

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



**METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE
LA ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LICENCIADA

CATILYN CELESTE SÁNCHEZ SACUJ

GUATEMALA, ABRIL 2021

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



**METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE
LA ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de 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", 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: LICDA. CATILYN CELESTE SÁNCHEZ SACUJ

DOCENTE: LICDA. MSc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY

GUATEMALA, ABRIL 2021

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: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador: MSc Armando Melgar Retolaza

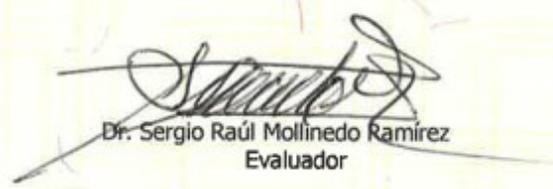
**ACTA No. MAF-JN-C-005-2021**

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, 21 de Abril de 2021, a las 19:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Catilyn Celeste Sanchez Sacuj, carné No. 200712198, 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 "METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", 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 **67** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

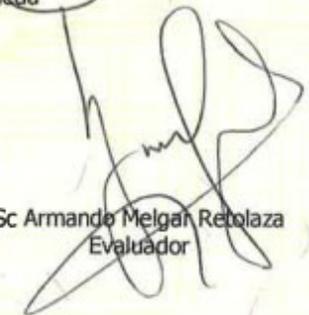
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 21 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.



MSc. Hugo Armando Méndez Pineda
Coordinador



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador



MSc Armando Melgar Retolaza
Evaluador



Licda. Catilyn Celeste Sanchez Sacuj
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Catilyn Celeste Sanchez Sacuj, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 29 de abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

(f)
MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



J.D-TG. No. 475-2023
Guatemala, 28 de junio 2023

Estudiante
Catilyn Celeste Sánchez Sacuj
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2023, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 22 de junio 2023, que en su parte conducente dice:

5.1 **"Graduaciones"**

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2°. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Solicitudes de Impresión 2023,
Maestrías en Artes, Trabajo Profesional de Graduación

Maestría en Administración Financiera

	Nombre	Registro Académico	TPG
Ref. EEP Of. MAF- JN-C- 005-2023	Catilyn Celeste Sánchez Sacuj	200712198	METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y SU INCIDENCIA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTA CATARINA PINULA DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

...
3°. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por permitirme alcanzar es éxito, darme sabiduría y entendimiento, le pido bendiga mi carrera profesional y su mano esté siempre conmigo.

A MIS PADRES: Leobardo Sánchez Sagastume (Q.E.P.D)
Anabelly Sacuj España, por todo su amor, apoyo, oraciones y estar siempre a mi lado dándome fuerzas para seguir adelante.

A MI ABUELA: Delfina España Ramos (Q.E.P.D)

A MIS HERMANOS: Sergio Eduardo Sánchez Sacuj (Q.E.P.D)
Madelynee Stefania Sánchez Sacuj y su esposo Gerardo Sen por ser de apoyo a mi vida.

**A MIS COMPAÑEROS
DE ESTUDIO:** Gracias por el apoyo porque sin ustedes no hubiera sido posible llegar a este logro.

**A LA ESCUELA DE
ESTUDIOS DE
POSTGRADO:** Por formarme como profesional

**A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Por abrirme sus puertas y permitirme culminar mis estudios.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de Asociación de Vecinos El Prado.....	1
1.2 Antecedentes del problema	3
1.3 Antecedentes de la administración presupuestaria	4
1.4 Planificación y ejecución de los flujos de efectivo según investigaciones anteriores.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Entidades no lucrativas.....	8
2.1.1 Clasificación de las entidades no lucrativas	8
2.1.2 Asociación.....	9
2.1.3 Asociación de vecinos	9
2.1.4 Escritura organizacional de las asociaciones de vecinos	10
2.2 Presupuesto	12
2.2.1 Principales elementos del presupuesto	13
2.2.2 Objetivos del presupuesto.....	14
2.2.3 Importancia del presupuesto.....	15

2.3	Estado de resultado presupuestado	16
2.4	Etapas en la elaboración del presupuesto	16
2.4.1	Proceso de planeación del presupuesto	16
2.4.2	Ejecución del presupuesto	18
2.4.3	Medición del presupuesto.....	19
2.4.4	Evaluación del presupuesto	19
2.5	Análisis financiero	20
2.5.1	Análisis horizontal.....	20
2.5.2	Análisis vertical	21
2.5.3	Razones financieras	21
3.	METODOLOGÍA.....	26
3.1	Definición del problema	26
3.2	Delimitación del problema	27
3.2.1	Unidad de análisis	27
3.2.2	Período a investigar.....	27
3.2.3	Ámbito geográfico	27
3.3	Objetivos	28
3.3.1	Objetivo general.....	28
3.3.2	Objetivos específicos	28

3.4	Justificación.....	29
3.5	Método	29
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	30
3.6.1	Técnicas de investigación documental	30
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	31
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	33
4.1	Diagnóstico de la situación actual de la asociación de vecinos el prado.....	33
4.1.1	Generalidades	33
4.1.2	Planificación y medición presupuestaria actual	35
4.1.3	Diagnóstico financiero	36
4.1.3.1	Estados financieros	36
4.1.3.2	Planeación del presupuesto.....	40
4.1.4	Análisis financiero.....	45
4.1.4.1	Comprobación de presupuesto vrs lo ejecutado	45
4.1.4.2	Análisis vertical.....	48
4.1.4.3	Análisis horizontal	51
4.1.4.4	Análisis por medio de razones financieras.....	54
4.1.5	Evaluación de la planificación presupuestaria en la Asociación	58

4.1.6	Determinación de políticas presupuestarias de la asociación	58
4.1.7	Falta de control presupuestario dentro de la asociación.....	59
4.1.8	Supervisión de la ejecución presupuestaria actual de la asociación ..	59
4.2	Propuesta de la metodología de planificación y ejecución para la medición presupuestaria	59
4.2.1	Objetivos de la metodología de planificación y ejecución presupuestaria	60
4.2.2	Planificación presupuestaria de ingresos y egresos	60
4.2.2.1	El plan anual de actividades debe incluir como mínimo los datos siguientes:.....	60
4.2.2.2	Determinación de los ingresos	63
4.2.2.3	Determinación de los egresos	63
4.2.3	Proceso del control presupuestario.....	64
4.2.3.1	Proceso para un correcto control y seguimiento presupuestario	65
4.2.4	Determinación del flujo de caja	67
4.2.4.1	Importancia.....	67
4.2.4.2	Sugerencias.....	68
4.2.5	Determinación del punto de equilibrio.....	70
4.2.6	Indicadores de gestión para la medición presupuestaria	71
4.3	Aplicación de la metodología propuesta de planificación y su incidencia en la información financiera.....	73

4.3.1 Plan anual de actividades	73
4.3.2 Elaboración del presupuesto de ingresos y egresos	79
4.3.2.1 Determinación de los ingresos	79
4.3.2.2 Determinación de los egresos	80
4.3.2.3 Estado de resultados presupuestado	86
4.3.3 Control presupuestario	87
4.3.4 Flujo de caja proyectado.....	90
4.3.5 Punto de equilibrio de la Asociación de Vecinos El Prado.....	92
4.3.6 Medición de la ejecución presupuestaria	93
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	103
ÍNDICE DE TABLAS.....	108
ÍNDICE DE FIGURAS	111

RESUMEN

En Guatemala, las asociaciones de vecinos son constituidas sin fines de lucro y son las encargadas de velar por la administración, planificación, dirección y control de los recursos financieros y materiales que tengan los condominios o lotificaciones para brindar un lugar confortable para vivir, en donde todos los habitantes formen parte de un amplio círculo de confraternización en el que ayudan y elevan la conciencia de la comunidad.

El problema de investigación que se ha detectado en la Asociación de Vecinos El Prado es que tienen dificultades en la elaboración y planificación del presupuesto, para dar solución a esta situación se presenta una Metodología de Planificación y Medición de la Ejecución Presupuestaria y su Incidencia en la Información Financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula, Departamento de Guatemala.

La investigación se realizó con base en la utilización del método científico incluyendo la evaluación previa de la Asociación de Vecinos El Prado; con el fin de evaluar la administración financiera por medio de indicadores financieros para el análisis y administración de la liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad y el ciclo de conversión del efectivo, por lo que se realizó una investigación de campo donde se obtuvieron todos los datos.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la asociación para identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno en donde se estableció que el presupuesto es elaborado por junta directiva y este es presentado a la asamblea general para su aprobación, la junta directiva debe velar

por el cumplimiento en su ejecución, pero al momento de realizar el comparativo de lo ejecutado se tienen variaciones insatisfactorias porque no se tiene clara una metodología de planificación presupuestaria.

Para la elaboración del diagnóstico financiero, se realizó un análisis a los estados financieros de los períodos 2017, 2018 y 2019. Los ingresos que obtiene la asociación corresponden a las cuotas que pagan los vecinos y los gastos en que incurren son para cubrir los costos de los servicios que estos brindan. A los estados financieros se le realizó el análisis horizontal y vertical un dato importante que llama la atención en estos análisis es que durante los tres años que se evaluaron muestran pérdidas en el resultado del ejercicio y esto se debe a que los gastos sobrepasan los ingresos que se perciben al año y se da porque no se contemplan desde su ejecución presupuestaria. Otro dato importante es que sus cuentas por cobrar no tienen una recuperación favorable.

El resultado de la investigación demuestra que una Metodología de Planificación y Medición de la Ejecución Presupuestaria y su Incidencia en la Información Financiera para la Asociación de Vecinos El Prado será una herramienta valiosa para apoyar la planificación y control de actividades financieras y de operación, así como el crecimiento y desarrollo, ayudará principalmente a la toma de decisiones en relación a la determinación del resultado esperado, determinación de costos, control en el manejo del efectivo, evaluación de capacidad de cubrir obligaciones y mejor aprovechamiento del efectivo.

Adicional se presenta la incidencia en la información financiera con base en la metodología propuesta por medio de una proyección del presupuesto para el período 2020.

INTRODUCCIÓN

La investigación será enfocada en una Asociación de Vecinos sin fines de lucro, dedicada a la administración y beneficio común de una lotificación, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala.

Para que se obtenga un presupuesto más certero es importante que la junta directiva sepa ¿Cuál es la incidencia en la información financiera de una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria en la Asociación de Vecinos El Prado?

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en definir una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria y determinar el efecto financiero que esta tiene para generar flujos de efectivo y sirva de apoyo en la toma de decisiones sobre la administración del efectivo e inversiones futuras que generen plusvalía a la lotificación.

La justificación de la investigación se demuestra por la importancia y necesidad que en la actualidad la junta directiva de la asociación, al momento de la elaboración del presupuesto no tiene definidos los precios exactos de los gastos directos, lo que ha generado excedentes al momento de su ejecución.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: proponer una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria y analizar su incidencia en la información financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes: realizar un diagnóstico de la situación financiera actual de la asociación de vecinos que permita identificar las variables y su incidencia, para mejorar en el proceso de planificación presupuestaria, proponer una metodología de

planificación para construir indicadores de control de gestión presupuestaria y sirvan de instrumento de medición en el comportamiento de su ejecución y por ultimo aplicar la metodología de planificación propuesta para la medición de la ejecución presupuestaria y su infidencia en la información financiera.

El informe de trabajo profesional de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo cuatro, describe en detalle los resultados obtenidos en el proceso de investigación, respondiendo al planteamiento de los objetivos específicos que se plantearon.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Para iniciar con esta investigación se consideran los antecedentes del tema con la finalidad de identificar y describir la naturaleza del mismo, mostrando referencias e investigaciones de distintos autores que permitirán una mejor comprensión para poder presentar una metodología de planificación y ejecución presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el municipio de Santa Catarina Pinula del departamento de Guatemala.

1.1 Antecedentes de Asociación de Vecinos El Prado

Fue constituida bajo las leyes guatemaltecas, iniciando sus operaciones el 01 de enero de 1987, creada sin fines de lucro y con el objetivo de administrar, brindar los servicios de mantenimiento y ornato de áreas comunes, que los vecinos puedan tener seguridad y vigilancia en sus hogares, distribuir el servicio de agua potable a todas las residencias que se encuentren dentro de la lotificación. (Asociación de Vecinos El Prado, 1987)

Es una entidad privada, de plazo indefinido, sin fines de lucro, ajena a toda actividad política o religiosa, cuyos objetivos, organización y funcionamiento se encuentran regulados en sus estatutos, está organizada legal y legítimamente con el fin de ocuparse de sus intereses y problemas comunes, crea mecanismos para dirigirse a las distintas instancias del gobierno local (alcaldías, consejo municipal, jefatura, etc.) formula cuáles son sus planteamientos y coopera con dichos organismos para el pro mejoramiento de los servicios y demás asuntos comunitarios.

Se conformó por cierta cantidad de personas que se enfocaron en la convivencia y bienestar de la lotificación y la relación con todos los vecinos; contribuyendo al

crecimiento y adecuado desarrollo que necesitaban para progresar y mejorar el condominio creando plusvalía a sus viviendas.

El objetivo principal es lograr un lugar confortable para vivir, en donde todos los habitantes formen parte de un amplio círculo de confraternización en el que ayudan y elevan la conciencia de la comunidad.

La administración de la asociación es la que se encarga de velar por la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros (ingresos y egresos), y materiales que el condominio tenga, está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como una entidad exenta de impuestos, sin embargo, está obligada a llevar contabilidad completa.

Su modalidad es que no persigue el lucro, sino que únicamente se recaudan los fondos de los vecinos asociados, la junta directiva dentro de sus funciones principales es dividir todos los gastos que se incurren en el condominio y una vez reunidos los ingresos a través de la cuenta bancaria emiten cheques para cancelar todos los servicios.

Además, como parte de la estructura organizativa de la asociación se encuentra el personal administrativo, el cual se estructura de la siguiente manera:

- Representante Legal
- Administrador
- Contador General
- Secretaría
- Personal de Mantenimiento

La asociación tiene un contador externo que es el encargado de presentar y elaborar los libros contables los cuales son:

- Libro diario

- Libro mayor
- Estados financieros (estado de resultados, balance general, estado de flujos de efectivo)
- Integraciones a los estados financieros
- Libros auxiliares
- Comparación del presupuesto elaborado con el ejecutado

El presupuesto anual es elaborado por la junta directiva y debe ser presentado a la asamblea general para su aprobación, derivado de ello, se reúnen mensualmente para velar por el cumplimiento de su ejecución.

1.2 Antecedentes del problema

Se podría decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo y que por consiguiente se ha tenido presente la idea de planificar. Para la elaboración del presupuesto de la asociación objeto de estudio intervienen varios factores desde la estructura organizativa hasta el personal, la junta directiva es la encargada de elaborarlo y presentarlo a la asamblea general para su aprobación. La junta directiva junto con la administración son los encargados de velar por su ejecución.

El presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra. (Del Río, 2003)

Con el transcurrir del tiempo el presupuesto, ha sido incorporado a las operaciones de varios países, en 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge 1821. (Burbano, 1997, p.2)

En 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto. (Burbano, 1997, p.2)

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistado, para exigirles el tributo correspondiente. (Del Río, 2003)

Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. (Del Río, 2003)

1.3 Antecedentes de la administración presupuestaria

La actitud de presupuestar probablemente estuvo implícita en las actividades humanas desde las primeras civilizaciones. Los imperios como el babilónico, el egipcio y el griego planeaban actividades según los cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos. Sin embargo, los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de

gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. (Burbano, 1997)

Desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuestar proviene del francés antiguo bougette (bolsa, en español), esta acepción pasó al idioma inglés con el término budget, que se traduce al español como presupuesto. (Burbano, 1997)

En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental y Estados Unidos lo acogió en 1821, como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales. (Burbano, 1997)

Entre 1912 y 1925, principalmente después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado observó los beneficios de la utilización del presupuesto, para controlar los gastos y para designar los recursos a aquellos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron rápidamente y se implementaron métodos de planeación empresarial apropiados. (Burbano, 1997)

El sistema presupuestario continuó su evolución, al mismo tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. En las últimas décadas han surgido diferentes métodos de presupuestar, que van desde la proyección estadística de estados financieros, hasta el sistema "base cero", con el cual se ha tratado de identificar una serie de paquetes de decisión, para elegir el más razonable y eliminar la improvisación y los desembolsos innecesarios. Se cree que, en 1970, Peter Pyhr, de la Texas Instruments perfeccionó este sistema base cero, y que posteriormente el presidente de Estados Unidos Jimmy Carter, lo aplicó con relativo éxito como gobernador del Estado de Georgia. (Burbano, 1997)

Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan cobertura integral de los compromisos y trazar la política de dividendos. (Burbano, 1997)

1.4 Planificación y ejecución de los flujos de efectivo según investigaciones anteriores

El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan tratadistas modernos, quienes señalan que, en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo, con importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de entidades, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de los fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos. (Menjivar, 2017)

Una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la organización. Son dos clases de recursos los que fluyen a través de muchos negocios; el efectivo y los activos distintos del efectivo. La planificación y ejecución de las entradas de efectivo, de las salidas de efectivo y del correspondiente financiamiento, constituyen una función importante en todas las empresas. (Menjivar, 2017)

El presupuesto es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades y de hacer uso provechoso de su excedente. Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez como un elemento para determinar las

futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión. (Menjivar, 2017)

Saber presupuestar eficientemente las entradas y salidas de efectivo es importante para toda la organización, dará certeza del comportamiento de los mismos con anticipación y constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones. (Welsch, 2005)

La planificación y ejecución de los flujos de efectivo en las asociaciones de vecinos, se define como la variable objeto de estudio en los últimos dos años, para conocer su situación actual y realizar una proyección financiera de un año, para la implementación de un modelo de presupuesto de efectivo para mejorar su administración al optimizar recursos existentes. (Menjivar, 2017)

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la teoría relacionada con el tema de investigación, metodología de planificación y ejecución presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el municipio de Santa Catarina Pinula del departamento de Guatemala, la cual es de base esencial para el desarrollo de la investigación ya que acá se fundamenta el estudio teórico, el cual brinda los enfoques teóricos y conceptuales.

