

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DEL USO DE PRESUPUESTO OPERACIONAL DE UNA
ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO**

LICENCIADO FREDY ORLANDO YAT VARGAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DEL USO DE PRESUPUESTO OPERACIONAL DE UNA
ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LIC. FREDY ORLANDO YAT VARGAS

DOCENTE: LICDA. MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE**


Coordinador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	MSc. Rosa Ferdinanda Solis Monroy
Evaluador:	MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla

ACTA/EP No. **1142****ACTA No. MAF-E-010-2020**


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 3 de Octubre de 2,020, a las 15:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Fredy Orlando Yat Vargas, carné No. 200117920, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado ANALISIS FINANCIERO DEL USO DE PRESUPUESTO OPERACIONAL DE UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 5 al 9 de Octubre 2020.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 3 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



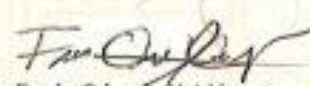
Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador



MSc. Rosa Ferdnanda Solís Monroy
Evaluador



MSc Mirtala Hazel Villeda Padilla
Evaluador



Lic. Fredy Orlando Yat Vargas
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Fredy Orlando Yat Vargas, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 13 de Octubre de 2020.

(f) 
Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Gracias por su misericordia, amor y brindarme la sabiduría que me fortaleció para terminar mis estudios.
- A MIS PADRES:** Heriberto y Maria Lina, por su apoyo incondicional, sacrificio, esmero y sabios consejos, siempre los llevo conmigo.
- A MI HIJA:** Emma Sofía, por llegar a ser la razón de lucha e inspiración para una superación constante como padre y profesional. Que este logro sirva de motivación para lograr todas tus metas que te traces en tu vida.
- A MIS HERMANOS:** Edwin e Ingrid, por su cariño incondicional.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por abrirnos las puertas de sus aulas, permitiéndome obtener conocimientos especializados para crecer profesionalmente y desarrollar nuevos enfoques en mi vida profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser la casa de estudios que me he formado profesionalmente, con altos valores de excelencia y conciencia social.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Entidades sin fines de lucro en Guatemala	1
1.2 Gestión del presupuesto operacional	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Definición de entidades no lucrativas	6
2.2 Clasificación de las entidades sin fines de lucro	6
2.2.1 Asociación sin fines de lucro	6
2.2.2 Asociaciones gremiales	7
2.2.3 Asociaciones comunitarias de vecinos	7
2.2.4 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo -ONG-	7
2.3 Fuentes de financiamiento	8
2.4 Rendición de cuentas	8
2.5 Conceptos relacionados a la gestión financiera	9
2.5.1 Finanzas.....	9
2.5.2 Gestión financiera.....	10
2.5.3 Desarrollo de modelo de gestión financiera.....	10

2.6	Presupuesto	12
2.6.1	Objetivos del presupuesto	12
2.6.2	Importancia de los presupuestos	14
2.7	Clasificación de los presupuestos	15
2.7.1	Según la flexibilidad	15
2.7.2	Según el período de tiempo	16
2.7.3	Según el campo de aplicación en la empresa	17
2.7.4	Según el sector de la economía en el cual se utilizan	19
2.8	Principales presupuestos de las entidades sin fines de lucro	20
2.8.1	Operacional	20
2.8.2	Para un programa o actividad.....	20
2.8.3	Capital.....	20
2.8.4	Flujo de efectivo.....	21
2.9	Estados financieros	21
2.9.1	Estado de resultados.....	21
2.9.2	Balance general	23
2.9.3	Estado de flujos de efectivo.....	24
2.9.4	Estado de cambios en el capital contable	24
2.10	Análisis financiero	24
2.10.1	Objetivos.....	25

2.10.2	Importancia.....	26
2.11	Métodos de análisis.....	26
2.11.1	Análisis vertical.....	26
2.11.2	Análisis horizontal.....	28
3.	METODOLOGÍA.....	30
3.1	Definición del problema.....	30
3.1.1	Delimitación del problema.....	31
3.1.2	Período a investigar.....	31
3.1.3	Ámbito geográfico.....	31
3.2	Objetivos.....	31
3.2.1	Objetivo general.....	31
3.2.2	Objetivos específicos.....	32
3.2.3	Justificación de la investigación.....	33
3.3	Método científico.....	33
3.4	Técnicas de investigación aplicadas.....	34
3.4.1	Técnicas de investigación documental.....	34
3.4.2	Técnicas de investigación de campo.....	35
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
4.1	Descripción de la unidad.....	36

4.2	Desarrollo del análisis de la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional.....	36
4.2.1	Determinación de objetivos	37
4.2.2	Determinación de supuestos	37
4.2.3	Determinación de políticas	40
4.2.4	Análisis de Información financiera histórica.....	41
4.2.5	Presupuesto de ingresos	61
4.2.6	Presupuesto de egresos	70
4.2.7	Elaboración del estado de resultados presupuestado	78
4.2.8	Ejecución y análisis financiero.....	80
4.2.9	Control presupuestario	89
4.2.10	Propuesta del uso del presupuesto operacional	89
	CONCLUSIONES.....	92
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFÍA.....	96
	ANEXOS	100
	ÍNDICE DE TABLAS.....	104
	ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	107
	ÍNDICE DE FIGURAS	108

RESUMEN

En Guatemala existe una diversidad de formas organizacionales de entidades privadas sin fines de lucro, para efectos del presente trabajo profesional de graduación se realizó para las asociaciones gremiales, las cuales tienen como objetivo principal fomentar las actividades profesionales y de los diversos sectores económicos del país. El desafío gremial, es fortalecer el capital social, es movilizar a todas las entidades que conforman las diferentes profesiones y sectores a un encuentro y en un diálogo permanente. No obstante de su importancia estas carecen de procesos formales de planeación y control para apoyar a la administración financiera y toma de decisiones en la utilización de la herramienta del presupuesto operacional.

Derivado de lo anterior el presente trabajo se enfoca en la aplicación del análisis financiero en la planificación y control del uso del presupuesto operacional en la entidad sin fines de lucro ubicada en el municipio de Guatemala, como una opción de evaluar una planificación estructurada, apoyando una adecuada ejecución y control de los ingresos y egresos, el cual permita el fortalecimiento de los resultados de operación.

Para el desarrollo del trabajo, se realizó por medio del estudio en una entidad sin fines de lucro. La unidad seleccionada es una asociación gremial ubicada en el municipio de Guatemala, con el propósito de analizar en la planificación y control aplicando análisis financiero en la utilización del presupuesto operacional con la información financiera de 2016 al 2019.

Previo al análisis financiero en la planificación y control en la utilización del presupuesto operacional la asociación gremial para el año 2019 presenta un estado de resultados con un total de ingresos de Q. 22,273,831, los cuales al restar los gastos de funcionamiento Q. 20,254,317 y el pago del impuesto sobre la renta sobre las actividades afectas de Q. 73,200, se logró obtener un cambio en el saldo del activo neto del año positivo de Q. 1,946,314, los cuales representan un 8.7% sobre el total de ingresos.

De acuerdo a la planificación de las diferentes fuentes de ingresos, se destaca que para el pronóstico de las cuotas extraordinarias, las cuales corresponden a los servicios de exportación DUCAS siendo los servicios de exportación a nivel centroamericano, se utilizó el método de regresión lineal, el cual se basa en las tendencias de los últimos años, obteniendo una proyección para el 2020, de Q. 18,829,110. Según pronóstico para el resto de rubros de ingresos se estimó un monto de Q. 3,331,448, estimando gastos de funcionamiento de Q. 19,558,375 y una proyección de pago del impuesto sobre la renta de las actividades afectas de Q. 80,310, como pronóstico un cambio en saldo del activo positivo equivalente a Q. 2,521,873. Para el cálculo de las estimaciones se tomó como criterio y base los datos del año 2019.

Por último se expone los resultados de analizar la planificación y control aplicando análisis financiero en la utilización del presupuesto operacional, se puede observar que la entidad sin fines de lucro obtiene resultados positivos derivado de la adecuada planeación y utilización de herramientas de control, lo cual permitirá obtener reducción en los gastos de funcionamiento derivado del control y seguimiento a las principales desviaciones en la ejecución presupuestaria, en consecuencia se obtuvo menores ingresos del 0.5%, así como ahorro en los gastos de funcionamiento; servicios personales 2.2%, servicios no personales 6.0%, materiales y suministros 10.5% y las actividades generales 6.0%. Incrementado un cambio en el saldo del activo neto del año en un 22.8% de acuerdo al pronóstico realizado. Lo cual indica que la entidad sin fines de lucro le permitirá fortalecer su sostenibilidad financiera.

INTRODUCCIÓN

La entidad sin fines de lucro que está constituida como una asociación gremial la cual tienen como objetivo principal fomentar las actividades profesionales y de los diversos sectores económicos del país. Existen varias asociaciones gremiales que aportan ideas y estrategias innovadoras, en pro del bienestar social, cultural y económico del país, las cuales tienen un papel fundamental para el fortalecimiento de la economía. Se identifica en la unidad de análisis el incumplimiento en los resultados operativos esperados.

El presente trabajo profesional de graduación se elaboró con el objetivo de contribuir a la entidad sin fines de lucro analizando la planificación y control aplicando análisis financiero en la utilización del presupuesto operacional, teniendo como objetivo proponer herramientas que sirvan de guía, al desarrollo de la planificación y control de las operaciones de un período social determinado. Se plantea la pregunta de investigación, ¿Qué herramientas de análisis se debe de implementar para realizar una planificación y control sobre el presupuesto operacional, que permita hacer más eficiente el uso de los recursos, en la entidad sin fines de lucro?

El objetivo principal es analizar la planificación y control aplicando análisis financiero, en la elaboración del presupuesto operacional, para la entidad sin fines de lucro en el municipio de Guatemala, el cual permitirá ser una herramienta de gestión en la planificación y control presupuestario, apoyando a la administración financiera para hacer más eficiente el uso de los recursos y mejorar los resultados de operación. En este sentido, dentro de los objetivos específicos se encuentran, establecer los objetivos y las políticas, para la elaboración del presupuesto operacional, analizar y evaluar los componentes del presupuesto operativo, que integra el presupuesto de ingresos y egresos, determinar las herramientas de análisis financieros, con estos insumos se presentará propuesta del uso del presupuesto operacional de la entidad sin fines de lucro, utilizando tres fases: planificación de actividades y presupuesto, ejecución y análisis de información financiera, de control y apoyo en la toma de decisiones. El cual permitirá a la administración financiera mejorar los resultados de operación.

El presente informe profesional de graduación está conformado por los siguientes capítulos: el capítulo uno se refiere a los antecedentes, los cuales exponen una reseña histórica de las entidades sin fines de lucro en Guatemala y la evolución de la gestión financiera y el presupuesto operacional. El capítulo dos expone el marco teórico, el cual contiene los fundamentos para el trabajo desarrollado, que contiene información relacionado a las entidades sin fines de lucro, se hace énfasis a las asociaciones gremiales, se presentan definiciones de la gestión financiera, presupuesto, análisis financiero, componentes del presupuesto operativo, herramientas de gestión de planificación y control. El capítulo tres, indica la metodología utilizada para resolver el problema del trabajo profesional de graduación, por medio del análisis de una entidad sin fines de lucro, y las técnicas que se emplearon para adquirir información de la situación objeto de estudio.

El capítulo cuatro se enfoca en la discusión de resultados de analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operativo, mediante el análisis de la información que proporcionó la entidad sin fines de lucro correspondiente a los períodos de 2016 a 2019, la cual sirvió de base para el establecimiento de metas y realización de pronósticos para elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, se realizó análisis vertical para establecer el porcentaje de participación de cada componente de los gastos de funcionamiento, así como análisis horizontal con respecto al 2019 para identificar oportunidades de mejora, y para la proyección 2020 con el objetivo de identificar el impacto financiero en el resultado de operación, derivado de la propuesta del uso del presupuesto.

Con base a los hallazgos encontrados y los resultados obtenidos, se establecieron las conclusiones del estudio y las recomendaciones a presentar a las autoridades responsables de las decisiones que se toman en la entidad sin fines de lucro. Finalmente, se detalla la bibliografía consultada para el trabajo desarrollado y los anexos pertinentes.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen la base para el desarrollo del trabajo profesional de graduación y exponer el marco de referencia teórico empírico de la misma, en este caso particular el trabajo se relaciona con analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional en una entidad sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Guatemala; a continuación, se exponen los antecedentes más relevantes:

1.1 Entidades sin fines de lucro en Guatemala

Archila (2014) expone que durante la época de la colonia española, que comprende del año 1524 al 15 de septiembre de 1821, se formaron las primeras entidades de carácter no lucrativo en Guatemala y que sobresalieron la iglesia católica y los partidos políticos conservadores y liberales.

(Álvarez, 2008, como se citó en Archila, 2014) indica que las cualidades inspiradas en lo religioso, caridad, esfuerzo y dedicación, fueron fundamentales para la fundación de los primeros hospitales en Guatemala. Por ejemplo: “El San Alejo, en Antigua Guatemala (para indígenas), fundado por Fray Matías de Paz, un sacerdote de la orden de los predicadores quien fuera nombrado apóstol de la caridad. Asimismo, Francisco Marroquín, primer obispo de Guatemala levantó el hospital de Santiago (para españoles); en 1634 se fundó el hospital de San Pedro, para sacerdotes y miembros de la iglesia”. (p. 2).

Cac (2011) expone que desde sus inicios las entidades sin fines de lucro en Guatemala tal y como lo indica su propia denominación “entidad no lucrativa” su fin gira sobre la búsqueda y consecución de un beneficio social a un grupo determinado, deberán establecer en su constitución: ser entidades de carácter privado o público, no lucrativo, de asistencia y servicio social, cuyo fin exclusivo es crear y promover actividades de beneficio social, cultural, económico, profesional o científico.

En Guatemala existe una diversidad de formas organizacionales de entidades privadas sin fines de lucro, con variedad de disposiciones legales que las regulan, comúnmente se han denominado ONG. Expresado bajo este contexto las entidades privadas sin fines de lucro se pueden organizar como: asociaciones sin fines de lucro, asociaciones gremiales, asociaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo -ONG-. (Ministerio de Finanzas Públicas (MFP), 2014).

En este sentido para efectos del presente trabajo profesional de graduación se realizó para las asociaciones gremiales, las cuales tienen como objetivo principal fomentar las actividades profesionales y de los diversos sectores económicos del país. El desafío gremial, es fortalecer el capital social, es movilizar a todas las entidades que conforman las diferentes profesiones y sectores a un encuentro y en un diálogo permanente.

La participación gremial es un concepto inteligente que no borra ni perjudica las diferencias, sino que las define, las resitúa, las saca a flote; genera redes de gestión que facilitan el intercambio de criterios, planteamientos y alternativas de solución en busca de los intereses del gremio. Se puede, mediante el compromiso gremial, crear una comunicación más activa que sume fuerzas, que conlleve el sentido pleno de formación y reflexión continua del conocimiento de sus fortalezas, debilidades y de la oportunidad que pueden tener en el mundo competitivo, y poder generar valor agregado para el mercado objetivo en cada sector, así como para atender demandas o necesidades no satisfechas en el mercado nacional o internacional, contribuyendo así a generar un crecimiento económico sostenido para el país.

Existen varias asociaciones gremiales que aportan ideas y estrategias innovadoras, en pro del bienestar social, cultural y económico del país, a continuación, se enmarca algunas que con su trayectoria han sido de aporte al país:

La asociación guatemalteca de exportadores (AGEXPORT), que promueve y desarrolla las exportaciones de Guatemala, es una institución privada sin fines de lucro con más de 30 años de ser un motor para el crecimiento de las exportaciones guatemaltecas, mediando procesos e iniciativas diseñadas para que los empresarios exportadores

tengan: herramientas de innovación, formación y capacitación especializada, facilitación para el acceso a nuevos mercados, representatividad ante los actores públicos y privados. (Asociación Guatemalteca de Exportadores, 2017).

Asociación bancaria de Guatemala, en la búsqueda constante de propiciar beneficios a sus agremiados, en congruencia con las necesidades del sector y con las tendencias de la economía y la tecnología; ha desarrollado e implementado varios servicios, en cumplimiento con uno de sus principales objetivos, el de “promover el mejoramiento de los servicios bancarios”. (VisitGuatemala, 2018).

Asociación guatemalteca de instituciones de seguros (AGIS), tiene como principal objetivo agrupar a las aseguradoras privadas del país, promoviendo el desarrollo y perfeccionamiento de la industria del seguro, mediante la difusión de las ventajas de esta actividad representa para el país, creando y patrocinando órganos divulgativos y comités de trabajo. (VisitGuatemala, 2018).

Asociación nacional de avicultores, desarrolla programas y servicios para promover la tecnificación, productividad y defensa de la cadena productiva de la avicultura, fomentando la unidad entre sus asociados, así como con entidades afines nacionales, centroamericanas, latinoamericanas y del mundo. (VisitGuatemala, 2018).

Asociación de transportistas internacionales (ATI), velan por los intereses de los empresarios del transporte de carga en Guatemala, especialmente de los dedicados al transporte internacional. Además, promueve la superación de los pequeños, medianos y grandes empresarios del transporte de carga en el país. (VisitGuatemala, 2018).

Asociación de gerentes de Guatemala (AGG), siendo un grupo de hombres visionarios, con el objetivo de estimular y promover el intercambio de ideas entre amigos empresarios y por medio de reuniones, seminarios, conferencias, publicaciones,

informes, exhibiciones, obtención de información y colaboración con otras entidades similares en el mundo. (VisitGuatemala, 2018).

1.2 Gestión del presupuesto operacional

López (2016) expone que mediante el desarrollo y la utilización de herramientas y reportes financieros para el control de costos y gastos, por lo que a través de la ejecución del presupuesto operativo, en el año dos mil quince, se obtuvo beneficios favorables para el beneficio seco, en comparación con el año dos mil catorce, debido a que se pudo reducir el costo en un 3% y los gastos de funcionamiento un 15% (p. 97).

Rodríguez (2009) identificó que el principal beneficio que se refleja al utilizar las herramientas de gestión financiera sugeridas para la planificación de actividades radica en que, al contar con indicadores construidos en forma consensuada entre todos los programas, componentes y proyectos, permite a cada una de las áreas de la organización alinearse y caminar hacia la consecución de una misma visión, misión y objetivos estratégicos. (p.77).

