

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“ESTRATEGIAS PARA EVALUACIÓN DE RENTABILIDAD E INVERSIÓN QUE  
CONTRIBUYAN EN LA TOMA DE DECISIONES Y PRINCIPIO DE NEGOCIO EN  
MARCHA, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE  
MUNICIPALIDADES LA PANORÁMICA, UBICADA EN SANTA CRUZ ANALQUITO,  
CUSCATLÁN”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Castillo Sánchez, Lourdes Rosibel

Cerón Molina, Yanira Elizabeth

Vásquez Coreas, Jimmy Alexander

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

**DICIEMBRE 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario general	Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador general de seminario de graduación	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez
Coordinación de seminario de procesos de graduación de la Escuela de Contaduría Pública	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente director	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado evaluador	Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. Benito Miranda Beltrán Lic. José Felipe Mejía Hernández

DICIEMBRE 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso por todas sus bondades a mi vida, por darme la fortaleza en mi caminar y estar siempre pendiente de mí. A mi madre y hermana gracias por todo su amor, apoyo y comprensión, a mi padre que descansa en paz, gracias hasta el cielo por sus consejos. Gracias a los coordinadores del seminario de graduación por la orientación brindada y por todo el apoyo y comprensión. Al grupo de graduación por el esfuerzo realizado a pesar de nuestras múltiples diferencias y dificultades para el desarrollo del trabajo.

### **Jimmy Alexander Vásquez Coreas**

A Dios por todas las bendiciones que me ha dado a lo largo de mis años de estudio, a mis padres por todo el apoyo que me brindaron y los sacrificios que hicieron, a The Fav 5 gracias por siempre apoyarme y darme ánimos en mis momentos más bajos y celebrar mis triunfos, ustedes son lo mejor de mi vida, a mi mejor amiga Yani, a quién agradezco en el alma tener en mi vida, cumplimos nuestro objetivo de entrar y salir juntas de la universidad, a mi amigo y compañero de tesis Jimmy y por último quiero agradecerme a mí por concluir con éxito la carrera universitaria.

### **Lourdes Rosibel Castillo Sánchez**

A Dios, por ser mi razón de existir y llenarme cada día de misericordia, gracia y sabiduría. A mis padres que siempre se han esforzado y me han apoyado a lo largo de la carrera. A mi mejor amiga por su comprensión y cariño durante tantos años, a mi equipo de trabajo por su paciencia y esfuerzo durante todo el proceso del trabajo de graduación y a todos los docentes que día a día se esfuerzan en brindarnos sus enseñanzas para poder defendernos en la vida y en el mundo laboral.

### **Yanira Elizabeth Cerón Molina**

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág. N.º</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	<b>1</b>
<b>1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. Novedoso</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. Factibilidad</b>	<b>5</b>
<b>1.3.3. Utilidad social</b>	<b>6</b>
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1. Objetivo general</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2. Objetivos específicos</b>	<b>6</b>
<b>1.5. HIPÓTESIS</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1. Hipótesis de trabajo</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Determinación de variables</b>	<b>7</b>
<b>1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.</b>	<b>9</b>
<b>2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN Y LA PLANTA.</b>	<b>9</b>
<b>2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES</b>	<b>13</b>
<b>2.3. MARCO LEGAL</b>	<b>14</b>
<b>2.4. MARCO TÉCNICO</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>3.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>3.3. SUJETO Y TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>21</b>
<b>3.4. UNIVERSO Y MUESTRA</b>	<b>21</b>
<b>3.5. TÉCNICAS MATERIALES E INSTRUMENTOS</b>	<b>21</b>
<b>3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019.</b>	<b>22</b>

<b>3.7. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS</b>	23
<b>CAPÍTULO IV – MÉTRICAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES LA PANORÁMICA</b>	25
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.</b>	25
<b>4.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.</b>	26
<b>4.3. BENEFICIOS Y LIMITANTES</b>	27
<b>4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO</b>	29
<b>4.4.1. Estudio preliminar de la entidad.</b>	29
<b>4.4.2. Evaluación financiera</b>	34
<b>4.4.3. Estrategias de Rentabilidad e Inversión</b>	48
<b>CONCLUSIONES</b>	72
<b>RECOMENDACIONES</b>	73
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	74
<b>ANEXOS</b>	75

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Leyes y reglamentos aplicables a las Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.	15
Tabla 2. Resumen de cifras financieras.	34
Tabla 3 Evaluación Horizontal Estado de Rendimiento Económico	41
Tabla 4 Evaluación Horizontal Estado de Situación Financiera	45

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Infraestructura de la planta de tratamiento de desechos sólidos.	12
Figura 2 Estructura Organizacional de ASMUP	31
Figura 3 Análisis FODA	33
Figura 4 Estrategias de Rentabilidad	50

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo surge debido a que la Asociación de Municipalidades La Panorámica no ha obtenido, en los últimos años cifras favorables en sus estados financieros y ello se debe a que no cuentan con herramientas financieras que les ayuden a llevar un control meticuloso de los movimientos económicos realizados y así poder tomar decisiones que ayuden a su crecimiento.

El objetivo de la investigación es que las asociaciones que se dediquen al manejo integral de los desechos sólidos lleven a cabo el análisis financiero, ya que constituye un elemento importante al momento de medir los resultados y de esa forma demostrar la importancia de un buen uso de los recursos para el logro de los objetivos y metas por las cuales fueron fundadas, siempre orientado a la toma de decisiones oportunas.