2.1 Entidades no lucrativas

Las entidades no lucrativas en Guatemala o asociaciones civiles son instituciones con personería Jurídica creadas con visión social, su objetivo principal es prestar un servicio a la comunidad, sector o grupo de personas, del cual no se espera recibir ninguna remuneración y si se obtiene algún beneficio este será utilizado para ampliar el fin principal de la entidad, sin que exista una distribución de utilidades entre sus asociados o miembros. (Ramirez, 2013)

Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente se consideran también como asociaciones. (Código Civil, 1963, Art. 15)

2.1.1 Clasificación de las entidades no lucrativas

De acuerdo a Ramirez (2013), entre las entidades no lucrativas se pueden mencionar las siguientes:

- Asociaciones
- Fundaciones
- ONG
- Cooperativas
- Iglesias
- Partidos políticos
- Asociaciones solidaristas
- Gremios profesionales

2.1.2 Asociación

Asociación es la unión de personas que persiguen un fin común, que constituye la persona jurídica de tipo asociativo; estructuralmente, por tanto, la asociación muestra una pluralidad de miembros unidos en torno a un fin y organizados para su consecución y funcionamiento, tras haber sido reconocido por la ley. (Lasarte, 2004)

Asociación es conjunto de asociados para un mismo fin. Persona jurídica por ellos mismos formada. Asimismo, dice que la asociación es el conjunto de asociados para un mismo fin y persona jurídica por ellos formada, esencialmente es la ausencia de fines lucrativos lo que caracteriza a la asociación genérica de personas frente a la especie de las sociedades, sean éstas civiles o mercantiles. (Ossorio, 2006)

2.1.3 Asociación de vecinos

Se forman con el objetivo no de lucrar, sino que la de administrar los bienes que se encuentran en áreas comunes de los vecinos, por ejemplo, cancelación de seguridad, energía eléctrica, mantenimiento bombas de agua, plantas de

tratamiento, reparaciones entre otros, no persiguen lucro, sino que únicamente se recaudan fondos de los vecinos asociados a un comité de vecinos, la cual cuenta con una Junta Directiva que los representa y entre sus funciones es la de dividir todos los gastos en que incurre la residencia o el condominio y una vez reunido en la cuenta bancaria de la asociación se emiten cheques para cancelar los servicios, por lo que es muy difícil tener remanentes en dicho sistema. (Rodas, 2015)

2.1.4 Escritura organizacional de las asociaciones de vecinos

Para que una entidad no lucrativa, esté legalmente constituida, debe contar con personalidad jurídica, la cual se define como “la característica individual que distingue a una persona de otra, con respecto a la ley, otorgándole derechos y exigiéndole el cumplimiento de sus obligaciones. (Lam, 2007)

2.1.4.1 Asamblea general

De conformidad con los estatutos es la máxima autoridad y estará integrada por los asociados legalmente convocados. Se reunirá ordinariamente dentro de los dos meses siguientes del año fiscal. (Asociación de Vecinos El Prado, [AVEPRA], 2008)

2.1.4.2 Junta directiva

Los miembros de junta directiva son electos en asamblea general, para un período de dos años y pueden ser reelectos por la asamblea general, por otro período igual. Se deben reunir como mínimo una vez al mes y extraordinariamente, las veces que sean necesarias. De sus reuniones dejan evidencia en el libro de reuniones de junta directiva. (AVEPRA, 2008)

Está compuesta por un presidente, que a la vez es el representante legal de la Asociación, un vicepresidente, un tesorero, un secretario, y los vocales que fueren necesarios para que cada comunidad apoyada, esté representada en junta directiva. (AVEPRA, 2008)

2.1.4.3 Administración de condominios

La administración de condominios es la que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros (ingresos y egresos), y materiales que el condominio tenga. (Rodas, 2015)

2.1.4.4 Ingresos

Los ingresos de un condominio son los recursos financieros que recibe por el cobro de cuotas internas ordinarias y extraordinarias que pagan los residentes. (Rodas, 2015)

2.1.4.5 Egresos

Los egresos son los gastos ordinarios y extraordinarios de un condominio. (Rodas, 2015)

2.1.4.6 Contabilidad de una asociación de vecinos

Los condominios cuando se inscriben ante la Superintendencia de Administración Tributaria como asociación de vecinos, se les aplican todas las normas establecidas a las entidades no lucrativas y deben operar contabilidad completa, están exentas de impuesto ya que sus operaciones financieras son sin fines de lucro. (Rodas, 2015)

2.2 Presupuesto

El presupuesto tiene muchas definiciones por lo que se estima conveniente incluir algunas de ellas:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (Ramírez, 2013)

Un presupuesto es la expresión en términos monetarios, a lo largo de un período de tiempo, de las decisiones o planes de acción que se tomen para la consecución de uno o varios objetivos. (Reiner, 2008)

El presupuesto es un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. (Rosenberg, 2000)

El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período dado. (Burbano, 2011)

El 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. (Muñiz 2009)

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestario genera la coordinación interna de los

esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituye la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un Tabla integral de las operaciones como un todo. (Cárdenas y Nápoles, 2008)

Con base en los conceptos anteriores, se deduce que el presupuesto es un estado financiero proyectado para poder expresar en términos monetarios los planes administrativos, el que puede estar integrado por presupuestos específicos.

2.2.1 Principales elementos del presupuesto

De conformidad con Ramírez (2013), los principales elementos que definen el presupuesto son los siguientes:

- Es un plan: expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la entidad logre un cambio ascendente en determinado período.
- Integrador: toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también se enfoca a cada una de las áreas que contribuyen al logro del objetivo global. El plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, que se forma por las diferentes áreas que lo integran.
- Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa se deben preparar conjuntamente y en armonía.
- En términos financieros: es importante que el presupuesto se represente en una unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma pueden surgir problemas para analizar el plan maestro.

- Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como de los gastos que se van a producir. Esta información se debe elaborar en la forma más detallada posible.
- Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye el presupuesto de efectivo y el presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).
- Período futuro determinado: un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto período de tiempo.

2.2.2 Objetivos del presupuesto

Los objetivos del presupuesto son de prevención, planeación, organización, coordinación e integración, dirección y control; es decir, que se manifiestan en las etapas del proceso administrativo. (Cárdenas y Nápoles, 2008)

Prevención: Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, que permita establecer metas alcanzables.

Organización: Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.

Dirección: Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Control: Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implementación de la técnica presupuestal.

2.2.3 Importancia del presupuesto

El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios, sin embargo, no todas las empresas lo manejan. (Paniagua, 2005)

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de los indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. (Paniagua, 2005)

Según lo indica Paniagua (2005) Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos 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 su redefinición en caso de requerirse.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de un plan total de acción.

2.3 Estado de resultado presupuestado

Una vez que se presupuestó las ventas y los costos de la empresa, es posible conformar el Estado de resultados presupuestado. En él, el administrador puede ver con antelación cual será el margen operativo que la empresa podrá alcanzar dados los niveles de venta y producción que se han pronosticado. (Ramírez, 2013)

Un estado de resultados proyectado muestra los ingresos, costos y gastos, así como la utilidad o pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un período determinado. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica de la empresa, para permitir al administrador determinar cuánto han mejorado las operaciones durante un período específico, que generalmente es de un año. (López, 2016)

2.4 Etapas en la elaboración del presupuesto

Bien sea en el caso que la empresa ya tenga empleado el sistema del presupuesto como herramienta de planeación y control, o que se trate de implementarlo, se deben considerar las etapas siguientes en su preparación. (Burbano 2011)

2.4.1 Proceso de planeación del presupuesto

El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, los cuales conducen a la formulación de planes operativos y presupuestos a corto plazo. En términos generales dichos planes a corto plazo y presupuestos son guías operacionales para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo. (Gitman, 2007)

Es un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. El modelo comprende: a) desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa; b) especificación de las metas de la compañía; c) desarrollo de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; d) especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas; e) establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y f) desarrollo de procedimientos de seguimiento. (Welsch, 2005)

El presupuesto debe ser un proceso participativo que involucre desde la alta dirección hasta las esferas más bajas de una empresa. El proceso de planificación debe ser un proceso continuo que pueda ser modificado cuando exista un cambio en las condiciones o surja información nueva. Es por tal motivo que el presupuesto se debe elaborar de forma variable para poder realizar los ajustes necesarios, de acuerdo con las condiciones prevalecientes. (Koontz y Weihrich, 2012)

Todo acto se debe planear, y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación. (Del Río, 2003)

El primer nivel y fundamental para la toma de decisiones en el proceso de planificación es el desarrollo de los objetivos generales de la empresa. Posteriormente, la definición de metas, que representan los objetivos generales con mayor definición. Para establecer la base de apoyo en el logro de los objetivos y las metas específicas de la empresa, la administración debe desarrollar estrategias, que deberán ser perseguidas por la empresa. (Welsch, 2005)

Por último, el nivel más detallado de la planificación es cuando la administración ejecuta los objetivos, las metas y las estrategias establecidas, que lo incorpora al plan de utilidades.

Los planes típicos de utilidades establecen el contenido y formato de los informes de control interno con respecto a las operaciones, los insumos, las salidas de producción y la situación financiera que desarrolla la entidad, para los informes mensuales de desempeño que se rinden a los distintos niveles de la administración. Cada faceta de la planificación debe abarcar una evaluación de las variables relevantes, pues las mismas tendrán impactos importantes sobre la planificación de objetivos y metas realistas. (Welsch, 2005)

2.4.2 Ejecución del presupuesto

Ocurre cuando se pone en marcha el presupuesto, los planes aprobados por la dirección general cobran vigencia y la administración lleva a cabo todas aquellas actividades que han sido previamente planificadas y que deben ser motivo de supervisión constante, para determinar si se han logrado alcanzar las metas propuestas o cual es la situación en torno a ellas. (Recinos, 2005)

Esta etapa consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros mediante la utilización de una serie de técnicas, procedimientos administrativos contables, de productividad, de control, de manejo financiero, entre otros. (Recinos, 2005)

Es importante que el presupuesto aprobado sea comunicado a todas aquellas personas que intervienen en su ejecución para establecer sus niveles de responsabilidad, ya que es aquí donde los encargados de cada área deben poner todo su interés para alcanzar sus objetivos incluidos en el mismo plan. (Recinos, 2005)

2.4.3 Medición del presupuesto

El presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales. Sin embargo, su concurso sería incompleto si no se incorpora esta etapa de control, en la cual, mediante el monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta qué punto puede marchar con el presupuesto como patrón de medida.

De esta forma, mediante el ejercicio cotidiano del control, se comparan los pronósticos con la realidad. (Gamarro, 2017)

De acuerdo a Gamarro (2017) Las actividades más importantes para realizar en esta etapa se detallan:

- Preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado.
- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas entre lo previsto y lo ocurrido.
- Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

2.4.4 Evaluación del presupuesto

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. (Gamarro, 2017)

Esta retroalimentación es importante para las áreas conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias. (Gamarro, 2017)

2.5 Análisis financiero

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. (Gamarro, 2017)

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. (Gamarro, 2017)

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 rentabilidad. La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es el punto central del análisis de los estados financieros. (Gamarro, 2017)

Para la evaluación del desempeño financiero se emplea una serie de técnicas que se utilizan para identificar las fortalezas y debilidades. Principalmente se emplean las siguientes herramientas. (Gamarro 2017)

2.5.1 Análisis horizontal

Busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un período respecto de otro, esto es importante para determinar cuándo se ha crecido o disminuido en un período de tiempo determinado. (Gamarro 2017)

El análisis 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. (Gamarro 2017)

2.5.2 Análisis vertical

Su función es determinar que 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. (Gamarro 2017)

2.5.3 Razones financieras

Para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, el analista financiero necesita hacer una revisión completa de varios aspectos de la salud financiera. Una herramienta que se emplea con frecuencia en esta revisión es una razón financiera, o índice o cociente financiero, que relaciona dos piezas de datos financieros dividiendo una cantidad entre otra. (Pinson, 2013)

Las razones o índices financieros se dividen en cuatro categorías:

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

2.5.3.1 Razones de liquidez

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. A partir de ellas se pueden obtener

muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (Van Horne, 2010)

En esencia, se realiza una comparación entre las obligaciones de corto plazo y los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones. Estas razones se centran en el activo y el pasivo circulantes, y se dividen en dos: liquidez corriente, y razón rápida, esta última conocida también con el nombre de prueba del ácido. (Van Horne, 2010)

Fórmulas de razones de liquidez:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón de Estabilidad} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{Palanca Financiera} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

2.5.3.2 Razones de endeudamiento

La posición de deuda indica el monto de dinero de terceras personas que se usa para generar utilidades, el análisis de este índice contempla las deudas a largo plazo porque éstas comprometen el flujo de pagos contractuales a largo plazo.

Cuanto mayor es la deuda, mayor es el riesgo de que no cumplir con los pagos contractuales de sus pasivos, presentar problemas de liquidez y de quiebra. (Gitman, 2007)

Fórmulas de razones de endeudamiento:

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

$$\text{Relación de Deuda - Capital} = \frac{\text{Deudas a Largo Plazo}}{\text{Capital de los Accionistas}}$$

$$\text{Razón de Cargos de Interés Fijo} = \frac{\text{Utilidad Antes de Intereses e Impuesto}}{\text{Intereses}}$$

2.5.3.3 Razones de rentabilidad

Las razones que se incluyen en este segmento permiten medir la capacidad de una empresa para generar utilidades, ya que posibilitan el desarrollo de una empresa. Puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida del éxito o fracaso de la administración del negocio. (Duarte, 2007)

La rentabilidad es el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza. (Duarte 2007)

Fórmulas de razones de rentabilidad:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$$

$$\text{Rendimiento Sobre Activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

$$\text{Rendimiento Sobre El Capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$$

2.5.3.4 Razones de actividad

Los índices de actividad o indicadores de rotación miden la rapidez con la cual diversas cuentas se convierten en ventas, entradas o salidas de efectivo, de esta manera permiten establecer el grado de eficiencia que emplean las diferentes categorías de activos en sus operaciones, teniendo en cuenta la velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces. (Gitman, 2007)

Fórmulas de razones de actividad:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Días de Cobro a Clientes} = \frac{365}{\text{Rotación de CxC}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de Inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Ciclo total de operación = días inventario + días cobro

3. METODOLOGÍA

Contiene la exposición de qué y cómo se hizo para la resolución del problema de investigación relacionado con la elaboración de una “Metodología de Planificación y Medición de la Ejecución Presupuestaria y su incidencia en la Información Financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala”.

El contenido del capítulo incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

La Asociación de Vecinos El Prado tiene personería jurídica y ha sido creada sin fines de lucro, es la encargada de administrar los bienes y recursos financieros de los vecinos, cuenta con una junta directiva que los representa y entre sus funciones esta dividir todos los gastos en que incurra, se ubica en el Municipio de Santa Catarina Pinula, Departamento de Guatemala.

El problema de investigación financiero de la Asociación de Vecinos El Prado es que no cuentan con una adecuada planificación para la elaboración del presupuesto, en la actualidad es elaborado por la junta directiva quienes lo presentan ante la asamblea general para su aprobación, lo formulan tomando como base, la ejecución del presupuesto anterior, con la finalidad de medir los resultados anteriores, para poder tener una proyección de los ingresos y egresos financieros de la asociación. Para que se obtenga un presupuesto más eficiente es necesario que la junta directiva conozca ¿Cuál es la incidencia en la

información financiera aplicando una metodología de planificación y medición para la ejecución presupuestaria en la Asociación de Vecinos El Prado?

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación financiero en la Asociación de Vecinos el Prado consiste presentar una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria que permita tomar medidas para poder enfrentar situaciones difíciles de decisiones financieras y de gestión.

3.2 Delimitación del problema

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1 Unidad de análisis

Asociación de Vecinos El Prado

3.2.2 Período a investigar

La investigación se hizo con base en los registros históricos de presupuestos de los períodos 2017, 2018 y 2019, para luego medir la incidencia en la información financiera a través de una proyección, aplicando la metodología propuesta.

3.2.3 Ámbito geográfico

Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala

3.3 Objetivos

Para obtener los resultados esperados en esta investigación, fue necesario establecer un objetivo general y unos específicos, los cuales fueron fundamentales para poder desarrollar el tema planteado, a partir de ellos se definieron las acciones, técnicas e instrumentos que sirvieron de base para la obtención de información y con ello presentarle a la junta directiva una Metodología de Planificación y Medición de la Ejecución Presupuestaria y su incidencia en la Información Financiera. A continuación, se presentan los objetivos de la investigación.

3.3.1 Objetivo general

Proponer una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria, que sirva para analizar su incidencia en la información financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera actual de la asociación de vecinos que permita identificar las variables y su incidencia, para mejorar en el proceso de planificación presupuestaria.
- Establecer una metodología de planificación para construir indicadores de control de gestión presupuestaria y sirvan de instrumento de medición en el comportamiento de su ejecución.
- Aplicar la metodología de planificación propuesta para la medición de la ejecución presupuestaria y su infidencia en la información financiera.

3.4 Justificación

La junta directiva de la Asociación de Vecinos El Prado es la encargada de formular el presupuesto anual y someterlo para su aprobación a la asamblea general, deben velar por el cumplimiento de su ejecución administrando de una manera eficiente los recursos financieros de la asociación.

Actualmente no se tiene un efectivo control de la ejecución por la variación en los precios de los gastos directos, y esto dificulta determinar el saldo correcto lo cual tiene incidencia en la presentación de los estados financieros y en la toma de decisiones que llevan a cabo los directores. En virtud de lo anterior, es necesario proponer una metodología para construir indicadores de control en la gestión presupuestaria con la finalidad de mejorar la planificación y ser más efectivos en su formulación, a través de la transparencia ajustándola a las verdaderas necesidades de la asociación, evitando excedentes en sus gastos operacionales.

Asimismo, los indicadores de medición permitirán a la junta directiva tener información exacta y en tiempo oportuno, para agilizar la toma de decisiones y ser más exactos al momento de la formulación del presupuesto.

3.5 Método

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se necesita recolección de datos con base en medición numérica. Este enfoque emplea un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio, partiendo de una idea que va delimitándose, luego se plantean los objetivos y preguntas de la investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. El alcance es correlacional porque existen dos variables que deben relacionarse, considerando como variable independiente el presupuesto de la Asociación de Vecinos el Prado y variable dependiente, la incidencia financiera en el comportamiento de la ejecución presupuestaria.

Las tres fases del método científico se aplicaron de la siguiente manera:

- Fase indagadora: se recopiló información a través de las fuentes primarias y secundarias, relacionadas con el problema de investigación.
- Fase demostrativa: se organizó y analizó la información que fue recopilada para fundamentar la investigación.
- Fase expositiva: los resultados obtenidos se presentan en el capítulo cuatro de este informe.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Para lograr llevar a cabo la investigación fue necesario utilizar las siguientes técnicas:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Entre las técnicas de investigación documental se utilizaron las siguientes:

Fichas bibliográficas: esta técnica fue utilizada para la recopilación de información de métodos financieros para la elaboración de presupuesto, tomada de libros de textos y tesis de otros autores, como respaldo de la investigación.

Fichas hemerográficas: fichaje que sirvió para tomar apuntes de artículos relacionados con los métodos de evaluación financiera, tomadas de artículos en revistas y periódicos.

Lectura: esta técnica es muy importante ya que conlleva a la comprensión, interpretación y, el análisis del material leído relacionado con el tema objeto de estudio.

Subrayado: pasar por debajo de un texto, una línea, con el objeto de aislar o señalar los puntos centrales o de importancia contenidos en el material consultado.

Análisis: esta técnica consistió en dividir el problema a investigar en varias partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de cada una de las partes, la relación que existe entre estas y así brindar conclusiones objetivas del todo, es decir el estudio de los componentes de un todo para concluir con base en aquellos respecto de éste.

Cálculo: utilizado para comprobar las operaciones realizadas, en el capítulo cuatro.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Estas técnicas se pusieron en práctica para lograr obtener información de primera mano de la unidad de análisis.

Observación: se llevó a cabo con la finalidad de estudiar de primera línea como ocurren los fenómenos de los procesos relacionados con el tema de la investigación, se dice que son datos tomados de primera mano, al ser directamente en dónde se lleva a cabo la investigación.

Entrevistas: Se realizaron al administrador y contador para obtener información de la Asociación de Vecinos, respecto a las operaciones, políticas, métodos y procedimientos que se realizan. (ver anexo 1)

Encuestas: fueron realizadas al administrador y contador, los cuales están relacionados al proceso presupuestario, se hizo una serie de preguntas direccionadas para conocer la situación actual de la asociación.

Inspección: utilizada para examinar registros de documentos, internos y externos, en forma impresa, electrónica u otros medios que aportan las operaciones y procedimientos de la Asociación de Vecinos El Prado.

Método de evaluación financiera: este método de análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otras técnicas) que permiten analizar la información contable de la Asociación de Vecinos El Prado para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione la ejecución presupuestaria.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se enfoca en la implementación y resultados obtenidos con la investigación relacionada con “Metodología de Planificación y Medición de la Ejecución Presupuestaria y su incidencia en la Información Financiera de la Asociación de Vecinos El Prado, ubicada en el Municipio de Santa Catarina Pinula del Departamento de Guatemala.