Cárdenas y Nápoles (Citado por López 2016) expone que la implementación de un sistema eficaz de presupuestos constituye una de las claves del éxito de una empresa. Desde la perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración no tendrá una idea clara hacia dónde se dirige la compañía. Un sistema de presupuesto es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

El presupuesto operativo muestra las proyecciones de las actividades propias del negocio para el siguiente período de tiempo. En el presupuesto operativo se encuentran los presupuestos parciales de todas las áreas funcionales de la empresa. El resultado final de todos los presupuestos es el estado de resultados o presupuesto de Ingresos y gastos.

Según Gamarro (2017) los fundamentos y objetivos del análisis financiero giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

El análisis financiero en las empresas permitirá determinar si la organización logrará obtener la utilidad o pérdida, así también la capacidad para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Morales (2017) expresan que las razones financieras son una relación que indica algo sobre las actividades de la empresa, y permite comparar las condiciones en el tiempo o en relación con otras empresas.

Gamarro (2017) indica que el análisis horizontal permite evaluar y determinar problemas de crecimiento desordenado de las cuentas que se analizan, por lo tanto, permite establecer si existe falta de coordinación o congruencia lógica con las políticas de la organización. Así mismo el análisis vertical permite determinar qué tanto participa un rubro dentro de un total global, el indicador permite establecer que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global. El análisis permitirá tener una visión de la estructura de los estados financieros y mostrar la relevancia de cuentas o grupo de cuentas.

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene las teorías, conceptos y definiciones que contribuyen a la solución del problema del trabajo profesional de graduación, al servir de fundamento y generar las condiciones para la aplicación del conocimiento.

2.1 Definición de entidades no lucrativas

Rodas (2012) las define como entidades con personería jurídica creadas con visión social, el objeto es canalizar fondos para poder fortalecer ciertas actividades, gremios de ayuda social, comunitaria, profesional, entre otros, la principal característica es que no busca lucrar con el apoyo que brindan.

2.2 Clasificación de las entidades sin fines de lucro

En nuestro país existe una diversidad de formas organizacionales de entidades privadas sin fines de lucro, con variedad de disposiciones legales que las regulan, bajo este contexto respecto de las entidades privadas que pueden recibir fondos públicos vía aporte o anticipo se pueden catalogar en; asociaciones sin fines de lucro, asociaciones gremiales, asociaciones comunitarias de vecinos, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo -ONG-. (MFP 2014).

2.2.1 Asociación sin fines de lucro

Son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro, pueden ser asociaciones civiles o comités para obras de recreo o beneficio social.

2.2.2 Asociaciones gremiales

“Se define a las asociaciones gremiales como organizaciones que reúnen personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de las conexas a dichas actividades comunes”. (Establece normas sobre asociaciones gremiales, decreto ley 2757, año 1979, Art. 1).

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad.

2.2.3 Asociaciones comunitarias de vecinos

Las asociaciones comunitarias tienen por finalidad solucionar problemas comunes y como objetivo general ser capaces de dinamizar y crear nuevas formas y estrategias de participación que permitan a las comunidades organizadas, ser un actor protagonista en el mejoramiento de la calidad de vida al interior de cada sector y de la comuna, de acuerdo con sus propios intereses y necesidades. Dentro de esta clasificación se incluyen: las asociaciones de vecinos, los consejos municipales de desarrollo (COMUDES), y consejos comunitarios de desarrollo (COCODES), asociaciones de las comunidades de los pueblos indígenas, comités educativos entre otros. (MFP 2014).

2.2.4 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo -ONG-

Nájera (2013) las define “las organizaciones no gubernamentales, constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales e internacionales, y personalidad

jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el registro civil municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la ley de organizaciones no gubernamentales, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.” (p. 1).

2.3 Fuentes de financiamiento

Según Valentín (2010) clasifica las fuentes de financiamiento de una entidad sin fines de lucro (p. 8):

- Aportes de asociados
- Fondos no restringidos
- Contratos de fondos de subvenciones
- Ingresos por negocios o actividades de negocios
- Contribuciones de efectivo y no efectivo
- Fondos que requieren un pareo en efectivo o en especie

2.4 Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es de manera oportuna, es cómo la organización explica y se responsabiliza por la gestión, resultados, impactos y consecuencias de sus acciones ante las distintas audiencias y actores involucrados. (Asociación Guatemalteca de Exportadores, 2019).

Las organizaciones sin fines de lucro adquieren compromiso y obligación ante sus socios, gobierno y cooperantes de explicar que se hizo con lo recibido, sea o no económico, no es solo un tema financiero. (Asociación Guatemalteca de Exportadores, 2019).

2.5 Conceptos relacionados a la gestión financiera

Se analizarán los conceptos básicos relacionados a la gestión financiera, con la finalidad de poder establecer la metodología que se aplicará para desarrollar el modelo de gestión financiera.

2.5.1 Finanzas

Las finanzas se refieren a todas las actividades relacionadas con la obtención del dinero y su uso eficaz.

Córdoba (2012) define las finanzas “se encargan de establecer las actividades, procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad que una unidad económica optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos, durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva y los pagos de las obligaciones que se generen” (p. 3).

Es decir, las finanzas se encarga de la obtención y gestión de los recursos que necesita una organización, para cumplir con sus objetivos, también ayuda a establecer los criterios que utilizará para la asignación y distribución de sus activos y pasivos.

Las finanzas abarcan tres áreas importantes:

- La gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- Conversión de ahorros en inversión.
- La inversión financiera o adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros.

2.5.2 Gestión financiera

Es aquella disciplina que se ocupa de generar valor y tomar decisiones. La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tiene que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdoba, 2012, p. 3).

Derivado de los conceptos descritos anteriormente, la gestión financiera se puede concebir como como la disciplina que permite a la administración financiera; planificar, ejecutar y controlar las áreas de la organización referente a las actividades de operaciones, flujos de caja, inversión y financiamiento, para optimizar su utilización, en beneficio de los resultados de operación, permitiendo su continuidad como negocio en marcha e incrementar el capital de los inversionistas.

2.5.3 Desarrollo de modelo de gestión financiera

Terrazas (2009) sugiere modelo de gestión financiera, con base en las siguientes etapas, para las actividades de operación, inversión, financiamiento y flujos de caja:

Fase I, de planificación: de planeación de actividades y de planeación financiera.

Fase II, de ejecución y de análisis.

Fase III, de control y decisiones.

2.5.3.1 Fase I: planeación

Terrazas (2009), sugiere para la fase de planificación que se realice en dos etapas:

- a) Planeación de actividades: esta fase orienta a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización, en esta fase se de tomar en consideración todos los planteamientos necesarios y con base a ellos generar una propuesta operativa económica-financiera, y traducirla en un presupuesto global para la organización.

- b) Planeación financiera: la fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados. Se debe de considerar dos partes importantes el presupuesto de ingresos y egresos con base en las proyecciones, criterios y supuestos que se definen para la administración general.

2.5.3.2 Fase II: ejecución y análisis

Terrazas (2009), indica que esta fase de sede de realizar con base en la formulación previa, esta fase se realiza sobre la marcha de las operaciones, definiendo las herramientas de gestión necesarias para un adecuado seguimiento e interpretación, correspondiente a los estados financieros: estado de resultados y balances que permitan registrar la información económico-financiera de la organización. La emisión de estos reportes permite que se pueda realizar un análisis financiero, que refleje la situación financiera de la organización.

2.5.3.3 Fase III: control y decisiones

Terrazas (2009), expone que este es un proceso sintético y de evaluación de las proyecciones de los procesos, esta fase corresponde a futuro del modelo de gestión, se enfoca en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

Esta fase se puede destacar el proceso de control presupuestario y el análisis performance, en procura de estimar desviaciones y monitoreo de lo siguiente:

- Gastos de último período
- Estimación de gastos a comprometer
- Estimación de la situación probable
- La comparación
- El análisis performance

2.6 Presupuesto

Muñoz (2009) da una definición de presupuesto “es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (p. 41).

El presupuesto, es una estimación programada, de forma sistemática de las condiciones de la operación en un período determinado.

2.6.1 Objetivos del presupuesto

Los objetivos del presupuesto, los cuales están inmersos dentro de las fases del proceso administrativo son: planeación, coordinación, dirección y control. (Parón, 2008, p. 17).

2.6.1.1 Planeación

Se entiende por planeación, la unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen objetivos las empresas y la organización necesaria para alcanzarlo, establece el camino a seguir durante la operación. (Parón, 2008, p. 17).

2.6.1.2 Coordinación

Parón (2008) expone que significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

2.6.1.3 Dirección

En términos generales es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo con lo planeado. (Parón, 2008, p. 18).

2.6.1.4 Control

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien la simple determinación de las variaciones no es una solución, será necesario analizarlas con el objetivo de tomar las medidas necesarias para corregir las deficiencias existentes. (Parón, 2008, p. 18).

Burbano (citado por Fagilde, 2009) presenta para visualizar de manera más gráfica lo que constituye un proceso de presupuesto:

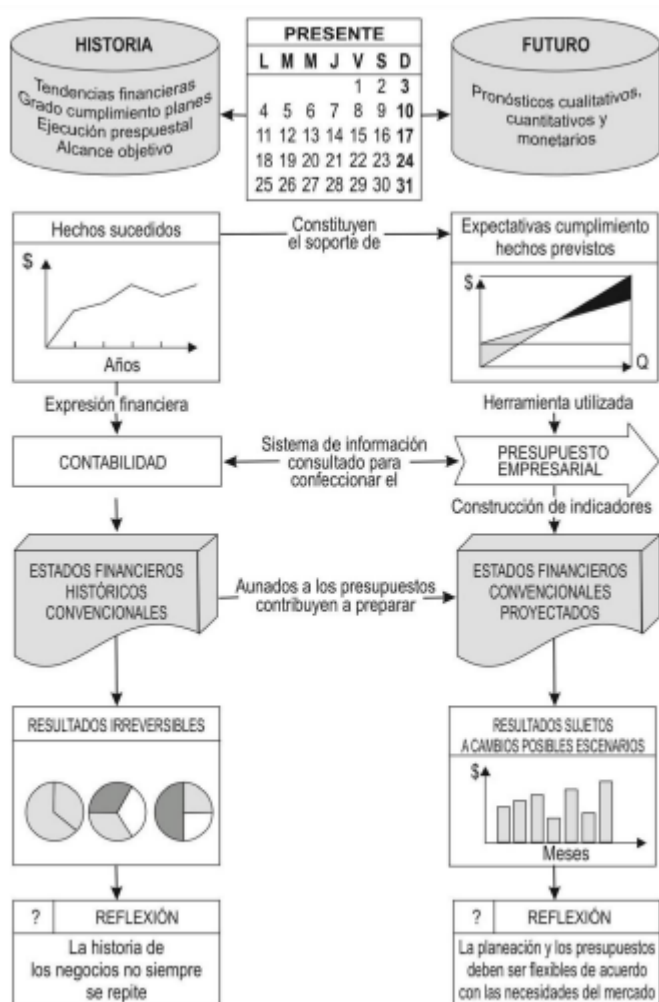


Figura 1: El presupuesto en el tiempo

Fuente: Recuperado de Fagilde (2009, p. 7)

En la figura 1 se muestra de forma resumida, cual es el rol de la herramienta de presupuesto empresarial, ya que incorpora los elementos básicos del sistema que son: Expresión cuantitativa, planificación operativa, proyección de resultados, tiempo determinado y control de los resultados.

2.6.2 Importancia de los presupuestos

Fagilde (2009) hace referencia sobre la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

2.7 Clasificación de los presupuestos

Fagilde (2009) indica que es común encontrar distintos tipos de presupuestos, en realidad estas diferentes formas de llamarlo obedecen tan solo a características particulares del mismo. A continuación, se exponen una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

2.7.1 Según la flexibilidad

Dependiendo de los cambios que pudieran surgir en los presupuestos durante la marcha estos se pueden clasificar:

2.7.1.1 Rígidos o estáticos

Fagilde (2009) indica que estos presupuestos son exactos y no dan lugar a ningún tipo de modificación. Esto provoca que sus gestores deban ajustarse al máximo a las cantidades marcadas. Este tipo de presupuesto se utilizaba con anterioridad al sector público.

2.7.1.2 Flexibles o variables

López (2017) expone que son “los presupuestos que si bien, son el resultado de las estimaciones, cálculos e investigaciones tendientes a anticipar ingresos, egresos, ventas y compras, dentro de un lapso determinado, sí permiten que se realicen ajustes (por ejemplo recortes o aumentos en tal o cual ramo específico), según se vayan presentando los acontecimientos, (por ejemplo la baja de las ventas o la subida de precios de los materiales y artículos dentro de una empresa o fábrica, para que dichos cambios queden dentro del presupuesto sin afectarlo en su totalidad”. (p. 10).

2.7.2 Según el período de tiempo

Fagilde (2009), indica que la determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

2.7.2.1 Corto plazo

Fagilde (2009) son los que se realizan para cubrir la planificación de las organizaciones en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

2.7.2.2 Largo plazo

López (2017) son aquellos que establecen directrices y recursos para solucionar los gastos durante un período relativamente largo de tiempo. Generalmente comprenden períodos de 2 años en adelante. (p. 10).

2.7.3 Según el campo de aplicación en la empresa

Son los presupuestos que se desarrollan dentro de una empresa con el objetivo de mantener un funcionamiento óptimo, en sus actividades de operación, generadores de flujos de efectivo e inversión en activos los cuales se espera obtener beneficios económicos.

2.7.3.1 De operación o económicos

Cárdenas (2008) los define como “es el de utilización más frecuente, debe de ser separado con base en la estructura de la organización, involucrados y responsabilizando a los gerentes o encargados de las áreas en la consecución de los objetivos planteado en el mismo, se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras”. (p. 2).

Son los que se desarrollan incluyendo la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofertar el producto o servicio, su contenido se resume en el estado de resultados. Los más importantes son:

- Presupuesto de ventas: generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos. La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido realizado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos más confiables, debido a que el pronóstico de ventas suministra los gastos para elaboración de los presupuestos de producción, compras, gastos de ventas y gastos de administración.
- Presupuesto de producción: este se prepara con base al presupuesto de ventas y los niveles de inventario deseados, se expresa en unidades físicas, en primera instancia se debe de identificar si la capacidad instalada es suficiente para producir las cantidades proyectadas, para evitar gastos excesivos en mano de obra.

- Presupuesto de compras: es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de mano de obra: es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada, La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo con las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.
- Presupuesto de gastos de fabricación: son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto; horas hombre requeridas, horas máquina, stocks de accesorios y lubricantes, entre otros.
- Presupuesto de gastos de ventas: es el presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición de los productos en los mercados de consumo.
- Presupuesto de gastos administrativos: considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte de este; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

2.7.3.2 Financieros

Cárdenas (2008), el presupuesto financiero se refiere a la predicción de los ingresos y gastos de la organización a corto y largo plazo, dentro de esta clasificación se encuentran:

- Presupuesto de tesorería: se tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.
- Presupuesto de erogaciones capitalizables: es el que controla todas las inversiones que se estiman realizar en activos fijos, permite evaluar las diversas alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requiere para llevar a cabo.

2.7.4 Según el sector de la economía en el cual se utilizan

Esta clasificación se realiza de acuerdo a los utilizados por las entidades estatales, o bien los que se utilizan en el sector privado.

2.7.4.1 Presupuesto del sector público

López (2017) indica que los realizan los estados, es decir las entidades gubernamentales de un país, para el mantenimiento de las finanzas públicas, de las entidades, dependencias y/o empresas estatales. (p. 9).

2.7.4.2 Presupuesto del sector privado

López (2017) indica que son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. (p. 10).

2.8 Principales presupuestos de las entidades sin fines de lucro

En términos generales los principales presupuestos utilizados por las entidades sin fines de lucro son:

2.8.1 Operacional

Valentín (2016) indica que este presupuesto identifica todos los ingresos y gastos que la entidad contempla va a necesitar para el próximo año. Debe incluir todos los costos de empleado, consultores, programas, servicios, facilidades, utilidades y otros elementos que necesite la organización y evaluar la administración, unidades, programas y actividades. (p. 6).

2.8.2 Para un programa o actividad

Valentín (2016) establece que es usualmente requiere su propio presupuesto para obtener el apoyo de los donantes u otras fuentes de fondos. Ayuda a construir el presupuesto consolidado. (p. 6).

2.8.3 Capital

Valentín (2016) indica que son herramientas que pueden ayudar a la entidad a planificar y manejar los proyectos de capital, los cuales no son recurrentes, tales como compra o construcción de un edificio y adquirir un equipo costoso. (p. 6).

2.8.4 Flujo de efectivo

Valentín (2016) expone que son esencialmente las actividades cotidianas. Requiere que la organización proyecte, describa el itinerario, naturaleza y cantidad de los ingresos y gastos. Si el flujo de efectivo no se maneja apropiadamente esto puede causar problemas operacionales. (p. 7).

2.9 Estados financieros

Guajardo y Andrade (2014) definen los estados financieros como informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y, en general, de cualquier organización económica. Este es el resultado final del ciclo contable, los estados financieros su objetivo es informar sobre el desempeño operativo del negocio, su rentabilidad y liquidez. (p. 133).

2.9.1 Estado de resultados

Las organizaciones como parte de su operación realizan una variedad muy amplia de transacciones, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la generación de ingresos y la erogación de gastos; en este sentido es necesario que exista un estado financiero donde se determine el monto de ingresos y gastos, en este se determina la diferencia entre ellos, la cual se denomina utilidad o pérdida. (Guajardo y Andrade, 2014, p. 135).

2.9.1.1 Ingresos

El ingreso es una medida de las actividades de operación y se determinan utilizando la base de acumulación de la contabilidad. Es la parte más sólida de la información de una compañía en el mercado que se desempeña, el propósito principal del estado de resultados es la determinación y explicación del ingreso de un negocio en un período de

tiempo, su importancia radica en que este constituye tanto una medida del cambio en el capital de los accionistas, así como un estimado de la capacidad de una compañía para generar utilidades. La comprensión de esta doble función es importante para el análisis de los estados financieros. (Wild et al. 2007, p.298).