La metodología que se utilizó fue del tipo hipotético deductivo por medio de una entrevista dirigida al contador y a la administradora de la asociación, dicho documento se elaboró con preguntas abiertas y cerradas, lo que permitió tener un panorama más específico sobre la situación económica que estaba atravesando la empresa.

De los resultados obtenidos se determinó un diagnóstico para proponer el análisis financiero que incluye estrategias de rentabilidad e inversión con el objetivo de solucionar el problema planteado, a su vez, se elaboraron conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar las deficiencias encontradas durante el proceso de investigación, lo que contribuirá a mantener la estabilidad económica con el uso adecuado de las decisiones financieras que se tomen por parte de los encargados.

## INTRODUCCIÓN

Las herramientas para realizar un análisis financiero adecuado constituyen un instrumento de vital importancia para las empresas u otra entidad al momento de tomar decisiones; por lo que el presente trabajo se realiza con el objetivo de proporcionarle a las asociaciones dedicadas al manejo integral de desechos sólidos, un estudio que permita aplicar ratios financieros, análisis horizontal y sus respectivos análisis.

En este trabajo de investigación se ha desarrollado una propuesta al problema planteado que es la falta de estrategias de rentabilidad e inversión que ayuden al momento de tomar decisiones, por lo tanto, su contenido se basa en los siguientes capítulos:

El primer capítulo es donde se presenta el planteamiento del problema a investigar, aquí se incluyen los antecedentes, las causas que lo ocasionaron, la situación en la cual se desarrolló y cuál es la magnitud alcanzada, también se describen los efectos que tendrá a futuro y se plantean los objetivos que se quieren alcanzar con la investigación.

En el segundo capítulo se ha desarrollado el marco teórico que involucra aspectos generales de la asociación y de la planta de tratamiento de desechos sólidos tales como la base legal y técnica por las que se rigen, también las diferentes herramientas para la realización de un análisis financiero.

El tercer capítulo detalla la metodología que se utilizó al momento de llevar a cabo la investigación, mediante la cual se observó el problema en estudio desde una perspectiva general, aquí se dedujeron las causas que originaron la problemática.



En el cuarto y último capítulo se ha desarrollado la propuesta de solución al problema investigado, lo primero fue realizar el análisis financiero, utilizando las razones de liquidez, rentabilidad y el análisis horizontal para medir el rendimiento económico de la asociación, con base a eso se plantearon las estrategias de rentabilidad e inversión que se consideraron como las más adecuadas al momento de tomar decisiones por parte de los encargados, esto con fin de que la situación económica sea favorable y así cumplir con el principios de negocio en marcha.

## **CAPÍTULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En El Salvador el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) en su visión de frenar y revertir los procesos de degradación ambiental, especialmente la contaminación del aire y suelo en todo el país, impulsó acciones que ayudan a la descontaminación, incluyendo el tratamiento de residuos.

La Ley del Medio Ambiente, en el artículo 52 otorgó la responsabilidad de implementar un Programa Nacional para el Manejo Integral de los Desechos Sólidos al MARN, en coordinación con el Órgano Ejecutivo y los Gobiernos Municipales, creándose así la Comisión Presidencial para el Manejo Integral de los Desechos Sólidos cuya oficialización se realizó el 16 de diciembre de 2009. (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, s.f.)

Previo a la creación de dicha comisión, en el año 2001 en el departamento de Cuscatlán, fue creada la Asociación de Municipalidades La Panorámica (ASMUP), que planifica, gestiona y ejecuta las acciones relacionadas al desarrollo integral, económico y social de los municipios; constituida inicialmente por ocho alcaldías: San Miguel Tepezontes, San Juan Tepezontes, San Antonio Masahuat, San Pedro Masahuat, San Emigdio, Paraíso de Osorio, Santiago Texacuangos, Santa Cruz Analquito; sin embargo, durante el periodo de 2006 a 2008 se dio el retiro de la mayor parte de municipios socios, debido a que no recibían los beneficios proyectados, quedando como miembro absoluto la municipalidad de Santa Cruz Analquito.

No obstante, a partir del año 2009 se integraron mediante Acuerdo Municipal y Acuerdo de Junta Directiva las alcaldías de San Ramón y Candelaria.

Posteriormente, en el 2011 se construyeron en diferentes municipios de El Salvador, plantas de tratamientos de desechos sólidos, con la capacidad de transformar la basura orgánica en compostaje, siendo el municipio de Santa Cruz Analquito, a través de la Asociación de Municipalidades La Panorámica, uno de los beneficiados con el programa impulsado por el MARN; actualmente las instalaciones cuentan con ocho pilas para el tratamiento de los residuos orgánicos, dos galeras, tres bodegas y personal que trabajan en separación, reciclado y venta de cartón, papel, plástico, latas, metales y elaboración de compostaje.

Sin embargo, durante las diferentes gestiones administrativas, no ha existido una evaluación, en términos financieros, de la ASMUP para los resultados obtenidos desde el 2001 hasta el 2018 y la falta de este proceso incide en la toma de decisiones con respecto al cumplimiento de la misión institucional y principio de negocio en marcha; asimismo, la renuncia de los municipios socios impactó de forma negativa a los ingresos mensuales de la asociación, generando insostenibilidad económica.

En vista de lo anterior, la Asociación de Municipalidades La Panorámica busca implementar estrategias de rentabilidad e inversión, contribuyendo en la toma de decisiones, por esa razón se hace necesaria la participación de un profesional en contaduría pública, debido a que este posee la capacidad de interpretar de forma analítica la información financiera a través de diferentes técnicas.