4.1 Diagnóstico de la situación actual de la asociación de vecinos el prado

El diagnóstico se llevó a cabo para analizar la situación actual de la Asociación de Vecinos El Prado, la toma de decisiones de los directivos y con ello poder elaborar planes de acción, así mismo identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno, los puntos fuertes y débiles internos.

4.1.1 Generalidades

La Asociación de Vecinos El Prado, fue fundada en 1987 con la figura de asociación sin fines de lucro, con el fin de administrar los recursos financieros de los asociados que residen en el condominio, ubicado en el municipio de Santa Catarina Pinula, departamento de Guatemala.

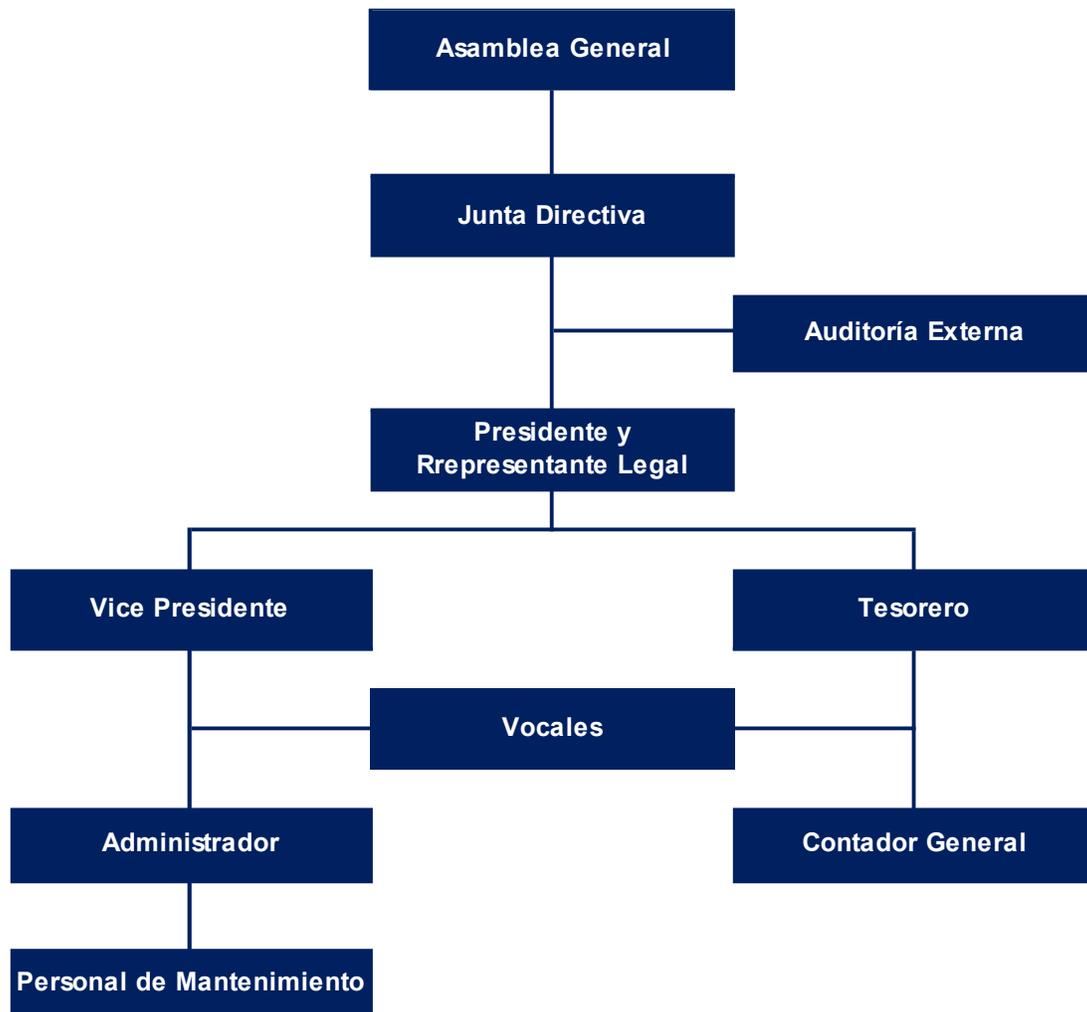
Su principal objetivo es brindar los servicios de mantenimiento y ornato, vigilancia y la distribución de agua potable a todas las residencias del condómino. Actualmente cuenta con 204 asociados quienes pagan una cuota de Q. 1,000.00 por los servicios adquiridos.

El presupuesto anual de la Asociación es elaborado por la junta directiva y debe ser presentado a la asamblea general para su aprobación, derivado de ello, se reúnen mensualmente para velar por el cumplimiento de su ejecución.

Su estructura organizativa es un principio indispensable para garantizar el buen funcionamiento y administración de los servicios que se le brindan a los asociados.

Figura 1

Organigrama Asociación de Vecinos El Prado



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 1 se muestra la estructura de la Asociación de Vecinos está organizada por la asamblea general, quien es la máxima autoridad que tienen y son los encargados de elegir a la junta directiva quienes son electos por el

período de un año y ellos deben presentar a la asamblea general su plan de trabajo juntamente con la información financiera del año que están finalizando, adicional se cuenta con un administrador del condominio quien tiene autoridad sobre el personal de mantenimiento, el contador general es el encargado de presentar toda la información financiera a la junta directiva y a la asamblea general cuando sea requerida.

La junta directiva, juntamente con la administración es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros (ingresos y egresos), y materiales que el condominio posea, velar por que se ejecute y cumpla todo lo establecido en los estatutos.

Como sugerencia para los encargados de la administración financiera, se recomienda que la junta directiva del condominio pueda ser electa durante dos periodos, para que en ese tiempo puedan finalizar los proyectos que se han planteado y no delegar a la siguiente junta trabajos que no se han concluido en un 100%

4.1.2 Planificación y medición presupuestaria actual

Según las definiciones de presupuesto expuestas con anterioridad, la Asociación de Vecinos El Prado esta fuera de este concepto, por falta de planificación y estimación de sus operaciones financieras, y de esa manera no es posible determinar los flujos de efectivo ni los resultados esperados.

Dentro de las responsabilidades que tiene la junta directiva de la asociación, se encuentra la toma de decisiones para brindar tranquilidad y un servicio de excelencia a sus asociados, alcanzar los objetivos propuestos para cada año; todas las decisiones abarcan todos los campos de acción incluyendo de manera

principal los servicios que brinda y la óptima utilización de los recursos financieros con que cuenta.

Según la entrevista realizada al encargado de la administración, la asociación en la actualidad está pasando por una época difícil, derivado de la falta de una metodología de planificación, ya que las decisiones que se toman no tienen bases sustentables, pues son tomadas sobre la marcha sin haber previsto las dificultades que podrían presentarse.

4.1.3 Diagnóstico financiero

Para la elaboración del diagnóstico financiero, se realizó un análisis de la documentación de los movimientos contables de la asociación y de los resultados de los períodos 2017, 2018 y 2019.

Para tal el efecto se sostuvieron entrevistas con el administrador, el contador general del condominio para poder conocer la manera de como efectúan y miden el presupuesto anual.

De las respuestas obtenidas por la administración describen la problemática que presenta la asociación siendo, en resumen, la siguiente: que no cuentan con una planificación para la elaboración del presupuesto y tampoco le dan seguimiento a las diferencias que se vayan dando en su ejecución.

4.1.3.1 Estados financieros

El diagnóstico financiero que se realizó fue la base para evaluar la información recopilada, dentro de ellos se encuentran los estados financieros que sirvieron para interpretar los resultados obtenidos y con base en estos poder diseñar una metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la asociación. Los estados financieros que fueron proporcionados por la Asociación de Vecinos El Prado corresponden a

los años 2017, 2018 y 2019, siendo estos: es presupuesto, estado de resultados y estado de situación financiera.

a) Presupuesto

El presupuesto que fue presentado a la Asamblea General por parte de la junta directiva de la Asociación de Vecinos El Prado para su aprobación se muestra a continuación durante los períodos 2017, 2018 y 2019.

Tabla 1

Presupuesto Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2017	2018	2019
Ingresos			
Cuotas por servicio de agua	1,310,520	1,346,000	1,419,840
Cobros por excesos de agua	75,000	70,000	70,000
Cuota de vigilancia y mantenimiento	873,000	900,000	952,560
Total de ingresos	2,258,520	2,316,000	2,442,400
Gastos			
Administración (sueldos y salarios)	375,200	417,000	450,000
Compra de agua	780,000	800,000	950,000
Servicio de vigilancia	537,000	567,000	569,000
Energía eléctrica (pozos)	60,000	60,000	25,000
Energía eléctrica (garita y oficina)	30,500	30,000	30,000
Reparaciones y mantenimientos	95,000	140,000	130,400
Servicios, gastos administrativos y	142,820	150,000	155,000
Impuestos y contribuciones fiscales	3,000	3,000	3,000
Inversiones	110,000	24,000	130,000
Legalización área deportiva	125,000	125,000	
Total de egresos	2,258,520	2,316,000	2,442,400

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 1 se muestra el presupuesto elaborado por la junta directiva de la asociación de vecinos El Prado, mismo que fue presentado y aprobado por la asamblea general por los años 2017, 2018 y 2019.

b) Estado de resultados

El estado de resultados corresponde a los ingresos y egresos reales que se ejecutaron durante los períodos que se están analizando en esta investigación, en él se detallan los rubros que conforman los pagos que realizan los vecinos, entre ellos se tienen las cuotas por el servicio de agua, vigilancia y ornato, dentro de los gastos de operación están todos aquellos pagos que se han realizado para poder cubrir los servicios que brinda la asociación.

Tabla 2

Estado de resultados Asociación de Vecinos El Prado del 1 de enero al 31 de diciembre años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción de cuenta	2017	2018	2019
Ingresos			
Cuotas por servicio de agua	1,260,520	1,301,000	1,394,052
Cobros por excesos de agua	65,900	67,500	51,800
Cuota de vigilancia y mantenimiento	838,000	875,000	925,085
Total Ingresos	2,164,420	2,243,500	2,370,937
Gastos de operación			
Sueldos y salarios	396,253	420,550	481,090
Compra de agua	708,031	920,728	842,072
Servicio de vigilancia	537,860	566,540	545,280
Energía eléctrica pozos	32,955	19,248	24,053
Energía eléctrica garita y oficina	22,172	26,959	32,126
Reparaciones y mantenimientos	138,509	110,338	96,576
Servicios y gastos administrativos	150,083	150,756	146,820
Impuestos y contribuciones fiscales	1,626	2,123	3,839
Legalización área deportiva y honorarios legales	92,633	40,822	57,699
Inversiones	188,453	291,003	194,842
Total de egresos	2,268,575	2,549,069	2,424,396
Exceso de ingresos sobre egresos	(104,155)	(305,569)	(53,459)
Otros ingresos y egresos			
Ingresos extraordinarios	91,753	76,163	57,637
Diferencial cambiario	(21,007)	34,479	(3,041)
Depreciaciones	(55,458)	(46,373)	(47,122)
Resultado del ejercicio	(88,867)	(241,300)	(45,985)

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Según la tabla 2 la información referente a los ingresos corresponde a las cuotas ordinarias que pagan los vecinos del condominio por los servicios que les brinda la asociación. Los gastos de operación incluyen las erogaciones que se realizan

para cubrir los costos de dichos servicios. Adicional el estado de resultados refleja otros ingresos y egresos que se integran por los derechos de pajas de agua, el diferencial cambiario y depreciaciones de los activos que posee la asociación.

Así mismo la tabla 2, refleja que la asociación durante los períodos investigados presenta pérdida en su resultado.

c) Estado de situación financiera

El siguiente balance general o denominado de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES estado de situación financiera, expone la situación financiera de la asociación por los períodos 2017, 2018 y 2019.

Tabla 3

Estado de situación financiera Asociación de Vecinos El Prado al 31 de diciembre años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción de cuenta	2017	2018	2019
Activo			
Activo corriente			
Caja y bancos	698,826	491,149	472,608
Cuentas por cobrar	535,584	656,835	656,835
Otras cuentas por cobrar	58,516	12,890	657
Tarjetas de acceso	15,008	27,728	56,148
Total activo corriente	1,307,933	1,188,602	1,186,248
Activo no corriente			
Propiedad y equipo	535,585	491,212	444,090
Suma del activo	1,843,518	1,679,814	1,630,338
Pasivo y patrimonio			
Corriente			
Cuentas por pagar	84,350	127,723	126,575
Cobros anticipados de vecinos	10	32,233	29,890
Total de pasivo corriente	84,360	159,956	156,465
Patrimonio			
Patrimonio	1,850,026	1,761,158	1,519,858
Resultado del ejercicio	(88,867)	(241,300)	(45,985)
Suma del pasivo y patrimonio	1,845,518	1,679,814	1,630,338

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Como puede observarse en la tabla 3 el estado de situación financiera la mayor parte del activo de la asociación corresponde al activo corriente, acá se integra

caja y bancos, cuentas por cobrar, otras cuentas por cobrar y las tarjetas de acceso, este rubro es considerado como un inventario con la salvedad que se lo venden a los vecinos al costo de adquisición ya que es una entidad sin fines lucrativos y es el beneficio que se les da a quienes se encuentran al día con sus contribuciones, en el activo no corriente, se registran las propiedades y equipo que poseen, esto está integrado por la garita de acceso que tiene el condominio, oficina administrativa, el equipo y mobiliario de oficina. El pasivo corresponde a las obligaciones que tiene la asociación con sus proveedores y el patrimonio está compuesto por capital propio y resultado de ejercicios anteriores.

4.1.3.2 Planeación del presupuesto

a) Ingresos

Según información obtenida en la entrevista realizada al contador general, el principal problema que se presenta es que existen deficiencias en la administración, por no tener un control presupuestario en los ingresos de la asociación, ya que dentro de estos estiman cuotas de vecinos que han dejado el condominio o se consideran inactivos, lo que implica que no se tenga una idea clara de los resultados a obtener, debido a la inexistencia de controles o planes operativos y presupuestarios, provocando que los recursos con lo que se cuentan sean insuficientes al momento de la ejecución presupuestaria.

Tabla 4

Comparativo de ingresos presupuestados vrs reales Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año	Presupuesto	Real	Diferencia	%
Ingresos				
2017	2,258,520	2,164,420	(94,100)	-4%
2018	2,316,000	2,243,500	(72,500)	-3%
2019	2,442,400	2,370,937	(71,463)	-3%
Total de Ingresos	7,016,920	6,778,857	(238,063)	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Tal como se puede visualizar en la tabla 4 los ingresos reales son menores, con base en lo presupuestado durante los períodos 2017, 2018 y 2019.

La falta de una metodología de planificación presupuestaria impide que exista una coordinación clara de los ingresos que se deben considerar al momento de la elaboración del presupuesto para lograr los objetivos que se propongan los miembros de la junta directiva. A todos los asociados se le da un tratamiento igual, sin considerar aquellos socios que se han retirado del condominio y han dejado de contribuir con la asociación y han caído en morosidad por el incumpliendo de sus pagos mensualmente. Cabe mencionar que no existe una política de asociados que han dejado de contribuir con la asociación.

b) Cuentas por cobrar

Dentro de las cuentas por cobrar, se encuentran registrados asociados con más de tres años de morosidad, adicional se encuentran registrados cheques que han sido rechazados por el banco, pero no se le ha dado un seguimiento para su reposición.

Tabla 5

Cuentas por cobrar Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2017	2018	2019
Cuenta por Cobrar			
Cuentas Por Cobrar (Vecinos)	508,742	610,087	646,454
Cheques Rechazados	26,841	46,748	10,381
Total de Cuentas por Cobrar	535,584	656,835	656,835

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

De acuerdo con la integración que se presenta en la tabla 5, se elaboró un análisis de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar para un mejor análisis, en virtud que, en la actualidad no se cuenta con éste, por lo que es importante que la

Junta directiva del condominio conozca como se encuentran las cuentas por cobrar que figuran en los estados financieros y con ello poder aplicar estrategias para la recuperación de la cuenta por cobrar.

Tabla 6

Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018, 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

CxC	No Vencido				Vencido							
	%	0-30 días	%	31-60 días	%	61-90 días	%	91-120 días	%	> 120 días	%	
2017	508,742	100%	188,000	37%	30,998	6%	29,832	6%	15,435	3%	244,477	48%
2018	610,087	100%	192,000	31%	20,423	3%	35,241	6%	14,086	2%	348,337	57%
2019	646,454	100%	204,333	32%	22,028	3%	14,938	2%	20,459	3%	384,696	60%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Luego de realizar un análisis en la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar que se presentan en la tabla 6 se determinó que la asociación brinda 30 días de crédito a sus asociados (clientes) y del saldo que se presentan a finales de cada período, para el año 2017 el 37% no está vencido y el 63% se encuentra vencido, de ese 63% el 48% son saldos a más de 120 días de atraso, para el año 2018 el 31% no está vencido y el 69% se encuentra vencido, de ese 69% el 57% son saldos a más de 120 días, para el año 2019 el 32% no está vencido y el 68% se encuentra vencido y de ese 68% el 60% son saldos a más de 120 días. Por lo que la administración deberá poner bastante énfasis en la recuperación de la cartera de clientes ya que más del 50% está vencido lo que esto genera problemas de liquidez para la asociación y que no se puedan cumplir con las obligaciones que se tiene y evitar llevar a cabo nuevos proyectos que generen rentabilidad y den plusvalía al condominio.

c) Gastos operativos

Los servicios que brinda la asociación a sus asociados son el mantenimiento y ornato del condominio, servicio de seguridad y vigilancia, servicio agua potable, por consiguiente, los gastos que se erogan para ofrecer estos servicios son considerados como gastos operativos.

Tabla 7

Comparativo de gastos operativos presupuestado vrs reales Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año	Presupuesto	Real	Diferencia	%
Gastos Operativos				
2017	1,472,000	1,417,354	(54,646)	-4%
2018	1,567,000	1,616,855	49,855	3%
2019	1,674,400	1,507,981	(166,419)	-10%
Total de Gastos Operativos	4,713,400	4,542,190	(171,210)	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 7 se registran los gastos operativos que presupuestaron para los períodos 2017 y 2019 se determinó que lo que se ejecuto fue menor y en el 2018 lo ejecutado es un 3% más, por ende, los resultados obtenidos demuestran que no se cuenta con información veraz para la elaboración del presupuesto.

Con la propuesta que se estaría sugiriendo, la variación en los gastos operativos podría disminuirse, obteniendo resultados positivos.

d) Gastos administrativos

Dentro de los administrativos que figuran dentro los estados financieros de la asociación se encuentran aquellos gastos que se consideran gastos fijos, como lo son los salarios del personal, honorarios legales, pago de servicios administrativos, algunas contribuciones fiscales como lo es el IUSI.

Tabla 8

Comparativo de gastos administrativos presupuestados vrs reales Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Año	Presupuesto	Real	Diferencia	%
Gastos Administrativos				
2017	551,520	570,134	18,614	3%
2018	600,000	600,389	389	0%
2019	638,000	663,875	25,875	4%
Total de Gastos Administrativos	1,789,520	1,834,398	44,878	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 8 se determinó que no se tiene un aproximado de lo que la asociación tiene que gastar para su sostenibilidad, por lo que resultan diferencias en los períodos evaluados, derivándose que en los registros contables se reportan perdidas en los estados financieros. No se tiene un control adecuado de los gastos fijos.