Los ingresos son flujos de entrada ganados esperados provenientes de las continuas actividades comerciales de una compañía. Incluyen flujos de entrada de efectivo, como ventas en efectivo, y flujos de entrada de efectivo esperados, como ventas a crédito.

2.9.1.2 Costos y gastos

Se registra el total de costos sobre ventas o prestación de servicios, de las operaciones habituales del negocio. Así como los gastos operacionales que están directamente involucrados con el funcionamiento de la compañía.

2.9.1.3 Análisis de las actividades de operación

El estado de resultados registra una utilidad neta durante un período determinado, junto con los componentes del ingreso: ingresos, gastos, ganancias y pérdidas. El ingreso y sus componentes se analizan para evaluar el desempeño y las exposiciones al riesgo de una compañía. Así como para predecir las cantidades, el momento y la incertidumbre de los futuros flujos de efectivo. (Wild et al. 2007, p.297).

Para el análisis de las actividades de operación se debe de considerar las partidas ordinarias o habituales del giro del negocio, de acuerdo con el giro de las empresas es importante considerar que también pueden existir actividades o partidas no recurrentes, estos ajustes a la información financiera se deben de aclarar y revelar de una forma apropiada para un mejor análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Wild et al. (2007) para tener una ilustración de las variantes de partidas no recurrentes que se pueden presentar en la elaboración de los estados financieros se muestra la siguiente figura:



Figura 2: Análisis de partidas no recurrentes de las actividades de operación

Fuente: Recuperado de (Wild et al. 2007, p.298).

En la figura 2 se muestra de forma resumida, las actividades de operación que se deben de tomar en consideración, que no son recurrentes al giro del negocio las cuales afectan el resultado de operación.

2.9.2 Balance general

El balance general, que también se conoce como estado de situación financiera, es el informe en el cual se presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento, en este se muestra la información de los activos, pasivos y capital contable en una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con que cuenta la empresa, lo que se debe a sus acreedores y el capital aportado por parte de los propietarios. (Guajardo y Andrade, 2014, p. 137).

Para la estructuración del balance general se debe de considerar una presentación de los activos y pasivos en corrientes y no corrientes, lo adecuado de esta presentación es de mucha importancia al realizar análisis financiero, de esta cuenta su interpretación se

pueda considerar como una herramienta gestión en la toma de decisiones por parte de la administración.

2.9.3 Estado de flujos de efectivo

El estado de flujos de efectivo es un informe en el cual se incluyen las entradas y salidas de efectivo que tuvo una compañía en un período de operaciones para determinar un saldo o flujo neto de efectivo al final de ese tiempo.

Las entradas de efectivo son los recursos provenientes de transacciones como ventas al contado, cobranzas y aportes de los socios, entre otros, las salidas de efectivo son desembolsos que se realizan por transacciones como compras al contado, pago de cuentas por pagar y pago de gastos entre otros. (Guajardo y Andrade, 2014, p. 138).

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad que tienen las compañías para generar efectivo, con el cual puedan cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión.

2.9.4 Estado de cambios en el capital contable

El estado de cambios en el capital contable es un informe en el cual se muestran y explican las variaciones en las cuentas que integran el capital contable; estos movimientos pueden ser: aportes de capital, pagos de dividendos, reserva legal, entre otros. (Guajardo y Andrade, 2014, p. 140).

2.10 Análisis financiero

Domínguez y Olalla (Citado por Córdoba, 2014) define el análisis financiero “como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. En realidad, resulta difícil evaluar o juzgar el

proceso contable sin conocer los posibles usos que se le puede dar a la información que este genera". (p. 138).

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en la contabilidad, convenciones y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en una empresa información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo como consecuencia de las operaciones realizadas.

En esta circunstancia, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén, constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar los estados financieros y su examen superficial se utiliza como punto de partida para una investigación posterior, en virtud de que solo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes al negocio.

Desde el punto de vista de las perspectivas internas y externas, el análisis financiero será de suma importancia para todas las personas que en alguna forma están conectadas con una empresa, administradores, trabajadores, inversionistas, bancos, fisco entre otros. Tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso para la empresa repercute desfavorablemente, en diverso grado, en su economía y bienestar social; en este sentido el objetivo del análisis de los estados financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de las empresas en función del cumplimiento de sus objetivos.

2.10.1 Objetivos

De acuerdo con el criterio de Córdoba (2014, p. 143), los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados, la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- Estudiar toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

2.10.2 Importancia

Córdoba (2014) “La importancia del análisis de los estados financieros radica en que es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, puesto que facilitan la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa”. (p. 144).

2.11 Métodos de análisis

Para interpretar en forma adecuada las cifras contenidas en los estados financieros se pueden utilizar los siguientes métodos:

2.11.1 Análisis vertical

El análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado se conoce con el nombre de análisis vertical.

2.11.1.1 Método de porcentos integrales

Según García (2013) este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero, indica la proporción en que se encuentran invertidos en cada tipo o clase de activo los recursos totales de la empresa. El estado de resultados elaborado en porcentos integrales muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como el porcentaje que representa la utilidad obtenida, respecto de las ventas totales (p. 25).

Aunque el análisis vertical se aplica a un solo estado, éste se puede aplicar al mismo estado a través del tiempo, lo cual hace el análisis más eficiente, ya que muestra de qué manera ha cambiado con el tiempo los porcentajes de cada concepto.

2.11.1.2 Razones financieras

García (2013) indica que uno de los usos más comunes de la información financiera y quizá la forma más elemental de análisis financiero, se lleva a cabo mediante las razones simples, cuyo procedimiento consiste, en crear índices a partir de la relación entre las diversas cuentas del balance general y del estado de resultados y crear valor mediante su interpretación y toma de decisiones. (p. 25).

Para realizar este análisis existen cuatro grandes conjuntos de razones que permiten evaluar la marcha financiera y operativa:

- a) Razones de liquidez
- b) Razones de endeudamiento
- c) Razones de rentabilidad
- d) Razones de cobertura

Las razones financieras para su correcta interpretación deben analizarse en forma global, aplicadas a estados financieros con cifras a la misma fecha, que hayan sido

elaborados sobre bases consistentes, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.11.2 Análisis horizontal

Este busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un período respecto a otro. Esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un período de tiempo determinado, este consiste en comparar dos estados financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos para determinar los aumentos o disminuciones de las cuentas, de un período a otro. Este análisis es de suma importancia, porque mediante él se informa si las actividades y los resultados han sido positivos o negativos a efectos de definir cuales merecen mayor atención. (Córdoba, 2014, p.179).

2.11.2.1 Método de tendencias

Este método de análisis consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del balance general y del estado de resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos. Para que este análisis agregue valor en su interpretación se debe de realizar sobre conceptos financieros que tengan una fuerte interrelación. Una herramienta que completa este análisis son las gráficas de barras ya que en estas se visualiza claramente las tendencias de los conceptos analizados. (García, 2013, p. 29).

2.11.2.2 Tasa media de crecimiento anual (TMCA)

Para que una empresa tenga éxito en el sector económico en el que se desenvuelva debe crecer. Este debe ser por lo menos igual que el de su competencia, y si crece más, entonces es beneficioso para crear una posición dominante en el mercado.

Sin embargo, se debe tener bien claro cuáles son los renglones donde se debe buscar este crecimiento. Los estados financieros son el resumen numérico de las operaciones

de la empresa. Por lo tanto, aportan información útil para analizar las partidas que tuvieron variación. (García, 2013, p. 31).

3. METODOLOGÍA

En este capítulo, la metodología se refiere a criterios y procedimientos generales que guían la investigación científica. Las herramientas metodológicas, deben de exponerse en forma lógica y objetiva para la consecución de los objetivos.

3.1 Definición del problema

Las entidades sin fines de lucro, derivado de su naturaleza tienden a restar importancia a determinados controles financieros, así mismo por lo complejo que pueden llegar a ser el proceso a la planificación y control financiero, esto conlleva a desconocer de forma integral y oportunamente si se están alcanzado los objetivos previamente establecidos, de esta cuenta se plantea la necesidad de analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso de presupuesto operacional dentro de la organización sin fines de lucro, con el fin de establecer si se están alcanzado las metas financieras establecidas. De esta cuenta se plantea la pregunta de investigación, ¿Qué herramientas de análisis se debe de implementar para realizar una planificación y control sobre el presupuesto operacional, que permita hacer más eficiente el uso de los recursos, en la entidad sin fines de lucro?

El presupuesto anual, constituye una herramienta de gestión valiosa en la planificación financiera, que propicia el ordenado manejo de los fondos establecidos, contribuyendo a la generación de valor dentro de las organizaciones. La planificación, ejecución y control presupuestario por medio de la gestión financiera permite identificar; mejoras en los controles financieros, desviaciones y seguimiento oportuno, con el fin de optimizar los recursos disponibles, que permita mejorar el resultado de operaciones.

La teoría financiera proporciona métodos y procedimientos para analizar la planificación y control aplicando análisis financiero en la utilización del presupuesto y la definición de políticas para una adecuada gestión y con esto optimizar los recursos disponibles, esta

gestión puede llevarse a cabo mediante la propuesta del uso del presupuesto operacional acorde a las actividades de la entidad sin fines de lucro.

La propuesta de investigación se enfoca en analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional, que se basa en definir las fases y herramientas necesarias, que conlleven a una adecuada planificación y control. La propuesta de uso del presupuesto operacional no es complicado de aplicar una vez definidas las herramientas de planificación y control.

3.1.1 Delimitación del problema

Unidad de análisis: una entidad sin fines de lucro en el Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1.2 Período a investigar

El análisis se realizó por los períodos 2016 al 2019.

3.1.3 Ámbito geográfico

El Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, relacionados a analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional, para una adecuada planificación, ejecución y control, en la utilización del presupuesto operacional en una entidad sin fines de lucro. A continuación, se establece el objetivo general y se detallan los objetivos específicos:

3.2.1 Objetivo general

Analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional, mediante el análisis del proceso, herramientas y políticas utilizadas,

aplicado en una entidad sin fines de lucro en el municipio de Guatemala, lo cual permitirá ser una herramienta de gestión en la planificación y control presupuestario, apoyando a la administración financiera para hacer más eficiente el uso de los recursos y mejorar los resultados de operación.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer los objetivos y las políticas, para la elaboración del presupuesto operacional, mediante entrevistas con el comité de presupuesto, los cuales son necesarios para establecer los lineamientos y criterios, los cuales permitan orientar el proceso de formulación del presupuesto operacional, permitiendo ser una herramienta de gestión para la toma de decisiones dentro de las organizaciones sin fines de lucro.
- Analizar los componentes del presupuesto operativo, que integra el presupuesto de ingresos y egresos, utilizando la información financiera histórica de la entidad sin fines de lucro, los cuales serán la base para el establecimiento de metas presupuestarias, para elaborar el presupuesto operacional.
- Determinar las herramientas de análisis financiero, aplicado a los presupuestos de operación de la entidad sin fines de lucro, que le permitan apoyar el control de los egresos y gestionar las actividades de operación, los cuales le permitirán hacer más eficiente el uso de los recursos.
- Presentar el uso del presupuesto operacional de la organización sin fines de lucro, utilizando tres fases: planificación de actividades y presupuesto, ejecución y análisis de información financiera, de control y apoyo en la toma de decisiones. El cual permitirá a la administración financiera mejorar los resultados de operación.

3.2.3 Justificación de la investigación

Las entidades sin fines de lucro son entidades con personería jurídica creadas con visión social, el objeto es canalizar fondos para poder fortalecer ciertas actividades, gremios de ayuda social, comunitaria, educativa, espiritual entre otros. En este sentido, para que cumplan de forma eficiente y eficaz sus operaciones y se logren materializar al máximo los beneficios objeto de su creación, se considera fundamental que la administración de estas cumpla con su rol de planificación, organización, dirección y control a efectos de optimizar los recursos.

De esta cuenta el tema objeto de estudio busca mediante la utilización de la teoría, la observación, y de conceptos básicos, verificar si con la aplicación de análisis financiero, se puede utilizar para una adecuada planificación y control en la administración del presupuesto operacional en la entidad sin fines de lucro, ya que este es uno de los problemas con que se cuenta dentro de la administración de las entidades sin fines de lucro, la mala administración de presupuestos que es la base primordial de toda administración, ya que puede existir muchos proyectos pero si no existen los recursos financieros necesarios es imposible poder realizarlos.

3.3 Método científico

Se utilizó el método científico para la realización de la investigación, en donde se siguió el proceso metodológico de la investigación que consiste en la definición del problema, planteamiento de objetivos, construcción de un marco teórico adecuado, el proceso necesario de investigación de campo y el análisis de los resultados obtenidos.

El enfoque de la investigación se realizó de forma cualitativa y cuantitativa, con el objetivo de obtener información sobre la gestión en la utilización del presupuesto operacional, el objetivo que se desea alcanzar es aplicar análisis financiero del uso del presupuesto operacional con el fin de establecer la correcta planificación y control en la utilización del presupuesto. De esta cuenta la investigación se diseñó de tipo descriptiva

y explicativa, para poder analizar y explicar los variables objeto de investigación, fue aplicado en sus tres fases, que se detallan a continuación:

- Fase indagadora: En esta se realizó la recopilación de los datos que fueron investigados con anterioridad relacionados con el tema, haciendo uso de las fuentes primarias como tesis, artículos de publicaciones periódicas, entre otras.
- Fase demostrativa: permitió realizar el análisis de la información recabada, la cual ayudó con la comprobación de los objetivos propuestos antes de realizar la investigación.
- Fase expositiva: con esta se logró la presentación o divulgación de los resultados obtenidos de la investigación a realizarse.

3.4 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.4.1 Técnicas de investigación documental

La investigación documental consistió en la revisión bibliográfica de libros, tesis, documentos electrónicos, leyes aplicables, entre otros, relacionados con la planificación y control financiero, y el presupuesto operativo. Las principales técnicas aplicadas consistieron en la revisión de la bibliografía pertinente, detección, obtención, consulta, extracción y recopilación de la información para fundamentar la investigación. Con base en la aplicación de este proceso se desarrolló la perspectiva teórica a través de la construcción del marco teórico.

3.4.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo guiaron el proceso de investigación administrativo y financiero en el sector objeto de estudio. Entre las principales técnicas aplicadas, se pueden mencionar:

- Observación: fue de utilidad para obtener información valiosa de procesos y actividades de operación del sector objeto de estudio.
- Entrevista: la realización de entrevistas a funcionarios y colaboradores de las organizaciones del sector y profesionales expertos en la materia (Ver anexo I), sirvió para la obtención de información técnica y financiera para fundamentar la investigación. Se realizaron entrevistas con gerentes financieros, contralores y gerencias de las organizaciones.
- Análisis: el análisis financiero fue la base para evaluar la información recopilada y procesada, estados financieros, índices financieros, para interpretar los resultados obtenidos, y para diseñar escenarios de propuesta de solución al problema, aplicando técnicas y herramientas de presupuesto.
- Consulta a expertos: como ya se mencionó la obtención de información y opinión de expertos en temas específicos, sirvió para fortalecer el análisis y los resultados, sustentándose en sus conocimientos, investigaciones y experiencia.
- Aplicación de herramientas financieras: las técnicas de investigación financiera consistieron en el uso de herramientas, tales como el análisis vertical y horizontal, razones financieras, para la realización del análisis de los resultados financieros a través del presupuesto operacional, aplicado al sector de entidades sin fines de lucro.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo se enfoca al análisis de la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional utilizado en la entidad sin fines de lucro ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

4.1 Descripción de la unidad

En la entidad sin fines de lucro, existe diversidad de servicios que se presta a sus asociados, considerando que el objetivo de estudio es el análisis de administración financiera del presupuesto de operaciones, la evaluación de este capítulo se simplifica utilizando únicamente, cuotas ordinarias, cuotas extraordinarias, donaciones y otros ingresos.

Con el propósito de analizar la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional, se utilizó como base la información proporcionada de la entidad sin fines de lucro, correspondientes a los períodos del 2016 al 2019. Por motivos de confidencialidad no se identifica.

4.2 Desarrollo del análisis de la planificación y control aplicando análisis financiero del uso del presupuesto operacional

El proceso administrativo no puede realizarse con efectividad si se hace al azar, sin consideraciones del entorno externo e interno; la planificación y control deben de ser lógicos, congruentes y sistemáticos.

Con el objetivo de establecer las principales políticas y objetivos estratégicos, así como entendimiento del proceso de presupuesto e interpretación del estado de resultados se realizó entrevistas con el personal que integran el Comité de presupuestos, (Ver anexo I y II).

4.2.1 Determinación de objetivos

Para realizar los planes de trabajo, estos se deben de alinear a los objetivos estratégicos que se tienen dentro de la institución.

De acuerdo con las estrategias establecidas por la dirección general para el período 2020, los principales objetivos sobre los cuales se deben de enfocar los esfuerzos de todas las áreas son los siguientes:

- Garantizar la satisfacción de los asociados generándoles oportunidades de negocio a través de la representatividad y servicios prestados por la institución.
- Incrementar y desarrollar a nuevos asociados en la actividad de exportación.
- Facilitar el comercio globalizado a través de sistemas electrónicos de ventanillas únicas de comercio y regímenes aduaneros especiales con eficiencia y desarrollo de nuevos servicios.
- Promover el alto desempeño y un clima organizacional que propicie una cultura de servicio.
- Gestionar eficientemente la administración financiera y fortalecer su sostenibilidad.

4.2.2 Determinación de supuestos

El presupuesto de operaciones se formula sobre la base de una serie de supuestos o premisas, es decir, toda una serie de factores que se consideran como ciertos para que la formulación presupuestaria tenga éxito.

Los supuestos se contemplan en todas las etapas de un proyecto, pero en especial en las fases de planificación y formulación, y que estas permitirán a los diversos equipos de la institución avanzar en la formulación y la ejecución cuando de otra forma se detendrían.

Se define el comité de presupuestos conformado por el contralor general, gerencia administrativa financiera, gerencia de comercialización y mercadeo, gerencia de gestión humana y coordinador SAP. Esta comisión se encargará de evaluar en primera instancia los resultados de períodos anteriores, analizar las principales tendencias de ingresos y egresos. Definen cronograma de actividades para desarrollar la formulación, esta planificación se presenta ante la dirección general para su aprobación o realización de ajustes correspondientes.