Ante esta situación se ha determinado que las causas y consecuencias más relevantes que originan la disminución de ingresos y que afectan el funcionamiento de la Asociación son:

1. El retiro de la mayoría de integrantes de la asociación, esto debido a que no se estaba generando el rendimiento esperado, impactando de forma negativa en los ingresos de referida entidad.
2. La falta de maquinaria para realizar los procesos operativos genera bajos niveles de productividad, por lo que se dificulta cumplir con la demanda.
3. Carencia de un plan de trabajo por parte de la asociación de municipios que conlleva a la falta de orientación al personal para el cumplimiento de los fines institucionales de la asociación.
4. Ausencia de un plan de comercialización que garantice el aumento de la cartera de clientes.
5. Falta de evaluación y actualización de las aportaciones de los municipios socios, en proporcionalidad con los costos y gastos indispensables para el funcionamiento de la asociación y la planta de compostaje, obstaculizando el cumplimiento de la misión institucional, poniendo en riesgo el principio de negocio en marcha.

Con la implementación de estrategias de rentabilidad e inversión que contribuyan en la toma de decisiones y principio de negocio en marcha, la Asociación obtendrá diversas ventajas, puesto que contará con herramientas que le permitirán incentivar posibles nuevos asociados, lo cual impactaría en la obtención de ingresos por medio de la recolección de las cuotas mensuales establecidas en los estatutos, asimismo se incrementaría la recolección de materia prima utilizada para la producción de compostaje.

## **1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Actualmente la Asociación de Municipalidades La Panorámica, ubicada en Santa Cruz Analquito, Cuscatlán, no posee un instrumento que permita evaluar financieramente las operaciones realizadas en un periodo determinado, que contribuya en la toma de decisiones y que a su vez garanticen el principio de negocio en marcha, a través del cumplimiento de la misión institucional, a raíz de ello surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera incide la falta de una evaluación financiera que permita elaborar estrategias de rentabilidad e inversión, para la toma de decisiones que garanticen el principio de negocio en marcha, a través del cumplimiento de la misión de la Asociación de Municipalidades La Panorámica?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Una estrategia financiera consiste en evaluar la rentabilidad, así como también analizar la factibilidad y viabilidad de inversiones necesarias para lograr el máximo beneficio, es parte del proceso de planificación de cualquier empresa y está relacionado con la obtención de recursos necesarios para financiar las operaciones de la entidad.

### **1.3.1. Novedoso**

Las plantas dedicadas al tratamiento de desechos sólidos contribuyen al bienestar ambiental, debido a que a través de ellas se reutilizan los desperdicios, reduciendo el nivel de contaminación, por lo cual la creación de estrategias de rentabilidad e inversiones se consideran novedosas para la asociación, porque al realizar este tipo de herramientas facilita la toma de decisiones a los administradores de este tipo de entidades, contribuyendo con ello al cumplimiento de la misión para garantizar el principio de negocio en marcha.

### **1.3.2. Factibilidad**

Existen aspectos básicos a considerar al momento de demostrar la factibilidad del desarrollo de la investigación, que pueden dividirse en diferentes factores:

#### **a) Bibliográfica**

Para el trabajo a desarrollar existen diversas fuentes de acceso a la información entre las cuales se pueden mencionar: libros, tesis, revistas, páginas web, entre otros, que sirven como guías, lineamientos o estándares para llevar a cabo la investigación.

#### **b) De campo**

La investigación se desarrolló en la Asociación de Municipalidades la Panorámica (ASMUP) que planifica, gestiona y ejecuta las acciones relacionadas al desarrollo integral, económico y social de los municipios, a la que se tuvo acceso, razón por la cual se garantizó la obtención de la información necesaria por parte de esta, quien es la encargada del manejo de la planta de desechos sólidos.

#### **c) Apoyo institucional**

A fin de contribuir con la realización de la investigación, la Escuela de Contaduría Pública, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la universidad de El Salvador, brindó asesores metodológicos y especialistas en la temática de estudio, garantizando su desarrollo, con el propósito de llevar a cabo los objetivos y metas trazados por la coordinación del proceso de graduación.

### **1.3.3. Utilidad social**

Con el desarrollo de la investigación se benefició a la Asociación de municipalidades La Panorámica, puesto que se desarrolló una evaluación financiera de las operaciones realizadas en un periodo determinado para crear estrategias de rentabilidad e inversión que contribuyeran en la toma de decisiones y que a su vez garantizarán el principio de negocio en marcha, con el propósito de brindar recomendaciones que ayuden al cumplimiento de la misión institucional.

Consecuentemente la investigación representa una guía en términos financieros, para los profesionales y estudiantes en contaduría pública, ayudando en el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas a la temática.

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar estrategias de rentabilidad e inversión, que contribuyan en la toma de decisiones que garanticen el principio de negocio en marcha, a través del cumplimiento de la misión de la Asociación de Municipalidades la Panorámica, ubicada en Santa Cruz Analquito, Cuscatlán.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar la situación económica de la asociación mediante la aplicación de indicadores financieros.
- Crear estrategias de rentabilidad e inversión que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional, garantizando el principio de negocio en marcha.
- Brindar conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos con respecto a la investigación realizada.