Con la propuesta que se estaría sugiriendo, la variación en los gastos operativos podría disminuirse, obteniendo resultados positivos.

e) Cuentas por pagar

Dentro de las cuentas por pagar se registran todas las obligaciones que tiene la asociación con terceros. Con base en la entrevista realizada actualmente no se tiene financiamiento externo por lo que únicamente se tienen 30 días de crédito para el pago del servicio de agua que se distribuye para el condominio y el servicio de vigilancia que se brinda para los residentes.

Tabla 9

Cuentas por pagar Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	2017	2018	2019
Cuenta por Pagar			
Cuentas Por Pagar	84,350	159,956	126,575
Total de Cuentas por Pagar	84,350	159,956	126,575

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Según la tabla 9 se determinó que dentro de las cuentas por pagar que tiene la asociación corresponde a servicio de vigilancia ya que cuentan con un mes de crédito y las provisiones para prestaciones laborales de los empleados incluyendo las cuotas patronales y laborales IGSS.

4.1.4 Análisis financiero

El análisis financiero realizado será de gran importancia a la junta directiva para tomar decisiones eficientes, y con ello garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

Con este análisis se pretende aportar datos de utilidad para la toma de decisiones y será de beneficio a los usuarios de esta información.

4.1.4.1 Comprobación de presupuesto vrs lo ejecutado

Con base en los análisis realizados a los estados financieros que fueron proporcionados por la asociación, a continuación, se muestra el comparativo del presupuesto contra lo que ejecutado durante los períodos 2017, 2018 y 2019.

Tabla 10

Comparativo del presupuesto vrs ejecutado Asociación de Vecinos El Prado del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción	2017			
	Presupuestado	Ejecutado	Variación	%
Ingresos				
Cuotas por Servicio de Agua	1,310,520	1,260,520	(50,000)	-4%
Cobros por Excesos de Agua	75,000	65,900	(9,100)	-12%
Cuota de Vigilancia y Mantenimiento	873,000	838,000	(35,000)	-4%
Totales	2,258,520	2,164,420	(94,100)	-4%
Gastos				
Administración (Sueldos y Salarios)	375,200	396,253	21,053	-6%
Compra de Agua	780,000	708,031	(71,969)	9%
Servicio de Vigilancia	537,000	537,860	860	0%
Energía Eléctrica (Pozos)	60,000	32,955	(27,045)	45%
Energía Eléctrica (Garita y Oficina)	30,500	22,172	(8,328)	27%
Reparaciones y Mantenimientos	95,000	138,509	43,509	-46%
Servicios, Gastos Administrativos y Otros	142,820	150,083	7,263	-5%
Impuestos y Contribuciones Fiscales	3,000	1,626	(1,374)	46%
Inversiones	110,000	92,633	(17,367)	16%
Legalización Área Deportiva	125,000	188,453	63,453	-51%
Totales	2,258,520	2,268,575	10,055	0%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 10 se puede observar que durante el período 2017 hubo una variación negativa del total de los ingresos percibidos del 4% esto corresponde porque dentro del presupuesto se han considerado a los vecinos que han dejado contribuir con la asociación, por otro lado, del total de los gastos existe una diferencia de Q. 10,055.00 con relación a lo presupuestado por la junta directiva de la asociación.

Tabla 11

Comparativo del presupuesto vrs ejecutado Asociación de Vecinos El Prado del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2018

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción	2018			
	Presupuestado	Ejecutado	Variación	%
Ingresos				
Cuotas por Servicio de Agua	1,346,000	1,301,000	(45,000)	-3%
Cobros por Excesos de Agua	70,000	67,500	(2,500)	-4%
Cuota de Vigilancia y Mantenimiento	900,000	875,000	(25,000)	-3%
Totales	2,316,000	2,243,500	(72,500)	-3%
Gastos				
Administración (Sueldos y Salarios)	417,000	420,550	3,550	-1%
Compra de Agua	800,000	920,728	120,728	-15%
Servicio de Vigilancia	567,000	566,540	(460)	0%
Energía Eléctrica (Pozos)	60,000	19,248	(40,752)	68%
Energía Eléctrica (Garita y Oficina)	30,000	26,959	(3,041)	10%
Reparaciones y Mantenimientos	140,000	110,338	(29,662)	21%
Servicios, Gastos Administrativos y Otros	150,000	150,756	756	-1%
Impuestos y Contribuciones Fiscales	3,000	2,123	(877)	29%
Inversiones	24,000	291,003	267,003	-1113%
Legalización Área Deportiva	125,000	40,822	(84,178)	67%
Totales	2,316,000	2,549,069	233,069	-10%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 11 se puede observar que durante el período 2018 hubo una variación negativa del total de los ingresos percibidos del 3% determinando que se contemplan a los vecinos que han dejado de aportar, por otro lado, el total de los gastos muestran un 10% menos de lo que fue presupuestado por la junta directiva de la asociación para ese período. Por lo que es acá donde surgen las diferencias por la mala planificación presupuestaria que se tiene al momento de su elaboración obtenido resultados desfavorables con relación a lo que se pretende alcanzar.

Tabla 12

Comparativo del presupuesto vrs ejecutado Asociación de Vecinos El Prado del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción	2019			
	Presupuestado	Ejecutado	Variación	%
Ingresos				
Cuotas por Servicio de Agua	1,419,840	1,394,052	(25,788)	-2%
Cobros por Excesos de Agua	70,000	51,800	(18,200)	-26%
Cuota de Vigilancia y Mantenimiento	952,560	925,085	(27,475)	-3%
Totales	2,442,400	2,370,937	(71,463)	-3%
Gastos				
Administración (Sueldos y Salarios)	450,000	481,090	31,090	-7%
Compra de Agua	950,000	842,072	(107,928)	11%
Servicio de Vigilancia	569,000	545,280	(23,720)	4%
Energía Eléctrica (Pozos)	25,000	24,053	(947)	4%
Energía Eléctrica (Garita y Oficina)	30,000	32,126	2,126	-7%
Reparaciones y Mantenimientos	130,400	96,576	(33,824)	26%
Servicios, Gastos Administrativos y Otros	155,000	146,820	(8,180)	5%
Impuestos y Contribuciones Fiscales	3,000	3,839	839	-28%
Inversiones	130,000	194,842	64,842	-50%
Legalización Área Deportiva		57,699	57,699	-100%
Totales	2,442,400	2,424,396	(18,004)	1%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 12 se puede observar que durante el período 2019 hubo una variación negativa del total de los ingresos percibidos del 3% y en el total de los gastos se dio una variación positiva del 1% contra lo que fue presupuestado por la junta directiva de la asociación.

4.1.4.2 Análisis vertical

Se realizó el análisis vertical sobre los estados financieros que fueron proporcionados por la asociación para determinar la representación que tiene cada rubro que se registran obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 13

Análisis vertical del estado de resultados Asociación de Vecinos El Prado del 1 de enero al 31 de diciembre años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción de cuenta	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos						
Cuotas por servicio de agua	1,260,520	58%	1,301,000	58%	1,394,052	59%
Cobros por excesos de agua	65,900	3%	67,500	3%	51,800	2%
Cuota de vigilancia y mantenimiento	838,000	39%	875,000	39%	925,085	39%
Total ingresos	2,164,420	100%	2,243,500	100%	2,370,937	100%
Gastos de operación						
Sueldos y salarios	396,253	18%	420,550	19%	481,090	20%
Compra de agua	708,031	33%	920,728	41%	842,072	36%
Servicio de vigilancia	537,860	25%	566,540	25%	545,280	23%
Energía eléctrica pozos	32,955	2%	19,248	1%	24,053	1%
Energía eléctrica garita y oficina	22,172	1%	26,959	1%	32,126	1%
Reparaciones y mantenimientos	138,509	6%	110,338	5%	96,576	4%
Servicios y gastos administrativos	150,083	7%	150,756	7%	146,820	6%
Impuestos y contribuciones fiscales	1,626	0%	2,123	0%	3,839	0%
Legalización área deportiva y honorarios legales	92,633	4%	40,822	2%	57,699	2%
Inversiones	188,453	9%	291,003	13%	194,842	8%
Total de egresos	2,268,575	105%	2,549,069	114%	2,424,396	102%
Exceso de ingresos sobre egresos	(104,155)	-5%	(305,569)	-14%	(53,459)	-2%
Otros ingresos y egresos extraordinarios						
Ingresos extraordinarios	91,753	4%	76,163	3%	57,637	2%
Diferencial cambiario	(21,007)	-1%	34,479	2%	(3,041)	0%
Depreciaciones	(55,458)	-3%	(46,373)	-2%	(47,122)	-2%
Resultado del ejercicio	(88,867)	-4%	(241,300)	-11%	(45,985)	-2%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En tabla 13 Los ingresos representan un 100%, es ahí donde se debe considerar para determinar el % del resultado que se obtiene, por lo que se al realizar el análisis vertical se determinó que para el año 2017 los gastos representan un 105%, para el año 2018 114% y para el año 2019 102% de los ingresos obtenidos, adicional se obtuvieron otros ingresos y egresos que no corresponden a la operación de la asociación siendo su efecto neto, para el año 2017 1%, año 2018 3% y año 2019 2%, por lo que se determinó que para los tres años el resultado obtenido fue perdida el 4%, 11% y 2%. Es importante mencionar que la asociación durante esos periodos cubrió esas pérdidas con los flujos de efectivo que disponía, si en algún momento no se tuviera efectivo para cubrir esas erogaciones, deberá realizarse una asamblea extraordinaria en donde se le da a

conocer a los vecinos la situación y de esta manera solicitar un aporte extraordinario o bien un incremento en las cuotas.

Tabla 14

Análisis vertical balance general Asociación de Vecinos El Prado al 31 de diciembre de los años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción de cuenta	2017	%	2018	%	2019	%
Activo						
Activo corriente						
Caja y bancos	698,826	38%	491,149	29%	472,608	29%
Cuentas por cobrar	535,584	29%	656,835	39%	656,835	40%
Otras cuentas por cobrar	58,516	3%	12,890	1%	657	0%
Tarjetas de acceso	15,008	1%	27,728	2%	56,148	3%
Total activo corriente	1,307,933	71%	1,188,602	71%	1,186,248	73%
Activo no corriente						
Propiedad y equipo	535,585	29%	491,212	29%	444,090	27%
Suma del activo	1,843,518	100%	1,679,814	100%	1,630,338	100%
Pasivo y patrimonio						
Pasivo corriente						
Cuentas por Pagar	84,350	5%	127,723	8%	126,575	8%
Cobros anticipados de vecinos	10	0%	32,233	2%	29,890	2%
Total de pasivo corriente	84,360	5%	159,956	10%	156,465	10%
Patrimonio						
Patrimonio	1,850,026	100%	1,761,158	105%	1,519,858	93%
Resultado del ejercicio	(88,867)	-5%	(241,300)	-14%	(45,985)	-3%
Suma del pasivo y patrimonio	1,845,518	100%	1,679,814	100%	1,630,338	100%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

De acuerdo a los datos de la tabla 14 se determinó que el total activo corriente representa un 71%, en donde las cantidades más representativas son caja y bancos con un 38% y las cuentas por cobrar un 29% y el activo no corriente representa un 29% acá se registran las propiedades y equipos que posee la asociación, en el año 2018 el resultado obtenido es el mismo pero caja y bancos representan un 29% y las cuentas por cobrar 39% y el activo no corriente representa un 29% un para el año 2019 el activo corriente representa un 73% en donde caja y bancos representa un 29% y las cuentas por pagar un 40% y el activo no corriente un 27%. El pasivo representa un 5% y su patrimonio un 95% para el año 2017, mientras que para el año 2018 y 2019 el pasivo representa un 10% y su patrimonio un 90%.

4.1.4.3 Análisis horizontal

Se realizó el análisis horizontal sobre los estados financieros que fueron proporcionados por la asociación para determinar la representación que tiene cada rubro que se registra, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 15

Análisis horizontal del estado de resultados de la Asociación de Vecinos El Prado del 01 al 31 de diciembre 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripción de cuenta	2017	2018	Variación	%	2019	Variación	%
Ingresos							
Cuotas por servicio de agua	1,260,520	1,301,000	40,480	3%	1,394,052	93,052	7%
Cobros por excesos de agua	65,900	67,500	1,600	2%	51,800	(15,700)	-23%
Cuota de vigilancia y mantenimiento	838,000	875,000	37,000	4%	925,085	50,085	6%
Total ingresos	2,164,420	2,243,500	79,080	4%	2,370,937	127,437	6%
Gastos de operación							
Sueldos y salarios	396,253	420,550	24,297	6%	481,090	60,540	14%
Compra de agua	708,031	920,728	212,697	30%	842,072	(78,657)	-9%
Servicio de vigilancia	537,860	566,540	28,680	5%	545,280	(21,260)	-4%
Energía eléctrica pozos	32,955	19,248	(13,706)	-42%	24,053	4,804	25%
Energía eléctrica garita y oficina	22,172	26,959	4,787	22%	32,126	5,167	19%
Reparaciones y mantenimientos	138,509	110,338	(28,170)	-20%	96,576	(13,762)	-12%
Servicios y gastos administrativos	150,083	150,756	673	0%	146,820	(3,936)	-3%
Impuestos y contribuciones fiscales	1,626	2,123	497	31%	3,839	1,716	81%
Legalización área deportiva y honorarios legales	92,633	40,822	(51,811)	-56%	57,699	16,876	41%
Inversiones	188,453	291,003	102,550	54%	194,842	(96,162)	-33%
Total de egresos	2,268,575	2,549,069	280,494	12%	2,424,396	(124,673)	-5%
Exceso de ingresos sobre egresos	(104,155)	(305,569)	(201,414)	193%	(53,459)	252,110	-83%
Otros ingresos y egresos extraordinarios							
Ingresos extraordinarios	91,753	76,163	(15,590)	-17%	57,637	(18,525)	-24%
Diferencial cambiario	(21,007)	34,479	55,486	-264%	(3,041)	(37,520)	-109%
Depreciaciones	(55,458)	(46,373)	9,085	-16%	(47,122)	(749)	2%
Resultado del ejercicio	(88,867)	(241,300)	(152,433)	172%	(45,985)	195,316	-81%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

De acuerdo con los datos de la tabla 15 del análisis horizontal del estado de resultado, la variación de los ingresos refleja un aumento del 4% en el año 2018 respecto al 2017. Además, hubo un incremento en los gastos de operación, los rubros que muestran mayor representación son compra de agua con un 30% esto se dio porque el proveedor que distribuye el agua para la distribución del condominio incremento el precio por m³, las inversiones se incrementaron en un 54% ya que se invirtió en la construcción de un parque infantil, la energía eléctrica de garita y oficina en un 22%, impuestos y contribuciones fiscales en 31%, los gastos que tuvieron disminuciones en el año 2018 con respecto al 2017 son la energía eléctrica de pozos en 42%, reparaciones y mantenimiento en 20% y legalización de área deportiva y honorarios legales en 56%, obteniendo un incremento neto en los gastos de operación del 12%. Todo ello tuvo un efecto en un incremento en la pérdida neta de un 172%.

De acuerdo con los datos de la tabla 15 del análisis horizontal del estado de resultado, la variación de los ingresos refleja un aumento del 6% en el año 2019 respecto al 2018. Además, hubo un incremento en los gastos de operación, los rubros que muestran mayor representación son sueldos y salarios con un 14%, energía eléctrica de pozos en 25%, energía eléctrica de garita y oficina en un 19%, impuestos y contribuciones fiscales en 81% y los honorarios legales en 41%, los gastos que tuvieron disminuciones en el año 2019 con respecto al 2018 son las reparaciones y mantenimiento en 12% y las inversiones en 33, obteniendo una disminución neta en los gastos de operación del 83%. Todo ello tuvo un efecto en una disminución en la pérdida neta de un 81%.

Tabla 16

*Análisis horizontal del balance general Asociación de Vecinos El Prado al 31 de diciembre 2017, 2018 y 2019
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)*

Descripción de cuenta	2017	2018	Variación	%	2019	Variación	%
Activo							
Activo corriente							
Caja y bancos	698,826	491,149	(207,677)	-30%	472,608	(18,541)	-4%
Cuentas por cobrar	535,584	656,835	121,251	23%	656,835	(0)	0%
Otras cuentas por cobrar	58,516	12,890	(45,626)	-78%	657	(12,233)	-95%
Tarjetas de acceso	15,008	27,728	12,720	85%	56,148	28,420	102%
Total activo corriente	1,307,933	1,188,602	(119,331)	-9%	1,186,248	(2,354)	0%
Activo no corriente							
Propiedad y equipo	535,585	491,212	(44,373)	-8%	444,090	(47,123)	-10%
Suma del activo	1,843,518	1,679,814	(163,704)	-9%	1,630,338	(49,476)	-3%
Pasivo y patrimonio							
Corriente							
Cuentas por pagar	84,350	127,723	43,373	51%	126,575	(1,148)	-1%
Cobros anticipados de vecinos	10	32,233	32,223	322230%	29,890	(2,343)	-7%
Total de pasivo corriente	84,360	159,956	75,596	90%	156,465	(3,491)	-2%
Patrimonio							
Patrimonio	1,850,026	1,761,158	(88,868)	-5%	1,519,858	(241,300)	-14%
Resultado del ejercicio	(88,867)	(241,300)	(152,433)	172%	(45,985)	195,315	-81%
Suma del pasivo y patrimonio	1,845,518	1,679,814	(165,704)	-9%	1,630,338	(49,476)	-3%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

La tabla 16 representa el análisis horizontal del balance general de la Asociación de Vecinos El Prado, comparando el año 2018 respecto al 2017 y el año 2019 respecto al año 2018.

De acuerdo con los datos reflejados se observa que la cuenta de caja y bancos tuvieron una disminución de Q. 207,677 que representa un 30% en el año 2018 con respecto al 2017 y una disminución de Q. 18,541 que representa un 4% en el año 2019 con respecto al 2018, la cuenta por cobrar tuvo un incremento de Q. 121,251 que representa un 23% en el año 2018 con respecto al 2017 y para el año 2019 se mantiene el mismo resultado que el año 2018, otras cuentas por cobrar un aumento de Q. 45,626 que representa un 78% en el año 2018 con respecto al 2017 y para el 2019 una disminución del 95% con respecto al 2018, las tarjetas de acceso tuvieron un incremento del 9% en el año 2018 con respecto al 2017 y en el 2019 un incremento del 102% con respecto al 2018.

El total del pasivo corriente tuvo un incremento del 90% en el 2018 respecto al 2017 ya que se creó una provisión para un proyecto de agua a futuro para el condominio y para el año 2019 se obtuvo una disminución del 2% con respecto al 2018.

El patrimonio tiene una disminución del 5% durante el 2018 que corresponde a la pérdida obtenida durante el año 2017 y para el año 2019 se tiene una disminución del 14% que corresponde a la pérdida obtenida durante el año 2018.

4.1.4.4 Análisis por medio de razones financieras

El análisis por medio de razones financieras permite presentar una perspectiva amplia de la situación financiera, precisar el grado de liquidez, rentabilidad, apalancamiento financiero, cobertura y lo relacionado con las expectativas de las actividades económicas de la asociación. El estudio de los principales indicadores financieros aplicados permite medir el comportamiento financiero y económico de la asociación, los que fueron aplicados son los siguientes:

a) Índices de liquidez

Este indicador muestra la capacidad que tiene la asociación para cumplir sus obligaciones a corto plazo a medida que llegan a su vencimiento.