Los supuestos básicos para poder llevar a cabo la proyección de los ingresos y egresos, para poder elaborar el presupuesto operativo de la institución sin fines de lucro son los siguientes:

a) Cuotas ordinarias

De acuerdo con los objetivos establecidos, elaborar una proyección de alta de cien asociados durante el período, al 31 de diciembre de 2019 se tenían 188 asociados activos, se tiene como meta establecida para el 31 de diciembre de 2020 alcanzar el número de asociados 288.

b) Cuotas extraordinarias

Elaborar una proyección basando en la tendencia reciente de los servicios de exportación prestados, con el compromiso del equipo de comercialización y mercadeo en canalizar sus esfuerzos no solo en lograr el objetivo, sino superarlo.

c) Donaciones

De acuerdo con las diferentes alianzas estratégicas que se tienen con otras asociaciones, así como con empresas del sector privado de diversos sectores económicos se tiene previsto obtener por concepto de donaciones para el período un monto de Q 900,000 durante el primer trimestre del año 2020.

d) Otros ingresos

Los otros ingresos corresponden, a ingresos que se perciben por concepto ajeno al objeto de creación de la institución, los cuales se dan por concepto de renta de algunos espacios disponibles del edificio propio con que se cuenta, se renta algunas, entidades y asociaciones estratégicas que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la institución, para el 2020 se tiene previsto un incremento del 5% para cubrir incremento en costos fijos de mantenimiento, esta actividad se encuentra afecta al impuesto sobre la renta.

e) Servicios personales

Gestión humana ingresa el personal que se tiene en la nómina más las vacantes que se tienen en proceso de cobertura para el 2020.

Se elabora una nómina adicional y fuera de presupuesto con los requerimientos de plazas adicionales de las diferentes áreas y sus respectivas justificaciones, para aprobación de la dirección general.

El comité de presupuesto asigna un % de incremento salarial anual y un monto máximo (si lo hay) para invertir en crecimiento de head-count.

f) Servicios no personales, materiales y suministros, actividades generales

Con base en el historial de los servicios no personales, materiales y suministros, actividades generales, cada gerente o jefe de área, desarrollará y justificará cada uno de los rubros de costos y gastos a presupuestar en su respectiva área o departamento, esto con el apoyo de la comisión de presupuesto.

4.2.3 Determinación de políticas

La definición de las principales políticas referente a la gestión del presupuesto es esencial para el funcionamiento óptimo del presupuesto como herramienta de gestión para que este sea útil a la administración para toma de decisiones dentro de la institución.

Se determinaron las principales políticas que la administración considera necesarias para la formulación, ejecución y control del presupuesto a considerar para optimizar los recursos y hacer más eficiente el resultado:

- La asamblea general ordinaria, conocerá y aprobará el presupuesto general de ingresos y egresos anuales por el período social comprendido de enero a diciembre, el cual será previamente conocido por la junta directiva.
- La base para elaborar el presupuesto es el plan de trabajo, siendo este flexible. Las unidades ejecutoras, deberán proyectar todas aquellas actividades susceptibles de utilización de recursos financieros. El recurso humano necesario para realizar las actividades operativas o de funcionamiento, será gestionado en el presupuesto por gestión humana, área responsable de la implementación de la política salarial institucional.
- El presupuesto debe ser en la misma estructura contable que opere en la contabilidad, para poder mostrar en forma mensual una comparación presupuestaria y servir con ello de herramienta administrativa de control, para implementar medidas correctivas y análisis.
- Contabilidad pondrá a disposición de los usuarios mensualmente y a partir del día 10 de cada mes, la disponibilidad de la ejecución presupuestaria del mes anterior, así como lo acumulado a la fecha, por el período social vigente. Dicha información es accesada por cada responsable y usuario autorizado al sistema de control presupuestario en línea y en tiempo real y de manera oficial al cierre mensual.

- Las unidades deberán revisar sus ejecuciones presupuestarias mensualmente. Cualquier duda sobre las cifras ejecutadas o aplicación contables diferente a lo presupuestado, deberán hacerse a la jefatura de contabilidad, para ser resueltas.

4.2.4 Análisis de Información financiera histórica

El presupuesto operativo será importante en la medida que servirá como una herramienta de guía para estimar los ingresos y egresos que la entidad sin fines de lucro pueda obtener en un período determinado; para llegar a conformar los presupuestos que lo integra, se debe de utilizar como referencia la información financiera correspondiente al período anterior y los demás períodos que se consideren necesarios para un adecuado análisis.

Previo a iniciar el período dos mil veinte se presenta la elaboración del presupuesto de operación, con el fin de establecer un pronóstico de los ingresos por la prestación de los servicios y gastos estimados, para poder establecer un cambio en el saldo del patrimonio neto positivo deseado y establecer como producto final el presupuesto operativo. Se utilizó como referencia la información financiera correspondiente a los períodos del 2016-2019.

4.2.4.1 Análisis vertical

A continuación, se presenta un análisis de los resultados netos de los períodos 2017 al 2019:

Tabla 1: Análisis vertical del estado de resultados

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	2019	%	2018	%	2017	%
Ingresos:						
Total ingresos	22,273,831	100.0%	23,120,680	100.0%	22,190,189	100.0%
Gastos de funcionamiento:						
Total gastos de funcionamiento	20,254,317	90.9%	18,916,761	81.8%	16,395,060	73.9%
Impuesto sobre la renta	73,200	0.3%	83,548	0.4%	31,290	0.1%
Cambio en el saldo del activo neto del año	1,946,314	8.7%	4,120,370	17.8%	5,763,838	26.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se muestra en la tabla 1 la utilidad neta obtenida para los períodos 2019, 2018 y 2017 corresponde a un 8.7%, 17.8% y 26.0% respectivamente, derivado que los gastos de funcionamiento se incrementaron en 9.1% para el 2019 con relación al 2018, y un 8% para el período 2018 con relación al 2017. Derivado de estas variaciones se debe de considerar realizar un análisis crítico del componente de los gastos de funcionamiento para identificar oportunidades de ahorro para mitigar la reducción de la utilidad neta en los períodos subsiguientes.

A continuación, se presenta la participación de los componentes de gastos con relación al total de los ingresos de los períodos 2017 a 2019:

Tabla 2: Análisis vertical del estado de resultados

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	2019	%	2018	%	2017	%
Ingresos:						
Total ingresos	22,273,831	100.0%	23,120,680	100.0%	22,190,189	100.0%
Gastos de funcionamiento:						
Servicios personales	13,138,372	59.0%	12,752,033	55.2%	11,439,521	51.6%
Servicios no personales	2,994,693	13.4%	2,812,308	12.2%	2,395,287	10.8%
Materiales y suministros	321,667	1.4%	304,654	1.3%	197,327	0.9%
Actividades generales	3,799,585	17.1%	3,047,766	13.2%	2,362,925	10.6%
Total gastos de funcionamiento	20,254,317	90.9%	18,916,761	81.8%	16,395,060	73.9%
Impuesto sobre la renta	73,200	0.3%	83,548	0.4%	31,290	0.1%
Cambio en el saldo del activo neto del año	1,946,314	8.7%	4,120,370	17.8%	5,763,838	26.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 2 muestra que los servicios personales representan el 59.0%, 55.2% y 51.6% respectivamente para los períodos 2019, 2018 y 2017 con relación al total de ingresos, han sufrido un incremento del 7.4%, por lo que se recomienda analizar la estructura organizacional para identificar oportunidades de ahorro.

Los servicios no personales representan el 13.4%, 12.2% y 10.8% respectivamente para los períodos 2019, 2018 y 2017 con relación al total de ingresos, se han incrementado en un 2.7%, por lo que se recomienda identificar oportunidades de hacer más eficientes la utilización de los recursos.

Los materiales y suministros representan el 1.4%, 1.3% y 0.9% respectivamente con relación al total de ingresos. Su comportamiento ha sido constante.

Las actividades generales representan el 10.6%, 13.2% y 17.1% respectivamente con relación al total de ingresos, del período 2017 al 2019 ha sufrido un incremento de 6.4%, por lo que se recomienda identificar oportunidades de hacer más eficientes la utilización de los recursos.

A continuación, se presenta en detalle los componentes de las cuentas de ingresos de los períodos 2017 a 2019:

Tabla 3: Análisis vertical del estado de resultados

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	2019	%	2018	%	2017	%
Ingresos:						
Cuotas extraordinarias	19,209,538	86.2%	20,218,216	87.4%	20,145,937	90.8%
Cuotas ordinarias de agremiaturas	681,213	3.1%	644,305	2.8%	659,045	3.0%
Donaciones	919,080	4.1%	587,191	2.5%	759,400	3.4%
Otros ingresos	1,464,000	6.6%	1,670,967	7.2%	625,807	2.8%
Total ingresos	22,273,831	100.0%	23,120,680	100.0%	22,190,189	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

En la tabla 3 se muestra que el componente del rubro de ingresos que tiene más representación del total de ingresos, son las cuotas extraordinarias que representan para el 2019, 2018 y 2017 un 86.2%, 87.4% y 90.8% respectivamente, que representan los servicios de exportación que se presta a los asociados y asociados de mérito según estatus. Se recomienda realizar un análisis de la disminución de los ingresos de este rubro de 2019 con relación al 2017 equivalen a un 4.5%, para identificar acciones específicas para evitar que continúe disminuyendo.

Las cuotas ordinarias se han mantenido en promedio en un 3% para el período de 2017 a 2019, se deben de fortalecer las estrategias de atracción de nuevos asociados para poder cumplir con las metas y objetivos estratégicos trazados.

Las donaciones representan 4.1%, 2.5% y 3.4% respectivamente, para los períodos 2019, 2018 y 2017, este rubro dependerá de las alianzas estratégicas que se puedan concretar.

Los otros ingresos representan un 6.6%, 7.2% y 2.8% respectivamente, para los períodos 2019, 2018 y 2017, este rubro se compone por arrendamientos de espacios disponibles dentro del edificio de la institución que se tiene con otras asociaciones y entidades con fines estratégicos similares. Las variaciones se deben a que a partir del 2018 se arrendó una gran parte del edificio que está sin uso.

A continuación, se presenta en detalle los componentes de las cuentas de egresos de los períodos 2017 a 2019:

Tabla 4: Análisis vertical del estado de resultados

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	2019	%	2018	%	2017	%
Gastos de funcionamiento:						
Servicios personales	13,138,372	64.9%	12,752,033	67.4%	11,439,521	69.8%
Servicios no personales	2,994,693	14.8%	2,812,308	14.9%	2,395,287	14.6%
Materiales y suministros	321,667	1.6%	304,654	1.6%	197,327	1.2%
Actividades generales	3,799,585	18.8%	3,047,766	16.1%	2,362,925	14.4%
Total gastos de funcionamiento	20,254,317	100.0%	18,916,761	100.0%	16,395,060	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 4 muestra que el componente de gastos con más representatividad de los gastos de funcionamiento corresponde a los gastos de personal para el 2019, 2018 y 2017 con 64.9%, 67.4% y 69.8% respectivamente del total de los gastos, el cual lo integran los gastos relacionados al personal, este rubro se debe de analizar la estructura organizacional si es la más idónea y si existe oportunidad de ahorro.

Los servicios no personales representan un 14.8%,14.9%,14.6% respectivamente, para los períodos 2019, 2018 y 2017, los cuales se integran por gastos fijos de energía eléctrica, teléfono e internet, seguridad, servicio de limpieza, impresiones y encuadernaciones, arrendamientos y almacenajes impuestos, publicaciones y promociones, mantenimiento y reparaciones, gastos de viaje y viáticos, entre otros.

El rubro de materiales y suministros representa el 1.6%, 1.6% y 1.2% respectivamente, para los períodos 2019, 2018 y 2017 se integra por las cuentas de libros, revistas y suscripciones, combustibles y lubricantes, repuestos y accesorios, papelería y útiles, uniformes entre otros menores.

La cuenta de actividades generales representa del total de gastos el 18.8%, 16.1% y 14.4% respectivamente, para los períodos 2019, 2018 y 2017, está integrado por cuentas de depreciaciones, honorarios, consultorías y asesorías, reuniones de trabajo, gastos de asambleas generales, comisiones bancarias, entre otros menores, en esta cuenta se debe de poner atención y realizar análisis crítico a efectos de poder optimizar su utilización.

La integración proporcionada sobre los gastos de servicios personales muestra que están relacionados directamente con todo el personal de la institución, estos son básicamente los sueldos, bonificaciones, prestaciones laborales, seguro de vida y gastos médicos y demás gastos relacionados al personal. Dicha integración para el 2019 es la siguiente:

Tabla 5: Integración de gastos de servicios personales ejecutados 2019**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Sueldos	5,337,459	23.9%
Bonificaciones	4,449,860	19.9%
Indemnización laboral	914,154	4.1%
Bono 14	773,116	3.5%
Aguinaldo	773,116	3.5%
Cuota patronal IGSS	600,980	2.7%
Gastos de personal	196,767	0.9%
Seguro de vida y gastos médicos	92,921	0.4%
Total	13,138,372	58.9%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 5 los servicios personales para el 2019 representan el 58.9% del total de los ingresos, los sueldos representan el 23.9% y las bonificaciones 19.9%, los demás rubros dependen del comportamiento de estos dos para aumentar o disminuir.

La integración de los gastos por servicios no personales incluye todos los gastos fijos, agua, luz, teléfono, internet, gastos de limpieza, mantenimientos, gastos de viaje y viáticos nacionales e internacionales. Dicha integración para el 2019 es la siguiente:

Tabla 6: Integración de gastos de servicios no personales ejecutados 2019**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Gastos de viaje y viáticos	640,599	2.9%
Publicaciones y promociones	427,382	1.9%
Mantenimiento y reparaciones	361,038	1.6%
Seguridad	333,049	1.5%
Electricidad	262,894	1.2%
Servicios de limpieza	229,399	1.0%
Impresión y encuadernación	175,952	0.8%
Teléfono fax e Internet	175,466	0.8%
Arrendamientos y almacenaje	152,199	0.7%
Impuestos pagados	51,110	0.2%
Gestión humana	155,951	0.7%
Página web	13,634	0.1%
Transporte de personal y movilización	16,020	0.1%
Total	2,994,693	13.4%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 6 los servicios no personales para el 2019 representan el 13.4% del total de los ingresos, los gastos de viaje y viáticos representan el 2.9%, las publicaciones y promociones representan el 1.9%, y el mantenimiento y reparaciones 1.6% son los rubros más representativos, que merecen atención ya análisis en busca de mejoras para optimizar.

La integración de los gastos por materiales y suministros lo constituyen los gastos relacionados a suscripciones a revistas, electrónicas, combustibles y lubricantes, repuestos y accesorias para ser utilizados en el edificio, papelería y útiles, para el 2019 se presenta la integración:

Tabla 7: Integración de gastos de materiales y suministros ejecutados 2019**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Libros, revistas y suscripciones	208,888	0.9%
Combustibles y lubricantes	30,976	0.1%
Repuestos y accesorios	51,494	0.2%
Papelería y útiles	26,159	0.1%
Uniformes	4,150	0.0%
Total	321,667	1.4%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

En la tabla 7 los gastos de materiales y suministros para el 2019 representan el 1.4% del total de los ingresos, se recomienda analizar estrategias enfocadas a la optimización de los materiales y suministros con el objetivo de mejorar el resultado de operación.

La integración de los gastos de actividades generales lo constituyen los gastos relacionados a depreciaciones, gastos de honorarios por consultorías contratadas, reuniones de trabajo, gastos de asambleas, para el 2019 se presenta la integración:

Tabla 8: Integración de gastos de actividades generales ejecutados 2019**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Depreciaciones	2,002,901	9.0%
Honorarios, consultorías y asesorías	1,423,090	6.4%
Reuniones de trabajo	160,422	0.7%
Asambleas y otras reuniones	99,645	0.4%
Comisiones bancarias	113,528	0.5%
Total	3,799,585	17.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

En la tabla 8 los gastos de actividades generales para el 2019 representan el 17.0% del total de los ingresos, las depreciaciones representan el 9.0%, y los honorarios,

consultorías y asesorías el 6.4%, se recomienda analizar estrategias enfocadas a la optimización de los gastos de este rubro con el objetivo de mejorar el resultado de operación.

A continuación se muestra análisis vertical referente al estado de resultados presupuestado y real del año 2019, con el objetivo de determinar el porcentaje de participación de los elementos que lo integra con relación al total de los ingresos generados:

Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados presupuestado y real 2019

Entidad sin fines de lucro

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Presupuesto		Real	
	Q	%	Q	%
Ingresos:				
Cuotas extraordinarias	17,500,000	83.7%	19,209,538	86.2%
Cuotas ordinarias de agremiaturas	700,000	3.3%	681,213	3.1%
Donaciones	1,200,000	5.7%	919,080	4.1%
Otros ingresos	1,500,000	7.2%	1,464,000	6.6%
Total ingresos	20,900,000	100.0%	22,273,831	100.0%
Gastos de funcionamiento:				
Servicios personales	12,725,000	60.9%	13,138,372	59.0%
Servicios no personales	2,750,000	13.2%	2,994,693	13.4%
Materiales y suministros	192,500	0.9%	321,667	1.4%
Actividades generales	3,500,000	16.7%	3,799,585	17.1%
Total gastos de funcionamiento	19,167,500	91.7%	20,254,317	90.9%
Impuesto sobre la renta	75,000	0.4%	73,200	0.3%
Cambio en el saldo del activo neto del año	1,657,500	7.9%	1,946,314	8.7%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

En la tabla 9 muestra en el estado de resultados al finalizar el año 2019, se obtuvo ingresos por Q. 22,273,831 superando a lo presupuestado por un monto de

Q. 1,373,831. Así mismo los gastos de funcionamiento reales corresponden a Q. 20,254,317 mayores a los presupuestados por Q. 1,086,817 con estas variaciones se obtuvo incremento en el saldo del activo neto del año equivalente real por Q. 288,814 equivalente al 0.8%.

4.2.4.2 Análisis horizontal

Como parte del análisis financiero, se realizó análisis horizontal de tendencias del período 2016 al 2019, sobre los resultados reales para analizar el comportamiento de los resultados de operación.

