

**Análisis del impacto financiero al implementar un programa de fidelidad  
dirigido a los miembros de una asociación**  
(Tesis de Maestría)

**Glenda Edith Rodríguez Segura**

**Magister Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera (Asesor)**  
**MsC. Mario Alfredo Salazar Marroquin (Revisor)**

**Guatemala, febrero de 2015**



## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vice rectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vice rector Administrativo

**E.M.B.A. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Vicedecano

**Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola**  
Coordinadora Maestría – Campus Naranjo



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquirere sapientia"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0003-2015-MSc. F.E.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 10 DE ENERO DE 2015

De acuerdo al dictamen rendido por M.Sc. Carlos Rodolfo de León Herrera, asesor y M.Sc Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Tesis, titulada: "Análisis del impacto financiero al implementar un programa de fidelidad dirigido a los miembros de una asociación" elaborada por la licenciada Glenda Edith Rodríguez Segura, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 12 de septiembre de 2014

Licenciado  
César Custodio  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Ciudad.

Licenciado Custodio:

He procedido a asesorar el trabajo de tesis titulado **“Análisis del impacto financiero al implementar un programa de fidelidad dirigido a los miembros de una asociación”**, elaborado por la estudiante **Glenda Edith Rodríguez Segura**, de la Maestría de Finanzas Empresariales.

En mi calidad de asesor, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta Universidad, y que el mismo en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme.

Atentamente,



Msc. Carlos Rodolfo de León Herrera  
Asesor

Guatemala, 22 de noviembre 2014

Señores

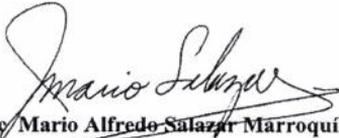
Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Análisis del impacto financiero al implementar un programa de fidelidad dirigido a los miembros de una asociación”**, presentado por la estudiante: **Glenda Edith Rodríguez Segura**, carné No. 1013137 Previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Finanzas Empresariales”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. Mario Alfredo Salazar Marroquín  
Revisor

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	4
2.1.1 Asociaciones en Guatemala	4
2.1.1.1 Tipos de asociaciones	4
2.1.1.2 Características de una asociación	4
2.1.1.3 Bases legales para crear una asociación y su regulación	5
2.1.1.4 Asociado	7
2.1.1.5 Diferencia entre asociado y cliente	8
2.1.2 Programa de fidelidad	8
2.1.2.1 Origen de los programas de fidelidad	8
2.1.2.2 Fines y objetivos de un programa de fidelidad	9
2.1.2.3 Clases de programas	9
2.1.2.4 Alianzas estratégicas	9
2.1.2.5 Aceptación en el mercado guatemalteco	10
2.1.3 Análisis financiero	10
2.1.3.1 Inversión inicial	10
2.1.3.2 Flujo neto de fondos	10
2.1.3.3 Efectos financieros	11
2.1.3.4 Presupuestos	11
2.1.3.5 Razones financieras	11
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	12
3.2 Objetivos	13
3.3 Alcances y límites	13

3.4	Metodología aplicada	14
3.4.1	Sujetos	14
3.4.2	Instrumentos	15
3.4.3	Procedimientos	15
<b>Capítulo 4</b>		
4.1	Presentación de Resultados	16
4.1.1	Análisis de Resultados	16
4.1.1.1	Área administrativa	16
4.1.1.2	Área de ventas y atención al socio	17
4.1.1.3	Área financiera	19
4.1.1.3.1	Análisis de cuestionarios	20
4.1.1.3.2	Estados financieros y presupuesto	31
4.1.1.4	Área fiscal	40
<b>Capítulo 5</b>		
5.1	Análisis e interpretación de resultados	42
5.1.1	Área administrativa	42
5.1.2	Área financiera	43
5.1.3	Análisis de inversión en un nuevo proyecto	45
<b>Conclusiones</b>		47
Propuesta		48
Antecedentes		48
Objetivo		49
Términos generales a utilizar		49
Guía para constituir el programa de fidelidad		51
Estrategias y alianzas		51
Actividades comerciales		52
Pasos para implementar el programa de fidelidad		58
Serie de actividades internas para la implementación		59
Cuadro resumen de actividades para la implementación del proyecto		61
Análisis financiero al implementar el programa de fidelidad		63

Evaluación de ingresos actuales y gastos proyectados	63
Evaluación de gastos actuales y gastos proyectados	64
Análisis de presupuestos y su ejecución presupuestaria	73
Flujo de caja proyectado	74
Estado de resultados proyectado	76
Cálculo del valor presente neto	77
ROI	77
<b>Referencias</b>	<b>78</b>

## Resumen

La Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos, nombre ficticio que se le atribuyó a la entidad objeto de estudio para resguardar su identidad; forma parte de las instituciones con mayor trayectoria en el campo de capacitaciones destinadas a líderes y empresarios. La asociación pretende ser parte del cambio que el país necesita; por medio de su influencia y perseverancia. Esta entidad proporciona habilidades a sus miembros para estar actualizados en temas que le servirán para desenvolverse en sus actividades empresariales.

El crecimiento de la asociación es estacionario, debido a que asciende el número de miembros pero a la vez se refleja deserción. Esta no ha sido capaz de superar las metas establecidas en los últimos tres años, por ende los ingresos se han estancado, los costos han aumentado y no se han evaluado las alternativas que tiene la asociación al crear un nuevo proyecto; por medio del cual se busca refrescar las alianzas comerciales con sus miembros y establecer fidelización con la marca. Todo esto causa un ambiente de incertidumbre, por lo que se genera el punto de partida para el análisis del impacto financiero que sufrirá la asociación al implementar un nuevo proyecto y qué medidas de control puede tomar para evitar riesgos financieros. Adicional a esto la asociación carece de un método para evaluar el desarrollo de nuevos programas, por lo que el caso del programa de fidelidad será el punto de partida para establecer los lineamientos de este método.

Esta investigación se realiza por medio de la tesis de maestría, con el fin de analizar la problemática que enfrenta la asociación y aportar una metodología para el análisis de propuestas. Esta se desarrollará en el área financiera, área de mercadeo y ventas, publicidad y gerencia general; enfatizando los problemas e impactos financieros y el efecto que tendrán los mismos en el desarrollo de la asociación. La propuesta que se plantea puede ser de utilidad para la entidad objeto de estudio en el avance de un nuevo proyecto, con los indicadores oportunos y las recomendaciones apropiadas.

## Introducción

A continuación se presenta el documento que contiene el análisis y efectos financieros de implementar un programa de fidelidad para los miembros de la Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos. La asociación está dividida por departamentos, todos funcionan bajo la misma dirección pero el fin de cada uno de ellos es diferente, como es el caso del área de proyectos. Esta área se encarga de buscar y promover el establecimiento de alternativas de ingreso y contribuir al mejoramiento de calidad de vida a todas aquellas personas que se encuentran dentro del nivel pobreza, y que en la actualidad no cuentan con acceso a la formación educativa o carecen de oportunidades de capacitación empresarial. Por otra parte está la división de capacitación a sus asociados, donde se instruye en diversas áreas como recursos humanos, calidad, seguridad, emprendimiento, entre otros. Como es una asociación creada bajo los esquemas de apolítica y no lucrativa, los fondos que se reciben deben ser bien aprovechados; por lo que es indispensable analizar y dar conocer el resultado de la investigación.

Se ha observado que el mayor problema que enfrenta la asociación es que absorbe las pérdidas de proyectos, capacitaciones y eventos que se han programado y estos han sobrepasado el límite de sus costos. Estas y otras prácticas han influido en la elaboración del estudio financiero de esta organización. A través de la evaluación de los efectos financieros por la implantación de un nuevo proyecto se pretende encontrar las alternativas para un mejor flujo de efectivo, se aspira mitigar los riesgos y elaborar procedimientos que contribuirán a la asociación con su desarrollo.

Esta investigación se dirige hacia el análisis de los estados financieros y da a conocer los efectos financieros en el área de ingresos y egresos; se enfocará sobre la premisa de que la asociación puede mostrar problemas de liquidez a futuro.

## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes

La Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos, fue fundada hace más de veinticinco años por un grupo de administradores honestados, con el propósito de contribuir al desarrollo del país por medio de una entidad no lucrativa conformada por capital guatemalteco y que brindara herramientas necesarias para el desarrollo de las prácticas y técnicas de administración de negocios.

Bajo esta premisa la asociación es parte fundamental en el progreso de empresas, es soporte en el desarrollo de la economía nacional y ha contribuido en mejorar los niveles de vida de muchos de los participantes por medio de la aplicación de principios de enseñanza empresarial; es parte fundamental en el ascenso de empresas nuevas a través de la formación de sus líderes; todos estos logros fueron alcanzados mediante el intercambio de ideas, experiencias vividas, reuniones, conferencias, seminarios, publicaciones, informes, investigaciones, visitas a los proyectos y colaboración con entidades reconocidas a nivel mundial.

Sus bases son la formación, la solidaridad, el emprendimiento y el servicio; estos valores y muchos otros han sido la plataforma de apoyo a todas aquellas personas que buscan ser parte de una organización que esté en evolución constante sobre la información, la madurez empresarial y mejora continua. Con todo esto se espera formar líderes guatemaltecos capaces de dirigir empresas y como resultado se obtenga una Guatemala más productiva. La asociación se ubica en la 1era. Avenida de la zona 13 de Guatemala, Guatemala.

Al realizar la investigación en la Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos, nombre ficticio para resguardar la identidad de la organización, se ha establecido que las operaciones de ingreso están en equilibrio pero se puede observar que van en disminución.

Por lo anterior se ha planteado realizar una evaluación financiera para determinar cómo afecta un nuevo proyecto a la asociación. El problema también incluye la suspensión de actividades programadas para los asociados, finalización de relaciones comerciales y poco interés en la capacitación. Se propone dar un cambio a la asociación e ir midiendo el impacto que representa cada cambio.

### 1.1.1 Misión

Proveer a los miembros de la asociación herramientas de actualidad que sean de beneficio para su desarrollo personal y empresarial, a través de la capacitación; con el apoyo de expertos reconocidos a nivel nacional e internacional.

### 1.1.2 Visión

Ser un ente de transformación y orientación para todos aquellos líderes que buscan el emprendimiento y la innovación, con el fin de contribuir con el desarrollo de la sociedad.

### 1.1.3 Metas

- a. Compromiso con los miembros de la asociación.
- b. Contribuir al desarrollo del país.
- c. Entidad sin ánimo de lucro.
- d. Invertir en tecnología de punta.
- e. Capacitaciones de alto nivel.
- f. Pioneros.
- g. Reconocimiento a nivel internacional.

#### 1.1.4 Planes

- a. Expansión a los departamentos de la República.
- b. Cursos en línea.
- c. Alianzas con universidades y centros educativos del país.
- d. Aval internacional.

#### 1.1.5 Valores de Trabajo

- a. Solidaridad.
- b. Confianza.
- c. Responsabilidad.
- d. Excelencia.
- e. Innovación.
- f. Compromiso.
- g. Servicio.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Asociaciones en Guatemala

En Guatemala existen diversos tipos de asociaciones, estas en su mayoría son establecidas como organizaciones sin ánimo de lucro, con un propósito específico; el cual puede ser social, intelectual, de estudio, de desarrollo, entre otras.

##### 2.1.1.1 Tipos de asociaciones

Pueden ser beneficencias, de servicio social, de actividades culturales o científicas, de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, sindicales, gremiales, religiosas, que buscan el desarrollo de comunidades indígenas.

##### 2.1.1.2 Características de una asociación

Las características que deben poseer las asociaciones son:

- a. La comparecencia de un número de asociados mayor al número de los cargos que integren la junta directiva conforme a sus estatutos.
- b. Declaración expresa de la voluntad de constituir una asociación civil no lucrativa.
- c. Elaborar y autorizar estatutos o bien reglamentos que regirán la asociación. (Según el esquema del Acuerdo Gubernativo 512-98 del Organismo Ejecutivo, Artículo 3)
- d. Elaborar y autorizar su escritura constitutiva.
- e. Instituir su junta directiva, la cual debe tener un presidente, vice-presidente, tesorero, vocales.
- f. Elegir al representante legal, elaborar y autorizar su representación legal.
- g. Inscribirse en el Registro Civil, según el Artículo 438 al 440 del decreto ley 106, Código Civil de Guatemala.

- h. Inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria.
- i. Llevar contabilidad completa.
- j. Inscribirse al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- k. Queda prohibido el repartir dividendos.

### 2.1.1.3 Bases legales para crear una asociación y su regulación

Cualquier persona puede asociarse a alguna organización si así lo desea según el Artículo 34 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el cual expresa: el derecho de asociación. Se reconoce el derecho de libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional.

El Artículo 15 numeral tres y cuatro, del Código Civil de Guatemala Decreto Ley Número 106, indica que una asociación es una persona jurídica; las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden podrán establecerse con la autorización del Estado.

El Artículo 18, del Decreto Ley 106, Código Civil de Guatemala, muestra la personalidad de las Asociaciones civiles. Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución, cuando no hubieren sido creadas por el Estado. El acto de su inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o que sean anulables. La acción correspondiente podrá ejercitarse por quien tenga interés en el asunto o por la Procuraduría General de la Nación.

En el Artículo 1 del Acuerdo Gubernativo 512-98 del Organismo Ejecutivo, Reglamento de Inscripción de Sociedades Civiles, especifica sobre la constitución lo siguiente: Las asociaciones

civiles no lucrativas a que se refiere el Artículo 18 del Decreto Ley 106, Código Civil de Guatemala, deberán constituirse en escritura pública.

El Artículo 7 Numeral 9, del decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala Ley del Impuesto al Valor Agregado (Léase IVA), indica que los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones e instituciones, educativas, culturales de asistencia o de servicio social y las religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales, están exentas de IVA. El Numeral 10 del Artículo 7 de la Ley del IVA; revela que los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, gremiales, culturales, científicas, educativas y deportivas, así como a los colegios de profesionales y los partidos políticos también están exentos de impuesto. El Numeral 13 del Artículo 7, aclara que están exentos los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre y cuando estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes.

El Artículo 11 Numeral 1 del Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria expone sobre las rentas exentas. Están exentas del impuesto sobre la renta: Los ingresos que obtengan los entes que destinen exclusivamente a los fines no lucrativos de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente, utilidades o bienes entre sus integrantes, tales como: los colegios profesionales; los partidos políticos; los comités cívicos; las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Administración Tributaria, que tengan por objeto la beneficencia, asistencia o el servicio social, actividades culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, sindicales, gremiales, religiosas, o el desarrollo de comunidades indígenas; únicamente por la parte que provenga de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias. Se exceptúan de esta exención y están gravadas, las rentas obtenidas por tales entidades, en el desarrollo de actividades lucrativas mercantiles, agropecuarias, financieras o de servicios, debiendo declarar como renta gravada los ingresos obtenidos por tales actividades.

El Artículo 4 Literal e, del Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Solidaridad expresa que están exentos de este impuesto: Las asociaciones, fundaciones, cooperativas, federaciones, centrales de servicio y confederaciones de cooperativas, centros culturales, asociaciones deportivas, gremiales, sindicales, profesionales, los partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico, que estén legalmente constituidas, autorizadas e inscritas en la Administración Tributaria, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención.

El Artículo 10 Numeral 4, del Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, da a conocer con relación al pago de este impuesto: están exentas del impuesto las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicatos de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previstos en sus estatutos o documento constitutivo. Artículo 22 de la misma ley dicta: Está sujetas a verificaciones de auditoría, en cuanto a la aplicación de las exoneraciones aprobadas conforme esta ley, las asociaciones, fundaciones o instituciones de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas, artísticas o deportivas; sindicatos de trabajadores e instituciones religiosas.

#### 2.1.1.4 Asociado

En la página electrónica de la Superintendencia de Administración Tributaria (2014, 23 de abril) en glosario de términos, (Léase SAT) indica que: “un asociado es una persona que forma parte de una asociación”. Un asociado es una persona que decide de forma voluntaria ser parte de una institución en espera de recibir algún beneficio personal y para la sociedad.