Tabla 17

Razones de liquidez Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019
(Cifras expresadas en número de veces)

Razón	Fórmula	2017	2018	2019	Promedio
Líquidez					
Razón circulante	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	15.504	7.431	7.582	10.172
Razón de estabilidad	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	0.048	0.105	0.106	0.086
Palanca financiera	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Capital contable}}$	1.048	1.105	1.106	1.086

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

En la tabla 17 se puede observar que a pesar de los resultados obtenidos durante los tres años que se están evaluando que son desfavorables con relación al presupuesto, se puede indicar que la asociación tiene una liquidez muy buena, debido a que sus obligaciones con terceros son mínimas, y el capital con el que cuenta muestra una estabilidad económica.

Por lo que se podría indicar que la asociación puede pagar Q. 10.00 por cada quetzal que debe, su estabilidad es muy buena ya que su resultado está por debajo del 1% de su patrimonio y no cuenta con apalancamiento financiero por lo que el 100% de sus activos son propios.

b) Índices de endeudamiento

El indicador de endeudamiento refleja el grado de dependencia financiera que tiene la asociación, es decir, expresa la proporción en que los recursos totales corresponden a obligaciones contraídas con terceros.

El índice de endeudamiento es de vital importancia porque evidencia el nivel de deudas, que comprometen los activos.

Tabla 18

Razón de endeudamiento de la Asociación de Vecinos El Prado años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en número de veces)

Razón	Fórmula	2017	2018	2019	Promedio
Endeudamiento					
Razon de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0.046	0.095	0.096	0.079
Razón de solidez	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$	21.877	10.502	10.420	14.266

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Según tabla 18 el resultado de la razón de endeudamiento se considera bastante aceptable, para los tres años obteniendo un promedio de 0.079, lo que significa que las obligaciones que tiene la asociación con terceros son mínimas.

Así mismo se puede indicar que la asociación tiene una solidez bastante aceptable ya que posee Q. 14.00 de sus activos para pagar las obligaciones que tiene con terceros.

c) Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad permiten evaluar los resultados de la asociación respecto al nivel determinado de ingresos, activos o la inversión de los asociados.

Tabla 19

Razones de rentabilidad Asociación de Vecinos El Prado de los años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en número de veces)

Razón	Fórmula	2017	2018	2019	Promedio
Rentabilidad					
Margen de utilidad	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Ingresos netos}}$	-0.041	-0.041	-0.041	-0.041
Rotación de activos	$\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Total de activos}}$	1.173	1.336	1.454	1.321
Rendimiento sobre activos (ROA)	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total de activos}}$	-0.048	-0.144	-0.028	-0.073
Rendimiento sobre capital (ROE)	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Capital contable}}$	-0.048	-0.137	-0.030	-0.072

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Según la tabla 19 los resultados obtenidos durante los últimos tres años y que se han obtenido pérdidas consecutivas, la razón de rentabilidad de la asociación no es aceptable, el margen de utilidad muestra que por cada quetzal que se ha obtenido en pérdida se ha desembolsado de los activos que posee la asociación para cubrir con las obligaciones operativas.

El rendimiento de activos y sobre el capital no son aceptables ya que los resultados que muestran son negativos y es derivado de las pérdidas que se han tenido en la asociación.

d) Razones de actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la cual diversas cuentas se convierten en ingresos, entradas o salidas de efectivo, de esta manera permiten establecer el grado de eficiencia que emplean las diferentes categorías de activos en sus operaciones, teniendo en cuenta la velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

Tabla 20

Razones de actividad Asociación de Vecinos El Prado de los años 2017, 2018 y 2019

(Cifras expresadas en número de veces y días)

Razón	Fórmula	2017	2018	2019	Promedio
Actividad					
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas al Credito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	4.041	3.416	3.610	3.689
Días de Cobro a Clientes	$\frac{365}{\text{Rotación de CxC}}$	90.319	106.862	101.118	99.433

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación de Vecinos El Prado

Como se puede visualizar en la tabla 20 se tiene un mal manejo en las cuentas por cobrar ya que según información proporcionada el tiempo que dan de crédito a los asociados es de 30 días, sin embargo, al aplicar las razones de actividad las cuentas por cobrar tienen una rotación de 3 veces al año, lo que quiere decir que se tardan 100 días en poder convertir las cuentas por cobrar en flujo de efectivo.

4.1.5 Evaluación de la planificación presupuestaria en la Asociación

De acuerdo con la entrevista realizada al contador y el diagnóstico realizado se determinó que la asociación carece de una planificación presupuestaria y no tiene claro cuáles son las metas que pretenden alcanzar, realizar mejoras e inversiones para sus asociados.

4.1.6 Determinación de políticas presupuestarias de la asociación

La junta directiva no tiene determinadas sus políticas al momento de la elaboración del presupuesto, por lo que dentro de la propuesta es presentarles las políticas que deben considerarse para poder elaborar de una manera eficiente el

presupuesto y que su ejecución se apegue a los resultados que pretenden alcanzar.

4.1.7 Falta de control presupuestario dentro de la asociación

Al no contar con una metodología de planificación presupuestaria, no se puede tener un control en su ejecución, ya que los resultados que presentan al realizar una comparación sobrepasan los ingresos que se estiman percibir, durante el período que se está trabajando.

4.1.8 Supervisión de la ejecución presupuestaria actual de la asociación

Es tarea de la junta directiva de la asociación de vecinos El Prado, supervisar la ejecución del presupuesto; por lo que se recomienda que la administración en conjunto con contabilidad proporcionar un informe mensual que incluyan todos los montos de dinero recibidos y el detalle de los gastos efectuados, explicando las razones y justificando gastos en mayor o menor cuantía a lo previsto y con ello determinar donde se debe poner énfasis para poder crear planes de acción que permitan obtener los resultado deseados por la junta directiva.

4.2 Propuesta de la metodología de planificación y ejecución para la medición presupuestaria

Luego de obtener el diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Vecinos El Prado se proponen los pasos metodológicos, criterios, instrumentos y formatos, para la elaboración de un presupuesto de ingresos y egresos. Por consiguiente, se pretende ordenar normas que sean útiles para la planificación presupuestaria, deberá utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándose a las exigencias y necesidades que se presenten en la asociación.

4.2.1 Objetivos de la metodología de planificación y ejecución presupuestaria

- Ofrecer a la asociación una visión general sistemática de los diferentes aspectos de la elaboración presupuestaria, con énfasis en las actividades y enfoques en la prestación de sus servicios.
- Proporcionar pautas básicas en la planificación y ejecución presupuestaria.

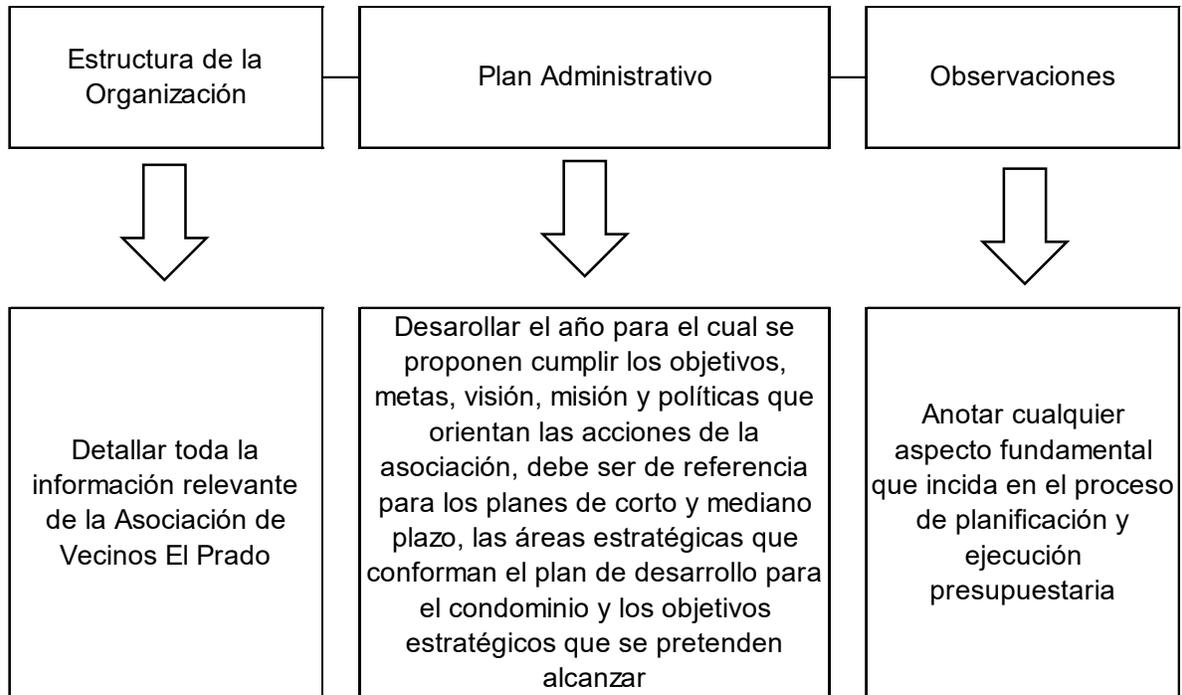
4.2.2 Planificación presupuestaria de ingresos y egresos

Previo a la elaboración del presupuesto es importante que la junta directiva juntamente con la administración diseñe un plan de actividades en donde se definan los objetivos y resultados que se requieren alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos y las personas responsables para la correcta ejecución.

Una vez identificados los objetivos y las acciones por seguir, se procederá a realizar las estimaciones de los ingresos y egresos necesarios para la buena marcha del plan anual de actividades.

4.2.2.1 El plan anual de actividades debe incluir como mínimo los datos siguientes:

- a) Generalidades de la entidad: este paso consistirá en obtener toda la información general de la asociación que permita conocer el marco fisiológico y las áreas estratégicas del plan anual de actividades.

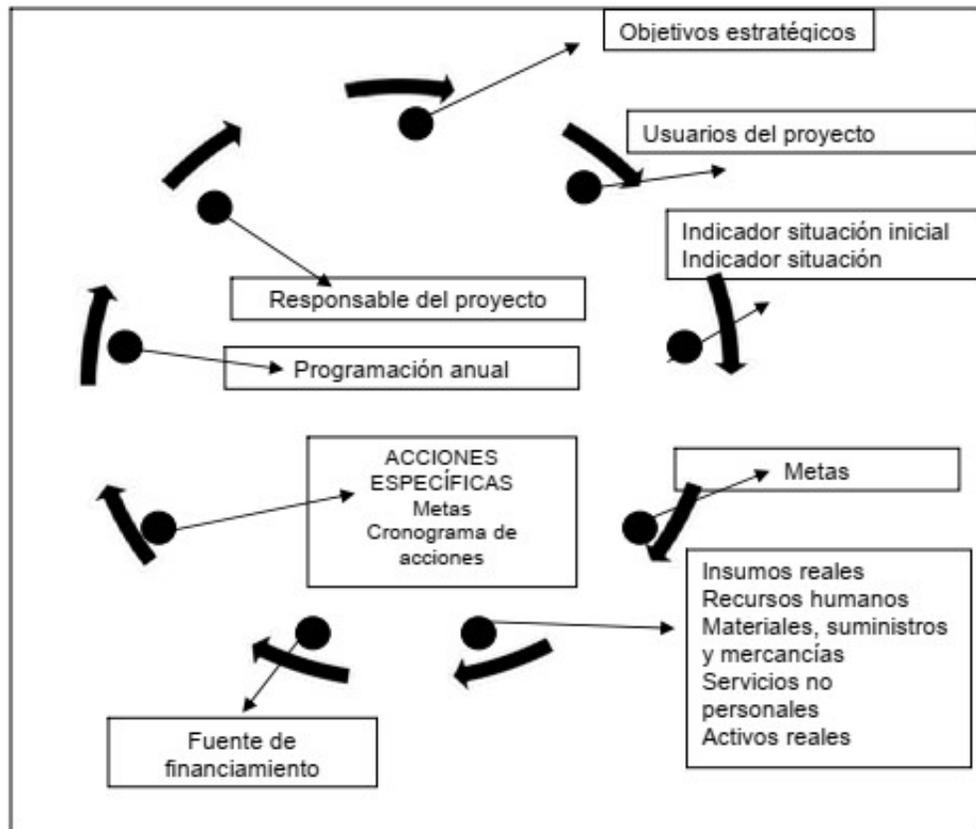
Figura 2*Plan anual de actividades, generalidades de la asociación*

Fuente: Elaboración propia

Con base en la figura 2 se describe como el contenido que debe llevar la primera parte del plan anual de actividades, en donde se describirán las generalidades de la asociación, éstas van enfocadas la información principal y el plan estratégico propuesto para el año en que se vaya a elaborar el presupuesto y con ello poder medir su ejecución.

- b) Contenido de los proyectos y servicios que brindan: refleja la programación presupuestaria y su relación con las áreas estratégicas de mediano plazo y los planes a largo plazo; y aquellas otras áreas o acciones definidas por la asociación, incluyendo las mejoras a desarrollar en el condominio y las acciones operativas durante el ejercicio presupuestario.

Figura 3
Plan anual de actividades, proyectos



Fuente: Elaboración propia

La figura 3 muestra el segundo apartado del plan de actividades el cual va enfocado a los proyectos que se estimen realizar durante el año, los cuales van enfocados en los objetivos específicos y estratégicos de lo que se pretende alcanzar como consecuencia de su ejecución. También deberán incluirse las proyecciones económicas como lo son los insumos, recursos humanos, suministros y todos los costos que se van a utilizar para la ejecución del proyecto, mediante la programación anual de actividades, así como la señalización de fuentes de financiamiento y delegación de los responsables.

4.2.2.2 Determinación de los ingresos

El proceso de determinación de los ingresos dependerá de las proyecciones económicas presentadas en el plan de actividades de la asociación. Aquí es donde deberán tomar en cuenta las variaciones que puedan originar las estrategias de captación, la ampliación de la cobertura de los servicios brindados a sus asociados, mejoramiento de los niveles de eficiencia en la gestión de la recuperación de las cuentas por cobrar. Además, es importante considerar la programación correcta de los ingresos, es decir considerar los asociados que actualmente se encuentran activos. En el caso de los asociados que han dejado de contribuir con la asociación o se han ido del condominio no se les debe de tomar en cuenta al momento de realizar el presupuesto, sino crear una provisión para las cuentas por cobrar y si en algún momento deciden poner al día su cuenta, considerarlo como ingreso extraordinario, pero no considerarlo como un ingreso que se va a recuperar en el año.

4.2.2.3 Determinación de los egresos

En la determinación de los egresos se debe detallar la totalidad y magnitud de todos los gastos a ser comprendidos, es decir, con base en los proyectos que se pretendan desarrollar y los servicios que se brindan. La proyección de los egresos tendrá relación con el nivel de ingresos que posea la asociación. Es importante poder establecer un techo presupuestario, pero también, se deben considerar los criterios para la determinación de los gastos, así como los procedimientos de cálculo de los gastos y tomar en cuenta los factores que afecten los gastos en el período que se esté trabajando. Se sugiere a la junta directiva que, para realizar la estimación, puedan aplicar las siguientes estrategias para recuperación de cuentas por cobrar:

- a) Envío de cartas: después de cierto número de días a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, es conveniente una carta en buenos términos, recordándole al asociado su obligación. Si la cuenta no se cobra dentro de un período determinado después del envío de la carta, se envía una segunda carta más perentoria.
- b) Llamadas telefónicas: si por medio de las cartas no se obtuvo resultado, el administrador o encargado de la cartera de crédito puede llamar al asociado y exigirle el pago inmediato. Si este presenta una excusa razonable, se pueden hacer convenios para prorrogar el período de pago.
- c) Utilización de agencias de cobros: las cuentas incobrables podrían ser entregadas a una agencia de cobros o a un abogado para que se puedan hacer efectivas. Para los honorarios de esta gestión se sugiere poder crear una provisión de recuperación de cuentas por cobrar.
- d) Procedimiento legal: este sería un paso ya estricto para la recuperación de las cuentas morosas.

Estas estrategias de cobro permitirán equilibrar el presupuesto a fin del ejercicio fiscal. Es necesario poder identificar las vías de financiación más acordes a las necesidades económicas de la asociación, tales como: financiación propia (cuotas de los asociados, intereses de inversión de plazo fijo) o financiación ajena (préstamos bancarios que servirán para proyectos de mejoras para el condominio).

4.2.3 Proceso del control presupuestario

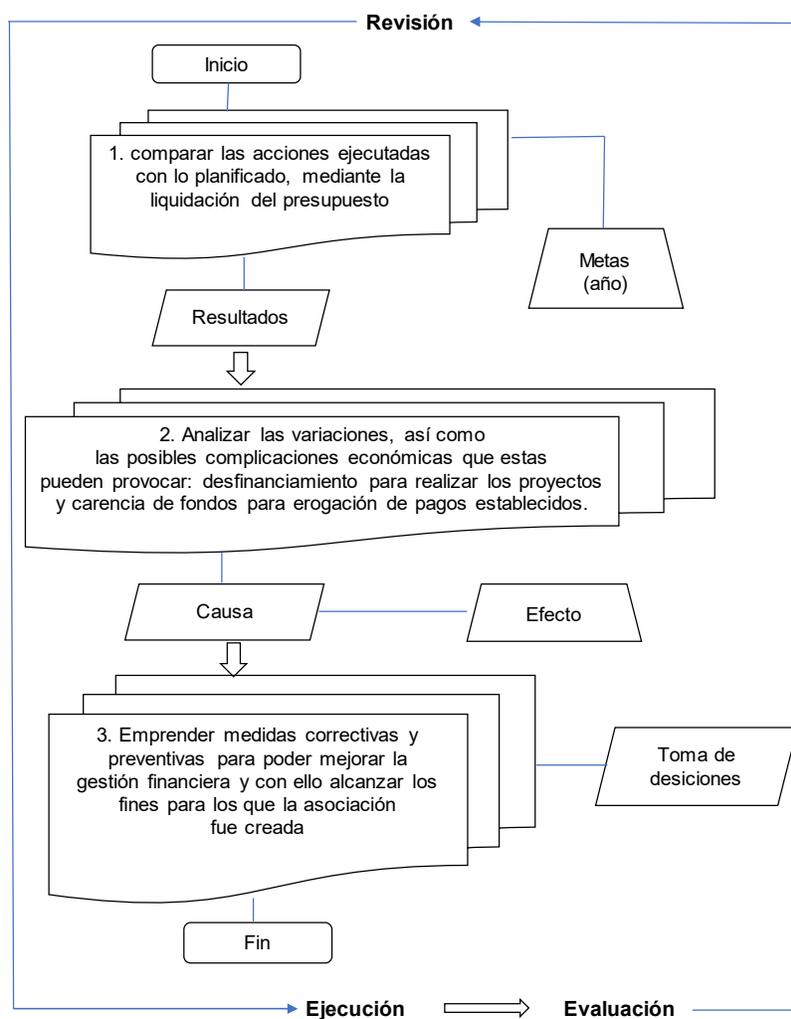
El presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un instrumento de control. Por lo tanto, una vez elaborado el presupuesto, es imprescindible desarrollar un adecuado seguimiento de este y de las posibles variaciones que se vayan presentando. El seguimiento de la ejecución presupuestaria consiste en la realización de un análisis, evaluación

y comparación de los rubros estimados contra los reales, esto tendrá como objetivo para la asociación, conocer cuáles son los desajustes o variaciones económicas, esta situación le permitirá a la junta directiva tomar las medidas o acciones correctivas.

4.2.3.1 Proceso para un correcto control y seguimiento presupuestario

Figura 4

Pasos de control y seguimiento presupuestario



Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborado el presupuesto, será imprescindible darle un adecuado seguimiento y las posibles variaciones, por lo cual la figura 4 muestra los pasos que se deberán seguir para garantizar el correcto control y seguimiento, para que la junta directiva pueda tomar las medidas o acciones correctivas.