Así mismo se realizó análisis horizontal de la proyección realizada del presupuesto 2020 con el resultado real del 2019, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para las proyecciones y la implementación de herramientas y reportes financieros en la planificación y control presupuestario.

A continuación se presenta un análisis horizontal de tendencias de los ingresos y egresos reales de los períodos 2016 al 2019, teniendo como año base el año 2016, con el objetivo de analizar el comportamiento de los resultados de operación:

Tabla 10: Análisis horizontal de tendencias resultados reales 2016 al 2019**Entidad sin fines de lucro****Estado de resultados real****Del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

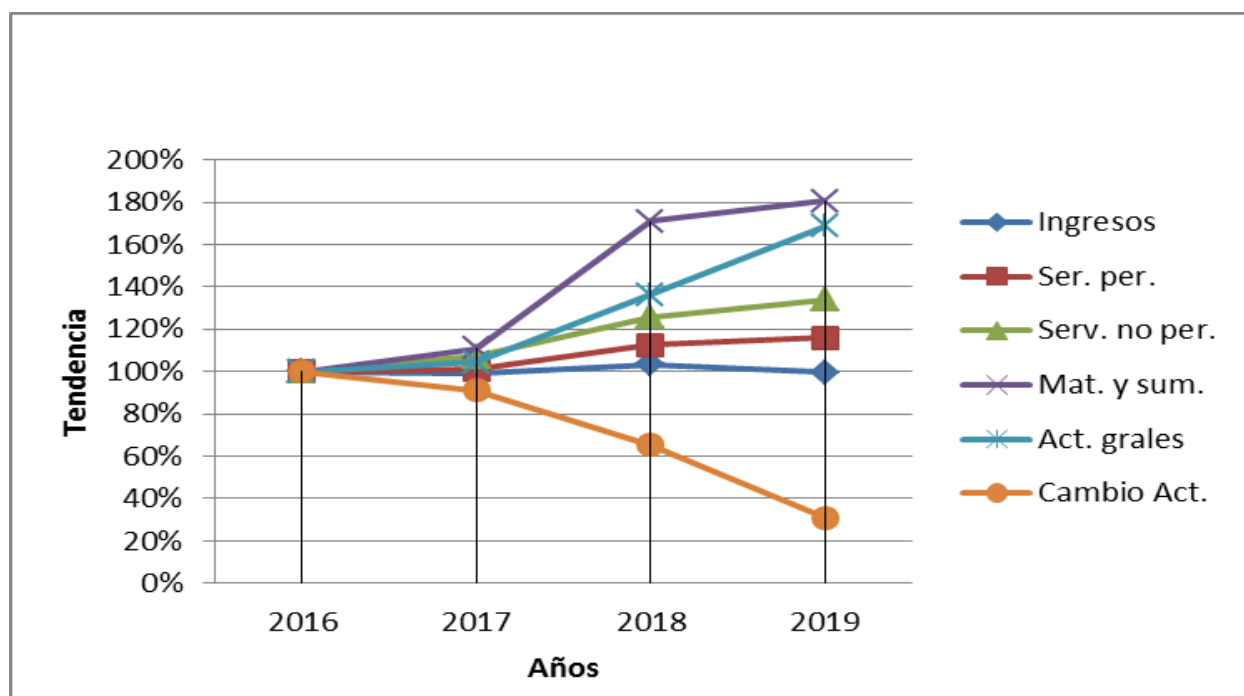
	2016		2017		2018		2019	
Ingresos	22,345,343	100%	22,190,189	99%	23,120,680	103%	22,273,831	100%
Ser. per.	11,325,343	100%	11,439,521	101%	12,752,033	113%	13,138,372	116%
Serv. no per.	2,234,232	100%	2,395,287	107%	2,812,308	126%	2,994,693	134%
Mat. y sum.	178,020	100%	197,327	111%	304,654	171%	321,667	181%
Act. Grales	2,293,929	100%	2,394,216	104%	3,131,314	137%	3,872,785	169%
Cambio Act.	6,313,819	100%	5,763,838	91%	4,120,370	65%	1,946,314	31%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo al análisis de tendencias en la tabla 10, del 2016 al 2019 en los ingresos en su conjunto se tuvo un decremento del 0.3% equivalente a Q. 71,512. Los gastos de servicios personales un incremento del 16% equivalente a un Q. 1,813,029. Servicios no personales un incremento del 34% equivalente Q. 760,461. Materiales y suministros un incremento del 81% equivalente a Q. 143,647. Actividades generales incremento del 69% equivalente a Q. 1,578,856. Para una disminución en el resultado de 69.% equivalente a Q. 4,367,505.

Con el objetivo de interpretar adecuadamente los resultados se presenta la siguiente gráfica para observar el comportamiento:

Gráfica 1: Análisis horizontal de tendencias resultados reales del 2016 al 2019



Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la gráfica 1, el análisis de tendencia realizado y representado gráficamente, se visualiza que los ingresos se han mantenido constantes de 2016 a 2019, los gastos más representativos con tendencia superior al 100% son: servicios personales se ha incrementado en un 16% equivalente Q. 1,813,029 y los gastos de actividades generales con incremento del 69% equivalente Q. 1,578,856. Estos factores han generado que el resultado de operación tenga una tendencia inferior en 69% equivalente a Q. 4,367,505, con respecto al 100% del año base 2016.

A continuación se presenta un análisis horizontal de tendencias de los ingresos de los períodos 2016 al 2019, por cada uno de los rubros que integran los ingresos de la entidad sin fines de lucro:

Tabla 11: Análisis horizontal de tendencias de ingreso reales 2016 al 2019**Entidad sin fines de lucro****Estado de resultados real****Del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019****Cifras expresadas en quetzales**

	2016	2017	2018	2019
Ingresos:				
Cuotas extraordinarias	20,325,030	20,145,937	20,218,216	19,209,538
Cuotas ordinarias agre.	645,030	659,045	644,305	681,213
Donaciones	855,474	759,400	587,191	919,080
Otros ingresos	519,809	625,807	1,670,967	1,464,000
Total ingresos	22,345,343	22,190,189	23,120,680	22,273,831

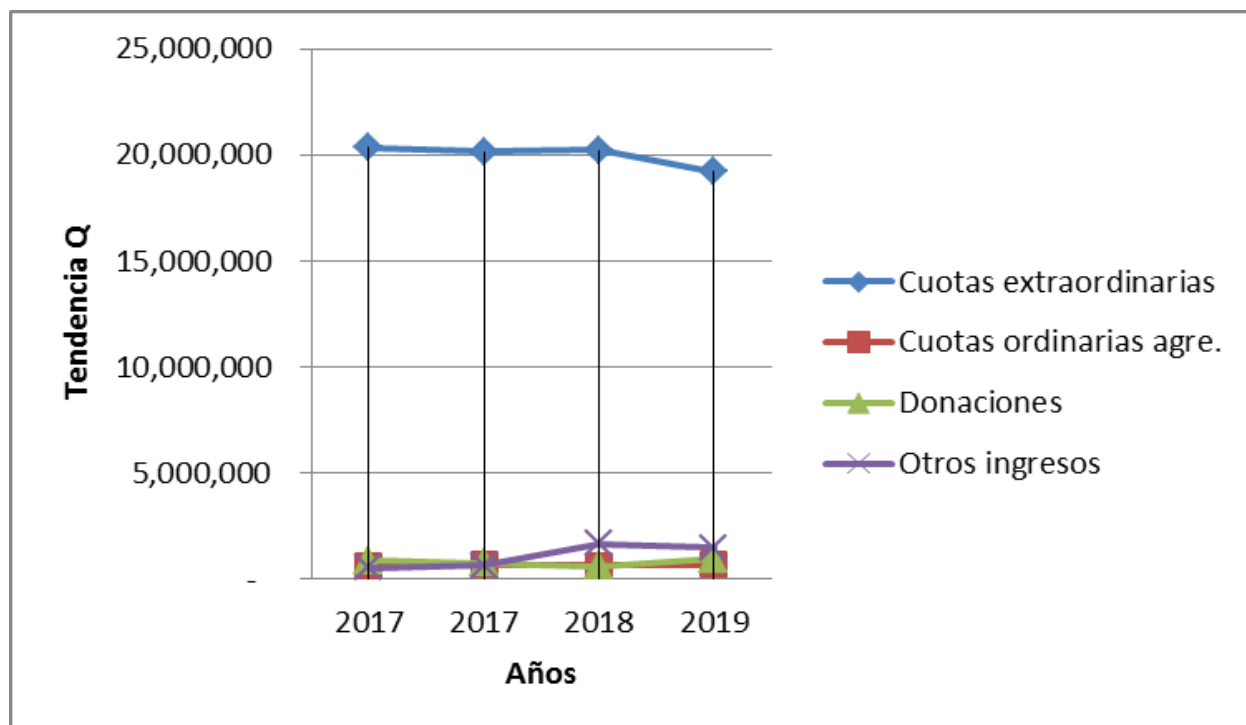
Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

El total de ingresos de la tabla 11 de los períodos de 2016 al 2019 muestra una tendencia a la baja equivalente a Q. 71,512 equivalente al 0.3% del total de ingresos, derivado de este indicador se analizó gráficamente el comportamiento de cada rubro de ingreso para establecer tendencias y oportunidades de mejora, para contribuir a la mejora del resultado operativo.

Con el objetivo de interpretar adecuadamente los ingresos se presenta la siguiente gráfica para observar el comportamiento:

Gráfica 2: Análisis horizontal de tendencias de los ingresos reales del 2016 al 2019

Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se puede observar en la gráfica 2 del análisis realizado a las cuotas extraordinarias del 2016 al 2019 existe una tendencia decreciente por Q. 1,115,492 equivalente a un 5.5%, siendo esta la principal fuente de ingresos representando un 86.2% del total de ingresos.

Según proyección de los últimos tres años y con la tendencia se ha determinado un decremento. Esta variación negativa es debido a que, en el año 2018, entró en vigor la unión aduanera entre Guatemala y Honduras, la cual tiene como objetivo un libre tránsito de mercaderías entre ambos países, por lo que se espera una reducción de servicios de exportación de DUCAS, que son las autorizaciones de exportaciones para

Centroamérica, derivado de esto se recomienda para la institución buscar diversificación en la fuente de ingresos, con el objetivo de continuar con sus operaciones de la forma prevista y lograr minimizar los efectos del acuerdo de libre comercio entre Honduras y Guatemala.

Como se puede observar la tendencia de los ingresos generados derivado de las cuotas ordinarias de agremiataras, las cuales corresponden a las cuotas de los asociados, se observa un comportamiento lineal del año 2016 al 2019, los cuales representan un 3.1% del total de ingresos, esto debido a que no se han establecido estrategias y planes de acción estructurados para la captación de nuevos asociados y fidelización de los existentes.

Como se puede observar la tendencia de las donaciones es incremental, de Q. 63,606 equivalente al 7.4% del 2016 con relación al 2019, esto debido a que por los buenos resultado obtenidos por la institución, se ha podido generar buena imagen ante las entidades privadas, las cuales en los últimos años han aumentado las donaciones.

La tendencia de los otros ingresos desde el año 2016 con relación al 2019 ha presentado un incremento de Q. 944,191 equivalente al 181.6%, el incremento se observa a partir del 2018, año en el cual se inició arrendar parte del edificio sin utilizar.

4.2.4.3 Informe de desempeño 2019

A continuación se presenta ejemplo del informe de desempeño anual de ingresos y egresos correspondiente al período 2019:

Tabla 12: Informe de desempeño de los ingresos del 2019**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

	Presupuesto	Real	Variación	
Ingresos:	Q	Q	Q	%
Cuotas extraordinarias	17,500,000	19,209,538	1,709,538	9.8%
Cuotas ordinarias de agremiaturas	700,000	681,213	(18,787)	-2.7%
Donaciones	1,200,000	919,080	(280,920)	-23.4%
Otros ingresos	1,500,000	1,464,000	(36,000)	-2.4%
Total ingresos	20,900,000	22,273,831	1,373,831	6.6%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 12 el informe de desempeño como herramienta de previsión y control, permite evaluar y medir el desempeño de la entidad sin fines de lucro. Por lo que se analizaron las variaciones ocurridas entre el presupuesto operativo y el resultado real durante el período 2019, de forma que sirva de guía para los períodos subsiguientes.

Respecto a los ingresos; las cuotas extraordinarias se tuvo una variación positiva de Q. 1,709,538 equivalente al 9.8%, esta variación se debe a que para la proyección del 2019 se realizó de una forma empírica sin justificación alguna. Sin embargo el comparativo con el dato real respecto al 2018 indica una variación negativa de Q. 1,008,678 equivalente al 4.98% esto debido a que a partir del 2018, entró en vigor la unión aduanera entre Guatemala y Honduras, la cual tiene como objetivo un libre tránsito de mercaderías entre ambos países, por lo que se espera una reducción de servicios de exportación de DUCAS, que son las autorizaciones de exportaciones para Centroamérica. Ante esta situación la entidad sin fines de lucro se encuentra en búsqueda de la forma de diversificar los servicios que puede ofrecer al sector exportador, utilizando las plataformas con que cuenta actualmente, con el objetivo de minimizar este impacto en el corto plazo.

Las cuotas ordinarias de agremiaturas muestran un variación negativa con respecto a lo presupuestado por Q. 18,787 equivalente al 2.7%, esto debido a que no se logró el cumplimiento de la meta de alta de asociados, debido a que no existen planes de acción y seguimiento definidos para la captación y retención de asociados dentro del departamento de mercadeo.

Las donaciones tuvieron una variación negativa del 23.4% con respecto a lo presupuestado equivalente a Q. 280,920, esto debido a que ya no se pudo concretar donación con entidades privadas que se tenían previstas, las cuales no se tenía la certeza de que se realizaría.

Los otros ingresos obtuvo disminución de Q. 36,000 equivalente al 2.4% de acuerdo a lo presupuestado, el decremento se dio debido a que se brindó menos servicios de parqueo por las visitas recurrentes de los asociados.

Tabla 13: Informe de desempeño gastos de servicios personales del 2019

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Presupuesto	Real	Variación	
	Q	Q	Q	%
Servicios personales				
Sueldos	5,222,343	5,337,459	(115,116)	-2.2%
Bonificaciones	4,325,235	4,449,860	(124,625)	-2.9%
Indemnización laboral	797,684	914,154	(116,470)	-14.6%
Bono 14	754,259	773,116	(18,857)	-2.5%
Aguinaldo	754,259	773,116	(18,857)	-2.5%
Cuota patronal IGSS	586,221	600,980	(14,759)	-2.5%
Gastos de personal	195,000	196,767	(1,767)	-0.9%
Seguro de vida y gastos médicos	90,000	92,921	(2,921)	-3.2%
Total servicios personales	12,725,000	13,138,372	(413,372)	-3.2%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 13 los servicios personales en su conjunto se obtuvo un incremento de Q. 413,372 equivalente al 3.2% con relación a lo presupuestado, esto se debió principalmente a dos factores; en primera instancia se crearon algunas plazas nuevas las cuales no estaban presupuestadas, así como se otorgó algunos incrementos más altos de acuerdo a lo presupuestado, esto contó con el vo.bo. de la dirección general. Derivado de esto se deberá de realizar una evaluación estructural con el objetivo de disminuir este gasto y que se pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 14: Informe de desempeño gastos de servicios no personales del 2019

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Presupuesto	Real	Variación	
Servicios no personales	Q	Q	Q	%
Gastos de viaje y viáticos	545,230	640,599	(95,369)	-17.5%
Publicaciones y promociones	365,000	427,382	(62,382)	-17.1%
Mantenimiento y reparaciones	270,000	361,038	(91,038)	-33.7%
Seguridad	335,000	333,049	1,951	0.6%
Electricidad	260,000	262,894	(2,894)	-1.1%
Servicios de limpieza	225,000	229,399	(4,399)	-2.0%
Impresión y encuadernación	149,520	175,952	(26,432)	-17.7%
Teléfono fax e internet	175,000	175,466	(466)	-0.3%
Arrendamientos y almacenaje	152,000	152,199	(199)	-0.1%
Impuestos pagados	140,000	51,110	88,890	63.5%
Gestión humana	105,000	155,951	(50,951)	-48.5%
Página web	10,250	13,634	(3,384)	-33.0%
Transporte de personal	18,000	16,020	1,980	11.0%
Total servicios no personales	2,750,000	2,994,693	(244,693)	-8.9%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 14 la ejecución de los gastos por concepto de servicios no personales se obtuvo un incremento de Q. 244,693 equivalente al 8.9% respecto al presupuesto, derivado principalmente a la variaciones negativas: gastos de viaje y viáticos Q. 95,3369 equivalente a 17.5%, publicaciones y promociones Q. 62,383 equivalente al 17.1%, mantenimiento y reparaciones Q. 91,038 equivalente al 33.7%,

gestión humana Q. 50,951 equivalente al 48.5%, esto debido a que se carecen planes de trabajo estructurados y la falta de seguimiento para proponer medidas correctivas.

Tabla 15: Informe de desempeño gastos de materiales y suministros del 2019

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Presupuesto	Real	Variación	
	Q	Q	Q	%
Materiales y suministros				
Libros, revistas y suscripciones	122,500	208,888	(86,388)	-70.5%
Combustibles y lubricantes	12,547	30,976	(18,429)	146.9%
Repuestos y accesorios	22,453	51,494	(29,041)	129.3%
Papelería y útiles	30,000	26,159	3,841	12.8%
Uniformes	5,000	4,150	850	17.0%
Total materiales y suministros	192,500	321,667	(129,167)	-67.1%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 15 la ejecución de los gastos por concepto de materiales y suministros es de una variación negativa de Q. 129,167 equivalente al 67.1% respecto al presupuesto, derivado de la falta de planificación y control de entrega de los repuestos y accesorios y una programación gestionada inadecuadamente de las suscripciones a revistas y sitios web.