### 2.1.1.5 Diferencia entre asociado y cliente

Una diferencia clara entre asociado y cliente es que un cliente es parte de un mercado, en donde existen compradores, vendedores, consumidores y estos crean oferta y demanda de cualquier clase de mercadería, tiene que ver con la fijación de precios. Sin embargo, un asociado es la persona que decide ser parte de algo, su fin no necesariamente es el lucro, más bien es ser parte de un selecto grupo de personas que eligen el desarrollo personal y por ende el del país. Existen muchos casos en los que no es muy marcada la diferencia entre socio y cliente. El fin se podría decir que es el mismo.

### 2.1.2 Programa de fidelidad

Un programa de fidelidad es toda ventaja que la entidad ofrece a sus usuarios, estas ventajas pueden ser descuentos, acumulación de puntos, publicidad, canjes, ofertas, promociones, exclusividad en eventos, entre otros; con la intención de crear lazos con la compañía y el usuario, que un usuario regular se convierta en usuario frecuente. Es una serie de actividades que se reúnen para lograr la fidelidad de una persona a una marca o empresa.

#### 2.1.2.1 Origen de los programas de fidelidad

Se origina por los sentimientos, por las emociones, por la necesidad y búsqueda del hombre de ser parte de algo. Por otra parte las organizaciones buscan lealtad de sus consumidores con el fin de obtener beneficios comerciales.

Raúl Abad, creador de Targeting People, indica: “Los clientes más importantes y también los más rentables suelen ser el 20% que generará el 80% de las ventas, esta es la regla del 80:20 de la ley de Pareto, que se cumple muy frecuentemente. Estos clientes deberían ser el primer grupo a definir en un programa de fidelización para fortalecer esta relación y poder garantizar el futuro de la empresa. Esto no quiere decir que un programa de fidelización no se centre en otros segmentos

de clientes que por razones estratégicas se necesiten potenciar, no se deben invertir esfuerzos y dinero en clientes que no le generan suficiente rentabilidad”. (2008:1).

#### 2.1.2.2 Fines y objetivos de un programa de fidelidad

Los fines y objetivos de cada programa de fidelidad pueden variar y se clasifican de acuerdo a lo que cada organización necesite. En algunos casos puede ser premiar a sus integrantes fieles, reconocer los logros obtenidos, incrementar el número de participantes leales, crear alianzas estratégicas y evitar la deserción.

#### 2.1.2.3 Clases de programas

Programas de acumulación de puntos que se pueden intercambiar por regalos, programas de estímulo basados en cupones de descuento, programas de trato exclusivo como facilitar las entradas VIP para los mejores consumidores, programas de acuerdos entre varias compañías, programas de bonificaciones, programas en los cuales se crean eventos especiales y los que se dedican a crear promoción y publicidad.

#### 2.1.2.4 Alianzas estratégicas

Es la unión de personas individuales o jurídicas con el propósito de realizar aportes y obtener proyectos de diferente tipo. Esta unión permite tener cadenas de valor, distribuir los gastos, equilibrar las ideas, fortalecer los negocios existentes, concentrar la capacidad financiera y posición en el mercado.

### 2.1.2.5 Aceptación en el mercado

De acuerdo al resultado que surgió de los cuestionarios que se trasladaron a los socios sobre la creación de un programa de fidelidad, se determinó que la aceptación en el mercado será positiva.

### 2.1.3 Análisis financiero

Es el estudio que se le realiza a la información contable y financiera de una organización, con el propósito de conocer la situación de la misma, por medio de las razones financieras y los indicadores. El análisis financiero contribuye a la interpretación de la información, si esta no se sabe razonar no sirve de nada explorar. Este análisis muestra los datos después de haberlos separado y probado para dar un resultado que servirá de guía para la toma de decisiones de una institución.

#### 2.1.3.1 Inversión inicial

Cuando se planea un nuevo negocio, se debe contemplar la inversión inicial, con la cual se obtendrá capital para tener funcionando el proyecto, se espera que luego de haber realizado esta primera capitalización en un tiempo justo haya retorno de inversión superior a la cantidad inicial.

#### 2.1.3.2 Flujo neto de fondos

Es un cuadro de análisis que muestra los costos e ingresos que se registran, se puede elaborar por periodos semanales, quincenales, mensuales o anuales. Se utilizan para proyectar el flujo de dinero a medida que se van cumpliendo las metas.

### 2.1.3.3 Efectos financieros

Son todos aquellos resultados que produce una organización por el manejo de sus operaciones; estos resultados pueden ser positivos o negativos. Cuando los resultados son positivos se deben evaluar los aspectos que contribuyen a este resultado, el cual debe ser verificado de manera constante para evitar que disminuya. Cuando los resultados son negativos se debe elaborar un análisis sobre los factores que están siendo desfavorables para el proyecto, analizarlos y tomar decisiones sobre los mismos.

### 2.1.3.4 Presupuestos

Se le llama presupuesto a una serie de datos que se proyecta ejecutar en un periodo futuro, este se elabora con el objetivo de ser una guía de los ingresos y gastos que tendrá un proyecto o una institución. El cual debe elaborarse con tiempo, tomando en cuenta todos los aspectos legales, sociales, cambios internos y externos, que podrían afectar los resultados del próximo periodo si no se toman en cuenta.

### 2.1.3.5 Razones financieras

Son las herramientas con que se cuentan para contribuir con el diagnóstico de una entidad, las cuales muestran si la misma tiene problemas de liquidez, solvencia, endeudamiento, entre otros.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

Según entrevistas realizadas a empresarios e información que se extrae de los medios escritos y publicaciones en internet, las organizaciones afrontan situaciones desfavorables por la falta de compromiso de los clientes y proveedores. Por ejemplo cuando una empresa necesita realizar una inversión y se acerca a los bancos para solicitar un préstamo, estos le solicitan una serie de información para ingresar a la evaluación del crédito; si la empresa llega a ser favorecida con el crédito debe firmar varios contratos; antes no se requería elaborar un contrato para pactar un negocio; ahora la mayor parte de negocios se realizan con contratos. Los empresarios se sienten más seguros con un convenio de pago; un contrato de fijación de precios, un documento suscrito en donde se indica quién es el beneficiario, el tiempo que durará, el lugar, las garantías, entre otros. Los compendios de leyes actuales en Guatemala abarcan la elaboración de contratos y las sanciones por falta de los mismos.

Conscientes del reto que representa extender un convenio de la Asociación de Desarrollo y sus asociados se plantea crear un vínculo de fidelidad en donde se pretende ajustar las motivaciones del beneficiario con las necesidades de la asociación; un programa de fidelidad consiste en crear un sistema por el cual las empresas ofrecen a sus clientes beneficios para que estos regresen y se conviertan en compradores o usuarios frecuentes. El fin de la asociación es realizar alianzas estratégicas y crear ventajas como capacitaciones sin costo, descuentos por consumos, publicidad, clasificación y exclusividad.

Por lo que se pretende analizar el impacto financiero que engloba la elaboración y ejecución de este programa para la asociación y de donde surge la pregunta: ¿Cuál es el impacto financiero que enfrenta la Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos al elaborar e implementar un programa de fidelidad tomando como base el análisis de los índices financieros, evaluación de riesgo, estimación de políticas internas y el desarrollo de sistemas de información que afectan los resultados de la entidad?

## 3.2 Objetivos

### 3.2.1 Objetivo general

Analizar el impacto financiero que tendrá la elaboración e implementación de un programa de fidelidad que favorezca a los miembros de la Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos en el territorio nacional e inicie un nuevo vínculo de actividades comerciales con la asociación.

### 3.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer las ventajas y desventajas que tendrá la elaboración e implementación de un programa de fidelidad para la asociación.
2. Cuantificar la inversión inicial que generará la elaboración y ejecución del proyecto.
3. Proyectar ingresos a corto, mediano y largo plazo con base en la evaluación y aceptación del proyecto.
4. Analizar los efectos financieros que enfrentará la asociación al implementar el programa de fidelidad.

## 3.3 Alcances y límites

Se evaluará a la Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos, la cual cuenta con cuarenta colaboradores, los cuales se desarrollan en diferentes departamentos. De los cuarenta colaboradores se entrevistará o encuestará a quince personas, ocho personas del departamento financiero y siete personas gerentes de departamentos. Se ha tenido acceso a la información financiera de la asociación por medio de las memorias de labores, esta es una información pública por lo que los datos están a disposición. Los límites que se han encontrado no han impedido la investigación. Únicamente se ha restringido revelar cualquier información que asocie a la entidad objeto de estudio.

### 3.4 Metodología aplicada

Se realizó una evaluación del entorno de la asociación para conocer su posición en el mercado, aceptación de sus servicios, los factores de riesgo, su ubicación geográfica, personal competente, horarios de atención y resolución de problemas. Con relación a la base legal de la asociación se tuvo a la vista los documentos legales de la misma y se determinó qué tipo de organización es, si esta cumple con los requisitos que establece la ley, si existen archivos con documentos legales actualizados, si se cuenta con actualizaciones e inscripciones en las diferentes dependencias del Estado y si cumple con pagos obligaciones tributarias en tiempo.

Se realizó una evaluación sobre el ambiente laboral de la asociación para seleccionar a los colaboradores precisos para esta investigación, esto se realizó por medio de entrevistas con los directores de la asociación, el organigrama de la entidad y los diferentes documentos internos. La observación inicial de la información financiera que se tuvo a la vista muestra puntos de riesgo, desactualización de la información para la toma de decisiones, sistemas informáticos que no están en línea con el área financiera, por lo que es indispensable realizar este análisis financiero que dará las herramientas de evaluación necesarias para la toma de decisiones.

#### 3.4.1 Sujetos

El trabajo de campo se realizó con la colaboración del departamento financiero de la asociación; el cual incluye al contador general, auditor interno, asistentes contables y financieros, asistentes del departamento. A estas personas se les trasladará un cuestionario pues se necesita obtener información verídica, confiable y desde el punto de vista financiero. El cuestionario para el socio se diseñó con el objetivo de conocer la opinión del usuario.

También se tomarán entrevistas dirigidas al gerente general, gerente de mercadeo y ventas, gerente financiero y gerente de logística; estas entrevistas tienen por objetivo alinear la investigación a los requerimientos de la entidad con el análisis financiero que se realizará.

### 3.4.2 Instrumentos

El cuestionario para el departamento financiero, se elaboró con el objetivo de obtener información que se relaciona con las actividades diarias del personal de esta área; el cuestionario está compuesto por dieciséis preguntas dicotómicas, con una breve descripción del objetivo del instrumento, instrucciones y agradecimiento por el tiempo invertido.

El cuestionario para los asociados, se elaboró con el propósito de adquirir información que se relaciona con la aceptación de un nuevo producto de la asociación y que va dirigida al usuario. El cuestionario está compuesto por doce preguntas dicotómicas, instrucciones del instrumento y agradecimiento.

La entrevista dirigida está compuesta por siete preguntas, diseñadas para mantener a la persona en líneas controladas, con esto evitar la pérdida de tiempo, de interés, distracciones, información sesgada o poco útil. Este instrumento contiene el propósito del mismo y agradecimiento por el tiempo invertido.

### 3.4.3 Procedimientos

Se realizaron cuestionarios y entrevistas guiadas al personal conveniente para obtener información necesaria, se elaboró un correo electrónico dando a conocer el proyecto y la descripción del propósito del mismo. Por esta vía las personas pudieron indicar la hora y el día que tenían disponible.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de Resultados

#### 4.1.1 Análisis de Resultados

Con el objeto de adquirir información que contribuya a conocer la realidad actual de la asociación, se utilizaron cuestionarios que fueron respondidos por treinta y cinco asociados; quienes tuvieron la disposición de responder con sinceridad las preguntas que se les planteó. También se trasladó un cuestionario para siete personas de mercadeo, ventas y atención al asociado, seis personas del departamento de finanzas y a dos personas del departamento administrativo; para la selección del personal clave que respondería estos cuestionarios se tomó en cuenta la vinculación del personal con el asociado, esto por una parte y por otro lado el personal que analiza los resultados dentro de la asociación. Este apartado busca reflejar las necesidades, los inconvenientes y los límites que la asociación atraviesa; los cuales serán la plataforma para el desarrollo de herramientas financieras que contribuirán al análisis de un nuevo proyecto.

##### 4.1.1.1 Área administrativa

El marco en el que se desenvuelve la asociación o bien su estructura organizacional es de tipo vertical; este tipo de marco encierra las divisiones de arriba abajo; a partir de la junta directiva, en la parte superior, hasta separar los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Este tipo de estructura es adecuada para muchas organizaciones y para la asociación es recomendable. Dentro de las dificultades que surgieron al momento de realizar entrevistas al personal y por medio de la observación directa fueron: la desactualización de los organigramas, poco seguimiento en políticas y procedimientos y la supervisión hacia el personal no es adecuado. A pesar de que la estructura organizacional no está actualizada, no existe supervisión y hay poco seguimiento, el personal reconoce su línea de mando; se avoca a su jefe inmediato para tomar decisiones, existe comunicación hasta cierto grado, existe traslado de ideas, todo esto resume el

compromiso de los colaboradores a la asociación. Existe poca rotación de personal en el área administrativa y financiera; las áreas que reportan mayor índice de rotación son mercadeo, ventas y atención al socio.

### Organigrama de la asociación



Fuente: Elaboración propia.

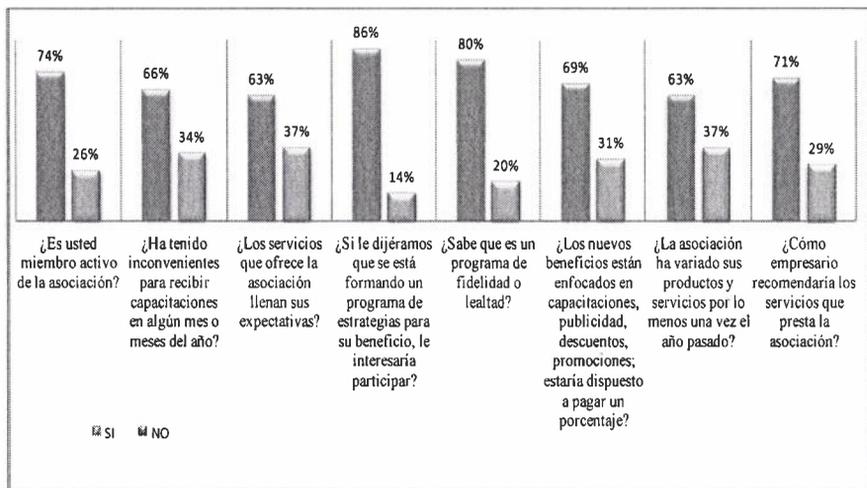
#### 4.1.1.2 Área de ventas y atención al socio

Los departamentos de ventas y atención al socio son los responsables de satisfacer las necesidades del usuario; ofrecen los servicios, trasladan información, otorgan seguimiento de las inquietudes que se presentan y llegan a formar vínculos cercanos con los socios. Se detectaron problemas de seguimiento por parte de la asociación pues no existe infraestructura necesaria para dar solución a las inquietudes de socio. A pesar de los problemas internos de la asociación, la respuesta de los asociados hacia la asociación es bastante buena y también muestran su interés

hacia un nuevo proyecto de beneficios, del total de los cuestionarios impartidos se respondieron treinta y cinco.