A continuación, se presenta un formato que puede ser utilizado por la Asociación de Vecinos El Prado el cual permitirá darle seguimiento a las variaciones del presupuesto que fueron determinadas con base a los pasos que se deben seguir para el control y seguimiento presupuestario, conocer el motivo de las variaciones presentadas y las medidas a tomar para una correcta ejecución.

Tabla 21

Ejecución y seguimiento a las variaciones del presupuesto

Descripciones	Mes			Variaciones	
	Ejecutado	Presupuestado	Importe	Causa	Medida correctiva
Ingresos					
Cuotas por servicio de agua	A	B	C	D	E
Cobros por excesos de agua					
Cuota de vigilancia y mantenimiento					
Total ingresos					
Egresos					
Sueldos y salarios					
Compra de agua					
Servicio de vigilancia					
Energía eléctrica pozos					
Energía eléctrica garita y oficina	A	B	C	D	E
Reparaciones y mantenimientos					
Servicios y gastos administrativos					
Impuestos y contribuciones fiscales					
Honorarios legales					
Inversiones					
Total de egresos					
Resultado					
Diferencia entre ingresos y egresos					

Fuente: Elaboración propia

La tabla 21 muestra el formato que se puede utilizar en la ejecución y seguimiento a las variaciones en el presupuesto el cual podrá llenarse de la siguiente manera:

- A: Detallar las cifras ejecutadas o realizadas en los rubros de ingresos y egresos.
- B: Detallar las proyecciones iniciales de los ingresos y egresos.
- C: Detallar las diferencias entre las cifras reales menos las estimadas.
- D: Describir las causas del porqué de las diferencias o variaciones.
- E: Describir las medidas a tomar por las variaciones establecidas.

4.2.4 Determinación del flujo de caja

Para cubrir las necesidades inmediatas de la asociación, una forma muy sencilla de poder planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de los recursos financieros, es proyectando las entradas y salidas de efectivo, es así, como el flujo de caja les servirá a los miembros de la junta directiva para la toma de sus decisiones y con ello obtener resultados positivos, para ello se procederá a realizarlo con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere la asociación para operar durante el período que se esté trabajando. Para la preparación del flujo de caja es esencial contar con el reporte de ingresos proyectados, así como la de los gastos, de esto se obtendrá un diferencial que permitirá conocer la capacidad de pago y prever en qué momento es posible la realización de los gastos.

4.2.4.1 Importancia

Permitirá tomar las medidas correctivas para definir las fuentes de ingresos, caso de no contar con los fondos suficientes, se deberán implementar las políticas para la recuperación de las cuentas morosas y de ser necesario buscar financiamiento externo.

Con la elaboración del flujo de caja se podrá determinar la cantidad de efectivo disponible para realizar los gastos adicionales, sin que afecte el funcionamiento normal de la asociación.

4.2.4.2 Sugerencias

- En la elaboración del flujo de caja deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo.
- Se deberá establecer el período que se pretende cubrir, puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.
- Se deberá preparar una lista probable de ingresos y de las obligaciones que implican desembolso de efectivo.
- Al momento de determinar los totales de ingresos y egresos que tendrá la asociación, estos se restarán para obtener el resultado del flujo de caja. Si el resultado es positivo significa que los ingresos son mayores que los egresos, por consiguiente, existe un excedente que permitirá proponer proyectos de mejoramiento para el condominio. Si el resultado es negativo, deberán evaluarse las medidas que deberán tomar los directivos para cubrir esas diferencias, mediante incremento en las cuotas que pagan los vecinos, poner cuotas especiales o la realización de actividades relacionadas con los fines y objetivos de la asociación.
- En la programación de los ingresos la asociación deberá considerar el mes en el que estima obtener o recuperar las cuentas morosas.
- Para los servicios básicos deben programarse los pagos en los meses que se consideren erogarlos. Cada servicio debe incluir la totalidad de los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de la asociación. Cualquier erogación que se realice para mejorar la prestación de servicios deberá incluirse según la clasificación de gasto que corresponda.

- Si los directivos desean trabajar el flujo de caja con más detalle, se puede emplear un saldo acumulado, que es la suma del saldo obtenido en el período más el saldo del periodo anterior.
- Las proyecciones se prepararán de acuerdo con las experiencias de periodos anteriores: estrategias de captación de fondos, cumplimiento de las metas presupuestarias, recuperación de la cartera de crédito, entre otros.

A continuación, se presenta un formato que puede ser utilizado por la asociación el cual le permitirá elaborar el flujo de caja.

Tabla 22

Flujo de caja

Descripciones	Enero	Diciembre	Anual	Referencia
Saldo anterior A				
Ingresos a percibir B				
Cuotas por cobrar a vecinos				
Recuperación de cuentas morosas				
Intereses de plazo fijo				
Otros Ingresos				
Egresos a desembolsar C				
Sueldos y salarios	F	F	G	H
Compra de agua				
Servicio de vigilancia				
Energía eléctrica pozos				
Energía eléctrica garita y oficina				
Reparaciones y mantenimientos				
Servicios y gastos administrativos				
Impuestos y contribuciones fiscales				
Honorarios legales				
Inversiones o proyectos a realizar				
Diferencia (ingresos - egresos) D				
Saldo de cierre E				

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 muestra el formato que puede utilizar la asociación para la elaboración del flujo de caja considerando lo siguiente:

A: Anotar los saldos con que se inicia cada mes.

B: Describir los rubros de entradas de efectivo.

C: Describir los rubros de salidas de efectivo.

D: Anotar la diferencia entre ingresos y egresos para obtener el saldo mensual.

E: Colocar el saldo final mensual (saldo anterior +/- diferencia entre ingresos y egresos).

F: Detallar mensualmente las cifras de entradas y salidas de efectivo.

G: Detallar anualmente las cifras de entradas y salidas de efectivo.

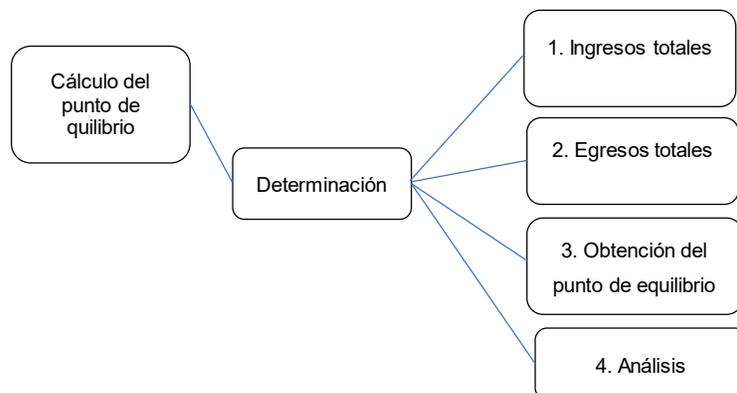
H: Anotar las referencias de cómo se obtuvieron los rubros descritos en el cuadro.

4.2.5 Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permitirá a la asociación determinar el momento en el cual los ingresos cubrirán exactamente los gastos, expresándose en valores y porcentajes. Para la determinación del punto de equilibrio se deberán seguir los pasos que se grafican a continuación:

Figura 5

Determinación del punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se muestran los pasos para la determinación del punto de equilibrio el cual permitirá evaluar la relación que existe entre los gastos fijos, gastos variables y los ingresos.

4.2.6 Indicadores de gestión para la medición presupuestaria

Los procesos de análisis de gestión presupuestaria permitirán medir la eficacia respecto a la ejecución de ingresos y egresos con que cuenta la Asociación de Vecinos El Prado, de los recursos que fueron designados, así como la ejecución de las metas propuestas por la junta directiva.

Los indicadores que se proponen permitirán evaluar la gestión de la ejecución presupuestaria basada en las metas, objetivos y designación de responsabilidades que cada individuo tiene dentro de la asociación.

Para medir la ejecución presupuestaria de la asociación y el cumplimiento de sus metas establecidas se deberán considerar los siguientes indicadores:

Indicador de eficacia: que servirá para identificar el avance de la ejecución presupuestaria de los ingresos y egresos, así como el cumplimiento de metas, la fórmula para la determinación de este indicador será:

$$IE = \frac{\text{Monto de Ejecución Presupuestaria}}{\text{Monto de Presupuesto}}$$

Indicador de gestión: el indicador de gestión servirá para mostrar el grado de avance alcanzado respecto a la meta inicial del presupuesto, tomando como referencia el resultado obtenido en el indicador de eficacia y será calificado de acuerdo con el rango que se detalla a continuación:

Tabla 23*Indicador de gestión con relación a los ingresos*

Rango	Medición
1.00 - 0.95	Muy bueno
0.94 - 0.90	Bueno
0.89 - 0.85	Regular
0.84 - 0.00	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Del resultado obtenido del indicador de eficacia se podrá evaluar el indicador de gestión de acuerdo con los parámetros establecidos en la tabla 23 para poder medir la gestión de la ejecución presupuestaria con base en los ingresos obtenidos.

Tabla 24*Indicador de gestión con relación a los egresos*

Rango	Medición
1.01 - >	Deficiente
1.00 - 0.95	Muy bueno
0.94 - 0.90	Bueno
0.89 - 0.85	Regular

Fuente: Elaboración propia

Del resultado obtenido del indicador de eficacia se podrá evaluar el indicador de gestión de acuerdo con los parámetros establecidos en la tabla 24 para poder medir la gestión de la ejecución presupuestaria con base en los egresos obtenidos.

4.3 Aplicación de la metodología propuesta de planificación y su incidencia en la información financiera

Para poder medir la infidencia en la información financiera de la Asociación de Vecinos El Prado se iniciará aplicando la metodología de planificación y ejecución para la medición presupuestaria siguiendo la secuencia propuesta, iniciando con la elaboración del plan anual de actividades.

4.3.1 Plan anual de actividades

A continuación, se presenta el plan anual de actividades que se estarán realizando durante el período, con base a el se podrá realizar una adecuada planificación en la elaboración del presupuesto y al poder medir su ejecución sean alcanzados los objetivos propuestos y obteniendo los resultados esperados.

Figura 6

Plan anual de actividades Asociación de Vecinos El Prado año 2020

A. Generalidades de la entidad

Organización

La Asociación de Vecinos El Prado, está constituida bajo la legislación guatemalteca como una entidad sin fines de lucro, formalizando su inscripción a través del acta constitutiva, iniciando sus operaciones el 01 de enero de 1987.

Fue creada con la finalidad de brindar los servicios de mantenimiento y ornato, seguridad y vigilancia, y distribuir agua potable a todas las residencias del condominio, tiene a su cargo toda la administración financiera de los ingresos percibidos de sus asociados de las cuotas que cancelan por los servicios adquiridos.

Plan administrativo

Misión: Mejora de las condiciones de vida y la defensa de los intereses de los vecinos, usando los medios de comunicación disponibles y apoyándonos en la tecnología, buscar beneficios para nuestra comunidad, manteniendo nuestra calidad de vida, siendo amigables con el medio ambiente, aplicando las mejores prácticas de participación ciudadana, democracia, y libertad de expresión.

Visión: Desarrollar proyectos innovadores y prestar servicios de calidad de nuestros vecinos.

Objetivos

- Administrar de una manera eficiente los recursos financieros de la asociación.
- Contribuir en el mantenimiento y mejora de los servicios básicos del condominio.
- Procurar el bienestar familiar y fomentar una sana convivencia entre los vecinos.
- Gestionar el acercamiento con las autoridades competentes para la solución de las problemáticas que se presenten dentro del fraccionamiento.

Observaciones

Unidad monetaria: La asociación, realiza sus registros contables y prepara sus estados financieros en quetzales.

Exenciones: La asociación está exenta de impuestos por ese catalogada una entidad sin fines de lucro.

B. Contenido servicios y proyectos

La Asociación de Vecinos brinda los servicios de distribución de agua, seguridad y ornato para los residentes, adicional para el año 2020 se estarán llevando a cabo dos proyectos para mejoras del condominio, por lo tanto, las actividades girarán de acuerdo con la planificación que se detalla:

I. Suministro de agua potable

Alcance: este servicio está dirigido a la distribución del todos los vecinos del condominio.

Objetivo: suministrar el recurso de agua potable a los vecinos del condominio.

Meta: cubrir el 100% de asociados

Insumos y suministros

- Agua potable
- Mantenimiento de tuberías
- Energía eléctrica
- Personal de fontanería

Responsables

- Junta Directiva
- Administrador
- Empresa proveedora de agua potable

Proyección económica

Este servicio se cubre a través de las cuotas que se cobran a los vecinos por el servicio de agua potable.

Tabla 25

Cuotas de agua de socios período 2020 Asociación de Vecinos El Prado

(Cifras expresadas en quetzales)

Socios	Cuota	Mensual	Anual
175	680	119,000	1,428,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 se muestra el número de socios que actualmente están activos y la cuota que paga cada uno por el servicio de agua potable, con base en ello se

están proyectando los ingresos mensuales y anuales que se estima que se van a recibir en el período 2020.

II. Servicios de vigilancia y ornato

Alcance: este servicio está dirigido a la distribución del todos los vecinos del condominio.

Objetivo: brindar servicio de vigilancia a las viviendas y mantener el ornato del condominio.

Meta: cubrir el 100% de asociados

Insumos y suministros

- Guardias de seguridad
- Mantenimiento de calles avenidas
- Energía eléctrica
- Materiales para mantenimiento
- Personal de mantenimiento
- Suministros de limpieza

Responsables

- Junta Directiva
- Administrador
- Empresa que brinda el servicio de vigilancia
- Personal encargado del ornato del condominio

Proyección económica

Este servicio se cubre a través de las cuotas que se cobran a los vecinos por el servicio de vigilancia y ornato.

Tabla 26

*Cuotas de vigilancia y ornado de socios año 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)*

Socios	Cuota	Mensual	Anual
175	420	73,500	882,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 se muestra el número de socios que actualmente están activos y la cuota que paga cada uno por el servicio de vigilancia y ornato, con base en ello se están proyectando los ingresos mensuales y anuales que se estima que se van a recibir en el período 2020.

III. Renovación de circuito de cámaras de vigilancia

Alcance: renovar el equipo que se tiene de cámaras de vigilancia para mantener un mejor control del condominio.

Objetivo: mejorar la vigilancia del condominio.

Meta: cubrir el 100% de asociados

Insumos y suministros

- Cámaras de seguridad
- Cambio de circuito de vigilancia
- TV para el monitoreo

Responsables

- Junta Directiva
- Administrador
- Empresa proveedora para la renovación del equipo

Proyección económica

Esta renovación será cubierta de los excedentes obtenidos durante el período.

IV. Proyecto de agua

Alcance: contar con un pozo propio que tenga la capacidad de poder suministrar el servicio de agua potable en un 65% para el condominio.

Objetivo: disminuir la compra de agua a una empresa que actualmente distribuye el 100% al condominio.

Meta: cubrir el 100% de asociados

Insumos y suministros

- Contratar una empresa que se dedique a la perforación de pozos
- Suministros necesarios para el pozo

Responsables

- Junta Directiva
- Administrador
- Vecinos
- Empresa que perforara el pozo

Proyección económica

Este proyecto se estima elaborarlo durante dos años, se le estará cobrando cada año una cuota de Q. 700.00 a cada vecino y se empezará a ejecutar en el año 2021.

Tabla 27

Cuota para proyecto de vigilancia año 2020 Asociación de Vecinos El Prado

(Cifras expresadas en quetzales)

Socios	Cuota	2020	2021	Total
175	700	122,500	122,500	245,000

Fuente: Elaboración propia

La tabla 27 muestra el capital percibido para el proyecto de perforación de un pozo para la distribución de agua para la colonia y no depender de un único proveedor.

Durante el período 2020 se estará recibiendo un 50% y el otro 50% se estará recibiendo en el período 2021 haciendo un total de Q. 245,000.00.

4.3.2 Elaboración del presupuesto de ingresos y egresos

4.3.2.1 Determinación de los ingresos

Para proyectar los ingresos que se estiman percibir durante el período 2020 se estarán considerando los socios activos, presentados en la tabla 25.

Tabla 28

*Ingresos presupuestados año 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)*

Socios Activos	Ingreso	Valor de Cuota	Mensual	Anual
175	Cuotas de agua	680	119,000	1,428,000
175	Cuotas de exceso	3.5%	4,165	49,980
175	Cuotas de vigilanc	420	73,500	882,000
	Intereses plazo fijo			17,695
Totales			196,665	2,377,675

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 28 se detallan los ingresos proyectados para el 2020 en donde se están considerando únicamente los socios activos que son un total de 175, adicional se está considerando cuotas por excesos de agua del 3.5% del total de las cuotas por servicio de agua, este % es considerado con base en los resultados obtenidos durante los años 2017, 2018 y 2019. Adicional la asociación cuenta con una inversión a plazo fijo de USD. 76,593.90 que genera el 3% de interés anual. El plazo del certificado de inversión es de 365 días y el tipo de cambio de referencia para los intereses que se estiman percibir fue tomado del Banco de Guatemala al 01 de enero de 2020 por Q. 7.69884.

4.3.2.2 Determinación de los egresos

Para proyectar los egresos que se estiman realizar en el período 2020 se están considerando los cálculos de cada rubro y se están tomando en cuenta los factores para la determinación de los gastos y tener un resultado satisfactorio en su ejecución.

a) Sueldos y salarios

Como parte de los egresos que se tienen en la asociación deben considerarse los sueldos y salarios que se pagan a los colaboradores con que cuentan por lo que a continuación se muestra el detalle de cómo está integrado el rubro de sueldos y salarios que aparecen en sus estados financieros.

Tabla 29

Sueldos y salarios proyectados año 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)

Sueldos y salarios	Mensual	Anual
Sueldos personal oficina	15,000	180,000
Sueldo personal de mantenimiento	12,000	144,000
Bonificación	1,250	15,000
Cuotas Patronales IGSS	2,881	34,571
Aguinaldo	2,249	26,989
Bono 14	2,249	26,989
Indemnización	2,249	26,989
Totales	37,878	454,538

Fuente: Elaboración propia

La tabla 29 muestra la proyección de los sueldos y salarios de los colaboradores que tiene la asociación y se está considerando el sueldo real que tienen actualmente, para el personal administrativo se considera al administrador y contador, y para el personal de mantenimiento hay tres colaboradores que se encargan de la fontanería y mantener el ornato del condominio, adicional se

realizan los cálculos correspondientes a las prestaciones laborales. Se hace la aclaración que las asociaciones están fuera de la cobertura del IRTRA e INTECAP ya que son entidades sin fines de lucro por lo que no se consideran del sector privado. Con relación a las vacaciones no se provisionan, cuando un colaborador goza de vacaciones no se contrata a otra persona para que cubra su puesto.

b) Compra de agua

Uno de los principales servicios que brinda la asociación es la distribución de servicio de agua potable, a continuación, se muestra cuanto se estima consumir para poder abastecer de este servicio al condominio para el período 2020,

Tabla 30

*Compra de agua proyectada año 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)*

Consumo en mts.3	Valor de mt. 3	Mensual	Anual
5,200	13.00	67,600	811,200
Totales		67,600	811,200

Fuente: Elaboración propia

La empresa que actualmente distribuye el suministro de agua para todo el condominio estableció un precio de Q. 13.00 por metro cubico, el consumo promedio mensual es de 5,200 mts3. Es por ello por lo que en la tabla 30 con base en esa información se estima el consumo de agua que se tiene proyectada distribuir para el período 2020.

c) Servicio de vigilancia

La vigilancia es otro de los servicios que brinda la asociación a sus asociados y es uno de los gastos que son parte importante del giro principal, a continuación, se

muestra la integración de ese rubro en donde se están estableciendo los montos y cantidad de guardias que se tendrán al servicio del condominio.