Tabla 16: Informe de desempeño gastos de actividades generales del 2019**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

	Presupuesto	Real	Variación	
Actividades generales	Q	Q	Q	%
Depreciaciones	1,875,000	1,940,257	(65,257)	-3.5%
Honorarios, consultorías	1,314,628	1,485,734	(171,106)	-13.0%
Reuniones de trabajo	101,463	160,422	(58,959)	-58.1%
Asambleas y otras reuniones	97,652	99,645	(1,993)	-2.0%
Comisiones bancarias	111,257	113,528	(2,271)	-2.0%
Total actividades generales	3,500,000	3,799,585	(299,585)	-8.6%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a tabla 16, los gastos de las actividades generales se obtuvo un incremento de Q. 299,585 equivalentes al 8.6%, respecto a lo presupuestado, derivado de esto se debe de evaluar los componentes de honorarios, reuniones de trabajo para identificar oportunidades de ahorro.

Derivado de los supuestos establecidos para las actividades de ingresos y egresos para el 2020, así como el análisis de la información financiera histórica establecida se espera obtener una utilidad del 10% para el estado de resultados proyectado de 2020.

4.2.5 Presupuesto de ingresos

La planificación y proyección de los ingresos es una parte importante dentro de la entidad sin fines de lucro, derivado que estos definirán si será posible cumplir con los objetivos establecidos.

Las fuentes de ingreso definidas dentro de la institución son las que se obtienen de las cuotas ordinarias y extraordinarias de los asociados. Adicional existen otras unidades generadoras de ingresos que se encuentran al servicio de los socios y no socios de la institución, estas áreas brindan el apoyo sostenible para seguir con el giro habitual de

las operaciones, tal es el caso de la ventanilla única para las exportaciones que tiene por objetivo centralizar y coordinar las instituciones involucradas en trámites y procedimientos de exportación para facilitar la comercialización externa de los productos guatemaltecos, impulsando el desarrollo de proyectos de comercio exterior para contribuir a mejorar la competitividad del país, permitiendo la autorización de las exportaciones de forma ágil, para este análisis se utilizan los servicios de FAUCAS; siendo las autorizaciones para exportaciones a Centroamérica.

4.2.5.1 Cuotas ordinarias

De acuerdo con los objetivos establecidos, se elaboró una proyección de alta de asociados de 100 durante el período, al 31 de diciembre de 2019 se tenían 188 asociados activos, se tiene como meta establecida para el 31 de diciembre de 2020 alcanzar el número de asociados 288.

Se cuentan con planes estratégicos agresivos para atracciones de nuevos asociados, el cual consiste en promociones y nuevos beneficios al ser asociado.

A continuación, se presenta el presupuesto de alta de asociados planificado:

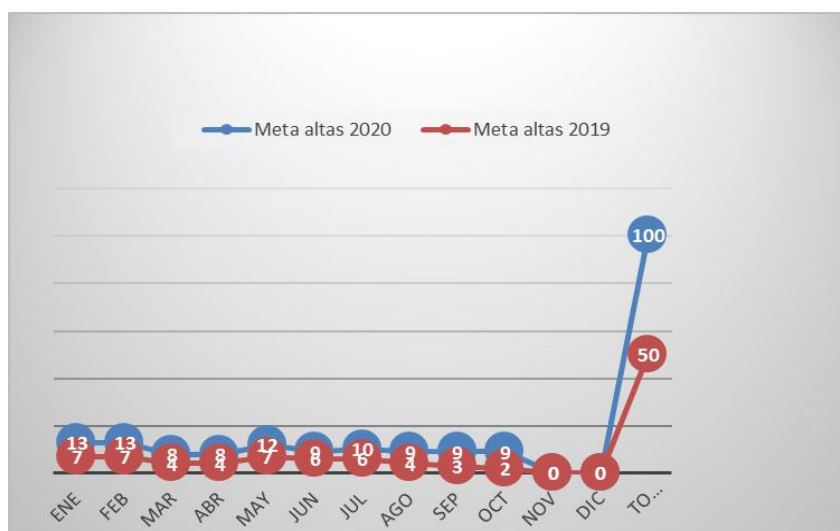
Tabla 17: Proyección de alta de asociados 2020

Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
Socios 2018	188												188
Meta altas 2019	13	13	8	8	12	9	10	9	9	9	0	0	100
Total por mes	201	214	222	230	242	251	261	270	279	288	288	288	288

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 17 la proyección de alta de asociados con base al comportamiento histórico de los meses, se establece la meta para cumplir con el objetivo establecido de captación de 100 nuevos asociados para el 2020.

Gráfica 3: Comparativo de metas de alta asociados 2020 vs 2019



Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la gráfica 3 el cumplimiento de la meta establecida de alta de socios para el 2019 ascendió a un 92%, para el 2020 se estableció incrementar un 100% equivalentes a 50 con relación a la meta de 2019, la cual asciende un total de altas de 100 nuevos asociados.

Tabla 18: Proyección de ingresos cuotas ordinarias 2020**Cifras expresadas en quetzales**

Mes	Total por mes	Cuota mensual promedio Q	Total presupuesto Q
Enero	201	272	54,672
Febrero	214	272	58,208
Marzo	222	272	60,384
Abril	230	272	62,560
Mayo	242	272	65,824
Junio	251	272	68,272
Julio	261	272	70,992
Agosto	270	272	73,440
Septiembre	279	272	75,888
Octubre	288	272	78,336
Noviembre	288	272	78,336
Diciembre	288	272	78,336
Totales	288	272	825,248

Tamaño	Cuota mensual	
Pequeñas	Q	192
Medianas	Q	264
Grandes	Q	360
Promedio	Q	272

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 18 de forma conservadora la proyección de las cuotas ordinarias se realizó tomando de base un promedio de las cuotas entre pequeñas, medias y grandes empresas, sabiendo que en la ejecución esta mostrará un incremento leve con relación a lo presupuestado, debido a que en un 80% aproximadamente está integrado por empresas pequeñas. Como resultado de la proyección se tiene un presupuesto de ingresos por concepto de cuotas ordinarias de asociados para el año 2020 equivalente a Q. 825,248.

4.2.5.2 Cuotas extraordinarias

Se elaboró una proyección basándose en la tendencia reciente de 2017 a 2019 de los servicios de exportación prestados, que se prestan en la ventanilla única para las exportaciones de servicios de FAUCAS, que son las exportaciones que se realizan a nivel centroamericano, con el compromiso del equipo de comercialización y mercadeo en canalizar sus esfuerzos no solo en lograr el objetivo, sino superarlo.

Para este tipo de servicios, se observa que la tendencia de prestación de servicios en los últimos tres años se ha mantenido estable, con un leve decremento del 5% del 2019 con relación 2017, con esta tendencia se establecen los servicios prestados anual y mensualmente para el 2020. A continuación, se presentan el monto de los servicios prestados cada mes, en los últimos tres años:

Tabla 19: Monto de servicios de exportación prestados 2017-2019

Cifras expresadas en quetzales

Mes	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Enero	1,583,168	1,637,789	1,714,455
Febrero	1,684,066	1,608,153	1,686,049
Marzo	1,726,908	1,937,899	1,595,174
Abril	1,778,072	1,541,872	1,696,869
Mayo	1,706,231	1,795,352	1,688,987
Junio	1,680,362	1,640,529	1,504,876
Julio	1,605,646	1,666,553	1,574,006
Agosto	1,683,021	1,729,429	1,603,507
Septiembre	1,658,157	1,609,242	1,467,366
Octubre	1,609,128	1,687,200	1,609,901
Noviembre	1,758,608	1,786,094	1,604,948
Diciembre	1,672,568	1,578,104	1,463,399
Totales	20,145,937	20,218,216	19,209,538

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado

La tabla 19 muestra que la institución ha logrado mantener históricamente un equilibrio en el monto de servicios prestados, debido a que las exportaciones a nivel

centroamericano han sido constantes por factores tales como; las empresas a nivel nacional no han diversificado sus productos de exportación a nivel regional, ni se ha incrementado considerablemente el número de empresas con potencial para realizar exportaciones.

Considerando que esta estabilidad en el monto de servicios de exportación a nivel centroamericano se estima razonable se utilizó el método estadístico de regresión lineal simple, para pronosticar los servicios que se prestarán en el 2020. Para esto se utilizó la herramienta de Excel de análisis de datos, ingresando los datos mensuales de 2017 a 2019, numerados por mes de 1 a 36 en el rango X, y los montos de servicios mensuales de ese mismo período en el rango de las Y.

Al correr el proceso, este arroja la información estadística de regresión relacionada con la tabla de servicios prestados; dentro de esta información están los coeficientes de intercepción y número, que se utilizan para formar la línea de tendencia.

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.39842743
Coefficiente de determinación R ²	0.15874442
R ² ajustado	0.1340016
Error típico	87903.0161
Observaciones	36

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	4.9574E+10	49574343082	6.4157793	0.01609294
Residuos	34	2.6272E+11	7726940238		
Total	35	3.1229E+11			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%
Intercepción	1720910.03	29922.2972	57.51263083	1.831E-35	1660100.61	1781719.46
Variable X 1	-3572.17702	1410.28948	-2.532938862	0.0160929	-6438.2301	-706.123977

Figura 3: Estadística de regresión del monto de prestación de servicios de exportación de los últimos años 2017-2019

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Se observa en la figura 3 la estadística de regresión el coeficiente de intercepción con valor de 1720910.03 que representa la constante de la ordenada al origen, y el coeficiente de -3572.17702 que representa la pendiente. Con estos datos se puede pronosticar el monto de servicios de FAUCAS para el período 2020.

La fórmula utilizada para establecer por medio de regresión, el pronóstico para el 2020, es $(X * -3572.17702) + 1720910.03$, la cual el rango de X es de 37 a 48 para establecer el pronóstico de prestación de servicios de enero a diciembre para el 2020, dando como resultado los datos siguientes:

Tabla 20: Pronóstico de monto de servicios de exportación 2020**Cifras expresadas en quetzales**

Número	Año	Mes	Monto Q
37	2020	Enero	1,588,739
38	2020	Febrero	1,585,167
39	2020	Marzo	1,581,595
40	2020	Abril	1,578,023
41	2020	Mayo	1,574,451
42	2020	Junio	1,570,879
43	2020	Julio	1,567,306
44	2020	Agosto	1,563,734
45	2020	Septiembre	1,560,162
46	2020	Octubre	1,556,590
47	2020	Noviembre	1,553,018
48	2020	Diciembre	1,549,446
Total			18,829,110

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como resultado de la proyección para el año 2020 que muestra la tabla 20, se tiene un presupuesto de servicios prestados de exportación de DUCAS de Q. 18,829,110, se puede observar que esta proyección es constante con el decremento que se ha tenido en el 2019 con relación al 2018. Según proyección de los últimos tres años y con la tendencia se ha determinado un decremento del 2% para el 2020. Esta variación negativa es razonable debido a que, en el año 2018, entró en vigor la unión aduanera entre Guatemala y Honduras, la cual tiene como objetivo un libre tránsito de mercaderías entre ambos países, por lo que se espera una reducción de servicios de exportación de DUCAS, que son las autorizaciones de exportaciones para Centroamérica.

4.2.5.3 Donaciones

De acuerdo con las diferentes alianzas estratégicas que se tienen con otras asociaciones, así como con empresas del sector privado de diversos sectores

económicos se tiene previsto obtener por concepto de donaciones para el período un monto de Q. 900,000 durante el primer trimestre. A razón de Q. 300,000 en enero, febrero y marzo respectivamente de 2020.

4.2.5.4 Otros ingresos

Los otros ingresos corresponden, a ingresos que se perciben por concepto del giro no habitual de la institución, los cuales se dan por renta de algunos espacios disponibles del edificio propio con que se cuenta, se renta a algunas entidades y asociaciones estratégicas que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos de la institución, para el 2020 se tiene previsto un incremento del 5% para cubrir incremento en costos fijos de mantenimiento, también se proyectan los servicios de parqueo que utilizan los asociados durante sus visitas a las instalaciones, esta actividad se encuentra afecta al impuesto sobre la renta, la asociación se encuentra inscrita al 5% para el pago del impuesto sobre la renta sobre las actividades que le sean afectas.

Tabla 21: Proyección de otros ingresos 2020

Cifras expresadas en quetzales

Arrendatario	Mensual 2019	5 % incremento	Mensual 2020	Anual
Banco Industrial	15,000	750	15,750	189,000
Telecomunicaciones de Guatemala	15,000	750	15,750	189,000
Asociación de Navieros de Guatemala	10,000	500	10,500	126,000
Vestex	30,000	1,500	31,500	378,000
Corporación Creativa, S.A.	7,000	350	7,350	88,200
Servicio de parqueo	45,000	-	45,000	540,000
Subtotales	122,000	3,850	125,850	1,510,200
Adición 2019				
Eurorist, S.A.	-	-	8,000	96,000
Totales			133,850	1,606,200
Proyección de impuesto sobre la renta 5%			6,693	80,310

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 21 para el año 2019 se contaba con cinco empresas arrendantes de las instalaciones sin uso por parte de la institución que en promedio generaron Q. 122,000 mensuales, incluyendo el servicio de parqueo, para el año 2020 se realizó un ajuste del 5% de la renta y se tiene previsto el alta de una empresa más para obtener una renta estimada mensual de Q. 133,850 generado Q. 6,693 de impuesto sobre la renta y anual Q. 1,606,200, generado Q. 80,310 de impuesto sobre la renta para el 2020.

4.2.6 Presupuesto de egresos

Para la elaboración del presupuesto de egresos, se integran por las actividades que brindan el apoyo necesario para la consecución de los objetivos, así como por las actividades administrativas que conforman la institución, de conformidad a las necesidades específicas para su funcionamiento. Los componentes del presupuesto de egreso es el siguiente:

- a) Servicios personales
- b) Servicios no personales
- c) Materiales y suministros
- d) Actividades generales

4.2.6.1 Servicios personales

Se presupuestan los gastos de servicios personales, sueldos, prestaciones laborales de acuerdo con la legislación laboral vigente, gastos de seguros y demás gastos de personal. Aquí se incluye el cien por ciento de colaboradores de la institución, esta actividad se debe delegar al departamento de Gestión humana, quien será el

encargado de la administración y carga de este rubro al presupuesto. Los criterios para la elaboración de este presupuesto son:

Gestión humana ingresa el personal que se tiene en la nómina más las vacantes que se tienen en proceso de cobertura para el 2020.

Se elabora una nómina adicional y fuera de presupuesto con los requerimientos de plazas adicionales de las diferentes áreas y sus respectivas justificaciones, para aprobación de la dirección general.

El Comité de presupuesto asigna un % de incremento salarial anual y un monto máximo (si lo hay) para invertir en crecimiento de head-count. Para el 2020 no se autorizó realizar incrementos salariales derivado de la crisis económica.

Tabla 22: Información base para proyección de gastos de servicios personales para el 2020

Cifras expresadas en Quetzales

Nómina diciembre 2019

Descripción	Monto
Sueldo	433,211
Bonificación	356,085
Total	789,296

Vacantes previstas para 2020

Plaza	Mes de alta	Base	Bonificación	Total
Coordinador de operaciones	Mayo	6,000	4,000	10,000
Analista de mercado	Mayo	8,400	5,600	14,000
Jefe de diseño gráfico	Mayo	12,000	8,000	20,000
Totales		26,400	17,600	44,000

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 22 muestra la información base para la proyección del presupuesto se utilizó la nómina correspondiente al mes de diciembre de 2019, adicional se presenta una nómina de plazas a cubrir para ser aprobadas por la dirección general para el período 2020.

Tabla 23: Proyección de sueldos 2020

Cifras expresadas en quetzales

Mes	Sueldo base	Bonificación	Total
Enero	433,211	356,085	789,296
Febrero	433,211	356,085	789,296
Marzo	433,211	356,085	789,296
Abril	433,211	356,085	789,296
Mayo	433,211	356,085	789,296
Junio	433,211	356,085	789,296
Julio	433,211	356,085	789,296
Agosto	433,211	356,085	789,296
Septiembre	433,211	356,085	789,296
Octubre	433,211	356,085	789,296
Noviembre	433,211	356,085	789,296
Diciembre	433,211	356,085	789,296
Totales	5,198,532	4,273,020	9,471,552

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

La tabla 23 muestra la proyección de sueldos mensual de los meses de enero a diciembre de 2020 corresponde a Q. 789,296. Para obtener como presupuesto anual por los conceptos de sueldos de Q. 5,198,532 y de bonificación Q. 4,273,020 para un total de Q. 9,471,552.

Tabla 24: Proyección de prestaciones laborales 2020**Cifras expresadas en quetzales**

Mes	Aguinaldo	Bono 14	Indemnización	Cuota patronal
Enero	65,748	65,748	76,720	50,556
Febrero	65,748	65,748	76,720	50,556
Marzo	65,748	65,748	76,720	50,556
Abril	65,748	65,748	76,720	50,556
Mayo	65,748	65,748	76,720	50,556
Junio	65,748	65,748	76,720	50,556
Julio	65,748	65,748	76,720	50,556
Agosto	65,748	65,748	76,720	50,556
Septiembre	65,748	65,748	76,720	50,556
Octubre	65,748	65,748	76,720	50,556
Noviembre	65,748	65,748	76,720	50,556
Diciembre	65,748	65,748	76,720	50,556
Totales	788,976	788,976	920,640	606,672

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 24 se provisionó las prestaciones laborales de acuerdo con la legislación laboral vigente, aguinaldo 8.33%, bono catorce 8.33%, indemnización 9.72% y la cuota patronal equivalente a 11.67%. El presupuesto de prestaciones labores para el 2020, asciende para aguinaldo Q. 788,976, bono catorce Q. 788,976, indemnización Q. 920,640 y cuotas patronales Q. 606,672.

Se presupuestó anualmente los gastos de seguro médico por Q. 90,000 y los gastos de personal por Q. 190,000.

4.2.6.2 Servicios no personales

Dentro de los gastos de servicios no personales lo más conveniente es dividirlos en departamentos o secciones administrativas. La integración de los gastos por servicios no personales incluye todos los gastos fijos, agua, luz, teléfono, internet, gastos de limpieza, mantenimientos, gastos de viaje y viáticos nacionales e internacionales.

Se estableció como metas presupuestarias para los servicios no personales las siguientes acciones:

Tabla 25: Metas presupuestarias servicios no personales 2020

Meta presupuestada	Medida	Iniciativa	Indicador
Reducción de gastos servicios no personales	Disminución en valor de los gastos con respecto al año anterior	Planificación y control de manera programada de los gastos de mantenimiento y gastos relacionados a publicaciones, gestión humana, gastos de viaje y viáticos	≤ 10%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se muestra en la tabla 25 se establecieron como metas obtener por lo menos una reducción de los gastos de mantenimiento, publicaciones, gastos de relación humana y gastos de viaje y viáticos por lo menos un ahorro del 10%, los demás gastos cada unidad debe de justificarlos debidamente para su inclusión dentro del presupuesto institucional.