Gráfica No. 1

Análisis de cuestionarios a los socios  
Identificación de los miembros con la asociación



Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas de los socios si son miembros activos el 74% se considera miembro activo de la asociación, mientras que el 34% restante no se siente miembro activo de la asociación. Sobre la pregunta de tener inconvenientes al recibir capacitaciones en algún mes o meses del año la respuesta fue que el 66% de los socios tienen problemas para recibir capacitaciones, mientras que

solo el 34% de los socios no mostraron inconvenientes en recibir las capacitaciones. Con relación a los servicios que ofrece la asociación, el 63% de los socios afirman que la asociación llena sus expectativas, mientras que un 37% restante expresa que la asociación no llena sus expectativas. De la pregunta; si le dijéramos que se está formando un programa de estrategias para su beneficio, le interesaría participar; el 86% respondió que sí les interesaría y solo el 16% respondió que no están interesados. El 80% de los encuestados respondió que si conocen lo que es un programa de fidelidad mientras que solo el 20% respondió que no saben que es un programa de fidelidad. El 69% de las personas encuestadas afirmó que si están dispuestas a pagar un porcentaje por la implementación del nuevo proyecto y solo el 39% de las personas mostro su desaprobación.

Con relación a los productos y servicios que ofrece la asociación el 63% de los encuestados identificaron que la asociación había variado sus servicios al menos una vez el año pasado, mientras que el 37% restante indicaron que la asociación no había variado sus productos y servicios el año pasado. El 71% de los encuestados mostró su interés por recomendar los servicios de la asociación mientras que el 29% restante informó que no recomendarían los productos y servicios que ofrece la asociación.

#### 4.1.1.3 Área financiera

Para contar con elementos firmes para la evaluación de este apartado se tomó como base lo que las personas clave de la asociación perciben sobre el desarrollo de los servicio que está prestando la asociación y también sobre el impacto financiero que se aprecia en general. Cada departamento realiza su propio presupuesto, el cual es aprobado al final de cada año y es el que se utilizará para el siguiente periodo. Estos presupuestos se evalúan y discuten en compañía de la gerencia general y la junta directiva.

Los presupuestos incluyen todas las actividades que espera tener cada departamento durante el año siguiente, así como las estrategias de aumento en los ingresos y reducción de gastos. Por lo

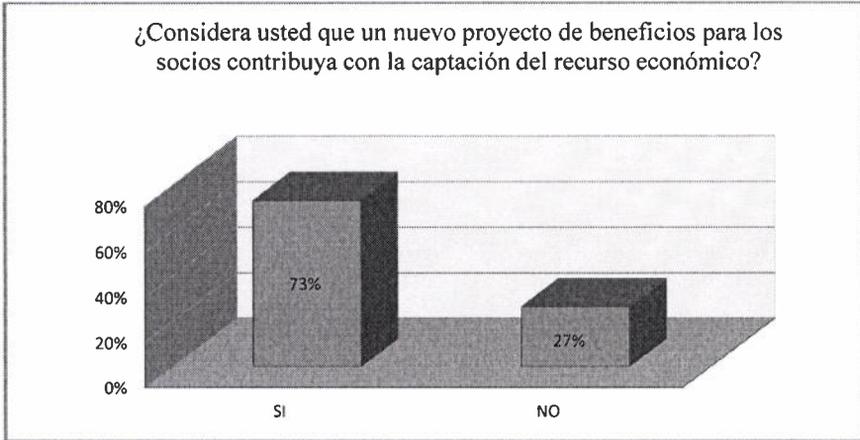
que se incluyen preguntas generales que tienen relación con los eventos que realiza cada gerencia. El departamento de contabilidad tiene la atribución de evaluar el desempeño de los presupuestos por departamento y de trasladar los resultados a la gerencia; quien analiza estos resultados, investiga y toma decisiones.

#### 4.1.1.3.1 Análisis de cuestionarios

Para efectos del análisis del impacto financiero al implementar un programa de fidelidad para los miembros de la asociación, se estará delimitando la evaluación a los departamentos que tienen incidencia para esta investigación. La razón de este proyecto es detectar los efectos financieros que traerá como resultado la implementación de un nuevo proyecto, realizar un estudio de la situación actual, proponer soluciones posibles a los problemas, contribuir a la gerencia en la toma de decisiones y reducir riesgos. A continuación se presentan los resultados de las encuestas a las personas que laboran en puestos clave objeto de análisis.

Gráfica No. 2

Opinión de un nuevo proyecto como apoyo al recurso económico de la asociación



Fuente: Elaboración propia.

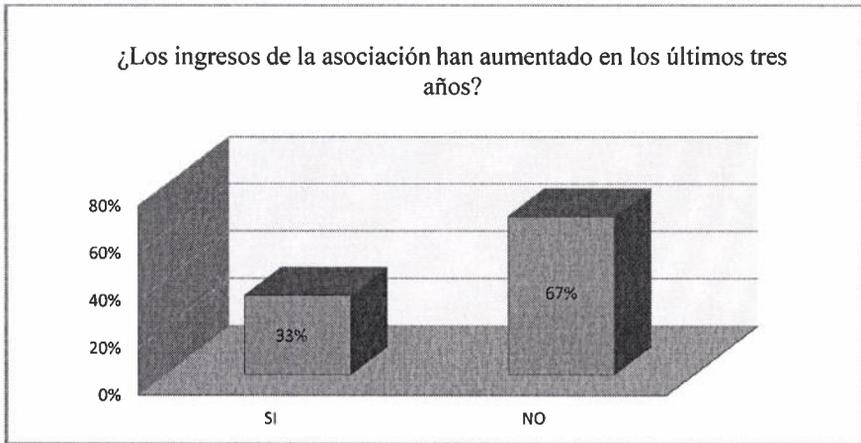
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	1	1	7%	7%
Financiero y contable	6	4	2	27%	13%
Mercadeo, ventas y atención	7	6	1	40%	7%
Totales	15	11	4	73%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que el 73% de las personas encuestadas consideran que un nuevo proyecto de beneficios para los socios contribuirá a la asociación a incrementar sus recursos económicos; mientras que el 27% restante opina que un nuevo proyecto de inversión no contribuirá con la captación de recursos económicos.

Gráfica No. 3

Percepción sobre el aumento de los ingresos de la asociación en los últimos años



Fuente: Elaboración propia.

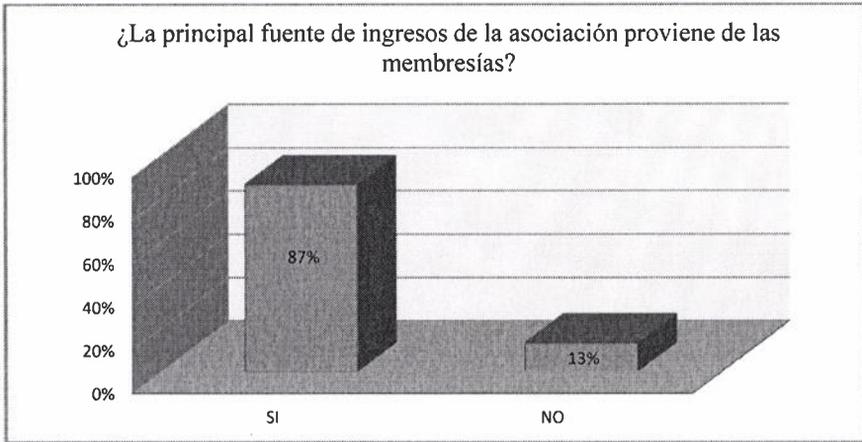
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	2	0	13%	0%
Financiero y contable	6	1	5	7%	33%
Mercadeo, ventas y atención	7	2	5	13%	33%
Totales	15	5	10	33%	67%

Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se visualiza que solo el 33% de las personas encuestadas opinan que la asociación ha aumentado sus ingresos en los últimos tres años; mientras que el 67% de las personas restantes respondieron que no han aumentado los ingresos de la asociación en los últimos tres años. Los departamentos que revelan la falta de crecimiento son financiero, mercado, ventas y atención al asociado.

Gráfica No. 4

Ubicación de las principales fuentes de ingreso de la asociación



Fuente: Elaboración propia.

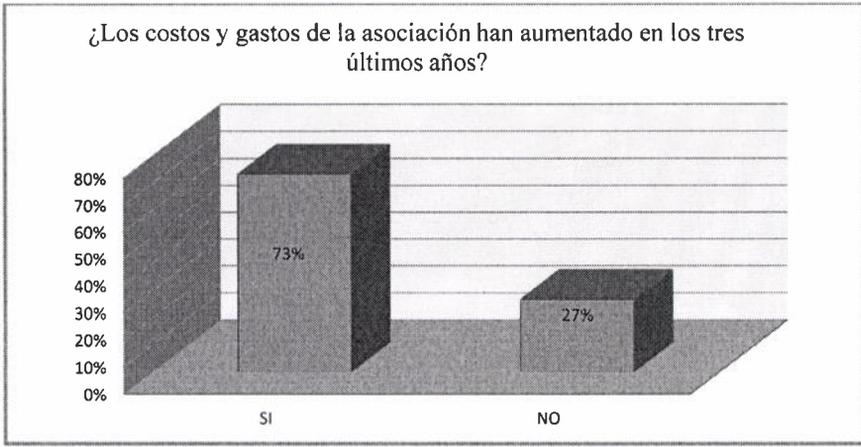
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	0	2	0%	13%
Financiero y contable	6	6	0	40%	0%
Mercadeo, ventas y atención	7	7	0	47%	0%
Totales	15	13	2	87%	13%

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra que el 87% de las personas encuestadas afirman que los ingresos de la asociación provienen de las cuotas de membresías y solo el 13% de las personas restantes indican que la mayor fuente de ingresos no proviene de las cuotas de membresías. Como se puede observar el departamento administrativo es el que no está de acuerdo con que la mayor fuente de ingresos de la asociación son las cuotas de membresía.

Gráfica No. 5

Percepción sobre los costos y gastos de la asociación en los últimos años



Fuente: Elaboración propia.

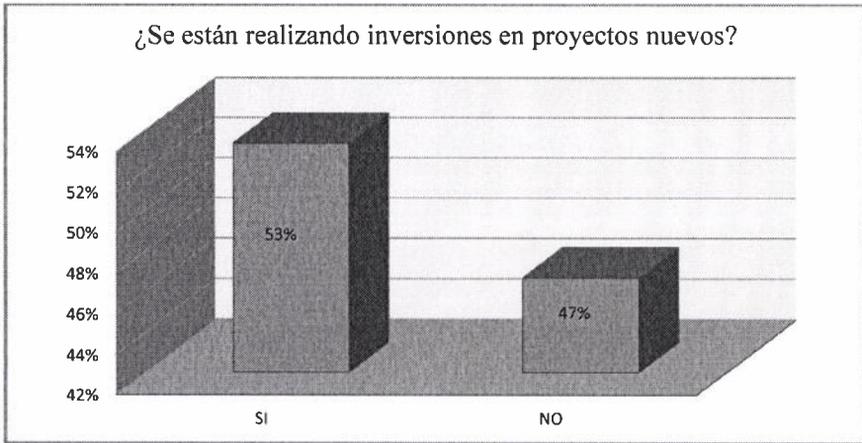
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	1	1	7%	7%
Financiero y contable	6	5	1	33%	7%
Mercadeo, ventas y atención	7	5	2	33%	13%
Totales	15	11	4	73%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas de las personas encuestadas el 73% de éstas afirman que los costos y gastos de la asociación han aumentado en los últimos tres años, y solo el 27% de las personas opinan que los costos y gastos de la asociación no han aumentado. En esta gráfica se puede identificar que los departamentos encuestados tienen costos y gastos que no han incrementado en los últimos tres años.

Gráfica No. 6

Evaluación sobre inversiones en nuevos proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	2	0	13%	0%
Financiero y contable	6	2	4	13%	27%
Mercadeo, ventas y atención	7	4	3	27%	20%
Totales	15	8	7	53%	47%

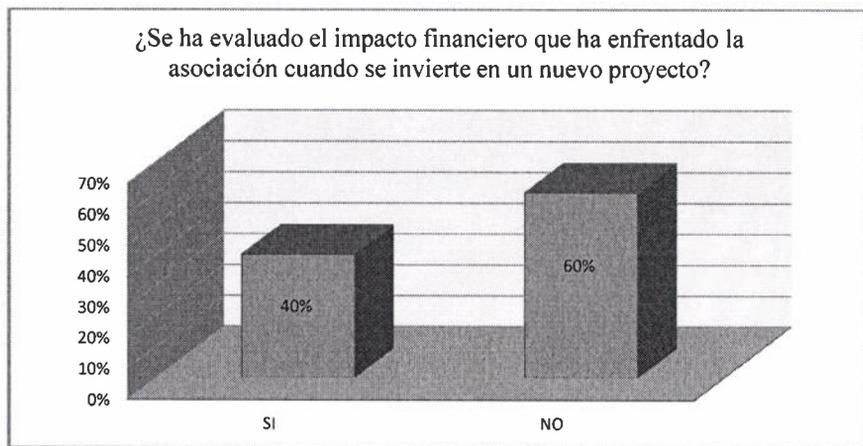
Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica se muestra muy pareja puesto que el 53% de las personas indican que en la asociación si se están realizando nuevas inversiones en proyectos, mientras que el 47% restante indica que no se están realizando inversiones en nuevos proyectos. Los departamentos que influyen más en este resultado son financiero, mercadeo, ventas y atención al asociado; mientras que la administración está convencida de que si se está invirtiendo en nuevos proyectos.



Gráfica No. 7

Análisis del impacto financiero cuando se invierte en un nuevo proyecto



Fuente: Elaboración propia.

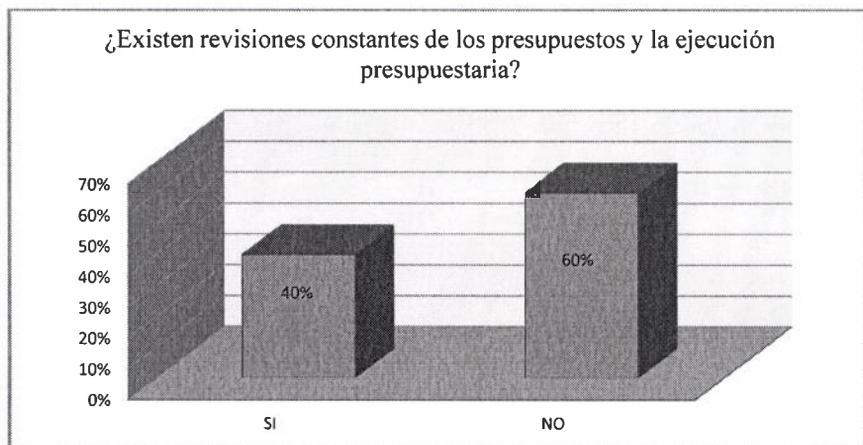
Departamento	Personas encuestadas Cantidad	Respuestas		%	
		Si	No	Si	No
Administración	2	2	0	13%	0%
Financiero y contable	6	1	5	7%	33%
Mercadeo, ventas y atención	7	3	4	20%	27%
Totales	15	6	9	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica muestra el interés de los gerentes de cada departamento en evaluar la inversión financiera en un nuevo proyecto. Solo el 40% de las personas encuestadas afirman que se analizan los resultados financieros cada vez que se realiza un nuevo proyecto, mientras que el 60% restante indica que no se evalúa la parte financiera al momento de invertir en un nuevo proyecto.

Gráfica No. 8

Revisiones constantes de los presupuestos y su ejecución



Fuente: Elaboración propia.