## **1.5.HIPÓTESIS**

Con la hipótesis propuesta en el trabajo de investigación, se pretendió brindar una solución a la problemática planteada, afirmando lo siguiente:

### **1.5.1. Hipótesis de trabajo**

Con la elaboración y aplicación de estrategias de rentabilidad e inversión en la Asociación de municipalidades La Panorámica, se contribuyó a una adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de la misión institucional garantizando el principio de negocio en marcha.

### **1.5.2. Determinación de variables**

- Variable Independiente:

Elaboración de estrategias de rentabilidad e inversión.

- Variable dependiente:

Adecuada toma de decisiones para el cumplimiento de la misión institucional garantizando el principio de negocio en marcha.

## **1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las limitantes que afectan el desarrollo de la investigación se presentan a continuación:

- Coordinación para realizar reuniones con los encargados de la ASMUP para tratar aspectos relacionados con la investigación.



No obstante, se implementaron atenuantes que ayudaron a mitigar las limitaciones de la investigación, puesto que se realizó una planificación a fin de establecer diferentes fechas de reuniones del grupo de trabajo, asimismo con los encargados de la ASMUP, a fin de conocer la problemática, solicitar información necesaria y aclarar dudas que existieron durante el desarrollo del trabajo.

## **CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.**

### **2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN Y LA PLANTA.**

La Asociación de Municipalidades La Panorámica, ubicada en el departamento de Cuscatlán, inició su proceso organizativo en noviembre del año 2001 con la publicación del acta de constitución donde se incluyeron los estatutos los cuales se inscribieron en un registro público especial que lleva la corporación de municipalidades de la república de El Salvador (COMURES), obteniendo de esta manera su personería jurídica; su publicación en el diario oficial fue el 27 de junio del 2002.

La ASMUP actualmente está conformada por tres alcaldías del departamento de Cuscatlán (a) Santa Cruz Analquito, con una población de 2,585 habitantes (censo de población y vivienda 2007, 2008), (b) San Ramón, con una población de 6,292 habitantes (censo de población y vivienda 2007, 2008); y (c) Candelaria, cuya población es de 10,090 habitantes (censo de población y vivienda 2007, 2008).

Los municipios antes mencionados son responsables del manejo eficiente de las actividades de la asociación, eso se logró creando un flujo de autoridad dentro de los procesos, permitiendo mantener un orden mediante la elaboración de un manual de descripción de los cargos, en el que presentaron los diferentes niveles que interactúan en su funcionamiento, entre ellos están:

- ✓ El nivel de dirección, el cual está a cargo de los consejos municipales que conforman la asamblea general y el consejo directivo, siendo estos la máxima autoridad de la asociación.

- ✓ El nivel técnico lo conforman los empleados que desempeñan las funciones técnicas y administrativas.
- ✓ Nivel de soporte administrativo corresponde a los empleados que realizan funciones de apoyo administrativo.
- ✓ Nivel operativo, aquí se encuentran los empleados que realizan acciones propias de la asociación dentro de la planta de compostaje.

La finalidad de la asociación, según lo establecido en la escritura de constitución, abarcaba diferentes puntos y actualmente solo se cumple el del manejo integral de los desechos sólidos a través de una planta básica, destinada al reciclaje y al procesamiento de residuos orgánicos mediante métodos biológicos, la cual fue entregada en el municipio de Santa Cruz Analquito, el inmueble consta de ocho pilas receptoras de la materia prima, dos galerías y 3 bodegas para el almacenamiento del producto final, como se observa en la figura 1.

Actualmente la planta cuenta con 5 auxiliares operativos que ayudan a manipular los desechos sólidos y según el manual de descripción de puestos de la ASMUP algunas de las tareas que los empleados realizan son: separación de residuos, llenado y vaciado de las pilas, tamizado del compost, llenar y pesar los sacos con el producto terminado, para finalmente depositarlos en la bodega.