Tabla 26: Presupuesto de servicios no personales 2020**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Gastos de viaje y viáticos	576,539	2.6%
Publicaciones y promociones	384,644	1.7%
Mantenimiento y reparaciones	324,935	1.5%
Seguridad	335,000	1.5%
Electricidad	250,000	1.1%
Servicios de limpieza	225,000	1.0%
Impresión y encuadernación	170,000	0.8%
Teléfono fax e internet	175,000	0.8%
Arrendamientos y almacenaje	152,000	0.7%
Impuestos pagados	50,000	0.2%
Gestión humana	140,356	0.6%
Página web	25,000	0.1%
Transporte de personal y movilización	18,000	0.1%
Total	2,826,474	12.8%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se muestra en la tabla 26 el total del presupuesto unificado de los gastos de servicios no personales para el 2020 es de Q. 2,826,474 el cual representa el 12.8% del total de ingresos presupuestados, los gastos más representativos corresponden a gastos de viaje y viáticos con Q. 576,539 publicaciones y promociones Q. 384,644 y mantenimiento y reparaciones con Q. 342,935. Los cuales deben de ser monitoreados para identificar que sean optimizados.

4.2.6.3 Materiales y suministros

La integración de los gastos por materiales y suministros lo constituyen los gastos relacionados a suscripciones a revistas electrónicas, combustibles y lubricantes, repuestos y accesorias para ser utilizados en el edificio, papelería y útiles.

Se estableció como metas presupuestarias para los gastos de materiales y suministros las siguientes:

Tabla 27: Metas presupuestarias materiales y suministros 2020

Meta presupuestaria	Medida	Iniciativa	Indicador
Reducción de gastos de materiales y suministros	Disminución en valor de los gastos con respecto al año anterior	Controlar las compras de suministros y traslados a las unidades ejecutoras	≤ 10%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 27 se establecieron como metas obtener por lo menos una reducción de los gastos de materiales y suministros un ahorro del 10%, los demás gastos cada unidad debe de justificarlos debidamente para su inclusión dentro del presupuesto institucional.

Tabla 28: Presupuesto de materiales y suministros 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Descripción	Q	%
Libros, revistas y suscripciones	187,999	0.8%
Combustibles y lubricantes	27,878	0.1%
Repuestos y accesorios	46,345	0.2%
Papelería y útiles	24,851	0.1%
Uniformes	3,943	0.0%
Total	291,015	1.3%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se muestra en la tabla 28 el total del presupuesto unificado de los gastos de materiales y suministros es de Q. 291,015 el cual representa el 1.3% del total de ingresos presupuestados, los gastos más representativos corresponden a gastos de libros, revistas y suscripciones Q. 187,999, El total de estos gastos se deben de monitorear para identificar que sean los optimizados.

4.2.6.4 Actividades generales

La integración de los gastos de actividades generales lo constituyen los gastos relacionados a depreciaciones, gastos de honorarios por consultorías contratadas, reuniones de trabajo, gastos de asambleas, entre otros.

Se estableció como metas presupuestarias para los gastos de actividades generales las siguientes:

Tabla 29: Metas presupuestarias actividades generales 2020

Meta presupuestaria	Medida	Iniciativa	Indicador
Reducción de gastos de actividades generales	Disminución en valor de los gastos con respecto al año anterior	Programar y controlar los servicios de honorarios, consultorías y asesorías, para hacer más eficiente los resultados y gastos correspondientes a reuniones de trabajo	≤ 10%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 29 se establecieron como metas obtener por lo menos una reducción de los gastos de las actividades generales un ahorro del 10%, en los honorarios, y gastos de reuniones de trabajo, los demás gastos cada unidad debe de justificarlos debidamente para su inclusión dentro del presupuesto institucional.

Tabla 30: Presupuesto de actividades generales 2020**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Q	%
Depreciaciones	1,950,000	8.8%
Honorarios, consultorías y asesorías	1,280,781	5.8%
Reuniones de trabajo	144,380	0.7%
Asambleas y otras reuniones	97,652	0.4%
Comisiones bancarias	111,257	0.5%
Total	3,584,070	16.2%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Como se muestra en la tabla 30 el total del presupuesto unificado de los gastos de actividades generales para el 2020 es de Q. 3,584,070 el cual representa el 16.2% del total de ingresos presupuestados, los gastos más representativos corresponden a gastos de depreciaciones Q. 1,950,000, honorarios, consultorías y asesorías Q. 1,280,781. El total de estos gastos se deben de monitorear para identificar que sean los optimizados.

4.2.7 Elaboración del estado de resultados presupuestado

El presupuesto operativo es la base para establecer los resultados a obtener de la planificación, debido a que muestra la estimación de los ingresos y egresos durante un período de tiempo determinado, por lo que a continuación se presenta el panorama según proyección del presupuesto de operación de la entidad sin fines de lucro correspondiente al período 2020:

Tabla 31: Estado de resultados proyectado 2020

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados presupuestado

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	2020	%
Ingresos:		
Cuotas extraordinarias	18,829,110	
Cuotas ordinarias de agremiaturas	825,248	
Donaciones	900,000	
Otros ingresos	1,606,200	
Total ingresos	22,160,558	100.0%
Gastos de funcionamiento:		
Servicios personales	12,856,816	58.0%
Servicios no personales	2,826,474	12.8%
Materiales y suministros	291,015	1.3%
Actividades generales	3,584,070	16.2%
Total gastos de funcionamiento	19,558,375	88.3%
Impuesto sobre la renta	80,310	0.4%
Cambio en el saldo del activo neto del año	2,521,873	11.4%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 31 el estado de resultados presupuestado muestra un esquema general de las operaciones de la entidad sin fines de lucro, por esta razón las condiciones con base a los pronósticos realizados muestran una estimación ingresos por Q. 21,160,558, de los cuales los gastos de funcionamiento representan Q. 19,558,375 y un impuesto sobre la renta de Q. 80,310 para obtener un cambio en el saldo del activo neto positivo de Q. 2,521,873 equivalente al 11.4%, con relación al total de ingresos presupuestados para el 2020.

4.2.8 Ejecución y análisis financiero

Esta fase se realizó con base a la preparación presupuestaria previa; este proceso se realiza sobre la marcha, el análisis se desarrolló mediante la emisión del estado de resultados que permitió registrar la información económico-financiera de la institución.

Para la etapa de ejecución se debe de hacer la concientización a cada una de las áreas, la correcta ejecución es responsabilidad de todo el personal y los gerentes o jefes de áreas son responsables de velar por el control adecuado de la ejecución de gastos de su respectiva área.

Al cierre de cada mes se deben de realizar los reportes comparativos establecidos por cada área y consolidados sobre el resultado ejecutado y el presupuestado, estos son de estado de resultados consolidado integral, ingresos y egresos por departamentos o centros de costos. Este proceso se debe de realizar mensualmente las reuniones de seguimiento, evaluando los comparativos y las diferencias, así como los informes de desempeño; en estas reuniones quedan establecidas las medidas correctivas las cuales se ejecutan y en el mes siguiente se deben de volver a evaluar.

De este modo se debe de trabajar los doce meses, con este seguimiento se establecen documentalmente las justificaciones para ajustes al presupuesto, lo cual servirá de apoyo para la realización del presupuesto del siguiente año, y esto sucesivamente, lo cual hará que cada año el presupuesto sea más efectivo en sus cálculos.

4.2.8.1 Análisis financiero para determinar la variabilidad de los ingresos y egresos presupuestados en comparación con los datos reales

Se realizó análisis vertical y horizontal para identificación de variaciones importantes dentro del mismo estado de resultado y sus componentes, así como para evaluar las principales variaciones de los rubros que componen el estado de resultados con relación a períodos anteriores para determinar su razonabilidad, con el fin de hacer una eficiente planificación y control de las operaciones, tomar mejores decisiones

financieras y administrativas, al medir los resultados para ser más productivos en la generación de mayores utilidades, por lo tanto se presenta el estado de resultados real 2019 comparándolo con la proyección para el 2020.

- **Análisis horizontal**

A continuación se presenta un análisis horizontal de los resultados reales del período 2019 con relación a la proyección del presupuesto 2020:

Tabla 32: Análisis horizontal comparativo real y proyectado

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Pto. 2020	Real 2019	Variación	%
Ingresos:				
Cuotas extraordinarias	18,829,110	19,209,538	(380,428)	-2.0%
Cuotas ordinarias de agremiaturas	825,248	681,213	144,035	17.5%
Donaciones	900,000	919,080	(19,080)	-2.1%
Otros ingresos	1,606,200	1,464,000	142,200	8.9%
Total ingresos	22,160,558	22,273,831	(113,273)	-0.5%
Gastos de funcionamiento				
Servicios personales	12,856,816	13,138,372	(281,556)	-2.2%
Servicios no personales	2,826,474	2,994,693	(168,219)	-6.0%
Materiales y suministros	291,015	321,667	(30,651)	-10.5%
Actividades generales	3,584,070	3,799,585	(215,515)	-6.0%
Total gastos de funcionamiento	19,558,375	20,254,317	(695,942)	-3.6%
Impuesto sobre la renta	80,310	73,200	7,110	8.9%
Cambio en el saldo del activo neto del año	2,521,873	1,946,314	575,559	22.8%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Según proyección expresada en la tabla 32 el total de ingresos se pronosticó una disminución de Q. 113,273 equivalente al 0.5% para el 2020 con respecto al 2019. Ingresos con disminución: cuotas extraordinarias Q. 380,428 equivalente al 2.0%, donaciones Q. 19,080 equivalente a 2.1%. Ingresos con incremento: cuotas ordinarias Q. 144,035 equivalente al 17.5%, otros ingresos Q. 142,200 equivalente a 8.9%.

El total de gastos de funcionamiento se proyecta una disminución de Q. 695,942 equivalente al 3.6%, el impuesto sobre la renta incremento de Q. 7,110 equivalente al 8.9% para un cambio en el saldo del activo neto positivo de Q. 2,521,873 lo que significa una diferencia absoluta de Q. 575,559 y relativa de 22.8%.

A continuación se presenta análisis horizontal de los gastos de servicios personales reales 2019 y proyectado 2020:

Tabla 33: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de servicios personales

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Pto. 2020	Real 2019	Variación	%
Servicios personales	Q	Q	Q	%
Sueldos	5,198,532	5,337,459	(138,927)	-2.7%
Bonificaciones	4,273,020	4,449,860	(176,840)	-4.1%
Indemnización laboral	920,640	914,154	6,486	0.7%
Bono 14	788,976	773,116	15,860	2.0%
Aguinaldo	788,976	773,116	15,860	2.0%
Cuota patronal IGSS	606,672	600,980	5,692	0.9%
Gastos de personal	190,000	196,767	(6,767)	-3.6%
Seguro de vida y gastos médicos	90,000	92,921	(2,921)	-3.2%
Total	12,856,816	13,138,372	(281,556)	-2.2%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 33 los gastos de servicios personales según proyección 2020 se obtuvo una disminución de Q. 281,556 equivalente a 2.2%, debido a que según proyección no se contempló la inclusión de plazas vacantes que están en autorización por parte de la dirección general.

A continuación se presenta análisis horizontal de los gastos de servicios no personales reales 2019 y proyectado 2020:

Tabla 34: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de servicios no personales

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Pto. 2020	Real 2019	Variación	%
Servicios no personales	Q	Q	Q	%
Gastos de viaje y viáticos	576,539	640,599	(64,060)	-11.1%
Publicaciones y promociones	384,644	427,382	(42,738)	-11.1%
Mantenimiento y reparaciones	324,935	361,038	(36,104)	-11.1%
Seguridad	335,000	333,049	1,951	0.6%
Electricidad	250,000	262,894	(12,894)	-5.2%
Servicios de limpieza	225,000	229,399	(4,399)	-2.0%
Impresión y encuadernación	170,000	175,952	(5,952)	-3.5%
Teléfono fax e internet	175,000	175,466	(466)	-0.3%
Arrendamientos y almacenaje	152,000	152,199	(199)	-0.1%
Impuestos pagados	50,000	51,110	(1,110)	-2.2%
Gestión humana	140,356	155,951	(15,595)	-11.1%
Página web	25,000	13,634	11,366	45.5%
Transporte de personal	18,000	16,020	1,980	11.0%
Total	2,826,474	2,994,693	(168,219)	-6.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Según proyección expresada en la tabla 34 para el 2020 se planifica un ahorro de Q. 168,219 equivalentes al 6.0% derivado de los planes y programaciones que se

establecerán para obtener la mejora principalmente de los gastos de viaje y viáticos Q. 64,060, publicaciones Q. 42,738, mantenimiento y reparaciones Q. 36,104 y gestión humana Q. 15,595.

A continuación se presenta análisis horizontal de los gastos de materiales y suministros reales 2019 y proyectado 2020:

Tabla 35: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de materiales y suministros

Entidad sin fines de lucro

Estado de resultados

Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

	Pto. 2020	Real 2019	Variación	%
Materiales y suministros	Q	Q	Q	%
Libros, revistas y suscripciones	187,999	208,888	(20,889)	-11.1%
Combustibles y lubricantes	27,878	30,976	(3,098)	-11.1%
Repuestos y accesorios	46,345	51,494	(5,149)	-11.1%
Papelería y útiles	24,851	26,159	(1,308)	-5.3%
Uniformes	3,943	4,150	(208)	-5.3%
Total	291,015	321,667	(30,651)	-10.5%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Según proyección expresada en la tabla 35 para el 2020 se planifica un ahorro de Q. 30,651 equivalentes al 10.5% derivado de los planes y programaciones que se establecerán para obtener la mejora principalmente de los gastos de libros y suscripciones Q. 20,899.

A continuación se presenta análisis horizontal de los gastos de actividades generales reales 2019 y proyectado 2020:

Tabla 36: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de actividades generales**Entidad sin fines de lucro****Estado de resultados****Del 01 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

	Pto. 2020	Real 2019	Variación	%
	Q	Q	Q	%
Actividades generales				
Depreciaciones	1,950,000	1,940,257	9,743	0.5%
Honorarios, consultorías	1,280,781	1,485,734	(204,953)	-16.0%
Reuniones de trabajo	144,380	160,422	(16,042)	-11.1%
Asambleas y otras reuniones	97,652	99,645	(1,993)	-2.0%
Comisiones bancarias	111,257	113,528	(2,271)	-2.0%
Total actividades generales	3,584,070	3,799,585	(215,515)	-6.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

Según proyección expresada en la tabla 36 para el 2020 se planifica un ahorro de Q. 215,515 equivalentes al 6.0% derivado de los planes y programaciones que se establecerán para obtener la mejora principalmente de los gastos de honorarios Q. 204,953, reuniones de trabajo Q. 16,042.

Con el objetivo de evaluar la implementación del método estadístico de regresión lineal, para pronóstico de los servicios de exportación, a continuación se presenta un análisis horizontal del presupuesto y ejecución del 2017 al 2019:

Tabla 37: Análisis horizontal real y proyecto de los servicios de exportación**Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	2017	2018	2019
Presupuesto	17,120,000	18,100,000	17,500,000
Ejecución	20,145,937	20,218,216	19,209,538
Variación	3,025,937	2,118,216	1,709,538
%	17.7%	11.7%	9.8%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 37 se observa que existió para los período del 2017 al 2019 variación positiva equivalente al 17.7% para el 2017, 11.7% para el 2018 y 9.8% para el 2019. El promedio de los últimos tres años se tuvo una variación positiva de 13%, en relación a las estimaciones realizadas de forma empírica. Destacando lo importante de realizar pronósticos de una forma técnica, lo cual permitirá un mayor grado de precisión, permitiendo al presupuesto ser una herramienta de gestión financiera para toma de decisiones.

4.2.8.2 Informe de desempeño

Los informes de desempeño se deben de elaborar de forma mensual, bajo el formato establecido para un adecuado control administrativo, en donde se informará de los resultados reales comparándolos con metas y planes presupuestales, estos tienen como principal objetivo precisar tanto el desempeño eficiente como el ineficiente, para poder establecer las acciones correspondientes.

Como parte de las reuniones mensuales de seguimiento se deben de trabajar y presentar los informes de desempeño para cada una de las áreas de responsabilidad, para verificar el grado de eficiencia, donde deberán de justificar las principales desviaciones sobre los planes establecidos.

Para fines de presentación a continuación se muestra el informe de desempeño elaborado para el área de contraloría preparado con información ejecutada del período de enero a marzo 2020:

Tabla 38: Ejemplo de informe de desempeño mensual comparativa**Centro de costo 405 contraloría****Del 01 de marzo al 31 de marzo de 2020****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Mes actual – marzo			
	Presupuesto	Real	Variación	%
Cuentas no presupuestadas	-	(62)	62	100%
Total servicios personales	71,262	60,584	10,678	15%
Electricidad	200	134	66	33%
Internet	60	63	(3)	-4%
Teléfono y fax	35	39	(4)	-12%
Producciones y fotocopias	5	7	(2)	-49%
Transporte de personal	150	-	150	100%
Parqueos	50	25	25	50%
Papelería y útiles de oficina	-	-	-	0%
Depreciación equipo computo	4	4	-	0%
Totales	71,766	60,794	10,972	15%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 38 como parte del informe de desempeño sugerido se presenta ejemplo del mes de marzo de 2020 y en la tabla 39 el acumulado al 31 de marzo de 2020, el cual se debe de analizar de forma íntegra.

Tabla 39: Ejemplo de tabla de desempeño acumulado comparativa**Centro de costo 405 contraloría****Del 01 de enero al 31 de marzo de 2020****Cifras expresadas en quetzales y porcentajes**

Descripción	Acumulado marzo			
	Presupuesto	Real	Variación	%
Cuentas no presupuestadas	-	(62)	62	100%
Total servicios personales	210,832	178,473	32,359	15%
Electricidad	600	432	168	28%
Internet	180	188	(8)	-4%
Teléfono y fax	105	70	35	33%
Producciones y fotocopias	15	11	4	25%
Transporte de personal	150	-	150	100%
Parqueos	150	25	125	83%
Papelería y útiles de oficina	1,000	9	991	99%
Depreciación equipo computo	12	11	1	10%
Totales	213,044	179,157	33,887	16%

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

De acuerdo a la tabla 39 como parte de este informe de desempeño se deben de presentar las justificaciones de las principales desviaciones en la ejecución con respecto al presupuesto, para este caso el responsable debe justificar el gasto de las cuentas no presupuestadas y además se encuentran en contra de su naturaleza, así mismo el ahorro en el gato de servicios personales, todas las variaciones de los servicios de personal, es responsable el departamento de gestión humana que debe de atender.