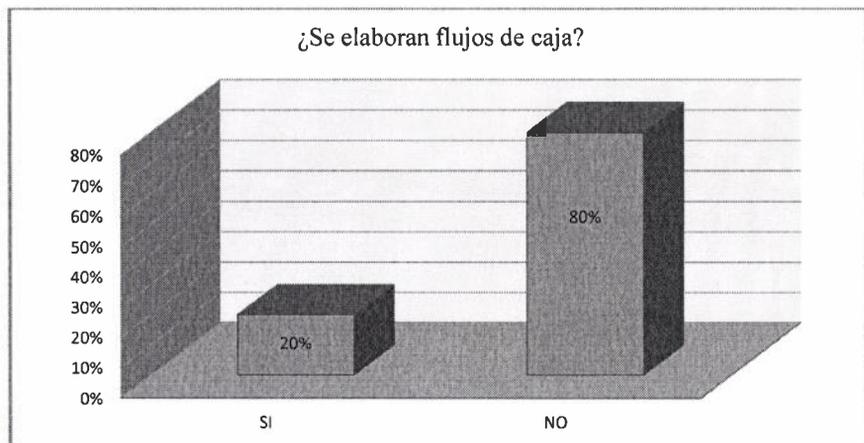
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	1	1	7%	7%
Financiero y contable	6	3	3	20%	20%
Mercadeo, ventas y atención	7	2	5	13%	33%
Totales	15	6	9	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica se puede apreciar lo que opinan los encuestados referente a la elaboración de presupuestos y como está su ejecución presupuestaria. De las personas encuestadas el 40% indican que si se realizan revisiones constantes sobre los presupuestos y su ejecución presupuestaria. El 60% restante indica que no se realizan revisiones constantes de los presupuestos ni tampoco se evalúa la ejecución presupuestaria.

Gráfica No. 9

Análisis de la elaboración de flujos de caja



Fuente: Elaboración propia.

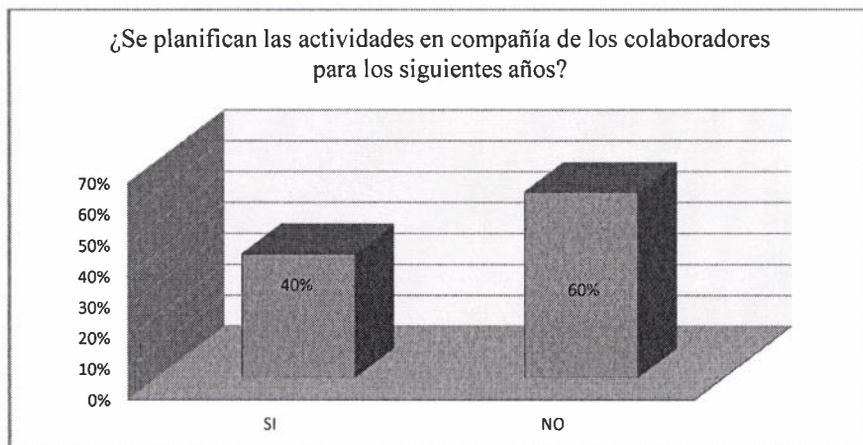
Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	0	2	0%	13%
Financiero y contable	6	1	5	7%	33%
Mercadeo, ventas y atención	7	2	5	13%	33%
Totales	15	3	12	20%	80%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de esta gráfica indica que la asociación no realiza flujos de caja constantes, puesto que todos los departamentos encuestados manifiestan la falta del análisis de flujos de caja. El 20% de las personas encuestadas manifiesta que si se elaboran flujos de caja en la asociación, mientras que el 80% de las personas encuestadas indica que no han visto una evaluación de flujos de caja.

Gráfica No. 10

Análisis de la participación de los colaboradores en la planificación de actividades



Fuente: Elaboración propia.

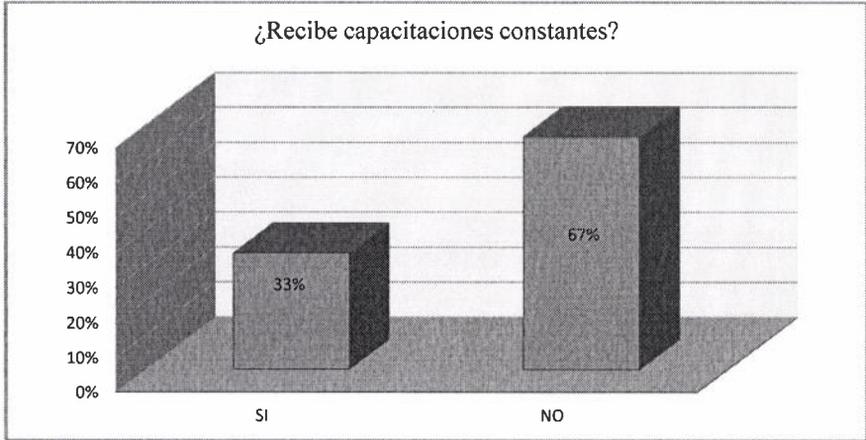
Departamento	Personas encuestadas Cantidad	Respuestas		%	
		Si	No	Si	No
Administración	2	1	1	7%	7%
Financiero y contable	6	2	4	13%	27%
Mercadeo, ventas y atención	7	3	4	20%	27%
Totales	15	6	9	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado indica que el 40% de los colaboradores que fueron encuestados son convocados para realizar la planificación de actividades que se estarán llevando a cabo para los próximos años, mientras que el 60% restante manifiestan que no son parte de la planificación de actividades que emprende la asociación.

Gráfica No. 11

Análisis sobre la capacitación a los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Personas encuestadas		Respuestas		%	
Departamento	Cantidad	Si	No	Si	No
Administración	2	0	2	0%	13%
Financiero y contable	6	2	4	13%	27%
Mercadeo, ventas y atención	7	3	4	20%	27%
Totales	15	5	10	33%	67%

Fuente: Elaboración propia.

El peso de esta gráfica es importante pues su resultado refleja que un 33% de los colaboradores de la asociación si reciben capacitaciones constantes, mientras que el 67% restante indica que no se reciben capacitaciones constantes. Los departamentos encuestados que reflejan falta de capacitación son administración, financiero, mercadeo, ventas y atención al asociado.

#### 4.1.1.3.2 Estados financieros y presupuestos

Por medio de los estados financieros se dan a conocer los resultados de las organizaciones, se determina el progreso por medio de las utilidades, el nivel de endeudamiento, las cuentas por cobrar, la variación de los ingresos y los gastos, todo de un periodo contable determinado.

Esta información se prepara con el propósito de responder a las inquietudes de los directivos; y con el ánimo de contribuir con la toma de decisiones. Para efectos de determinar el análisis de la situación actual de la asociación se detallan los estados financieros de los ejercicios contables año 2012 y 2013, los cuales fueron concedidos para su posterior evaluación.

- **Análisis del estado de resultados**

El estado de resultados da a conocer los ingresos, los gastos de ventas, gastos administrativos, los costos de producción, los gastos y productos financieros, la utilidad o pérdida del ejercicio; todo de un periodo determinado. A continuación se detallará el análisis del estado de resultados, el cual se presenta como estado de ingresos y egresos de la Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos; el cual facilitará la interpretación de la información.

Este incluye el análisis de los resultados que se originan de las operaciones de la asociación referente a sus ingresos por cuotas de membresías, capacitaciones y asesorías; también se detallan los gastos que se generaron por la prestación de estos servicios. De igual forma se describen los porcentajes que representan cada uno de los rubros con relación a los ingresos, el aumento y disminución de cada cuenta hasta llegar al análisis de la ganancia del ejercicio.

Cuadro No. 1

Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos				
Estado de ingresos y egresos				
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2012 y 2013				
(Cifras expresadas en quetzales)				
	2012		2013	
<b>Ingresos</b>				
Ingresos por membresías	6,706,431	89.98%	6,848,875	89.75%
Ingresos por servicios de capacitación y cursos	600,443	8.06%	636,256	8.34%
Otros Ingresos	92,907	1.25%	87,532	1.15%
Productos financieros	53,700	0.72%	58,631	0.77%
<b>Total de ingresos</b>	<b>7,453,481</b>	<b>100.00%</b>	<b>7,631,294</b>	<b>100.00%</b>
<b>Egresos</b>				
Alquiler de equipos y salones	152,700	2.05%	158,631	2.08%
Pasajes, taxis, boletos	103,987	1.40%	112,618	1.48%
Material de cursos	450,089	6.04%	472,726	6.19%
Comisión por alianzas y negocios	53,315	0.72%	45,595	0.60%
Cafetería y consumo de alimentos	1,270,805	17.05%	1,344,005	17.61%
Distribución de correo	133,173	1.79%	144,392	1.89%
Honorarios capacitadores	1,500,364	20.13%	1,676,173	21.96%
Hospedaje	78,496	1.05%	83,680	1.10%
Otros gastos	25,895	0.35%	28,311	0.37%
Honorarios de personal de atención	127,133	1.71%	132,771	1.74%
Publicidad	77,772	1.04%	82,918	1.09%
Trabajos externos	60,723	0.81%	66,025	0.87%
Viáticos	50,669	0.68%	54,389	0.71%
Gastos de ventas	803,932	10.79%	856,770	11.23%
Gastos administrativos	2,130,014	28.58%	2,146,330	28.13%
Gastos financieros	59,113	0.67%	51,698	0.68%
<b>Total de egresos</b>	<b>7,078,181</b>	<b>94.84%</b>	<b>7,457,033</b>	<b>97.72%</b>
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>375,301</b>	<b>5.16%</b>	<b>174,262</b>	<b>2.28%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos están compuestos por cuotas de membresías que representan el 90% de los ingresos totales, los ingresos por servicios de capacitaciones y cursos tienen un peso del 8% y otros ingresos por productos financieros tienen una representación del 2%. Al analizar el total de los ingresos del 2012 en comparación con el 2013 se aprecia un aumento moderado.

Los asociados por sus cuotas de membresías reciben charlas, capacitaciones, asesorías sin costos adicionales, otro de los beneficios que reciben los asociados por sus cuotas de membresías son descuentos sobre cursos y asesorías personalizadas, estas sí tienen costo pero para los asociados el costo es menor.

Como se puede apreciar el aumento de los costos es significativo, esto se debe a que las cuotas de ingreso se mantienen pero los costos por brindar servicios de calidad aumentan todos los años. Los rubros con mayor aumento son los que tienen relación con los gastos sobre las capacitaciones y asesorías; los cuales reportan un 3% de aumento.

Los gastos con mayor crecimiento son: material de cursos, cafetería y consumo, honorarios de los instructores, distribución del correo y boletos aéreos. Con relación a los gastos de ventas y los gastos administrativos se aprecia un aumento menor con relación a los ingresos totales. Las utilidades del ejercicio tuvieron una disminución cerca del 3% sobre los ingresos totales; esto al analizar los resultados del 2012 con relación a los resultados del 2013.

- **Análisis del balance general**

El balance general permite el análisis de las organizaciones desde la perspectiva de situación actual; en él se detalla lo que una entidad debe, los activos con los que cuenta, el patrimonio que ha generado a una fecha específica; por medio del balance general el empresario puede visualizar información trascendental para la toma de decisiones con relación a la disponibilidad de efectivo, el estado de sus deudas, las inversiones.

Cuadro No. 2

Asociación de Desarrollo Para Líderes Guatemaltecos				
Balance general				
al 31 de diciembre 2012 y 2013				
(Cifras expresadas en quetzales)				
	2012	2013	Variación	%
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Caja chica y caja general	7,583	6,974	(609)	-8.04%
Bancos	797,504	897,806	100,302	12.58%
Cuentas por cobrar (neto)	840,435	798,447	(41,988)	-5.00%
Otras cuentas por cobrar	111,767	131,177	19,410	17.37%
Gastos anticipados	115,865	140,646	24,781	21.39%
<b>Total activo corriente</b>	<b>1,873,154</b>	<b>1,975,050</b>	<b>101,896</b>	<b>5.44%</b>
<b>No corriente</b>				
Propiedad, planta y equipo (neto)	3,236,448	3,068,448	(168,000)	-5.19%
Impuestos por cobrar	510,375	589,754	79,379	15.55%
Otros activos	203,352	237,352	34,000	16.72%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>3,950,174</b>	<b>3,895,553</b>	<b>(54,621)</b>	<b>-1.38%</b>
<b>Total del activo</b>	<b>5,823,328</b>	<b>5,870,603</b>	<b>47,275</b>	<b>0.81%</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>				
<b>Pasivo corriente</b>				
Proveedores	484,505	521,536	37,031	7.64%
Otras cuentas por pagar	343,250	315,177	(28,073)	-8.18%
Prestaciones laborales	387,750	406,599	18,849	4.86%
Impuestos por pagar	32,340	36,545	4,205	13.00%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>1,247,845</b>	<b>1,279,858</b>	<b>32,013</b>	<b>2.57%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>				
Préstamos a largo plazo	563,840	538,257	(25,583)	-4.54%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>563,840</b>	<b>538,257</b>	<b>(25,583)</b>	<b>-4.54%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Patrimonio acumulado	3,636,342	3,878,226	241,884	6.65%
Ganancia de ejercicio	375,301	174,262	(201,039)	-53.57%
<b>Patrimonio total</b>	<b>4,011,643</b>	<b>4,052,488</b>	<b>40,845</b>	<b>1.02%</b>
<b>Total de pasivo y patrimonio</b>	<b>5,823,328</b>	<b>5,870,603</b>	<b>47,275</b>	<b>0.81%</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis sobre las cuentas de balance del 2012 en comparación con el 2013 de la asociación se evidencia una variación en aumento mínimo. En el activo corriente los rubros con mayor incremento entre un año y otro son bancos, otras cuentas por cobrar y gastos anticipados. Los rubros con disminución en el activo corriente son caja chica y las cuentas por cobrar.

Las cuentas del activo no corriente que registran aumento son impuestos por cobrar, la asociación está exenta del pago de impuestos en lo referente a cuotas de membresías, pero está obligada a registrar en sus libros los impuestos que retiene y se acumulan en una cuenta por cobrar. También se registra incremento en la cuenta de otros activos por inversiones que se realizaron. Se puede observar que disminuyó el rubro de propiedad, planta y equipo por las depreciaciones.

El pasivo corriente muestra pequeñas variaciones entre los resultados del 2012 y 2013. Los proveedores, prestaciones laborales e impuestos por pagar muestran aumento, mientras que las otras cuentas por pagar mostraron disminución, las otras cuentas por pagar incluyen pagos pendientes por alianzas estratégicas. Se tiene un préstamo con el banco Industrial, el cual se registra en el pasivo no corriente e indica una disminución considerable.

Como se puede apreciar el mayor impacto lo recibe el patrimonio pues a medida que disminuyen las utilidades también disminuye el patrimonio. Al continuar con estas prácticas los resultados de la asociación pueden tomarse en pérdidas del ejercicio y disminución de patrimonio. Las prácticas o tendencias de la asociación se derivan por el aumento en egresos y el escaso aumento en los ingresos, por lo que se da a conocer que ya existe una estrategia definida que se ha desgastado al pasar de los años.

- **Análisis de los índices financieros**

Los índices financieros o también llamados razones financieras permiten medir y dar a conocer la capacidad que tiene una organización al analizar los diferentes rubros que componen los estados financieros. El estudio de los índices financieros radica en realizar una comparación entre dos cifras que componen los estados financieros; esta comparación se realiza con el objetivo de

establecer la producción que existe entre un elemento y otro. Con este análisis se determinará a detalle la situación actual de la asociación, la cual será de apoyo para tomar mejores decisiones de inversión. Para realizar esta evaluación se tomó como base la información de los estados financieros que corresponden al periodo 2012 y 2013.

		2012	2012	2013	2013
Solvencia	<u>Activo Corriente</u>	<u>1,873,154</u>	Q 1.50	<u>1,975,050</u>	Q1.54
	Pasivo Corriente	1,247,845		1,279,858	

La asociación cuenta con Q1.50 para cubrir cada quetzal de obligaciones a corto plazo, para el 2012 y para el 2013 cuenta con Q1.54, se registra un aumento de Q 0.04. La asociación puede cubrir sus deudas a futuro cercano sin problema; al momento de realizar un aumento considerable en sus deudas puede tener problemas de solvencia.

		2012	2012	2013	2013
Margen de utilidad neta	<u>Ganancias disponibles</u>	<u>375,301</u>	5 %	<u>174,262</u>	2 %
	Ventas	7,453,481		7,631,294	

Este indicador sí preocupa, pues del 2012 al 2013 se registra una disminución cerca del 3% en el margen de utilidades. La evaluación de las utilidades permite medir el grado de éxito o fracaso que tiene una organización en un periodo específico y la asociación tiene problemas en convertir los ingresos en utilidades, a pesar de que su fin no es distribuir utilidades, la ganancia que se registra se reinvierte para crear nuevos proyectos.