Tabla 31

Servicio de vigilancia proyectado 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)

Guardias	Valor por guardia	Mensual	Anual
5	9,430.00	47,150	565,800
Totales		47,150	565,800

Fuente: Elaboración propia

La tabla 31 se muestra el presupuesto por el servicio de vigilancia para el condominio, actualmente se dispone de cinco guardias por día quienes son los encargados de realizar los rondines y cada media hora, de estos cinco se queda uno en la garita uno que es la principal y otro en la garita dos, esta únicamente es peatonal. Los guardias manejan turnos de 24 x 24 horas y el costo que se paga por guardia es de Q. 9,430.00, con estos datos se obtiene un presupuesto mensual del Q. 47,150.00 y el anual sería de Q. 565,800.00.

d) Mantenimientos

Como parte de los egresos que se deben proyectar también se tienen que considerar los materiales y mantenimientos que se realizan en mejoramiento del condominio, estos son parte del ornato que se brinda, dentro de ellos se tienen, los materiales de plomería, eléctricos, para el mantenimiento y de construcción, dentro de los mantenimientos se tienen: mantenimiento de tanques, acceso a la colonia que son los portones y plumillas de ingreso al condominio, mobiliario y equipo, las cámaras de vigilancia, herramientas y el mantenimiento de las calles y avenidas del condominio, a continuación, se detallan cada uno de los rubros que integran la cuenta de mantenimientos y que se reflejan en los estados financieros.

Tabla 32*Mantenimientos proyectados 2020 Asociación de Vecinos El Prado**(Cifras expresadas en quetzales)*

Descripción	Mensual	Anual
Materiales de plomería	500	6,000
Materiales eléctricos	400	4,800
Materiales para mantenimiento	2,500	30,000
Materiales de construcción	600	7,200
Mantenimiento de tanques	1,500	18,000
Mantenimiento acceso a colonia	2,000	24,000
Mantenimiento de mobiliario y equipo	500	6,000
Mantenimiento de cámaras	600	7,200
Mantenimiento de herramientas	750	9,000
Mantenimiento de calles y avenidas	600	7,200
Totales	9,950	119,400

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32 se muestra el detalle de los gastos en concepto de materiales y mantenimientos que se estiman erogar durante el período 2020, para ello se considera un monto mensual de Q. 9,950.00 y un monto anual de Q. 119,400.00.

e) Servicios y gastos administrativos

Como toda empresa tiene gastos fijos, la asociación también los tiene y son registrados en el rubro de servicios y gastos administrativos, cabe resaltar que estos gastos no van relacionados al giro de la asociación, pero son indispensables realizarlos ya que de ellos depende la administración del condominio, a continuación, se muestra la integración.

Estos gastos son en lo que incurre la asociación pero no están considerados directamente en los gastos operativos.

Tabla 33

Servicios y gastos administrativos proyectados 2020 Asociación de Vecinos El

Prado

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Mensual	Anual
Papelería y útiles	500	6,000
Suministros oficina	1,800	21,600
Servicio telefónico	2,500	30,000
Servicio limpieza oficina	1,000	12,000
Gastos de asamblea	500	6,000
Servicio de internet	800	9,600
Servicios auditoría externa	2,500	30,000
Honorarios legales	3,000	36,000
Gastos y servicios varios	2,000	24,000
Totales	14,600	175,200

Fuente: Elaboración propia

La tabla 33 muestra el detalle de los gastos que se consideran como parte de los gastos y servicios administrativos que realizan en la administración del condominio, dentro de ellos están la papelería y útiles, suministros de oficina, servicio telefónico, servicio de limpieza oficina, gastos de asamblea, servicio de internet, servicios de auditoría externa, honorarios legales y gastos y servicios varios. El monto mensual por concepto servicios y gastos administrativos es de Q. 14,600.00 y el anual corresponde a Q. 175,200.00.

f) Servicio de energía eléctrica

Actualmente la asociación cuenta con cinco contadores de energía eléctrica, de los cuales uno es utilizado para la distribución del servicio de agua a todo el condominio que es el que presenta el mayor consumo, luego se tiene de la garita que es el que brinda el acceso a la colonia y el de la oficina administrativa.

Tabla 34*Servicio de energía eléctrica 2020 Asociación de Vecinos El Prado**(Cifras expresadas en quetzales)*

Consumo kwh	Precios	Mensual	Anual
Cargo fijo	11.61	58	697
Tasa municipal	25.57	128	1,534
5590	1.45	8,131	97,572
Totales		8,317	99,803

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 34 se presenta la proyección del servicio de energía para el período 2020, se procedió a realizar un promedio el consumo mensual del último trimestre, obteniendo un consumo de 5,590 kwh, considerando los precios actuales de la empresa eléctrica se obtuvo una proyección mensual de Q. 8,317.00 y al año se considera un total de Q. 99,803.00.

g) Renovación del equipo de vigilancia

Dentro de los proyectos que se presentan en el plan anual de actividades se tiene contemplado la renovación del equipo de vigilancia que actualmente se tiene.

Tabla 35*Renovación de equipo de vigilancia proyectados 2020 Asociación de Vecinos El**Prado**(Cifras expresadas en quetzales)*

Descripción	Inversión
Renovación de equipo de camaras de vigilancia	84,000
Totales	84,000

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 35 se contempla el costo que tendrá la renovación del circuito de vigilancia del condominio, en el Anexo 2 se presenta la cotización por el cambio de

equipo que incluye, un grabador de video, 25 cámaras, la instalación y los utensilios que están utilizando.

4.3.2.3 Estado de resultados presupuestado

A continuación, se presenta el estado de resultados presupuestado para el período 2020 en donde se detallan los ingresos y egresos que se estiman realizar, la base utilizada para la elaboración del presupuesto viene del plan de actividades, en donde se detallaron los servicios y proyectos que se pretenden realizar.

Tabla 36

*Estado de resultados presupuestado 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales)*

Descripción	Anual	%
Ingresos		
Cuotas de agua	1,428,000	60%
Cuotas de excesos de agua	49,980	2%
Cuotas de vigilancia y ornato	882,000	37%
Intereses plazo fijo	17,695	1%
Totales	2,377,675	100%
Egresos		
Sueldos y salarios	454,538	19%
Compra de agua	811,200	34%
Servicio de vigilancia	565,800	24%
Mantenimientos	119,400	5%
Servicios y gastos administrativos	175,200	7%
Servicio de energía eléctrica	99,803	4%
Totales	2,225,942	94%
Excedente de ingresos sobre egresos	151,733.47	6%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 36 muestra el estado de resultados proyectado de las operaciones de la Asociación de Vecinos El Prado, por esta razón las condiciones con base a los

pronósticos realizados, se refleja una estimación de ingresos por la prestación de servicios por la cantidad de Q. 2,377,675.00, de los cuales se deducen los egresos que suman un monto total del Q. 2,225,942.00, para obtener finalmente un excedente sobre los ingresos de Q. 151,733.00 que equivale un 6% sobre los ingresos estimados para el período 2020.

4.3.3 Control presupuestario

De acuerdo con la metodología se establece el proceso de control presupuestario que servirá para dar seguimiento a las variaciones vayan presentado en su ejecución, a continuación, se presenta el estado de ejecución presupuestario del primer trimestre donde se podrá ir evaluando su ejecución.

Tabla 37

Estado de ejecución presupuestaria primer trimestre 2020

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

Descripciones	Ejecutado	Presupuesto	Importe	%	Variaciones	
					Causa	Medida correctiva
Ingresos						
Cuotas de agua	357,000	357,000	-	0%		Hacer conciencia a los vecinos que han tenido excesos por consumo de agua
Cuotas de excesos de agua	18,007	12,495	5,512	44%	Excesos consumo mts3	
Cuotas de vigilancia y ornato	220,500	220,500	-			
Intereses plazo fijo						
Total ingresos	595,507	589,995				
Egresos						
Sueldos y salarios	113,846	113,635	211	0.2%	Pago de horas extras	Seguir controlando el presupuesto mensualmente para ir determinado excedentes
Compra de agua	202,009	202,800	(791)	-0.4%	Consumo minimo agua	
Servicio de vigilancia	141,447	141,450	(3)	0.0%		
Mantenimientos	31,940	29,850	2,090	7%	Reparación de herramientas	
Servicios y gastos de admon	36,450	43,800	(7,350)	-17%	Disminución en serv telefonico	
Servicio de energia electrica	23,919	24,394	(475)	-2%	Disminución en serv energia	
Total de egresos	549,611	555,929				
Diferencia entre ingresos y egresos	45,896	34,066	11,830	35%		

Fuente: Elaboración propia

La tabla 37 muestra la manera en que la junta directiva de la asociación puede ir controlando el presupuesto, este podrá realizarlo de manera mensual, bimensual,

trimestral, semestral, para efectos de este análisis se presenta el primer trimestre de 2020 en donde se establecen las diferencias del presupuesto en la columna de importe, en los ingresos se muestra una variación positiva de Q. 5,512.00 por concepto de excesos de agua determinando que se dio porque hay vecinos que han consumido más mts³ de lo que se había presupuestado, esta cantidad representa un 44% y como medida correctiva para evitar esto es hacer conciencia a los vecinos para que reduzcan su consumo de agua.

Con relación a los egresos se tienen diferencias positivas en los sueldos y salarios por Q. 211.00 y mantenimiento de Q. 2,090.00 lo que significa que se ha ejecutado más de lo presupuestado, diferencias negativas se tiene la compra de agua con Q. 791.00, servicio de vigilancia Q. 3.00, servicios y gastos de administración Q. 7,350.00 y el servicio de energía eléctrica por Q. 4.75.00, esto significa que se ha gastado menos de lo que se había presupuestado.

Estas diferencias será importante conocerlas para poder ir tomando las medidas correctivas en la ejecución del presupuesto y de esta manera tener un mejor control de este.

Las variaciones que se van dando deber ser discutidas por la junta directiva y establecer las medidas correctivas que se deben tomar para evitar un desfase en la información financiera al final del ejercicio fiscal, obteniendo los resultados y metas propuestas al inicio del período.

Luego de presentar la ejecución del primer trimestre, a continuación, se presenta la ejecución del período 2020 para poder conocer el resultado al final del ejercicio y con ello establecer el comportamiento del presupuesto.

Tabla 38

*Estado de ejecución presupuestario período 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)*

Descripciones	Ejecutado	Presupuesto	Importe	%	Variaciones
					Causa
Ingresos					
Cuotas de agua	1,448,400	1,428,000	20,400	1%	En julio ingresaron 5 vecinos
Cuotas de excesos de agua	50,973	49,980	993	2%	Excesos consumo mts3
Cuotas de vigilancia y ornato	894,600	882,000	12,600	1%	En julio ingresaron 5 vecinos
Intereses plazo fijo	17,909	17,695	214	1%	Tipo de cambio Q. 7.79382
Total ingresos	2,411,882	2,377,675	34,207	1%	
Egresos					
Sueldos y salarios	459,712	454,538	5,174	1%	Pago de horas extras
Compra de agua	822,945	811,200	11,745	1%	Incremento por nuevos socios
Servicio de vigilancia	565,800	565,800	-	0%	
Mantenimientos	112,741	119,400	(6,659)	-6%	Ahorro en mantenimiento
Servicios y gastos de admon	177,380	175,200	2,180	1%	Disminución en serv telefonico
Servicio de energia electrica	95,142	99,803	(4,661)	-5%	Disminución en serv energia
Total de egresos	2,233,720	2,225,942	7,778	0.3%	
Diferencia entre ingresos y egresos	178,162	151,733	26,429	17%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 muestra la ejecución del presupuesto durante el período 2020, obteniendo un resultado positivo de Q. 26,429.00 que representa el 17% con relación al presupuesto. Los ingresos se incrementaron en 1% y eso se dio porque en el mes de julio se agregaron cinco nuevos socios tanto para el servicio de agua como el de vigilancia y ornato, los excesos de agua se incrementaron en un 2% con relación a lo presupuestado, este resultado no es tan malo ya que se estuvo haciendo conciencia a los vecinos incentivando el ahorro del recurso de agua potable. Con relación a los egresos el rubro con mayor incremento es el de la compra de agua, pero se dio por el incremento de los nuevos socios y esto no se tenía contemplado dentro del presupuesto, sin embargo, se tiene un resultado positivo porque se vio el alta en las cuotas por consumo de agua. Haber obtenido este resultado en la ejecución del presupuesto se debe al control del presupuesto que se ha tenido y las medidas correctivas que se han considerado, como se pudo

observar en las tablas 10, 11 y 12 en la comparación del presupuesto contra lo ejecutado de los años 2017, 2018 y 2019 los resultados obtenidos muestran cantidades bastante significativas, pero estas se dieron por no tener una planificación presupuestaria ni un adecuado control sobre el presupuesto.

4.3.4 Flujo de caja proyectado

Es fundamental para la administración conocer los recursos de liquidez, para lo cual es necesario saber el comportamiento de los flujos de efectivo, por medio del presupuesto de caja, contemplando los ingresos y salidas de efectivo. A continuación, se presenta el presupuesto de caja proyectado para el período 2020.

Tabla 39*Flujo de caja 2020 Asociación de Vecinos El Prado**(Cifras expresadas en quetzales)*

DESCRIPCION	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo anterior	472,608	503,335	526,643	528,343	550,465	572,037	633,338	653,893	673,977	672,614	709,521	728,329
Ingresos												
Cuotas de vecinos	194,116	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800	186,800
Recuperación de CxC	22,106	22,003	21,395	20,817	20,268	19,746	19,250	18,779	18,332	17,907	17,503	17,120
Proyecto de agua 2020						61,250						61,250
Ingresos ganados plazo fijo										17,695		
Total de ingresos	216,222	208,803	208,195	207,617	207,068	267,796	206,050	205,579	205,132	222,402	204,303	265,170
Egresos												
Sueldos y salarios	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878	37,878
Compra de agua	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600	67,600
Servicio de vigilancia	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150	47,150
Mantenimientos	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950	9,950
Serv y gtos admon	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600
Serv energia electrica	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317	8,317
Renovación de equipo vigilancia			21,000			21,000			21,000			21,000
Total de egresos	185,495	185,495	206,495									
Dif de ingresos y egresos	30,727	23,308	1,700	22,122	21,572	61,301	20,555	20,084	(1,363)	36,907	18,808	58,675
Saldo final	503,335	526,643	528,343	550,465	572,037	633,338	653,893	673,977	672,614	709,521	728,329	787,004

Fuente: Elaboración propia

La tabla 39 muestra la determinación del flujo de efectivo proyectados para la Asociación de Vecinos El prado, considerando como saldo inicial Q. 472,608.00 que corresponde al saldo de caja y bancos al 31 de diciembre de 2019, considerando todos los ingresos que se estarán percibiendo durante el período 2020, se está estimando recuperar de las cuentas morosas cada mes un 5%, siempre y cuando apliquen las políticas propuestas en la metodología para la recuperación de la cartera. Como saldo final al 31 de diciembre 2020 se estima tener un saldo final de Q. 787,004.00.

4.3.5 Punto de equilibrio de la Asociación de Vecinos El Prado

Par determinar el punto de equilibrio se están considerando los ingresos totales que se presentan en la tabla 28, gastos fijos y variables que se están proyectando para el año 2020 y que se detallan de la tabla 29 a la 34 y servirán de base para determinar el punto de equilibrio de la asociación

Tabla 40

Punto de equilibrio proyecto período 2020 Asociación de Vecinos El Prado

(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Mensual	Anual
Ingresos	196,665	2,377,675
Total ingresos	196,665	2,377,675
Egresos		
Gastos variables	170,895	2,050,742
Gastos fijos	14,600.00	175,200
Total egresos	185,495	2,225,942
Punto de Equilibrio	14,600.00	175,200.00
	0.131034363	0.13750133
	111,421	1,274,169

Fuente: Elaboración propia

Con base en los datos que se muestran en la tabla 40 se realizó el cálculo del punto de equilibrio para el período presupuestado y se determinó que la asociación necesita tener unos ingresos mensuales de Q. 111,421.00 y anuales de Q. 1,274,169.00 para que sus gastos variables sean cubiertos y la totalidad de sus gastos fijos, sean absorbidos y puedan generar excedentes.

Para arribar a la cantidad indicada se procedió a determinar el margen de utilidad, el que se obtiene de restarles a uno el cociente de la dividir los costos variables totales entre los ingresos totales. Posteriormente se divide el monto de los gastos fijos entre el margen de utilidad encontrado antes.

4.3.6 Medición de la ejecución presupuestaria

Como parte de los indicadores propuestos en la metodología para la medición de la ejecución presupuestaria y verificar el cumplimiento de las metas establecidas, a continuación, se presenta el indicador de la eficacia tanto de ingresos como egresos estos se muestran como IE para luego medirlo con el indicador de gestión, los parámetros del indicador de gestión se muestran en la tabla 23.

Tabla 41

*Eficacia de los ingresos a marzo 2020 Asociación de Vecinos El Prado
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)*

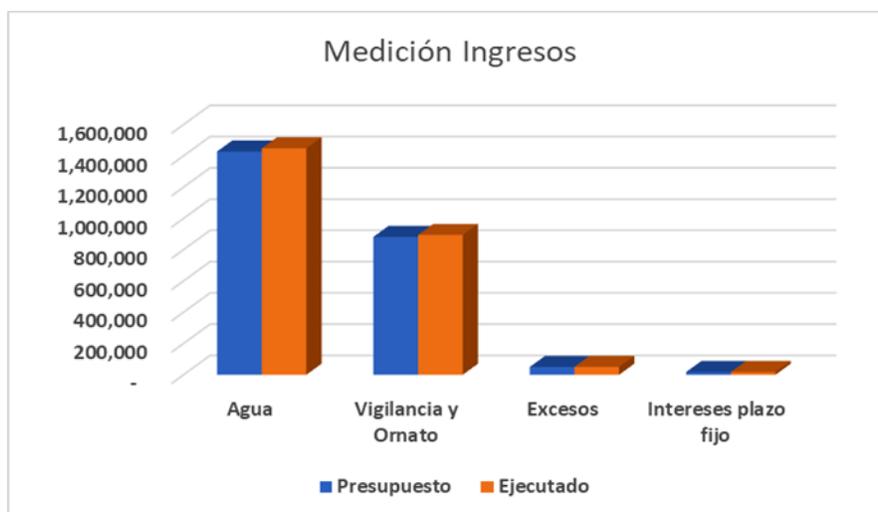
Ingresos	Presupuesto	Ejecutado	IE
Agua	1,428,000	1,448,400	101%
Vigilancia y Ornato	882,000	894,600	101%
Excesos	49,980	50,973	102%
Intereses plazo fijo	17,695	17,695	100%
Total ingresos	2,377,675	2,411,668	101%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 41 muestra el presupuesto designado y la ejecución con relación a los ingresos durante el período 2020 y el indicador de eficacia, indica que se han alcanzado en un 101%, por lo que se presenta gráficamente como se encuentra la tendencia de los ingresos para una mejor representación.

Figura 7

Representación gráfica de medición de la ejecución presupuestaria de los ingresos periodo 2020



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador de gestión los ingresos durante el período del 2020 se han ejecutado de una manera muy buena, por lo que esta herramienta propuesta será de utilidad para medir de una manera eficiente el presupuesto de la asociación.