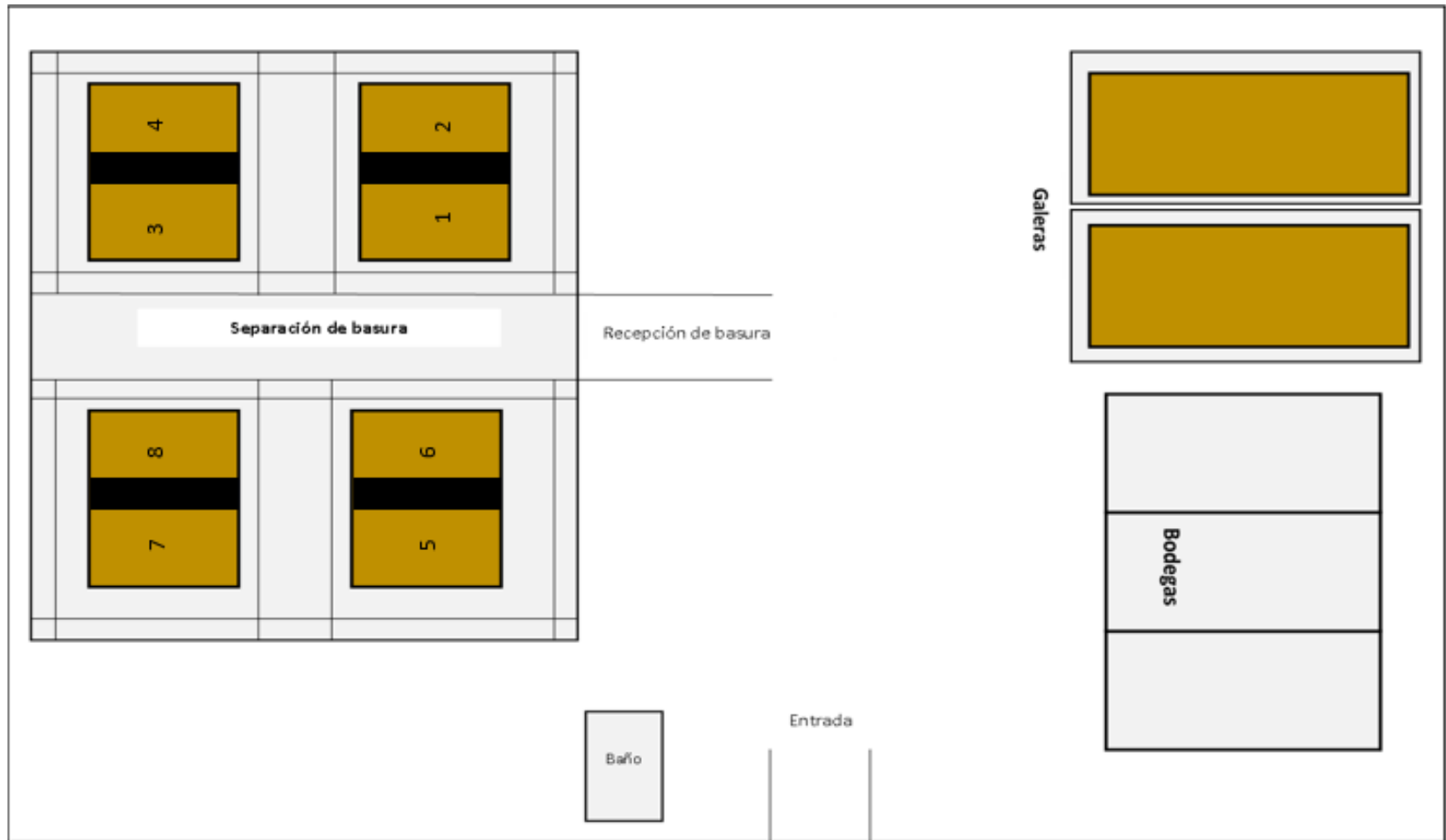
Las actividades desarrolladas por los trabajadores para producir el compostaje se hacen manualmente y entre los pasos que se realizan se pueden mencionar la recepción, separación de los desechos sólidos, a fin de eliminar todo el material inorgánico, verter la materia orgánica en las pilas la cual representa el componente principal para elaboración del compostaje, se controla la humedad y la temperatura de forma periódica, posterior a ello se realiza el volteo y

enfriamiento de la materia prima, seguidamente se tamiza para realizar el proceso de empaque para finalmente ser comercializado.

Es responsabilidad de la ASMUP llevar a cabo el manejo eficiente de los recursos, el proceso adecuado de producción y alcanzar los objetivos planteados desde el momento de su creación, pero en los años que lleva operando no ha logrado maximizar la obtención de beneficios económicos, esto debido a que los ingresos han disminuido y se han obtenido pérdidas.

Por consiguiente, se hace de suma importancia la participación del profesional en contaduría pública, ya que proporcionó un análisis financiero, lo que permitió formular estrategias de rentabilidad e inversión, lo que contribuyó en la toma de decisiones y principio de negocio en marcha a través del cumplimiento de la misión de la entidad.

Figura 1 Infraestructura de la planta de tratamiento de desechos sólidos.



Fuente: Asociación de Municipalidades La Panorámica.

## 2.2. PRINCIPALES DEFINICIONES

**Análisis comparativo u horizontal:** A través de esta técnica se mide el crecimiento o decremento que sufre una entidad en un periodo con respecto al otro, con base a la información que muestran los estados financieros, los cuales deben ser comparativos. (Fornos, 2018, p.99).

**Compostaje:** Proceso de manejo de desechos sólidos, por medio del cual los desechos orgánicos son biológicamente descompuestos, bajo condiciones controladas, hasta el punto en que el producto final puede ser manejado, embodegado y aplicado al suelo, sin que afecte negativamente el medio ambiente. (Reglamento especial sobre el Manejo Integral de los Desechos Sólidos, Decreto 42 de 2000)

**Estrategia:** Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2003).

**Negocio en marcha:** Suposición que se realiza sobre la capacidad que posee un negocio o empresa para seguir operando con recursos necesarios sin la amenaza de una liquidación en el futuro previsible.

**Planta de tratamiento de desechos sólidos:** Es una instalación cuya finalidad es brindar un tratamiento integral a los residuos sólidos (orgánicos e inorgánicos), mediante la recolección, clasificación, transporte, descomposición, transformación y disposición final de los mismos.

**Ratios financieros** (o indicadores financieros): Son medidas relativas calculadas sobre la base de dos valores numéricos seleccionados extraídos de los estados financieros de una empresa, con objeto de facilitar información útil de su situación. (Pérez, 2018).

**Rentabilidad:** Beneficio económico obtenido procedente de la movilización de capital en un periodo de tiempo determinado.

### **2.3. MARCO LEGAL**

Dentro de las leyes y reglamentos establecidos en El Salvador, se encuentran aquellas que rigen las actividades de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, que establecen los derechos y obligaciones que garantizan su buen funcionamiento, las cuales se detallan en la tabla 1.