		2012	2013	
Periodo Promedio de Cobro	<u>Cuentas por cobrar * 365</u>	41	38	días
	Ventas			

Este indicador muestra que la asociación tiene ciertos problemas de cobro, aunque del 2012 para el 2013 se redujeron los días de cobro.

		2012	2012	2013	2013
Rotación de activos totales	<u>Ventas</u>	<u>7,453,481</u>	Q1.28	<u>7,631,294</u>	Q1.30
	Total de activos	5,823,328		5,870,603	

Este indicador muestra que tan eficiente es la administración en aprovechar los recursos, mientras más ventas se pueden realizar con esta inversión, mayor será el impacto, por lo que del 2012 al 2013 la administración de la asociación fue más eficiente.

		2012	2013	2012	2013
Índice de endeudamiento	<u>Total de pasivos</u>	<u>1,811,685</u>	<u>1,818,115</u>	0.31	0.31
	Total de activos	5,823,328	5,870,603		

Este indicador muestra la autonomía financiera de la asociación; no depende de sus acreedores y por ende aumenta su capacidad de endeudamiento. Es una institución capitalizada.

		2012	2012	2013	2013
Apalancamiento	<u>Activo Total</u>	<u>5,823,328</u>	Q1.45	<u>5,870,603</u>	Q1.45
	Patrimonio	4,011,643		4,052,488	

La asociación tiene un buen apalancamiento; se tiene para el 2012 y para el 2013 Q1.45 por cada unidad monetaria del patrimonio.

		2012	2012	2013	2013
ROA	<u>Ganancias disponibles</u>	<u>375,301</u>	6.44%	<u>174,262</u>	2.97%
	Total de activos	5,823,328		5,870,603	

El ROA de la asociación muestra una disminución significativa del 2012 al 2013, con una variación del 3%; este porcentaje da a conocer la utilidad obtenida por cada quetzal invertido en activos, por lo que una disminución en este indicador refleja la poca rentabilidad de la entidad en relación a sus activos.

		2012	2012	2013	2013
ROS (Margen neto)	<u>Resultado del ejercicio</u>	<u>375,301</u>	5.04%	<u>174,262</u>	2.28%
	Ingresos por venta	7,453,481		7,631,294	

El ROS de la asociación muestra una disminución cerca del 3%, al comparar el 2012 con el 2013, este indicador da a conocer el peso de la utilidad de ventas obtenida por cada quetzal que se vendió. Lo que concluye la falta de rentabilidad en comparación con sus ventas.

		2012	2012	2013	2013
ROE	<u>Ganancias disponibles</u>	<u>375,301</u>	9.36%	<u>174,262</u>	4.30%
	Patrimonio	4,011,643		4,052,488	

El ROE muestra el porcentaje de utilidad obtenido por cada quetzal que los socios han invertido en la asociación, por lo que una disminución en este indicador es negativo.

		2012	2012	2013	2013
ROI	<u>Utilidad neta</u>	<u>375,301</u>	66.56%	<u>174,262</u>	32.38%
	Inversión	563,840		538,257	

Este indicador permite medir la rentabilidad de una inversión con relación a la utilidad neta o la ganancia obtenida, la asociación muestra una disminución al comparar el 2012 con relación al 2013.

- Análisis de los presupuestos

Cuadro No. 3

Presupuesto año 2013												
Cifras expresadas en miles de quetzales												
Cuenta	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>												
Cuotas de Membresías de Socios	851	589	498	690	499	548	680	567	454	584	491	535
Ingresos por servicios de capacitación	23	65	88	68	72	78	82	65	65	72	29	16
Otros Ingresos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Productos financieros	2	2	35	2	2	2	2	2	2	2	10	2
<b>Sub-total ingresos</b>	<b>884</b>	<b>664</b>	<b>629</b>	<b>768</b>	<b>581</b>	<b>636</b>	<b>772</b>	<b>642</b>	<b>529</b>	<b>666</b>	<b>539</b>	<b>561</b>
<b>Egresos directos</b>												
Cafeteria, salones, material de socios	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143	143
Infraestructura para capacitaciones	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Honorarios, viáticos, hospedaje	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155
Publicidad	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Comisiones y alianzas	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Otros gastos	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<b>Sub-total egresos directos</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>	<b>361</b>
<b>Egresos sobre ventas</b>												
Comisiones de ventas	43	29	25	35	25	27	34	28	23	29	25	27
Publicidad	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	3	2
Bonificaciones y honorarios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Otros gastos	9	6	5	7	5	5	7	6	5	6	5	5
<b>Sub Total egresos de venta</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>71</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>71</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>59</b>
<b>Egresos administrativos</b>												
Sueldos Fijos	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94	94
Prestaciones	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Alquileres, reparaciones y mantenimiento	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Suministros	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Depreciaciones	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Servicios prestados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Sub-total egresos administrativos</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
Intereses Préstamo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Gasto total</b>	<b>613</b>	<b>598</b>	<b>593</b>	<b>607</b>	<b>595</b>	<b>598</b>	<b>606</b>	<b>600</b>	<b>593</b>	<b>601</b>	<b>593</b>	<b>595</b>
<b>Total del mes</b>	<b>271</b>	<b>66</b>	<b>36</b>	<b>161</b>	<b>(15)</b>	<b>37</b>	<b>165</b>	<b>42</b>	<b>(64)</b>	<b>65</b>	<b>(55)</b>	<b>(34)</b>
<b>Acumulado</b>	<b>271</b>	<b>337</b>	<b>373</b>	<b>534</b>	<b>520</b>	<b>557</b>	<b>722</b>	<b>765</b>	<b>701</b>	<b>766</b>	<b>712</b>	<b>678</b>

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto es un plan de estrategias y recursos que se elabora con el objetivo de ser guía para la elaboración de actividades de un periodo futuro. Los presupuestos se expresan en términos monetarios. La planeación es útil para cualquier persona y mucho más para una entidad, en esta planeación se debe estructurar el volumen de los ingresos, se deberá determinar los gastos que representan estos ingresos, el personal necesario y las instalaciones para desarrollar las actividades.

Se determinó por medio de los cuestionarios que la asociación elabora presupuestos al final de cada año; estos se revisan y se aprueban para ser ejecutados en el siguiente año, pero también se identificó que estos presupuestos no siempre se consultan para iniciar un nuevo proyecto y que no se realizan revisiones constantes sobre los saldos reales y la ejecución presupuestaria.

En el cuadro de presupuestos se puede visualizar que la asociación proyecta ventas de acuerdo a la temporalidad, pero los gastos directos y los gastos de administración no sufren variación, esto se debe a que la asociación debe cumplir con una agenda de capacitaciones, conferencias y pláticas que ya están establecidas. En los gastos de ventas se reflejan variaciones de acuerdo a los ingresos.

En el saldo total por mes se reflejan cantidades negativas, lo cual obedece a la disminución de los ingresos en estos meses y la permanencia de los gastos. Al final del periodo 2013 se puede identificar un saldo positivo y proyectado de Q 678,000.00 (Seiscientos setenta y ocho mil quetzales exactos); lo cual muestra una variación sustancial en comparación con los resultados reales al final del 2013; la utilidad real del ejercicio sumó Q 174,262.00 (Ciento setenta y cuatro mil doscientos sesenta y dos quetzales exactos), lo que representa una disminución cerca del 74% con relación a lo presupuestado.

#### 4.1.1.4 Área fiscal

La asociación está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), como una entidad exenta sobre sus cuotas de membresías, por los ingresos que la asociación realiza que

no tienen nada que ver con sus cuotas de membresía se debe calcular los impuestos como una empresa normal.

Está registrada también en el Ministerio de Gobernación como una entidad sin ánimo de lucro, por lo que las utilidades que percibe deben ser útiles para nuevos proyectos. Según la investigación que se realizó la asociación cumple con la presentación y pago de sus obligaciones, como es el pago de timbre de prensa, impuesto sobre la renta en operaciones del exterior, pago de impuesto sobre la renta empleados e impuesto sobre la renta sobre empresas que se les debe retener, entre otros.

Se observó que cada tres meses la asociación es auditada por una firma reconocida a nivel guatemalteco la cual debe tener representación de alguna firma internacional; esta auditoría se realiza con el fin de certificar el cumplimiento de obligaciones fiscales, financieras y para avalar la información que se presentará en la asamblea de asociados.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de los resultados

Se realizó un análisis sobre la situación financiera de la Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos con el objetivo de conocer el desempeño de la misma, sus resultados y el entorno para la implementación de un nuevo proyecto que traerá beneficios a la entidad objeto de estudio.

#### 5.1.1 Área administrativa

De acuerdo al resultado de las entrevistas y la observación directa, se determinó que la asociación muestra deficiencias en la actualización de políticas y procedimientos, lo que trae como consecuencia la falta de comunicación, el descuido de los colaboradores al practicar las normas internas pues no les dan seguimiento correcto, se puede observar que existe compromiso por parte de los colaboradores en el desempeño de sus tareas pero se ven limitados por falta de liderazgo, existe poca inversión en infraestructura lo que provoca mal servicio interno y externo.

Como se detalló con anterioridad existe poca rotación de personal en el área administrativa, pero las áreas que reportan mayor índice de rotación son mercadeo, ventas y atención al socio; esta rotación de personal afecta los gastos y el flujo de efectivo de la asociación, pues en el 2013 se reportó aumentos por motivo de contratación de personal y pago de prestaciones laborales.

En la revisión se detectó que el personal no recibe capacitaciones constantes, esto puede repercutir en el desarrollo de la asociación, pues por ser una organización que realiza capacitaciones debe realizar una planificación para que el personal se capacite y con esto pueda ser más eficiente en el desarrollo de sus funciones. En el análisis del área administrativa se manifestó que existe falta de comunicación de los gerentes hacia los colaboradores, pues en la mayoría de los casos el personal no es tomado en cuenta para la planificación de actividades y proyectos, esta práctica repercute en la falta de conocimiento sobre el desarrollo de los eventos, el

presupuesto no se da a conocer, el lugar específico en el que se llevará a cabo, entre otros. Todo esto trae como consecuencia la mala atención al socio y pérdida de la fidelidad del usuario.

### 5.1.2 Área financiera

Al día de hoy la asociación cuenta con la contribución de más o menos 2,500 socios; el 75% de estas personas se localiza en el área metropolitana y el 25% restante se encuentra en el interior del país. La inscripción a la asociación se realiza por medio de una membresía que puede ser mensual, trimestral o anual; también se puede elegir entre las opciones personal o empresarial.

En los últimos años la asociación ha sufrido de poca captación de socios, el número de afiliados se mantiene pero al momento de que ingresan nuevos socios también salen; este fenómeno ha sido más evidente a partir del 2012. El gerente del área de mercadeo y ventas le atribuye esto a la excesiva competencia, porque existen muchas entidades que imparten cursos, asesorías y capacitaciones.

Las personas que renuncian a sus membresías indican que las principales causas son: horario de trabajo, problema de transporte, costo de parqueo, no pueden asistir a las reuniones en fin de semana por atender compromisos familiares, algunas charlas no cumplen con sus intereses, no se sienten parte de la asociación, reclaman mayores beneficios, entre otros.

Al analizar los ingresos del 2012 con relación al 2013 se puede observar un aumento mínimo en los ingresos por cuotas de membresías y según desglose del estado de resultados el mayor ingreso se recibe de estas cuotas. Todos los meses los asociados reciben un paquete que incluye beneficios; para la asociación estos beneficios representan los gastos más significativos como se detalla a continuación.

## Ocho tickets de participación a charlas y capacitaciones

Cada charla tiene una duración alrededor de tres horas y se abordan diferentes temas de gerencia, finanzas, impuestos, para mujeres, para hombres, ventas, marketing, tecnología, entre otros. Se realizan en un hotel de la zona 10 y se cuenta con la participación usual del 20% del total de los socios. Los resultados indican que de las ocho capacitaciones por mes por persona los asociados solo participan de cero a tres ocasiones; la asistencia es regular, por lo que se prepara material e infraestructura para quinientas personas por charla.

## Descuento en cursos personalizados y conferencias

Se preparan alrededor de dos a cuatro cursos por mes en los cuales se imparte asesoría a grupos más pequeños, en las mismas áreas de mejora pero con interacción del participante y con más horas de capacitación; por lo regular tienen una duración de ocho a sesenta horas. Estos cursos tienen un costo adicional al de la membresía. También se realizan alrededor de cuatro conferencias al año, en las cuales participan expositores reconocidos a nivel mundial; tienen una duración de ocho a dieciséis horas; se imparten en un hotel de prestigio que provea la infraestructura acorde al evento. La participación a estas conferencias también tiene costo y el asociado se beneficia de descuentos.

Según los estados financieros del 2012 con relación al 2013 la participación a estos cursos y conferencias disminuyó por lo que se reporta solo un pequeño aumento en los ingresos pero también se reporta aumento en los gastos; esto trae como consecuencia la reducción de la ganancia.

Al analizar lo anterior se puede resumir que las personas tienen necesidad de la capacitación, pero la asociación se está quedando corta con llenar las exigencias de las personas en tiempo y costo. En conclusión para captar más asociados y lograr que se queden quienes ya son parte de la asociación, se debe invertir en un proyecto que llene las expectativas del interesado, en tiempo, espacio y aplicación.

## Presupuestos y ejecución presupuestaria

Los presupuestos son elaborados con el fin de ser guías para la realización de proyectos a corto, mediano y largo plazo. La asociación elabora presupuestos por departamento; esto contribuye a tener un mejor control sobre los ingresos y gastos que cada área ejecuta. Se detectó que no se realizan revisiones constantes sobre la ejecución presupuestaria lo cual trae como consecuencia el desfase en los gastos e ingresos; por lo que al final del periodo se tienen resultados diferentes a los presupuestados.

En el cuadro de presupuestos del 2013 y el estado de resultados del mismo año, se puede visualizar el comportamiento de lo presupuestado con lo real, lo que muestra una diferencia negativa alta; se visualiza que no se llegó a la meta de ingresos y los gastos excedieron el límite aprobado.

## Flujos de caja

Al evaluar la habilidad de la asociación para generar futuros flujos de efectivo, como también la destreza para cumplir con sus obligaciones, su situación financiera y la forma como administra sus inversiones surgió el hallazgo de que la asociación carece de un flujo de caja con evaluación periódica, lo que puede causar problemas en el manejo de efectivo y la inversión en nuevos proyectos.

### 5.1.3 Análisis de inversión en un nuevo proyecto

De acuerdo a la evaluación de la situación actual de la asociación se determinó que un nuevo proyecto de beneficios para los asociados que genere nuevos ingresos a la asociación es indispensable pues la asociación cuenta con buena liquidez, se encuentra capitalizada y no tiene problemas de endeudamiento, pero la estrategia de ingresos únicamente sobre las cuotas de membresía puede traer problemas a la asociación en un corto plazo.

Se necesita desarrollar una estrategia para contribuir con el desarrollo de la asociación tomando como base los ingresos, regularización de los gastos, análisis de los flujos de efectivo periódicos, realización de presupuestos y el análisis de su ejecución, desarrollo de las habilidades del personal, capacitaciones para los colaboradores e involucrar al personal en prestar servicios de calidad.

Por lo anterior se propone ayudar a la asociación en la elaboración, implementación y el desarrollo de un programa de fidelización para sus socios que tendrá una estructura para el desarrollo interno de la misma y con esta estructura podrá transmitir a los asociados un ambiente agradable y de integración.

También se detallará el impacto financiero que traerá este proyecto para la asociación, como el análisis de las ventajas y desventajas del proyecto, se cuantificará la inversión, se desglosarán los beneficios para la asociación y para el asociado a corto, mediano y largo plazo; se detallarán las guías de evaluación para el proyecto y para los colaboradores, se definirán las metas y objetivos a alcanzar y con todo esto se otorgará un proyecto útil.