Tabla 42

Eficacia de los egresos 2020 Asociación de Vecinos El Prado

(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)

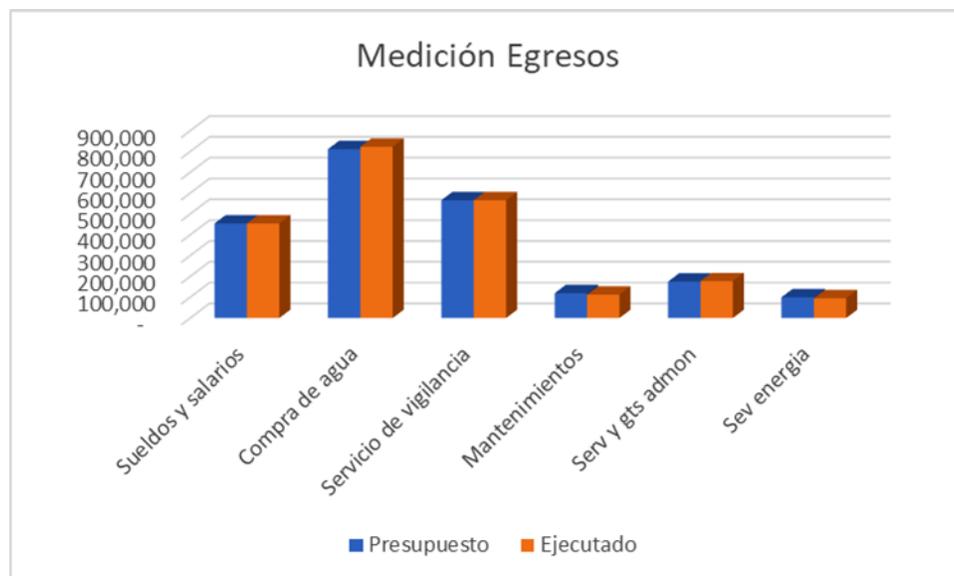
Egresos	Presupuesto	Ejecutado	IE
Sueldos y salarios	454,538	454,538	100%
Compra de agua	811,200	822,945	101%
Servicio de vigilancia	565,800	565,800	100%
Mantenimientos	119,400	112,741	94%
Serv y gts admon	175,200	177,380	101%
Sev energia	99,803	95,142	95%
Total de egresos	2,225,942	2,228,546	100.1%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 42 muestra el presupuesto designado y la ejecución con relación a los egresos durante el periodo 2020 y el indicador de eficacia indica que se han alcanzado en un 100.1%, por lo que se presenta gráficamente como se encuentra la tendencia de los egresos para una mejor representación.

Figura 8

Representación gráfica de medición de la ejecución presupuestario periodo 2020



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el indicador de gestión los egresos durante el periodo 2020 se han ejecutado de una manera muy buena, por lo que esta herramienta propuesta será de utilidad para medir de una manera eficiente el presupuesto de la asociación.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico realizado para establecer la situación financiera actual de la asociación permitió identificar que la entidad tiene deficiencias financieras al no ejercer un control adecuado en la ejecución presupuestaria, por no contar con una herramienta que le permita obtener los resultados esperados y no se tenga el dominio sobre el rendimiento por la inexistencia de planes operativos y presupuestarios, la asociación cuenta una buena liquidez financiera a pesar de que sus cuentas por cobrar el 50% se encuentra vencido, no cuentan apalancamiento financiero externo si no que sus operaciones son cubiertas casi en un 100% de capital propio.
2. Al no contar la asociación con una planificación al momento elaborar el presupuesto se hace necesario implementar una metodología de planificación para construir indicadores de control en la gestión presupuestaria y sea de instrumento para que la junta directiva de la Asociación de Vecinos El Prado pueda aplicarla y obtener una mejor medición en la ejecución presupuestaria y validar la información financiera.
3. La planificación presupuestaria es un proceso clave dentro de la gestión financiera de la asociación, acá permitirá fijar los objetivos que se pretenden alcanzar permitiendo estimar los ingresos y egresos en términos cuantitativos y monetarios, una vez aprobado el presupuesto por la asamblea general, será imprescindible desarrollar un seguimiento adecuado en la ejecución presupuestaria, esto permitirá a la junta directiva tomar medidas o acciones correctivas.
4. Con la implementación de la metodología de planificación y medición de la ejecución presupuestaria puesta en marcha, la incidencia en la información financiera será positiva y los resultados obtenidos al evaluar la ejecución

presupuestaria estará bastante acertada con las metas propuestas al inicio del periodo, en la propuesta se presenta el periodo 2020 en donde el resultado obtenido con relación a los ingresos y egresos presupuestados se han logrado alcanzar casi en un 100% lo que significa que la incidencia sobre la información financiera es significativa y relevante, sirviendo como base para la gestión financiera de la asociación.

RECOMENDACIONES

1. Para superar las deficiencias encontradas en la asociación de vecinos, la administración debe implementar la metodología propuesta para tener un mejor control financiero en el presupuesto, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, y de esta manera tener resultados positivos.
2. La planificación debe ser un proceso continuo que tiene por objetivo anticipar decisiones con la finalidad de optimizar el uso de los recursos financieros y administrativos que dispone la asociación, por lo que se sugiere a los responsables de la administración, implementar de manera constante, como parte de los procesos internos, la metodología propuesta que servirá como un instrumento de guía para establecer un pronóstico de los ingresos por la prestación de los servicios, hacer una estimación de gastos operativos y administrativos. Además, es indispensable la planificación para establecer las metas presupuestarias que contribuyan a la evaluación del desempeño y medición de los resultados que se esperan alcanzar a corto plazo.
3. Es importante que se considere la utilización de la metodología de planificación presupuestaria, con el propósito de contribuir con el análisis y comparación de los resultados, así como establecer las variaciones existentes entre lo presupuestado y lo ejecutado, identificar las causas y dar seguimiento oportuno lo que implica generar mayores utilidades y lograr la mejora continua en la prestación de los servicios.
4. Como parte de la incidencia es mejorar la gestión de recuperación de las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas, será necesario implementar las estrategias propuestas para que la administración pueda recuperar esas cuentas, así mismo se sugiere que se pueda crear estimaciones para las cuentas incobrables y de ser posible establecer un porcentaje de multas para aquellos vecinos que han dejado de contribuir con la asociación.

BIBLIOGRAFÍA

American Psychological Association (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3a ed.). México: El Manual Moderno.

Asociación de Vecinos El Prado. (2008) *Estatutos de Constitución*. Guatemala.

Burbano, J. E. y Ortiz, A. (1997). *Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Cárdenas y Nápoles. (2008). *Presupuestos Teoría y Práctica*. México. (2ª. ed.). Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Decreto Ley 106 [Enrique Peral Azurdia. Jefe de Gobierno de la República de Guatemala]. Código Civil.

Del Río, C. (2003) *Técnica Presupuestaria*. (17ª. ed) Editorial México. ECASA.

Duarte, S. (2007), *Finanzas Operativas*. México D.F. (1ª. ed). Impreso en México.

Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano Cooperación, Solidaridad y Filantropía: *Viejos y Nuevos Significados en Centroamérica*, Litografía e Imprenta Lil, S.A. Edición Dra. María Eugenia Bozzoli 1993.

Gamarro, D. J. (2017). *El Sistema de Presupuesto Maestro Como un Herramienta de Planificación y Control Financiero*. Guatemala.

- Gitman, R. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (10^a. ed) Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14^a. ed). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lam, España, R. A. (2007). *Procedimientos legales para el funcionamiento de los Proyectos de Desarrollo de Área - P.D.A.-*. Curso introductorio: Gestión legal Comunitaria. Impreso en Guatemala por Fundación Visión Mundial Guatemala.
- Lasarte, M. (2004) *Notas sobre el Derecho de Asociación y la Regularización Jurídica de las Asociaciones*, Guatemala.
- López, V M. (2016). *Análisis Financiero del Efecto de la Implementación del Presupuesto de Operaciones*. Guatemala.
- Menjivar, R. (2017) *Presupuesto de Efectivo como Modelo para la Planificación y Control de Flujos de Liquidez*. Guatemala.
- Ministerio de Gobernación. (1987). Acta de Constitución de Asociación de Vecinos El Prado. Guatemala.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario. Planificación, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto*. Editorial Profit.

Ossorio, M. (2006). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*, Guatemala.

Paniagua, V. M. (2005). *Sistema de Control Presupuestario*. México.

Pinson, L. (2003) *Anatomía de un Plan de Negocio*. (2ª ed) Editorial Dearborn Trade.

Ramírez, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa, Un enfoque estratégico para competir*. (9ª. ed). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Recinos, G. R. (2005). *El Presupuesto Como Herramienta de Control Financiero*, Guatemala.

Reiner, N. (2008). *Presupuestos, Un enfoque Práctico por Centros de Responsabilidad*, (2ª. ed). Italpro, S.A.

Rodas, F. (2015). *Contabilidad para Entidades No Lucrativas*, Guatemala.

Rosenberg, J. M. (2000). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Grupo Editorial Océano. Barcelona, España.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencia Política. Seminario *Influencia de las ONG y movimientos sociales dentro del sistema de las Naciones Unidas*.

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. *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 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.

Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Licda. Dina Jiménez de Chang. Segunda edición.

Van, Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Treceava Edición. México. Pearson Educación.

Welsch, G.; Hilton, R.; Gordon, P. y Rivera C. (2005) *Presupuestos, Planificación y Control*. (6ª. ed). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Entrevista

Proceso de Elaboración Presupuestaria		1/2
Asociación:	ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO	
Nombre del entrevistado:	VICTOR MANUEL RODRIGUEZ / INGRID SALAZAR	
Puesto:	ADMINISTRADOR / COTADOR	
Lugar y fecha:	Guatemala, 15 mayo 2020	
Instrucciones:	A continuación, se presentan una serie de preguntas sobre el actual proceso de la elaboración del presupuesto de la entidad.	
1. ¿Cuál es el principal objetivo de la asociación?	Brindar servicios de por distribución de agua potable, vigilancia y ornato dentro del condominio, también velar por el bien común de sus asociados. (administrador)	
2. ¿La asociación está cumpliendo con los objetivos planteados?	Sí, actualmente se están cumpliendo los objetivos de la asociación. (administrador)	
3. ¿Cuáles son los tipos de servicios que prestan a sus asociados?	Servicio de agua potable, vigilancia y ornato. (administrador)	
4. ¿Quién es el encargado de la elaboración del presupuesto?	La junta directiva, pero quien lo aprueba es la asamblea general. (administrador)	
5. ¿La asociación hace uso del presupuesto como una herramienta de planificación y control?	No, se elabora para tener una estimación de ingresos y egresos que se van a realizar en el año. (administrador)	
6. ¿Qué pasos o etapas se siguen en el proceso de la elaboración del presupuesto?	Únicamente se toma de base el estado de resultados del año anterior. (contador)	
7. ¿Existe vinculación explícita entre los objetivos estratégicos y el presupuesto de la asociación?	No, actualmente no se tienen vinculados los ingresos y gastos con los objetivos estratégicos. (administrador)	
8. ¿Existe control y evaluación en la ejecución presupuestaria?	Lo que hace actualmente la junta directiva cada dos mes solo ver lo que se ha ejecutado a la fecha, pro no se contemplan las variaciones que existen con lo presupuestado. (contador)	
9. ¿Qué medidas se toman frente a la desviación del presupuesto?	Se toma dinero de las cuentas bancarias para cubrir los gastos que sean necesarios cubrir o bien se realiza una asamblea extraordinaria para solicitar una cuota adicional a los vecinos. (administrador)	
10. ¿En qué se basan para la estimación de los ingresos y egresos de la asociación?	En el resultado del ejercicio anterior. (contador)	

Fuente: Elaboración propia

Proceso de Elaboración Presupuestaria		2/2
Asociación:	<u>ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO</u>	
Nombre del entrevistado:	<u>VICTOR MANUEL RODRIGUEZ / INGRID SALAZAR</u>	
Puesto:	<u>ADMINISTRADOR / COTADOR</u>	
Lugar y fecha:	<u>Guatemala, 15 mayo 2020</u>	
Instrucciones:	A continuación, se presentan una serie de preguntas sobre el actual proceso de la elaboración del	
11. ¿Se realizan proyecciones de ingresos y egresos?	Se realizan con base en los ingresos y gastos que se creen que se van a erogar en el año. (contador)	
12. ¿Cuál es el promedio de ingresos mensuales?	Q. 195,000.00 (contador)	
13. ¿Se cuentan con los recursos necesarios para la gestión del giro de la asociación?	Actualmente si se ha tenido disponibilidad de recursos financieros para cubrir la gestión del condominio. (contador)	
14. ¿Qué porcentaje de los ingresos representan los costos de operación y gastos administrativos?	De acuerdo con los resultados obtenidos en los últimos años el porcentaje ha sido mayor al 100%. (contador)	
15. ¿La asociación tiene establecidas políticas de crédito para las cuentas por cobrar?	No, no cuenta con políticas, la única que se tiene es el día de cobros que esta a 30 días. (contador)	
16. ¿Existe plan de inversiones y proyectos de mejora?	Sí, para el próximo año se tiene proyectado renovar todo el equipo de vigilancia y también reparar el pozo que actualmente está sin uso y con ello poder contar con otra fuente de distribución de agua potable, para ello ya se realizó una asamblea extraordinaria en donde se acordó que todos los asociados deberán de dar una cuota de Q. 700.00 cada uno, el 50% sería en el mes de junio 2020 y el otro 50% en diciembre del 2020. (administrador)	
17. ¿La asociación utiliza financiamiento externo para sus proyectos de inversión?	No, los proyectos son cubiertos con capital propio o a través de alguna cuota extraordinaria que se apruebe por la asamblea general. (administrador)	
18. ¿La asociación ha presentado problemas de liquidez?	No, de momento la asociación cuenta con liquidez para cubrir con sus obligaciones.	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Cotización para la Renovación de Equipo de Vigilancia

ORBITA

TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD

Guatemala, enero 2020

Sres.

ASOCIACIÓN DE VECINOS EL PRADO

Pte.

Estimados señores:

Luego de un breve saludo y deseándole éxitos en sus labores cotidianas, presentamos la oferta para que sea sometida a su consideración para la adquisición de "**GRABADOR DE VÍDEO DIGITAL (NVR) CAPACIDAD DE CÁMARAS: 25**", con numero de NOG: **9282149**, a continuación, presentamos el detalle:

SUMINISTRO DE EQUIPO			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V UNITARIO	V TOTAL
1	GRABADOR DE VÍDEO DIGITAL (NVR) CAPACIDAD DE CÁMARAS: 25 AXIS S2024	Q41,020.00	Q41,020.00
25	CÁMARAS AXIS S2024	Q. 1,500.000	Q. 37,500.00
1	INSTALACION	Q1,000.00	Q1,000.00
1	UTENSILIOS DE INSTALACION	Q4,480.00	Q4,480.00
VALOR TOTAL DE LA OFERTA			Q84,000.00

Valor en letras. Ochenta y cuatro mil quetzales exactos incluido el IVA

CONDICIONES DE LA NEGOCIACION

Forma de Pago: Luego de confirmado el servicio se solicitara un anticipo del 30%, al finalizar la instalación otro 35% y luego se les darán 30 días de crédito para cancelar el otro 35%.

ORBITA

TELECOMUNICACIONES Y SEGURIDAD

La presente cotización tiene 30 días de valides.

ESTE PRECIO INCLUYE

- Suministro de 1 NVR Axis S2024 en las instalaciones del condominio El Prado
- Suministro e instalación de un gabinete de 9U, ventilado, puerta de vidrio, abatible para resguardo de equipos
- Suministro e instalación de una UPS 1500 VA FORZA NT-1011
- Suministro e instalación de una MONITOR DELL 24" MODELO SE2416H 1920x1080
- Fijaciones y materiales de instalación.
- Capacitación de 2 horas sobre el uso del sistema.

GARANTÍAS:

- 12 meses de garantía de fabrica en el equipo
- No incluye por daños ocasionados por mala utilización del equipo.
- No incluye por daños ocasionados por accidentes, desastres naturales o inundación.
- No incluye por daños por vandalismo u otro factor externo al uso de las cámaras.
- No incluye por daños ocasionados por descargas electro atmosféricas.
- No incluye por daños ocasionados por animales, insectos y plagas

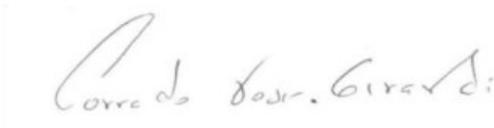
Cualquier información adicional, por favor comunicarse con nosotros a los siguientes correos o a los teléfonos que presentamos en la cotización:

ingeniería@orbitatys.com

telecomunicaciones@orbitatys.com

De antemano muchas gracias, se despide de usted

Atentamente



Ing. Corrado Jose Girardi Pinelo Nit
4630213-1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto Asociación de Vecinos El Prado.....	37
Tabla 2: Estado de resultados.....	38
Tabla 3: Estado de situación financiera.....	39
Tabla 4: Comparativo de ingresos presupuestados vrs reales.....	40
Tabla 5: Cuentas por cobrar.....	41
Tabla 6: Antigüedad de saldos de cuentas por cobrar	42
Tabla 7: Comparativo de gastos operativos presupuestado vrs reales	43
Tabla 8: Comparativo de gastos administrativos presupuestados vrs reales	44
Tabla 9: Cuentas por pagar.....	45
Tabla 10: Comparativo del presupuesto vrs ejecutado	46
Tabla 11: Comparativo del presupuesto vrs ejecutado	47
Tabla 12: Comparativo del presupuesto vrs ejecutado	48
Tabla 13: Análisis vertical del estado de resultados.....	49
Tabla 14: Análisis vertical balance general	50
Tabla 15: Análisis horizontal del estado de resultados.....	51
Tabla 16: Análisis horizontal del balance general	53
Tabla 17: Razones de liquidez	55
Tabla 18: Razones de endeudamiento.....	56

Tabla 19: Razones de rentabilidad.....	57
Tabla 20: Razones de actividad	58
Tabla 21: Ejecución y seguimiento a las variaciones del presupuesto.....	66
Tabla 22: Flujo de caja	69
Tabla 23: Indicador de gestión con relación a los ingresos.....	72
Tabla 24: Indicador de gestión con relación a los egresos.....	72
Tabla 25: Cuotas de agua de socios período 2020	75
Tabla 26: Cuotas de vigilancia y ornado de socios año 2020	77
Tabla 27: Cuota para proyecto de vigilancia año 2020	78
Tabla 28: Ingresos presupuestados año 2020	79
Tabla 29: Sueldos y salarios proyectados año 2020	80
Tabla 30: Compra de agua proyectada año 2020	81
Tabla 31: Servicio de vigilancia proyectado 2020	82
Tabla 32: Mantenimientos proyectado 2020.....	83
Tabla 33: Servicios y gastos administrativos proyectados 2020	84
Tabla 34: Servicio de energía eléctrica 2020	85
Tabla 35: Renovación de equipo de vigilancia proyectados 2020.....	85
Tabla 36: Estado de resultados presupuestado 2020	86
Tabla 37: Estado de ejecución presupuestario primer trimestre 2020.....	87

Tabla 38: Estado de ejecución presupuestario período 2020	89
Tabla 39: Flujo de caja 2020	91
Tabla 40: Punto de equilibrio proyecto período 2020	92
Tabla 41: Eficacia de los ingresos a marzo 2020	93
Tabla 42: Eficacia de los egresos 2020.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Asociación de Vecinos El Prado	34
Figura 2: Plan anual de actividades, generalidades de la asociación	61
Figura 3: Plan anual de actividades, proyectos	62
Figura 4: Pasos de control y seguimiento presupuestario	65
Figura 5: Determinación del punto de equilibrio	70
Figura 6: Plan anual de actividades Asociación de Vecinos el Prado año 2020 ...	71
Figura 7: Representación gráfica de medición de la ejecución presupuestaria.....	94
Figura 8: Representación gráfica de medición de la ejecución	95