Tabla 1 Leyes y reglamentos aplicables a las Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

<b>Ley o Reglamento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro</b>	En El Salvador, las asociaciones y fundaciones están reguladas por esta ley, que entró en vigencia en diciembre de 1996, la cual tiene por objeto, establecer un régimen jurídico especial, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, puesto que la legalidad de una entidad representa seguridad jurídica a dichas entidades, a sus miembros y a futuros inversionistas interesados en contribuir con el desarrollo económico y social del país.
<b>Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro</b>	El reglamento entró en vigencia en agosto de 1997, el cual tiene por objeto posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas entidades.
<b>Ley de Medio Ambiente</b>	Esta ley entró en vigencia mayo de 1998, cuyo objetivo es desarrollar las disposiciones que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general.  En el art. 52 otorgó la responsabilidad de implantar un Programa Nacional para el Manejo Integral de los Desechos Sólidos con programas de reducción en la



---

fuente, reciclaje, reutilización y adecuada disposición final de los desechos sólidos.

La planta de tratamiento de desechos sólidos de la ASMUP contribuye directamente al cumplimiento de esta ley debido a que la finalidad de la planta es la reutilización de los desechos para minimizar el impacto de estos al medio ambiente.

---

**Reglamento Especial sobre el  
Manejo Integral de los  
Desechos Sólidos**

Esta ley considera que el manejo y la disposición de los desechos sólidos constituyen uno de los principales objetivos ambientales nacionales, debido a que dañan la salud y causan problemas de contaminación, cuando estos no son confrontados con una política preventiva.

El alcance de la ley será el manejo de desechos sólidos de origen domiciliar, comercial, de servicios o institucional; sean procedentes de la limpieza de áreas públicas, o industriales similares a domiciliarios, y de los sólidos sanitarios que no sean peligrosos.

---

**Ley de Impuesto Sobre la  
Renta**

De acuerdo al artículo 6 de esta ley, las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, están exentas del pago del impuesto sobre la renta, siempre y cuando los ingresos que se obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de la institución y no se distribuyan entre los miembros que las integra; este beneficio representa un ahorro para la ASMUP, puesto que impacta positivamente en los resultados obtenidos en cada ejercicio fiscal.

---

**Nota.** Fuente: Asamblea Legislativa.

## 2.4. MARCO TÉCNICO

Existen diferentes técnicas para poder evaluar la situación financiera de una entidad, las cuales ayudan a conocer las circunstancias económicas de la misma y cuyo resultado brinda información que sirve para la toma de decisiones que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

Por consiguiente, es necesaria la intervención de dichas técnicas o métodos para determinar la rentabilidad que está generando un determinado proyecto, para lo cual se describen las estrategias utilizadas en el desarrollo de la investigación:

### 1. Ratios Financieros

Dentro de los métodos aplicados para conocer el estado económico de una entidad, se encuentran los ratios financieros, con los cuales se puede determinar si una entidad gestiona de manera adecuada sus recursos. (Gitman, 2012).

#### Ratios de Liquidez

Mide la capacidad que posee una entidad para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, además de ello, se puede prever problemas que pueden afectar a la entidad, en referida proporción de tiempo. (Sevilla, 2015).

- **Razón corriente**

Este ratio tiene como objetivo comprobar las posibilidades que tiene la empresa para cubrir sus compromisos financieros a corto plazo.

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

- **Razón de efectivo**

Es un indicador financiero que permite medir la capacidad efectiva que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- **Capital de Trabajo**

Se utiliza para determinar los recursos financieros con que dispone la empresa para operar de forma eficiente.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

## **Ratios de Rentabilidad**

Este indicador hace referencia a la porción de ganancia obtenida, es decir, mide la capacidad de generación de utilidad por parte de la entidad; mientras mayores sean los resultados de los ratios de rentabilidad, mayor será el rendimiento del proyecto, dicho resultado facilita la toma de decisiones y políticas para la administración de los fondos de la empresa. (Roldán, 2019).

- **Margen de utilidad**

Refleja la capacidad de la organización para convertir los ingresos que recibe en beneficios.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rendimiento sobre el patrimonio**

Esta razón indica la utilidad generada por el capital invertido en el periodo.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

## 2. Evaluación Horizontal

También conocido como dinámico, compara las cifras de las cuentas de un periodo con respecto al otro, a fin de verificar si la entidad progresa en el tiempo, de acuerdo a lo planeado; el periodo a evaluar depende de cada entidad y la necesidad que está presente para realizar su análisis. (Fornos, 2018, p.94).

A través de esta herramienta es posible comprender de una mejor manera las cifras que presenta el balance general y el estado de resultados, puesto que un aumento o disminución no significa que sea bueno o malo por sí mismo, sino que depende del factor que presenta la variación y lo que significa para la entidad.

## CAPÍTULO III - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

- Enfoque

Por medio del modelo analítico descriptivo, se pretendió analizar la problemática respecto a la necesidad de la asociación de municipalidades la panorámica de mantener las operaciones de la planta de manejo de desechos sólidos.

- Tipo de investigación

El método de estudio aplicado fue el hipotético deductivo mediante el cual se pretendió estudiar el origen de la problemática identificada y así determinar las deficiencias en los procesos que se realizan por parte de la asociación:

- a) Hipotético, porque permitió estudiar las causas que dieron origen a la problemática y con ello elaborar la hipótesis que sirvió de guía para la investigación.
- b) Deductivo, por medio de ello se determinó la necesidad de estrategias de rentabilidad e inversión, lo cual permitió elaborar una alternativa de solución.