Este procedimiento se debe de realizar con todas las áreas, por medio de reuniones mensuales para establecer planes de acción para las correcciones necesarias, responsables de su ejecución y períodos de cumplimiento, todo esto dejado en las minutas de seguimiento.

4.2.9 Control presupuestario

Una vez identificadas las desviaciones reportadas en los informes de desempeño, se debe de dar seguimiento, mediante acciones específicas para variaciones más relevantes, validando que el departamento de contabilidad realizó ajustes y/o reclasificaciones cuando proceda, estas se monitorean en las reuniones de gerentes de forma mensual, dejando constancia por medio de minuta.

Como parte del control presupuestario, la administración analiza en el último trimestre una estimación de gastos a comprometer por cada gerente o responsable de área de los gastos pendientes de ejecutar, respaldados con planes de trabajo, con el objetivo de tener un pronóstico más acertado del resultado al final de cada período.

4.2.10 Propuesta del uso del presupuesto operacional

Para poder elaborar la propuesta de utilización del presupuesto, se analizaron los diferentes procesos administrativos y operaciones contables realizadas en la entidad sin fines de lucro, se clasificaron en tres, los cuales se describen a continuación:

Primera fase: la primera fase se identifica toda la parte, que es la planificación del plan operativo anual, es decir las operaciones citadas anteriormente como son: determinación de los objetivos institucionales, los supuestos que se deben de acompañar para cada presupuesto, la elaboración de las políticas para una adecuada gestión del presupuesto, así como el análisis de la información histórica del presupuesto de ingresos y egresos para registrarlo en el período 2020.

La segunda fase: corresponde a la elaboración de los estados financieros y proceder a realizar análisis financiero, identificando las variaciones más importantes y la emisión de los informes de desempeño de forma mensual por cada responsable de área o centro de costo con las acciones para corregir desviaciones.

Tercera fase: corresponde al control presupuestario que se llevará de las fases anteriores, para dar un seguimiento adecuado a las desviaciones identificadas y con el objetivo de poder identificar oportunidades de ahorro en gastos. Así mismo poder estimar los gastos a comprometer al final del período y que sirvan de apoyo para una adecuada toma de decisiones por parte de la administración.

A continuación se presenta la propuesta del uso del presupuesto para una adecuada planificación, ejecución y control presupuestario en la entidad sin fines de lucro:



Figura 4: Propuesta del uso del presupuesto operacional

Fuente: Elaboración propia con base en la información del trabajo realizado.

En la figura 4 se presentan las actividades a realizar por cada una de las fases con el objetivo de realizar una adecuada planificación, ejecución y control del presupuesto operativo en la entidad sin fines de lucro, lo cual le permitirá hacer más eficiente la utilización de los recursos y mejorar los resultados de operación.

CONCLUSIONES

1. Al elaborar el presupuesto operativo proyectado para el 2020 con la inclusión de objetivos y políticas previamente definidas, esto permitirá el cumplimiento de la meta establecida para el alta de cuotas de asociados, se observa un crecimiento con relación al año 2019, de Q. 144,035 equivalente al 17.5%, esto derivado a las nuevas estrategias a implementar para atracción y retención de asociados, el comportamiento de esta fuente de ingreso se considera crítica para la entidad sin fines de lucro.
2. Derivado del análisis de tendencia utilizado con base a la información histórica de los últimos tres años, se estableció un pronóstico para los servicios de exportación para el período 2020, utilizando el método estadístico de regresión lineal, con esta se obtuvo un pronóstico de Q. 18,829,110. El promedio de los últimos tres años obtuvo una variación positiva de un 13%, en relación a las estimaciones realizadas de forma empírica. Destacando lo importante de realizar pronósticos de una forma técnica, lo cual permitirá un mayor grado de precisión, permitiendo al presupuesto ser una herramienta de gestión financiera para toma de decisiones.
3. Se desarrolló la utilización de herramientas y reportes financieros para el control de los egresos, de acuerdo al análisis realizado para el año 2019, mediante la ejecución del presupuesto, se estableció ahorros importantes en los componentes de gastos de funcionamiento en la proyección de 2020, debido a una buena planificación y control lo cual permitirá ahorro en los gastos, principalmente; honorarios Q. 204,953, gastos de viaje y viáticos Q. 64,060, publicaciones y promociones Q. 42,738, mantenimiento y reparaciones Q. 36,104, gestión humana Q. 15,595, obteniendo un ahorro total en gastos de operación de Q. 695,942.

4. Al elaborar el estado de resultados proyectado utilizando la propuesta del uso del presupuesto para el período 2020, al comparar los resultado con el período anterior 2019, se identificó un impacto positivo; generado menores ingresos Q. 113,273 equivalente al 0.5%, así como disminución en los gastos de operación; en los servicios personales 2.2%, servicios no personales 6.0%, materiales y suministros 10.5%, actividades generales 6.0%, alcanzado un ahorro de Q. 695,942, se incrementó el pago del impuesto sobre la renta por Q. 7,110, obteniendo un cambio en el saldo del activo neto positivo de Q. 2,521,873, lo que significa una diferencia absoluta de Q. 575,559 y relativa de 22.8%.
5. De acuerdo al análisis de tendencias del 2016 al 2019, los ingresos en su conjunto presentan una disminución del 0.3% equivalente a Q. 71,512. Los gastos de servicios personales muestran un incremento del 16% equivalente a un Q. 1,813,029. Servicios no personales un incremento del 34% equivalente Q. 760,461. Materiales y suministros un incremento del 81% equivalente a Q. 143,647. Actividades generales incremento del 69% equivalente a Q. 1,578,856, generando una disminución en el resultado de 69% equivalente a Q. 4,367,505.
6. El estado de resultados del 2019, se obtuvo ingresos reales por Q. 22,273,831 mayores a los presupuestados por un monto de Q. 1,373,831. Los gastos de funcionamiento reales corresponden a Q. 20,254,317 mayores a los presupuestados por Q. 1,086,817, derivado de estas variaciones se obtuvo aumento en el saldo del activo neto del año real por Q 288,814 equivalente al 0.8%.

RECOMENDACIONES

1. Es de suma importancia para la entidad sin fines de lucro, construir un plan operativo donde se establezcan los objetivos que se espera cumplir con base a la estrategia establecida, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas, estos planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando y enfocando los esfuerzos. Al preparar el presupuesto operativo teniendo como base un plan operativo estructurado, permitirá canalizar los esfuerzos de toda la institución en el cumplimiento de los aspectos más importantes.
2. Para que el presupuesto se pueda considerar como una herramienta de gestión financiera, el cual sirva de base para la toma de decisiones por parte de la administración, es imperativo establecer pronósticos de ventas de bienes y servicios utilizando las diversas técnicas y métodos estadísticos existentes, las cuales permitirán a partir de la información histórica obtener un estimado del flujo de ingresos durante un período social determinado, el cual será un indicador de medición, obtenido con más argumentos.
3. El presupuesto debe de ser un proceso participativo desde la alta dirección hasta el personal y administrativo, contando con acceso a información y registros actualizados oportunamente, derivado de la anterior se sugiere optimizar la utilización de las herramientas disponibles, programando un mantenimiento y actualizaciones correspondientes, buscando la innovación y optimización en la generación de la información, promoviendo la eficiente utilización de los recursos disponibles.

4. Implementar una metodología por medio de la propuesta del uso del presupuesto operativo en la entidad sin fines de lucro, genera un compromiso que permite disponer de herramientas de planificación y control, por lo que se necesita establecer un sistema integral de presupuestos, el cual permita establecer los criterios y políticas a utilizar en la gestión de presupuesto, que proporcione los criterios de medición, con el objetivo de establecer oportunamente las variaciones identificadas entre lo presupuestado y lo ejecutado, identificando las causas y dar seguimiento oportuno a la ejecución presupuestaria, buscando el cumplimiento de los objetivos establecidos por la administración y hacer más eficiente el uso de los recursos disponibles, permitiendo así una sostenibilidad financiera para la entidad sin fines de lucro.

BIBLIOGRAFÍA

Archila Vielman, A. K. (2014). Bases técnicas para la elaborar y presentar estados financieros, e información financiera de una entidad no lucrativa que administra fondos de organismos internacionales. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Asociación Guatemalteca de Exportadores, (2017). Portal Institucional.
<https://export.com.gt/quienes-somos>

Asociación Guatemalteca de Exportadores, (2019). Rendición de cuentas.
<https://agexprou.export.com.gt/>

Cac Leal, J. O. (2011). Guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos de una entidad no lucrativa. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). Presupuesto teoría y práctica. México. McGraw-Hill. Segunda edición.

Contabilidad Puntual, (2012). Teoría básica sobre las entidades no lucrativas parte I, Guatemala. <http://asesoria.contapuntual.net/?p=897>.

Rodas Lemus, F. (2012) Contabilidad para entidades no lucrativas, Guatemala.
<https://contapuntual.files.wordpress.com/2012/12/contabilidad-para-entidades-exentas.pdf>

Córdoba Padilla, M. (2014). Análisis Financiero. Colombia. Ecoe Ediciones. Primera edición.

Córdoba Padilla, M. (2012). Gestión financiera. Colombia. Ecoe Ediciones. Primera edición.

Decreto Ley N° 2.757 del 26.06.1979 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social Chileno. (2014). Definición de Asociaciones Gremiales. [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/media_standards/Ley%202757%20de%20Asociaciones%20Gremiales%20\(PDF\).pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/media_standards/Ley%202757%20de%20Asociaciones%20Gremiales%20(PDF).pdf)

Fagilde, C. A. (2009). Presupuesto empresarial. Venezuela. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

Gamarro Orellana, D. J. (2017). El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

García Santa Rosa, A. (2013). Análisis financiero. eLearnig.www.agsantarosa.com

Gitman, L. J. (2003). Principios de Administración Financiera. México. Pearson Educación. Décima Edición.

Guajardo, G. & Andrade, N. (2014). Contabilidad financiera. México. McGraw-Hill. Sexta edición.

Hernández Barco, V. H. (2018). Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del Municipio de Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

López del Cid, O.V. (2017). Administración presupuestaria en la industria de producción de materiales de empaque autoadhesivos flexo gráficos en el municipio de Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

López Fernández, V. M. (2016). Análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café, en Antigua Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Ministerio de finanzas públicas. (2014). Las organizaciones no gubernamentales en el régimen jurídico guatemalteco. https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/2_2.pdf.

Morales Mérida, C. N. (2017). Impacto financiero de la administración de la liquidez en sociedades financieras de Guatemala. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Muñoz González, L. (2009). Control presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. España. Profit Editorial.

Nájera Alonzo, M. B. (2013). El diseño de la planificación en un trabajo especial de procedimientos convenidos en un proyecto social financiado por la Unión Europea para una organización no gubernamental. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Parón Lara, R. A. (2008). Implementación de la planificación estratégica para mejorar la administración del presupuesto de egresos de la municipalidad de Chimaltenango. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Rodríguez Alemán, N. S. (2009). Uso de herramientas de gestión para la optimización de recursos en una organización no gubernamental -ONG-. Tesis de Maestría en Administración Financiera. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Terrazas pastor, R. A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

Valentín Castillo, P. (2016). Administración financiera para instituciones sin fines de lucro, básico. <http://academic.uprm.edu/pvalentin/Clase4.pdf>

Welsch, G.; Hilton, R.; y Gordon, P. (2005). Presupuestos planificación y control. México; Pearson Educación. Sexta Edición.

Wild, J.; Subramayan, K.; y, Halsey, R.F. (2007). Análisis de estados financieros. México. McGraw-Hill. Novena edición.

VisitGuatemala (2018). Asociaciones de Guatemala. <https://www.visitguatemala.com/asociaciones-de-guatemala/>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de cuestionario/entrevista

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Dirigida al Contralor General (Encargado de liderar el comité de presupuesto)

El objetivo de la entrevista es recolectar información referente al tema del trabajo profesional de graduación: Análisis financiero del uso del presupuesto operacional en una entidad sin fines de lucro.

La información contenida en este informe será utilizada para fines académicos, resguardando la confidencialidad de la información, permitiendo su uso únicamente para el informe que se está desarrollando como estudiante en el trabajo profesional de graduación de maestría en artes.

Empresa: _____ Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿La institución cuenta con una estrategia definida?
2. ¿Cuáles son los objetivos que existen en la institución?
3. ¿Cuáles objetivos institucionales están vinculados a los planes de trabajo incluidos para a la formulación del presupuesto?
4. ¿Existen políticas definidas vinculadas a la gestión de la formulación y control presupuestario?

5. ¿Para la formulación anual del presupuesto, las áreas de trabajo presentan las cifras incluyendo los supuestos correspondientes?
6. ¿Cuántos años ha participado en el proceso de formulación del presupuesto?
7. ¿Cómo ha sido el comportamiento de los ingresos en los últimos tres años?
8. ¿Cómo ha impactado en los ingresos la unión aduanera entre Honduras y Guatemala realizada en el 2018?
9. ¿Existen planes de diversificación de los servicios para el corto plazo?
10. De ser afirmativa la pregunta anterior. ¿Cuántos proyectos de crecimiento tienen para el próximo año?
11. ¿Qué tipo de proyectos son?

a)	Servicios electrónicos	
b)	Plan de crecimiento de asociados	
c)	Captación de donaciones	
d)	Otros ingresos	
e)	Otro (especifique)	

12. ¿Cómo es el proceso de formulación del presupuesto?
13. ¿Se utiliza alguna herramienta financiera para el establecimiento de las metas?
14. ¿El análisis financiero forma parte de la dinámica para la toma de decisiones?
15. De ser afirmativo: indicar que metodología se utiliza y ¿quién genera esos análisis?
16. ¿Ha tenido la institución recientemente problemas de liquidez?

17. ¿Cómo ha sido el comportamiento de los resultados de operación en los últimos años?
18. ¿Se tiene alguna estrategia prevista para mejorar el resultado operacional?
19. ¿Cómo es el proceso de ejecución y seguimiento al presupuesto?
20. ¿Se utilizan informes de desempeño?
21. ¿Se programan reuniones mensuales para proponer estrategias para corregir desviaciones?
22. ¿Con que periodicidad se da seguimiento para verificar la inclusión de las medidas correctivas en el presupuesto?

Nota: Adicional, se hicieron consultas específicas de los estados financieros que la institución proporcionó para una correcta interpretación de la información.

ÍNDICE DE TABLAS

Título	Pág.
Tabla 1: Análisis vertical del estado de resultados	42
Tabla 2: Análisis vertical del estado de resultados	43
Tabla 3: Análisis vertical del estado de resultados	44
Tabla 4: Análisis vertical del estado de resultados	45
Tabla 5: Integración de gastos de servicios personales ejecutados 2019	47
Tabla 6: Integración de gastos de servicios no personales ejecutados 2019	48
Tabla 7: Integración de gastos de materiales y suministros ejecutados 2019	49
Tabla 8: Integración de gastos de actividades generales ejecutados 2019	49
Tabla 9: Análisis vertical del estado de resultados presupuestado y real 2019	50
Tabla 10: Análisis horizontal de tendencias resultados reales 2016 al 2019	52
Tabla 11: Análisis horizontal de tendencias de ingreso reales 2016 al 2019	54
Tabla 12: Informe de desempeño de los ingresos del 2019	57
Tabla 13: Informe de desempeño gastos de servicios personales del 2019	58
Tabla 14: Informe de desempeño gastos de servicios no personales del 2019	59
Tabla 15: Informe de desempeño gastos de materiales y suministros del 2019	60
Tabla 16: Informe de desempeño gastos de actividades generales del 2019	61
Tabla 17: Proyección de alta de asociados 2020	62

Tabla 18: Proyección de ingresos cuotas ordinarias 2020	64
Tabla 19: Monto de servicios de exportación prestados 2017-2019.....	65
Tabla 20: Pronóstico de monto de servicios de exportación 2020.....	68
Tabla 21: Proyección de otros ingresos 2020.....	69
Tabla 22: Información base para proyección de gastos de servicios personales para el 2020	71
Tabla 23: Proyección de sueldos 2020.....	72
Tabla 24: Proyección de prestaciones laborales 2020	73
Tabla 25: Metas presupuestarias servicios no personales 2020	74
Tabla 26: Presupuesto de servicios no personales 2020	75
Tabla 27: Metas presupuestarias materiales y suministros 2020	76
Tabla 28: Presupuesto de materiales y suministros 2020	76
Tabla 29: Metas presupuestarias actividades generales 2020	77
Tabla 30: Presupuesto de actividades generales 2020	78
Tabla 31: Estado de resultados proyectado 2020	79
Tabla 32: Análisis horizontal comparativo real y proyectado	81
Tabla 33: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de servicios personales.....	82
Tabla 34: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de servicios no personales..	83
Tabla 35: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de materiales y suministros.	84
Tabla 36: Análisis horizontal real y proyectado de gastos de actividades generales	85

Tabla 37: Análisis horizontal real y proyecto de los servicios de exportación	85
Tabla 38: Ejemplo de informe de desempeño mensual comparativa	87
Tabla 39: Ejemplo de tabla de desempeño acumulado comparativa	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Título	Pág.
Gráfica 1: Análisis horizontal de tendencias resultados reales del 2016 al 2019	53
Gráfica 2: Análisis horizontal de tendencias de los ingresos reales del 2016 al 2019...	55
Gráfica 3: Comparativo de metas de alta asociados 2020 vs 2019.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Título	Pág.
Figura 1: El presupuesto en el tiempo	14
Figura 2: Análisis de partidas no recurrentes de las actividades de operación	23
Figura 3: Estadística de regresión del monto de prestación de servicios de exportación de los últimos años 2017-2019.....	67
Figura 4: Propuesta del uso del presupuesto operacional.....	90