## Conclusiones

Se determinó que la elaboración e implementación de un programa de fidelidad ayudará a los miembros de la asociación por medio de beneficios como publicidad, promociones especiales, capacitaciones virtuales, acumulación y canje de puntos, entre otros. El estudio de la formulación de este proyecto surgió como respuesta a la necesidad de los miembros de la asociación, en cuanto a comunicación directa, atención personalizada, pertenencia y fidelidad a los servicios.

Se concluye que por medio de un programa de fidelidad la asociación podrá ampliar sus expectativas de ingreso, también formará nuevos vínculos de actividades comerciales con otras entidades por medio de las alianzas estratégicas. Durante el desarrollo de la investigación, se determinaron ventajas y desventajas al momento de implementar el programa de fidelidad; entre las ventajas están:

- Aumento sobre los ingresos actuales e ingresos nuevos por implementación del programa.
- Reducción de costos.
- Crear estrategias y alianzas comerciales.
- Fidelización del usuario actual y captación de nuevos socios.
- Crear un ambiente de servicio interno como externo.

Dentro de las desventajas que se pudieron percibir están:

- Que el personal y la asociación no logre dar buen seguimiento al proyecto.
- Que los resultados proyectados no se cumplan por completo.
- Que no se logren concretar todas las alianzas estratégicas.

En el desarrollo de esta investigación se determinó que la asociación puede recibir buen resultado al momento de iniciar el programa; trayendo resultados positivos a corto, mediano y largo plazo, por medio del seguimiento y control adecuado. Adicional se determinó que el programa es viable desde cualquier punto de vista y sus proyecciones son positivas.

## Propuesta

### Programa de fidelidad para una asociación

- Antecedentes

De acuerdo a la investigación que se efectuó en la Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos y con el apoyo de los instrumentos de análisis se identificó la situación actual de la entidad; la cual se encuentra generando utilidades, pero si continua con la misma tendencia con relación a la recepción de ingresos y falta de atención en sus gastos, la asociación a corto plazo no logrará obtener ganancias si no que empezará a generar pérdidas. Como se mencionó en los capítulos anteriores la asociación se encuentra posicionada, tiene participación en el mercado de capacitaciones a nivel guatemalteco, es reconocida por su trayectoria y no tiene problemas de endeudamiento.

Por lo que se detallará la propuesta de inversión en un programa de fidelidad pensado en los miembros de la asociación y que traerá beneficios económicos, administrativos, alianzas estratégicas, publicidad y prestigio para la asociación. La fidelización se refiere al gusto por el que los usuarios permanecen fieles a la compra de productos y servicios de una entidad. Con la fidelización las compras o servicios permanecen constantes y de forma periódica; las entidades que buscan conseguir una relación estable y duradera con el usuario recurren a la implementación de programas de lealtad, con estos se obtiene cercanía hacia el objeto de su interés.

Para la asociación es de vital importancia incluirse en este tipo de proyecto pues crear un vínculo de confianza con sus miembros le traerá mejor captación de personas, también logrará que se queden las personas que ya son parte de la asociación, podrá recuperar a los miembros en estatus inactivo, ofrecer servicios diferentes a los que ya existen, logrará tener mejor control de sus ingresos y en consecuencia alcanzará a aumentar su utilidad para nuevas inversiones.

- **Objetivo**

Proporcionar a la Asociación de Desarrollo para Líderes Guatemaltecos un medio que le permita ejecutar de forma correcta y sencilla una herramienta estratégica; que tenga como meta la supervisión, el seguimiento en el desarrollo del proyecto así como establecer las bases para el análisis financiero oportuno y eficiente.

- **Términos generales a utilizar**

Para el correcto avance en la implementación del programa de fidelidad, se debe tener presente la terminología que será la plataforma para el desarrollo de este proyecto.

### **Base de socios**

Es el número total de personas que están inscritas como miembros de la asociación y se encuentran en el estatus de socios activos.

### **Estatus socio inactivo**

Se le denomina socio inactivo a la persona que en algún momento se inscribió en la asociación pero por alguna razón ya no continuó pagando sus cuotas, por lo que alcanzó el estatus inactivo. Una persona puede llegar a ser socio inactivo al momento de determinar un atraso en sus pagos por un periodo mayor a tres meses.

### **Captación de socio nuevo**

Se le denomina socio nuevo al número total de personas que se inscriben por primera vez como miembros de la asociación. Estos nuevos ingresos tienen el estatus de activo los cuales deben permanecer dentro de la asociación por lo menos seis meses o un año, el periodo mínimo de

inscripción es por un mes, por lo que al momento de dejar de pagar sus cuotas su estatus puede cambiar. La captación de nuevos socios la realiza el departamento de ventas.

### Renuncia de socios

Se le llama renuncia a la persona que por disposición propia decide darle de baja a su membresía, esta renuncia se debe gestionar con el personal de atención al socio y por medio de ellos se bloquea la membresía, los beneficios y el cobro de sus cuotas.

### Retención de socios

Una retención se refiere al acto por el cual se logra detener la renuncia del socio, esta persona se encuentra en estatus inactivo o inconcluso. El departamento de atención al socio debe intervenir y lograr que la persona desista de su renuncia o se ponga al día en sus cuotas.

### Promedio de socios nuevos por mes y retenciones

Se debe determinar un número mínimo de ingresos de nuevos socios por mes y un porcentaje de retención de socios, esto se debe evaluar de forma periódica para determinar el avance del proyecto.

### Empresas afiliadas al programa

Son todas las empresas que estén dispuestas a permanecer como afiliadas del proyecto de fidelización, las cuales deben ofrecer descuentos competitivos para los miembros de la asociación, estas empresas tendrán acceso a beneficios en canjes de productos, publicidad, entre otros.

## Beneficios para los socios

Se le llamarán beneficios para los socios a todas aquellas actividades, acumulación de puntos, descuentos, alianzas, servicios, publicidad que reciban los miembros de la asociación por ser parte de la entidad y el proyecto de lealtad.

## Estrategias de ventas

Son todas aquellas actividades que desarrolla una entidad con el objetivo de generar nuevos negocios los cuales traerán beneficios para una o varias organizaciones.

- **Guía para constituir el programa de fidelidad**

Esta guía muestra las diferentes acciones que la asociación deberá realizar para crear y administrar el programa de fidelidad. La guía abarca desde la formulación de estrategias y alianzas, hasta el detalle de las actividades necesarias para la constitución del proyecto. A continuación se especificarán las estrategias y alianzas que la asociación deberá implementar para el desarrollo del programa.

## Estrategias y alianzas

Se refiere al conjunto de empresas o instituciones interesadas en formar parte del programa de fidelidad, estos serán los mayores promotores del programa, por lo que se deben identificar y ser reconocidos de los demás proveedores, estas organizaciones pueden requerir diferentes beneficios o sus intereses son netamente publicitarios, de posicionamiento, entre otros.

Para tener un mejor trato con las empresas afiliadas se deberá llenar una propuesta formal sobre los productos y servicios que pretenden incluir en el programa. Las propuestas se evaluarán de

acuerdo a la estacionalidad de los productos o servicios que se ofrezcan, también se deberá tomar en cuenta los beneficios que traerá para la asociación y a los requerimientos de las empresas.

Todas las propuestas que se autoricen serán incluidas en un contrato de servicios que deberá firmar la asociación y la empresa afiliada, este contrato se realizará por un periodo específico y detallará los compromisos, los montos, obligaciones y otros detalles de respaldo para ambos. Como se sabe las empresas afiliadas pueden desarrollarse en diferentes actividades económicas por lo que se recomienda crear un contrato específico por cada afiliada.

Los beneficios que la asociación otorgará para sus empresas afiliadas incluirán capacitaciones y asesorías personalizadas, descuentos adicionales a los descuentos de socios, publicidad y propaganda, prestigio, pertenencia, alianzas con otras empresas, stand en actividades; los cuales se detallaran en el análisis de gasto.

### Actividades comerciales

Se refiere al conjunto de actividades que la asociación utilizará para lograr la fidelización con sus asociados, estos elementos se desarrollaran de acuerdo a las necesidades del usuario y con beneficios para la asociación. Dentro de las gestiones que se desarrollaron para la constitución del programa de fidelidad se encuentran:

- Elaboración de ficha de afiliación e inscripción.
- Plataforma virtual para capacitaciones en línea.
- Hoja de cupones de descuento.
- Acumulador de puntos canjeables.
- Catálogo de premios.
- Otros beneficios.



Con esta nueva herramienta permitirá a los asociados:

- Acceso a la plataforma virtual desde la comodidad de su oficina o domicilio.
- Participar en mayor número de seminarios y capacitaciones, en el horario de su preferencia.
- Ahorro en gastos de transporte y parqueo.
- Acceso a los videos e información que se brinda en cada capacitación.
- Incluir a su personal.
- Interacción con expertos y colegas por medio de la participación en foros.

Este proyecto le brindará a la asociación las siguientes ventajas:

- Proveedor del software con experiencia comprobada.
- Conferencias virtuales en tiempo real.
- Alianzas estratégicas con los socios interesados en publicidad.
- Prestigio y pertenencia.
- Asesoría y resolución de problemas en línea con el proveedor y con los asociados.
- Acceso a blogs, foros de discusión y chat.
- Conocimiento de las preferencias del asociado.
- Estadísticas y encuestas electrónicas.
- Optimización de costos por capacitación, asesoría y conferencia.
- Rentabilidad financiera por el cambio de presencial a virtual.

Se realizó una evaluación con diferentes proveedores de plataformas virtuales; se efectuaron cotizaciones, estimaciones de las diferentes herramientas, costo, comunicación, nivel de respuesta; después de toda esta investigación se propone a Atnova Campus como proveedor de este servicio.

Se eligió a la empresa Atnova Campus porque mostró mayor potencialidad, al disponer de una amplia variedad de herramientas asincrónicas (Se refiere al acceso a información entre usuarios de la red de manera no simultánea, puede ser por texto, sonido, o videoconferencia, la cual incluye imagen y sonido.) y sincrónicas (Se refiere al acceso inmediato, en tiempo real de información u

otros datos, diálogo mantenido cara a cara) de comunicación que enriquecen el proceso de aprendizaje, por ejemplo los foros de debate, la mensajería, preguntas al profesor, encuestas, evaluaciones, entre otros.

## Infraestructura necesaria para la implementación de una plataforma virtual

Para la puesta en marcha y el correcto funcionamiento del proyecto, se debe contar con la siguiente infraestructura:

- CPU, 2Ghz, memoria RAM 5 Gbyte.
- Software Windows Server 2003 o superior.
- Plataforma virtual.
- Cámaras de video.
- Micrófonos.
- Pedestales.
- Cables de conexión.
- Proyector.
- Pantallas.
- Internet, enlace de fibra óptica de banda ancha corporativo.
- Redes de redundancia o enlaces de respaldo (sistema de comunicación de respaldo).
- Enlaces temporales (para algunas video conferencias).

## Recurso humano

- Encargado del departamento de enseñanza virtual.
- Personal capacitado para grabar videos, editarlos y subirlos a la plataforma.
- Personal de atención al socio que esté recibiendo la información de los usuarios y trasladando las inquietudes y quejas a las personas que las resolverán.
- Instructores que brindarán servicios por contrato; negociando horas y disponibilidad para atender consultas.

El usuario deberá contar con

- Computadora portátil o de escritorio con cámara web y audio.
- Conexión a Internet.
- Descargar aplicación Java.

## Hoja de cupones de descuento

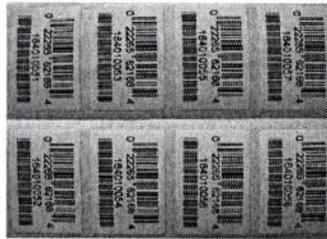
El asociado todos los meses recibe un kit que incluye ocho ticket para capacitaciones y charlas estas no tiene costo adicional al precio de la membresía, también se les envía un calendario con actividades de cursos personalizados que serán impartidos en el mes y por estos el asociado recibe descuentos especiales. Adicional a los servicios que la asociación da, se propone incluir en el kit una hoja de cupones de descuento, esta hoja debe incluir las marcas participantes y sus promociones, fecha en que inicia y termina la promoción, desglose de restricciones, teléfonos, direcciones y correos electrónicos para consultar sobre las promociones. Estas promociones pueden ser descuentos en restaurantes, supermercados, farmacias, en productos de las empresas afiliadas, publicidad, entre otros.

20% de descuento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe el 20% de descuento en tu proxima compra.</li><li>• Aplican restricciones.</li><li>• Oferta valida del 01 de enero al 31 de enero 2015</li></ul>
2x1 en platos fuertes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe el 2X1 en platos fuertes de almuerzo o cena.</li><li>• Aplican restricciones.</li><li>• Oferta valida del 01 de enero al 31 de enero 2015</li></ul>
Compra 1 lleva 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al comprar un producto de la A a la F, recibe otro totalmente gratis.</li><li>• Aplican restricciones.</li><li>• Oferta valida del 01 de enero al 31 de enero 2015</li></ul>
Q50.00 de descuento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por compras mayores a Q500.00 recibe descuento de Q50.00.</li><li>• Aplican restricciones.</li><li>• Oferta valida del 01 de enero al 31 de enero 2015</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Acumulador de puntos

Cada ticket que se envía al socio contiene un código de barras por medio de este escaneo se puede llevar el control de asistencias a los cursos, los cuales le representarán al asociado acumulación de puntos canjeables por premios. Por cada participación en cursos seminarios, conferencias, recibirá 20 puntos, los cuales no tendrán vencimiento.



Fuente: Elaboración propia.

## Catálogo de premios

Como el objetivo es incentivar al asociado a involucrarse en actividades de la asociación y por medio de estas actividades lograr la lealtad, que no renuncien a su membresía y captar nuevos socios, se presenta un ejemplo de premios de interés para el asociado, se elaboró con base al tipo de gastos que realizan los líderes.

Catálogo de premios	
Premio	Cantidad de puntos
Estadía de 2 días y 1 noches para dos personas en hoteles Villas de Guatemala	16,000.00
Estadía de 2 días y 1 noches para una personas en hoteles Villas de Guatemala	8,000.00
Kit de herramientas valorada en Q800.00	8,000.00
3 meses gratis de gimnasio e instructor	7,500.00
Cambio de look (Corte de cabello, tinte, tratamiento)	6,000.00
Paquete de masaje relajante, facial, manicure y pedicura	5,000.00
Almuerzo para 4 personas	5,000.00

Cena para 2 personas	5,000.00
Q300.00 de combustible	3,000.00
Desayuno para 2 personas	2,000.00

Fuente: Elaboración propia.

## Otros incentivos

Para continuar atrayendo la atención del asociado se debe invertir en cambio de actividades y promociones especiales, como mes de puntos dobles, puntos por persona referida, entre otros.

- Pasos para implementar el programa de fidelidad

Para la implementación del programa de fidelidad se deberá tener presente el desarrollo de la actividad y la persona quién tendrá a cargo el avance del proyecto dentro de la asociación.

Actividad	Desarrollo	Encargado
1. Comunicación al personal	Se dará a conocer el proyecto a los colaboradores de la asociación en el cual se detallarán los objetivos, las estrategias, las metas, los planes de acción entre otros.	Director del proyecto.
2. Determinar metas	Se dará a conocer el porcentaje de las metas a obtener y los resultados por departamento.	Director del proyecto y gerentes de cada departamento.
3. Estructuración de comités	Se determinará el personal idóneo para llevar a cabo el desarrollo del proyecto por medio de comités de evaluación, los cuales supervisarán y darán seguimiento a las actividades planeadas.	Encargado de ventas, atención al socio, administración, finanzas, programación.
4. Cronograma de actividades	Se deberá desarrollar un cronograma de actividades para visualizar el avance del proyecto.	Encargados de cada departamento y de los diferentes comités.
5. Planes de cumplimiento	Estructurar los planes de cumplimiento de metas de acuerdo a los resultados esperados y que estos	Encargado de departamento y director del proyecto.

de metas y desempeño	planes incluyen la compensación a los colaboradores.	
6. Reuniones de avance	Calendarizar reuniones que incluyan el avance en el proyecto y transmitir la importancia de cada persona en el mismo.	Director del proyecto.
7. Crear áreas de mejora	Desarrollar áreas que incluyan la participación del colaborador e integración.	Director del proyecto.
8. Crear nuevos objetivos	Crear nuevos objetivos para impedir el estancamiento del proyecto.	Colaboradores, director del proyecto y los comités.