### 3.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Espacial**

El desarrollo de la investigación fue realizado en la Asociación de Municipalidades La Panorámica, ubicada en el municipio de Santa Cruz Analquito, departamento de Cuscatlán.

#### **Temporal**

El periodo sujeto a estudio fue desde enero de 2014 hasta diciembre de 2018, debido a que fue necesario conocer las variaciones que presentaron los elementos de los estados financieros

con el propósito de evaluar la rentabilidad e inversión de los resultados obtenidos por la ASMUP.

### **3.3. SUJETO Y TIPO DE ESTUDIO**

Las unidades de análisis que se consideraron para desarrollar la problemática planteada fueron la Administradora de la asociación y el Contador; quienes fungen como encargados de la ASMUP y mediante los cuales se obtuvo la información necesaria para realizar la investigación.

### **3.4. UNIVERSO Y MUESTRA**

El sujeto de la investigación fue la Asociación de Municipalidades la Panorámica, ubicada en el municipio de Santa Cruz Analquito, Cuscatlán, razón por la cual no se determinó una muestra a utilizar.

### **3.5. TÉCNICAS MATERIALES E INSTRUMENTOS**

La técnica que se utilizó para la recolección de información durante la investigación fue la entrevista, la cual se desarrolló mediante una conversación personal entre el entrevistador y los entrevistados, utilizando como instrumento una guía de preguntas abiertas, con el fin de tener un amplio conocimiento de la situación en estudio y además, conocer la importancia del entorno en cuanto a las actividades que desarrolla la asociación.

Debido a que la unidad de análisis es única, no fue necesario llevar a cabo la tabulación, sin embargo, dado a la técnica que se utilizó, se hizo un análisis de las preguntas a efecto de establecer los elementos que detonaron la problemática y con ello buscar las posibles soluciones.

### 3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CORRESPONDIENTE AL AÑO 2019.

ACTIVIDADES	MESES																																			
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración de anteproyecto																																				
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>																																				
Situación problemática																																				
Enunciado del problema																																				
Justificación de la investigación																																				
Objetivos de la investigación																																				
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>																																				
Antecedentes																																				
Conceptos																																				
Generalidades																																				
Base legal aplicable																																				
Normativa técnica aplicable																																				
<b>CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>																																				
Investigación de campo																																				
Recolección de información																																				
Presentación y análisis de resultados																																				
Diagnóstico																																				
<b>CAPITULO IV PROPUESTA</b>																																				
Elaboración de propuesta																																				
Entrega de la propuesta																																				
Verificación de la propuesta																																				
Entrega de la propuesta final																																				
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																																				
Conclusiones																																				
Recomendaciones																																				
<b>DEFENSA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>																																				

### 3.7. DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS

A fin de proporcionar estrategias de rentabilidad e inversión, que contribuyan en la toma de decisiones y principio de negocio en marcha de la Asociación de Municipalidades La Panorámica del municipio de Santa Cruz Analquito, fue necesario elaborar un diagnóstico, a través de la interpretación y análisis de los resultados obtenidos mediante una entrevista realizada a la administradora y al contador de referida asociación; partiendo de lo anterior, se logró identificar algunas de las causas y consecuencias de la problemática en estudio, a continuación se detallan algunos de los resultados:

- Se identificó que se encuentra constituida legalmente con base a los artículos 14, 15 y 16 del Código Municipal, en donde le da la potestad a las alcaldías de conformar asociaciones municipales con el fin de gestionar el desarrollo local de los municipios que la integran, la escritura de constitución fue publicada en el Diario Oficial el día 27 de junio de 2002 en el tomo No. 355, en el apartado de instituciones autónomas. Siendo esta una organización sin fines de lucro se encuentra inscrita en la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
- Se constató que no posee un documento legal donde se establezcan los beneficios y obligaciones de las alcaldías miembros asociadas por el servicio del tratamiento de los desechos sólidos que esta les presta.
- Se determinó que no se está dando cumplimiento a los estatutos establecidos en la escritura de constitución, debido a que en la actualidad no poseen programas para:  
(a) alcanzar el desarrollo integral de la región que comprenden los Municipios



miembros de la asociación; (b) construcción, rehabilitación y mantenimiento de la red vial de los municipios que la integran; (c) promoción y fomento del empleo, (d) fomento y explotación del turismo y de proyectos artesanales; y (e) la prevención de desastres.

- Se verificó que no posee métricas financieras que le ayuden a medir el rendimiento económico de las actividades que realizan, lo cual dificulta la toma de decisiones necesarias para determinar qué aspectos se deben mejorar.
- Se confirmó mediante la información financiera que la asociación refleja pérdidas en sus resultados durante el periodo analizado y que no cuentan con políticas, para contrarrestar los efectos negativos obtenidos, orientadas al mejoramiento de la rentabilidad.

## **CAPÍTULO IV – MÉTRICAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA ORIENTADAS AL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES LA PANORÁMICA**

### **4.1.DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

En vista de la necesidad de la asociación de municipalidades la panorámica, con respecto a la falta de herramientas que permitan evaluar financieramente sus operaciones, se considera necesario proponer estrategias de rentabilidad e inversión, las cuales ayudaran a la administración, puesto que permitirá optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos o actividades desarrolladas, logrando identificar y corregir cualquier eventualidad que ponga en riesgo el principio de negocio en marcha.

#### **Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Proporcionar un instrumento de evaluación financiera de las operaciones realizadas por la Asociación de Municipalidades La Panorámica, que permita brindar estrategias de rentabilidad e inversión, que contribuyan en la toma de decisiones.