Fuente: Elaboración propia.

- **Serie de actividades internas para la implementación del programa**

Para la implementación del programa de fidelidad se debe tener presente lo siguiente

### 1. Presentación del programa a los colaboradores de la asociación

El colaborador tiene una parte importante en el desarrollo de este proyecto, pues los socios se comunican a la asociación por medio de las personas que los atienden. Se solicita la participación de por lo menos el 100% de los colaboradores y gerentes de los departamentos de la asociación.

El expresar la importancia que tiene este proyecto de lealtad a los colaboradores de la asociación será fundamental pues se creará un ambiente de pertenencia y como resultado se tendrá buena comunicación; también se pretende eliminar los problemas de falta de liderazgo porque en el desarrollo del proyecto todos los departamentos tendrán a su cargo una parte esencial.

## 2. Reuniones de avance

En muchas ocasiones los cambios no se toman de buena manera, por lo que es indispensable realizar reuniones periódicas de avance las cuales serán informativas para el personal y en donde se les comunicará el progreso del proyecto.

## 3. Plan de metas y desempeño de los colaboradores

Se debe incluir por una parte un plan de metas para medir el aumento o disminución de los nuevos socios, el porcentaje de retención, el avance del proyecto, el desempeño personal y por departamento. Por lo que se debe definir un plan de incentivos salariales para que los colaboradores busquen cumplir las metas y objetivos de la asociación.

El plan de metas y el plan de incentivos para los colaboradores deben estar supervisados y estos deben cumplir con las normas que se establecerán para confirmar que lo programado se realice, se recomienda formar comités de supervisión como es el comité de ventas, finanzas, atención, entre otros, para evitar el estancamiento del proyecto.

## 4. Divulgación de los colaboradores distinguidos

Adicional al plan de compensación salarial por desempeño laboral, se deberá establecer distinción a todos aquellos colaboradores que han intervenido en el desarrollo del programa, esto con el objetivo de crear fidelidad interna del colaborador con la asociación y lograr que los colaboradores deseen ser parte de este programa.

## 5. Colaboradores comprometidos

Al momento de trabajar en el ambiente interno de la asociación con incentivos monetarios y de pertenencia se deberá crear también el compromiso de los colaboradores hacia la asociación, el cual consistirá en los aportes que ello pueden darle al programa por medio de opiniones, expresar sus puntos de vista, desarrollo de actividades para mejorar los servicios que se brindan, entre otros.

## 6. Formación a los colaboradores

Se debe crear un calendario de actividades donde se detallen los talleres de formación para los colaboradores, por departamento, por actividad y de atención al socio. Estas deben ser obligatorias para el personal pues de estas dependerá la actualización, refuerzo de valores e integración del equipo.

- Cuadro resumen de actividades para la implementación del proyecto

A continuación se detallará un cronograma de actividades, el cual resume los diferentes pasos que se deben realizar para el primer año de implementación del programa de fidelidad, este cuadro sintetiza las actividades que la asociación debe realizar para garantizar los buenos resultados al iniciar el proyecto; para los siguientes años se deberá realizar un nuevo cronograma que contenga las actividades que se exponen a continuación junto con las nuevas actividades para garantizar el cumplimiento de objetivos planteados.

Cronograma de actividades para implementación del proyecto de fidelización.													
No.	Año: Actividad	Mes:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Guía para constituir el programa de fidelidad a cargo de los comités de innovación y ventas												
1.1	Presentación de proyecto a futuros proveedores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.2	Recepción de propuestas de los proveedores que deseen afiliarse.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.3	Evaluación de estrategias y alianzas con los proveedores.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.4	Autorización y elaboración de contratos para formalizar alianzas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Actividades comerciales a cargo de los comités de atención al socio, innovación y mercadeo/ventas.												
2.1	Elaboración de fichas de afiliación e inscripción.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2	Implementación de plataforma virtual de capacitaciones en línea (LMS)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.3	Elaboración y envío de hojas de cupones de descuento.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.4	Acumulador de puntos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.5	Elaboración e implementación de catalogo de canje de puntos.	X	X	X							X	X	X
2.6	Mes de puntos dobles.			X				X	X				X
2.7	Puntos extras por referir a personas a inscribirse en alguna membresía.	X			X						X	X	X
2.8	Descuentos especiales por actualizar datos.											X	X
3	Serie de actividades internas para la implementación del programa, a cargo de la junta directiva, gerentes y los encargados de los comités.												
3.1	Presentación del programa a los colaboradores de la asociación.	X											
3.2	Reuniones de avance a cargo de todos los comités.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.1	Comité de innovación y alianzas estratégicas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.2	Comité de ventas y mercadeo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.3	Comité de atención al asociado.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2.4	Comité de finanzas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.3	Plan de metas y desempeño de los colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.4	Divulgación de los colaboradores distinguidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.5	Colaboradores comprometidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.6	Formación a los colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.6.1	Comité de innovación y alianzas estratégicas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.6.2	Comité de ventas y mercadeo			X			X			X		X	
3.6.3	Comité de atención al asociado.		X		X		X		X		X		X
3.6.4	Comité de finanzas.			X			X			X			X

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis financiero al implementar el programa de fidelidad

### Evaluación de ingresos actuales e ingresos proyectados

El estudio de los ingresos de la asociación muestra una tendencia de ampliación limitada y predecible; esto se debe al conformismo y al descuido de las estrategias de negocios que la entidad requiere para obtener un mejor desarrollo.

Como respuesta a esta actitud y a la recomendación de elaborar e implementar nuevas estrategias de negocios se detallan los ingresos actuales de la entidad, se ejemplifica el aumento que se deriva de la implementación del programa de fidelidad y se muestra la proyección de ingresos durante los primeros cinco años de desarrollo del proyecto. Por la implementación del nuevo programa de fidelidad se estima un aumento conservador del 10% anual sobre los ingresos del periodo anterior.

Ingresos	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cifras expresadas en quetzales					
Ingresos actuales					
Cuotas de membresía	6,848,875	7,533,763	8,287,139	9,115,853	10,027,438
Charlas en hotel	636,256	699,882	769,870	846,857	931,542
Seminarios	87,532	96,285	105,914	116,505	128,156
Ingresos adicionales por implementación del programa de fidelidad					
Aumento a cuota por pertenecer al programa de fidelidad	450,000	495,000	544,500	598,950	658,845
Aumento de asociados	76,250	83,875	92,263	101,489	111,638
Aumento de seminarios y cursos	200,000	220,000	242,000	266,200	292,820
<b>Total ingresos actuales más incremento del 10% anual</b>	<b>8,298,913</b>	<b>9,128,804</b>	<b>10,041,685</b>	<b>11,045,853</b>	<b>12,150,439</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según el cuadro anterior los nuevos ingresos que se derivan de la implementación del programa de fidelidad son:

Aumento en la cuota de membresiamensual de Q15.00(Quince quetzales exactos)por participante, dos mil quinientos socios por mes por quince quetzales, representa un aumento de Q 450,000.00 (Cuatrocientos cincuenta mil quetzales exactos), para el primer año y a partir del segundo año aumento del 10% anual. La gerencia de ventas tiene como base el aumento anual del 10% sobre el total de los socios, con base a esta información se está proyectando una adición del número de socios en un 10% anual sobre el total de miembros actuales.

Derivado de la proyección estimada se estableció que se tendrá una captación de doscientos cincuenta nuevos socios por año y acrecentamiento en la participación de los socios a los cursos en un 8% sobre la cantidad de socios actuales, este 8% lo tiene como base la gerencia de ventas por lo que se proyectó con base a esta información. Este aumento representaría una inversión cerca de Q1, 000.00 más en temas de cursos por un total de doscientos participantes. Lo que resume que con la implementación del programa de fidelidad los ingresos de la asociación aumentarán sin problema en un 10% anual, a partir del primer año de ejecución.

### Evaluación de gastos actuales y gastos proyectados

Con el objetivo de mejorar el control de los costos y gastos de la asociación se desarrolló una serie de cuadros de análisis que muestran la forma en que la entidad puede reducir sus costos, mejorar sus servicios, crear vínculos de lealtad con sus asociados, fomentar el trabajo en equipo con sus colaboradores, invertir en un nuevo proyecto que al implementarse traerá beneficios. En el siguiente cuadro se detallarán los costos actuales, el ahorro al implementar el programa de fidelidad, desglose de los nuevos gastos y al final se detalla el total costos y gastos por año.

Costos y gastos		Años				
Cifras expresadas en quetzales						
	% de incremento anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos directos de operación actual						
Cuotas de membresía	10%	3,611,100	3,972,210	4,369,431	4,806,374	5,287,012
Charlas en hotel	10%	722,234	794,457	873,903	961,293	1,057,423
Seminarios	10%	68,900	75,790	83,369	91,706	100,876
Gastos de ventas	10%	856,770	942,447	1,036,692	1,140,361	1,254,397
Gastos de administración	2%	2,146,330	2,189,257	2,233,042	2,277,703	2,323,257
Total de gastos actuales		7,405,334	7,974,161	8,596,437	9,277,437	10,022,965
Ahorro por utilización de plataforma virtual	10%	(1,419,466)	(1,561,412)	(1,717,554)	(1,889,309)	(2,078,240)
Total de gastos de operación		5,985,868	6,412,749	6,878,883	7,388,128	7,944,725
Otros gastos por implementación del programa de fidelidad						
Presentación del programa	0%	2,643				
Incorporación de los colaboradores	2%	148,680	151,654	154,687	157,780	160,936
Reuniones de avance	2%	42,288	43,134	43,996	44,876	45,774
Plan de evaluación de desempeño personal	10%	33,150	36,465	40,112	44,123	48,535
Plan de evaluación de desempeño por departamento	10%	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415
Plan de evaluación por comité	10%	24,000	26,400	29,040	31,944	35,138
Plan de distinción a los colaboradores	10%	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Formación a los colaboradores	3%	47,520	48,946	50,414	51,926	53,484
Beneficios para las empresas afiliadas	5%	142,800	149,940	157,437	165,309	173,574
Fichas de afiliación	10%	27,000	29,700	32,670	35,937	39,531
Hoja de cupones de descuento	10%	144,000	158,400	174,240	191,664	210,830
Premios por puntos	5%	277,200	291,060	305,613	320,894	336,938
Plataforma virtual	10%	433,783	516,670	558,427	598,400	650,889
Total de nuevos gastos		1,407,064	1,544,768	1,648,275	1,754,658	1,878,615
Total de gastos actuales más gastos de implementación		7,392,932	7,957,517	8,527,159	9,142,786	9,823,339

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro de gastos que se detalla con anterioridad se muestran los costos y gastos actuales, que revelan un incremento del 10% anual, lo que resume los gastos actuales más el porcentaje que se relaciona con el aumento de los ingresos anuales. El saldo que resta los gastos actuales; es el que se denomina ahorro por utilización de la plataforma virtual; se detallará en el siguiente cuadro.

Cuadro para determinar el ahorro por utilización de la plataforma virtual				
Cifras expresadas en quetzales				
Cuenta	Año 2013	% de descuento por nuevo proyecto	Ajuste por nuevo proyecto	Saldos ajustados
Alquiler de equipos y salones	158,631	50%	79,316	79,316
Pasajes, taxis, boletos	112,618	18%	20,271	92,346
Material de cursos	472,726	50%	236,363	236,363
Comisión por alianzas y negocios	45,595	0%	-	45,595
Cafetería y consumo de alimentos	1,344,005	50%	672,003	672,003
Distribución de correo	144,392	0%	-	144,392
Honorarios capacitadores	1,676,173	18%	301,711	1,374,462
Hospedaje	83,680	18%	15,062	68,618
Otros gastos	28,311	0%	-	28,311
Honorarios de personal de atención	132,771	50%	66,386	66,386
Publicidad	82,918	20%	16,584	66,335
Trabajos externos	66,025	3%	1,981	64,044
Viáticos	54,389	18%	9,790	44,599
Total	4,402,234		1,419,466	2,982,768

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro para determinar el ahorro por la implementación de la plataforma virtual surgió al momento de reducir las charlas presenciales en un 50% y trasladar las capacitaciones, charlas y cursos a un 50% virtual, con este cambio se pretende una disminución de Q 1,419,466.00, para el primer año del proyecto y con un aumento del 10% anual a partir del segundo año; se muestra también que la mayor variación recae en los gastos por charlas y capacitaciones, como es el consumo de alimentos, material del participante, viáticos, honorarios de los instructores, entre otros.

## Análisis de otros gastos por implementación del programa de fidelidad

El desglose de la cantidad de horas y el costo de las mismas por presentación del programa de fidelidad al personal se detalla a continuación y este gasto se realizará una sola vez.

Gastos de recurso humano por presentación del programa				
Cifras expresadas en quetzales				
Cantidad de personas	Departamento	Cantidad de horas promedio por persona	Costo promedio por hora	Costo total
5	Administrativo	3	50	750
9	Financiero	3	20	540
11	Ventas	3	25	825
8	Atención al socio	3	22	528
4	Informática y medios	3	30	360
37	Total			2,643

Fuente: Elaboración propia.

El gasto de recurso humano por incorporación del personal al programa de fidelidad por departamento se detalla a continuación, el cual incluye el costo por mes y por año; también registra un aumento del 2% a partir del segundo año. Este gasto se generó por el tiempo que el personal utilizará para dar seguimiento adecuado al nuevo proyecto.

Gasto de recurso humano por incorporación al programa					
Cifras expresadas en quetzales					
Cantidad de personas	Departamento	Cantidad de horas promedio por mes por persona	Costo promedio por hora	Costo por mes	Costo por año
5	Administrativo	12	50	3,000	36,000
9	Financiero	10	20	1,800	21,600
11	Ventas	18	25	4,950	59,400
8	Atención al socio	15	22	2,640	31,680
4	Informática y medios	4	30	480	5,760
37	Total			12,390	148,680

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó un gasto del personal por reuniones de avance y evaluación del proyecto, este gasto se estableció por mes, por año y por departamento, el cual tendrá un incremento del 2% a partir del segundo año; a continuación el detalle:

Gasto de recurso humano por reuniones de avance					
Cifras expresadas en quetzales					
Cantidad de personas	Departamento	Cantidad de horas promedio por mes por persona	Costo promedio por hora	Costo por mes	Costo por año
5	Administrativo	4	50	1,000	12,000
9	Financiero	4	20	720	8,640
11	Ventas	4	25	1,100	13,200
8	Atención al socio	4	22	704	8,448
4	Informática y medios	4	30	480	5,760
37	Total			3,524	42,288

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se especifica una tabla de compensación por desempeño para los colaboradores; la cual se evaluará de manera personal, por cumplimiento a nivel departamento, por contribución a los diferentes comités y la parte de premio a los colaboradores distinguidos. Con esta bonificación se logrará lealtad de los colaboradores y permitirá crear un ambiente de trabajo agradable y competitivo; el porcentaje de comisión será sobre el aumento de los nuevos servicios, captación de nuevos socios y metas sobre la retención de los socios actuales, con aumento del 10% a partir del segundo año.

Tabla de compensación por desempeño, por departamento, por comité y distinción		
No.	Rangos sobre cumplimiento en aumento en ventas	% de comisión sobre aumento
1	00.00 a 10.00%	5.00%
2	10.01 a 40.00%	6.00%
3	40.01 a 50.01%	7.00%
4	50.01 a 60.00%	8.00%
5	60.01 a 70.00%	9.00%
6	70.01 a 80.00%	10.00%
7	80.01 a 90.00%	11.00%
8	90.01 a 100.00%	12.00%
9	100.01 en adelante	15.00%

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro de bonificaciones que se detalla a continuación dependerá del cumplimiento de la meta en un 100%, como se puede observar en el cuadro anterior esta bonificación puede ser escalonada, desde un aumento mínimo hasta llegar al incremento deseado, esto con el fin de lograr el avance interno, que el colaborador observe el beneficio y se sienta motivado.

Bonificaciones proyectadas por mes y por año		
Cifras expresadas en quetzales		
Descripción	Mes	Año
Meta primer año Q276,250 cumplimiento 100%	2,763	33,150
Bono por departamento al cumplir el 100% de la meta	6,000	72,000
Bono especial por comité	2,000	24,000
Personal distinguido	1,000	12,000
<b>Total</b>	<b>11,763</b>	<b>141,150</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se determinó en el análisis de la asociación, el personal necesita recibir formación en las nuevas herramientas, por lo que se detalla un costo estimado por cada uno de los departamentos, por mes y por año, en los que se recomienda incluir los temas de bases de datos actualizadas, seguimiento y atención al cliente, liderazgo, entre otros. De esta evaluación se propone un aumento del 3% a partir del segundo año.

Gastos de formación al personal por la utilización de nuevas herramientas					
Cifras expresadas en quetzales					
Cantidad de personas	Departamento	Cantidad de horas promedio por mes por persona	Costo promedio por hora	Costo por mes	Costo por año
5	Administrativo	3	40	600	7,200
9	Financiero	3	40	1,080	12,960
11	Ventas	3	40	1,320	15,840
8	Atención al socio	3	40	960	11,520
4	Informática y medios	3	40	480	5,760
37	<b>Total</b>			<b>3,960</b>	<b>47,520</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para definir el gasto que se necesita realizar para retribuir la inversión de las empresas afiliadas se determinó un cuadro en el que se limita la cantidad de empresas afiliadas por mes, costos por beneficios de estas empresas y el total de la inversión por año. Se estima un incremento del 5% anual a partir del segundo año.

Gastos por beneficios de empresas afiliadas			
Cifras expresadas en quetzales			
Cantidad de empresas por mes	Beneficios	Costo por mes	Costo por año
9	Descuentos adicionales	3,900	46,800
10	Publicidad	4,400	52,800
8	Canjes	1,200	14,400
6	Promociones	2,400	28,800
		Total	142,800

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al aumento de los nuevos socios y las nuevas estrategias de lealtad, a continuación se detallan los gastos por elaboración de fichas de afiliación y las hojas de cupones para cada uno de los socios; se realizó el total del gasto por mes y por año. Este gasto tiene relación con las ventas por lo que se estima un incremento del 10% anual a partir del segundo año.

Fichas de afiliación y hojas de cupones			
Cifras expresadas en quetzales			
Cantidad de socios	Descripción	Costo por mes	Costo por año
2750	Fichas de afiliación		27,000
2750	Hoja de cupones	12,000	144,000
		Total	171,000

Fuente: Elaboración propia.

Se estableció un cuadro de inversión que se nombró catálogo de premios, estos incentivos fueron pactados con los proveedores, los cuales otorgaron un precio especial para la asociación por el volumen y se estableció alianzas estratégicas que incluyen canjes por publicidad, participaciones especiales en eventos, colocación de la marca, stand, entre otros. Adicional se firmaran contratos para fijación de precios y políticas de cumplimiento para cada una de las partes.

El cuadro catálogo de premios muestra el total de la inversión anual, se estimó un canje de puntos de noventa personas por año; esto se derivó de la proyección de puntos que puede llegar a acumular un socio por año y se espera que en el lapso de dos años las personas pueda empezar a canjear premios. Para esta proyección se estima un aumento que se relaciona con las ventas de un 10% anual a partir del segundo año.

Catálogo de premios		
Cifras expresadas en quetzales		
Premio	Costo unitario	Inversión anual
Estadía de 2 días y 1 noches para dos personas en hoteles Villas de Guatemala	900	81,000
Estadía de 2 días y 1 noches para una personas en hoteles Villas de Guatemala	400	36,000
Kit de herramientas valorada en Q800.00	400	36,000
3 meses gratis de gimnasio e instructor	250	22,500
Cambio de look (Corte de cabello, tinte, tratamiento)	150	13,500
Paquete de masaje relajante, facial, manicure y pedicura	175	15,750
Almuerzo para 4 personas	200	18,000
Cena para 2 personas	180	16,200
Q300.00 de combustible	300	27,000
Desayuno para 2 personas	125	11,250
Total		277,200

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la inversión que representa poner en marcha la plataforma virtual de enseñanza en la asociación, se consideraron propuestas con varios proveedores, los cuales tienen record de elaborar y prestar servicios de calidad. Por ser un proyecto nuevo dentro de la asociación se estableció la necesidad de incorporar un departamento de enseñanza virtual, con el personal apto para el desarrollo del proyecto y la infraestructura necesaria. El mayor beneficio que se percibe con la implementación de la plataforma virtual es la contar con tecnología de punta, una herramienta robusta, de fácil acceso y por medio de ésta la asociación cumplirá con su objetivo de trasladar los cursos presenciales a cursos virtuales. A continuación se presenta el desglose de la inversión, el cual muestra el detalle de gastos y la proyección a cinco años.

Plataforma de educación virtual						
Costos y gastos		Años				
Cifras expresadas en quetzales						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros gastos accesorios		9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Enlace de fibra óptica de banda ancha corporativo		60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
Project Management		72,000	80,640	90,317	101,155	113,293
Asistentes de TI		84,000	94,080	105,370	118,014	132,176
Prestaciones anuales		67,080	75,130	84,145	94,243	105,552
Publicidad y propaganda anual		50,000	57,500	66,125	76,044	87,450
Incremento de licencias del 16% anual		-	-	45,618	45,618	45,618
Sub-total		342,680	425,567	467,324	514,130	566,619
Amortizaciones	Activo total					
Atnova Campus 10.0	214,875	42,975	42,975	42,975	42,975	42,975
Hardware	19,500	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900
Software	6,240	1,248	1,248	1,248	1,248	1,248
Aplicación Atnova Mainstream	70,235	14,047	14,047	14,047	14,047	14,047
Sub-total	310,850	62,170	62,170	62,170	62,170	62,170
Equipo de computo	Activo total					
Desktop	10,500	3,500	3,500	3,500		
Portátil	10,000	3,333	3,333	3,333		
Sub-total	20,500	6,833	6,833	6,833		
Mobiliario y equipo	Activo total					
Cámaras de video	90,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Micrófonos	3,600	720	720	720	720	720
Proyector	8,000	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Pantallas	2,400	480	480	480	480	480
Modular para sección de enseñanza virtual	5,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Sillas giratorias	1,500	300	300	300	300	300
Sub-total	110,500	22,100	22,100	22,100	22,100	22,100
Total por año	441,850	433,783	516,670	558,427	598,400	650,889

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de presupuestos y ejecución presupuestaria

Como se detalla en el transcurso de la propuesta y de acuerdo al análisis de los ingresos y gastos actuales de la asociación, se determinó que realizar evaluaciones constantes sobre el desarrollo del proyecto será la clave para obtener beneficios. Estas evaluaciones deberán estar a cargo de los comités. La administración deberá apoyarse del cronograma de actividades expuesto con anterioridad para garantizar una buena ejecución presupuestaria; esta deberá compararse con los saldos reales, a continuación un ejemplo del cuadro de evaluación por mes.

Presupuesto vs. real por mes			
Cifras expresadas en miles de quetzales			
Ingresos	Real enero	Presupuesto enero	Diferencia
Cuotas de Membresías de Socios	900	851	49
Ingresos por servicios de capacitación	22	23	(1)
Otros Ingresos	9	8	1
Productos financieros	2	2	-
Sub-total ingresos	933	884	49
Egresos directos			
Cafetería, salones, material de socios	140	143	(3)
Infraestructura para capacitaciones	33	34	(1)
Honorarios, viáticos, hospedaje	150	155	(5)
Publicidad	8	6	2
Comisiones y alianzas	19	16	3
Otros gastos	9	6	3
Sub-total egresos directos	359	361	(2)
Egresos sobre ventas			
Comisiones de ventas	45	43	2
Publicidad	3	2	2
Bonificaciones y honorarios	28	25	3
Otros gastos	8	9	(1)
Sub-total egresos de venta	84	78	6
Egresos administrativos			
Sueldos Fijos	90	94	(4)
Prestaciones	39	40	(1)
Alquileres, reparaciones y mantenimiento	7	9	(2)
Suministros	10	9	1
Depreciaciones	13	13	-
Servicios prestados	9	5	4
Sub-total egresos administrativos	168	170	(2)
Intereses Préstamo	4	4	-
Total del mes	615	613	2

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro denominado presupuesto contra lo real por mes, detalla el modelo que la asociación deberá implementar al momento de iniciar con el proyecto; este modelo muestra los montos presupuestados comparados con los saldos reales por mes, los datos de la columna presupuesto se derivan del análisis de implementación para el mes de enero y en la columna de lo real se debe incluir la información que se tuvo de enero o bien la información histórica, la discrepancia entre lo real y lo presupuestado se denomina diferencia, para el caso de los ingresos una diferencia negativa representa disminución de ingresos, factor negativo para el proyecto; y en el caso de los gastos una diferencia negativa significa disminución de los gastos factor positivo para el proyecto.

El cuadro de presupuestos deberá ser elaborado por el comité de finanzas dentro de los primeros cinco días del mes siguiente, en el caso de enero se deberá tener lista la información para el cinco de febrero; esta información se deberá trasladar para ser autorizada por el comité de ventas y mercadeo el cual deberá tener su dictamen el día seis, el comité de mercadeo y ventas otorgará su aprobación. Al momento de tener elaborado y autorizado el cuadro de análisis presupuestario se deberá trasladar a la gerencia para su revisión final y toma de decisiones.

Con el cuadro de análisis presupuestario se debe incluir el estado de resultados, balance general, flujo de efectivo presupuestado, entre otros para que la gerencia efectúe su análisis final y realice los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento del proyecto. Este análisis deberá estar listo a más tardar el día ocho de cada mes, pues de esta información se derivaran los cambios.

### Elaboración de flujo de caja proyectado

Para comprender mejor el proyecto de implementación del programa de fidelidad se realizó un flujo de caja proyectado, estos datos parten de la situación actual de la asociación con relación a sus ingresos recurrentes más los nuevos beneficios del programa, menos los gastos actuales incluyendo los nuevos gastos.

Como se podrá observar el flujo de caja proyectado muestra desde el primer año disponibilidad importante, no solo incluye la operatoria actual, sino también los ajustes por la implementación del nuevo programa. Para la elaboración de este flujo se tomó como base el análisis anterior de los ingresos y egresos.

Flujo de fondos proyectados por la implementación de programa de fidelidad						
Cifras expresadas en quetzales						
Flujo de fondos en quetzales	0	1	2	3	4	5
	Inversión inicial					
(+)	Ingresos	8,304,213	9,134,104	10,046,985	11,051,153	12,155,739
(-)	Gastos directos de la operación	4,389,832	4,825,813	5,257,425	5,724,722	6,245,685
(-)	Depreciaciones	283,103	283,103	283,103	276,270	276,270
(-)	Gastos de administración	2,146,330	2,189,257	2,233,042	2,277,703	2,323,257
(-)	Gastos de ventas	856,770	942,447	1,036,692	1,140,361	1,254,397
(-)	Gastos financieros	51,698	46,528			
	Utilidad antes de impuestos (UIA)	576,480	846,957	1,236,723	1,632,097	2,056,129
(-)	Impuestos	-	-	-	-	-
	Utilidad después de Impuestos (UDI)	576,480	846,957	1,236,723	1,632,097	2,056,129
(+)	Depreciaciones	283,103	283,103	283,103	276,270	276,270
(-)	Pago de capital	538,257	226,257			
	Flujo de efectivo neto	321,326	903,802	1,519,826	1,908,367	2,332,399
	Flujo de Efectivo Neto Acumulado	321,326	1,225,128	2,744,954	4,653,321	6,985,720

Fuente: Elaboración propia.

La asociación debe estar actualizando de manera constante sus flujos, pues de estos depende el buen desarrollo de las actividades antes expuestas. Al final de los cinco años se determina un flujo de Q6, 985,720.00, lo cual es un flujo de caja positivo.

## Estado de resultados proyectado

Se elaboró el estado de resultados proyectado con el fin de establecer la utilidad anual del proyecto, en este cuadro se detalla el 2013 como año base, a partir del 2014 en adelante se proyectaron los resultados, los cuales incluyen los ajustes en ingresos y gastos.

Estado de resultados proyectado							
Cifras expresadas en quetzales							
Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
(+)	Ingresos	7,631,294	8,304,213	9,134,104	10,046,985	11,051,153	12,155,739
(-)	Gastos directos de la operación	4,402,234	4,672,935	5,108,916	5,540,528	6,000,992	6,521,955
(-)	Gastos de administración	2,146,330	2,146,330	2,189,257	2,233,042	2,277,703	2,323,257
(-)	Gastos de ventas	856,770	856,770	942,447	1,036,692	1,140,361	1,254,397
(-)	Gastos financieros	51,698	51,698	46,528	-	-	-
	Utilidad antes de impuestos	174,262	576,480	846,957	1,236,723	1,632,097	2,056,129
(-)	Impuestos	-	-	-	-	-	-
	Utilidad después de impuestos	174,262	576,480	846,957	1,236,723	1,632,097	2,056,129

Fuente: Elaboración propia.

Del 2013 para el 2014 se puede observar un aumento en la utilidad de más del 100%, y para los próximos años se estima un aumento sustancial.



## Cálculo del valor presente neto

Se realizó el cálculo del valor presente neto con la finalidad de comprobar la viabilidad del proyecto, el cual nos arroja un valor positivo, por lo que se tiene la certeza de la aprobación del proyecto; se tomó una tasa alta del 18%, con el objetivo de disminuir el riesgo.

Cálculo del VPN	
Cifras expresadas en quetzales	
Tasa	18%
Año	Proyecto
0	-
1	576,480
2	846,957
3	1,236,723
4	1,632,097
5	2,056,129
VPN	3,590,091.91

Fuente: Elaboración propia.

## Determinación del ROI

Al realizar el cálculo del ROI por año y al comparar el 2013, se determinó un aumento del 10% con relación al 2014, para los demás años el ROI se incrementa, pues este indicador se determina en relación a la utilidad del ejercicio, para el programa de fidelidad el ROI está en constante crecimiento.

ROI	<u>Utilidad neta</u>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	<u>Inversión</u>	32%	40%	54%	75%	93%	109%

Derivado del análisis de los resultados antes expuestos se determinó que el proyecto programa de fidelidad para una asociación es viable desde cualquier punto de vista, pues con la implementación del mismo la asociación hará más eficientes sus ingresos y reducirá costos.

## Referencias

### Bibliográficas

Asamblea Nacional Constituyente (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*.

Congreso de la República de Guatemala (1986). Decreto No. 107. *Código Procesal Civil y Mercantil*.

Congreso de la República de Guatemala (1992). Decreto No. 27-92. *Ley del IVA*.

Congreso de la República de Guatemala (1992). Decreto No. 37-92. *Ley de Timbres fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos*.

Congreso de la República de Guatemala (2012). Decreto No. 10-2012. *Ley de Actualización Tributaria*.

Organismo Ejecutivo (1998). Acuerdo Gubernativo No. 512-98. *Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles*.

### Internet

Portal SAT Guatemala. Recuperado el 23.04.2014

<http://sat.gob.gt>

Abad, Raúl (2008). *Factores clave para medir la fidelización*. Recuperado el 06.05.2014

<http://www.monografias.com/trabajos28/factores-clave-fideliz-medir-exito/factores-clave-fideliz-medir-exito.shtml#ixzz2zMCOYqaO>