##### **Objetivos específicos**

- Describir los aspectos generales de la asociación, como su naturaleza, visión, misión, estructura organizativa.
- Evaluar los resultados financieros obtenidos al final de cada ejercicio contable.
- Elaborar estrategias de rentabilidad e inversión que contribuyan en la toma de decisiones y principio de negocio en marcha.

- Brindar propuestas para la toma de decisiones con respecto a las estrategias de rentabilidad e inversión creadas.

### **Alcance de la propuesta**

Con la presente propuesta, se pretende que la administración de la asociación realice un desarrollo adecuado de la evaluación de las cifras financieras, efectuando mejoras a los procesos, recomendaciones y brindar seguimiento de los mismos.

### **Importancia de la propuesta**

La implementación de las estrategias será de mucha importancia para la administración de la asociación, puesto que se trata de qué hacer y cómo hacerlo, ya que giraran en torno a la misión y la visión de la entidad, además permitirá señalar aquellos procesos que necesitan mayor atención, así como también ayudara a analizar la eficiencia de los mismos.

## **4.2. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.**

Para el desarrollo de las estrategias de rentabilidad e inversión para la Asociación de Municipalidades La Panorámica, se utilizaron técnicas mediante las cuales se evaluarán los resultados de un periodo determinado, analizando con ello el desempeño financiero de las operaciones realizadas y con ello contribuir a la toma de decisiones por parte de la administración, debido a eso se determinaron 4 fases fundamentales para su ejecución, las cuales son:

- Estudio preliminar de la asociación
- Evaluación financiera
- Estrategias de rentabilidad e inversión.

### **Fase 1: Estudio preliminar de la asociación**

Consiste en el conocimiento inicial de la asociación, contiene toda la información básica que se necesitara para poder crear un plan de manera que se puedan obtener mejores resultados por parte de la administración, entre los aspectos a mencionar se tiene: la naturaleza, misión, visión, finalidad, estructura organizacional, análisis FODA, los cuales son importantes al momento de plantear las estrategias que ayudaran a cumplir con el principio de negocio en marcha.

### **Fase 2: Evaluación financiera**

Consiste en evaluar las cifras de los estados financieros de los años 2014 a 2018 mediante el uso de los ratios financieros con sus respectivos análisis, además de eso se implementará la evaluación horizontal con lo que se tendrá un panorama más amplio sobre la situación financiera de la asociación.

### **Fase 3: Estrategias de rentabilidad e inversión.**

Todo lo antes mencionado tiene como propósito dar la información necesaria para poder realizar la fase 3 en la cual se plantearon las estrategias que contribuyeron en la toma de decisiones.

## **4.3. BENEFICIOS Y LIMITANTES**

### **Beneficios**

Las estrategias de rentabilidad e inversión serán de ayuda, tanto para la asociación de municipalidades la panorámica como para todas aquellas empresas que tengan como giro el tratamiento de los desechos sólidos, entre los beneficios se pueden mencionar:

- Mejorar el control sobre los recursos que posee la asociación.
- Brindar una herramienta financiera que proporcione información histórica de la empresa que ayude en la toma de decisiones futuras.
- Establecer parámetros de evaluación para constatar el cumplimiento de los objetivos planteados por parte de la administración, así como verificar la correcta aplicación de las políticas actuales.

### **Limitantes**

Las limitaciones que la propuesta de estrategias de rentabilidad e inversión pudiesen presentar es que actualmente El Salvador enfrenta cambios drásticos en el sector político en la administración del Órgano Ejecutivo y Legislativo, lo cual afecta a los gobiernos municipales en el sentido del proceso de obtención de una de sus principales fuentes de financiamiento llamado Fondo de Desarrollo Social (FODES) el cual brinda las facilidades a las comunas para enfrentar sus gastos operativos principalmente el tratamiento de los desechos sólidos, que para el caso de la ASMUP brinda ese servicio a la espera de los pagos mensuales que realizan las alcaldías asociadas de forma mensual.

Con respecto a lo anterior es evidente y de conocimiento público la disminución de dichos recursos impactando de forma negativa puesto que ello limita la cancelación de las aportaciones de forma mensual de las alcaldías hacia la asociación.

Finalmente, la poca disposición por parte del consejo directivo al momento de implementar las estrategias propuestas.

## **4.4. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO**

### **4.4.1. Estudio preliminar de la entidad.**

#### **Naturaleza de la asociación**

La asociación de municipalidades La Panorámica, fue creada en el año 2001 en el departamento de Cuscatlán y es una organización que planifica, gestiona y ejecuta las acciones relacionadas al desarrollo integral, económico y social de los municipios de Candelaria, San Ramón y Santa Cruz Analquito. La ASMUP se dedica principalmente al tratamiento de residuos, mediante la planta de tratamiento de desechos sólidos de la cual se obtienen productos como: Compostaje, Vidrio, Papel, Cartón, Plástico y Aluminio.

#### **Misión**

Fortalecer la gestión de los gobiernos municipales a través de programas sociales, culturales y ambientales, permitiendo alcanzar el desarrollo integral de la región de los municipios asociados.

#### **Visión**

Ser una organización local, interesada en gestionar el desarrollo integral de los municipios asociados y sus comunidades donde se promueva la participación, el desarrollo sostenible, la equidad y la seguridad ciudadana.

#### **Finalidad**

La asociación tiene los siguientes fines:

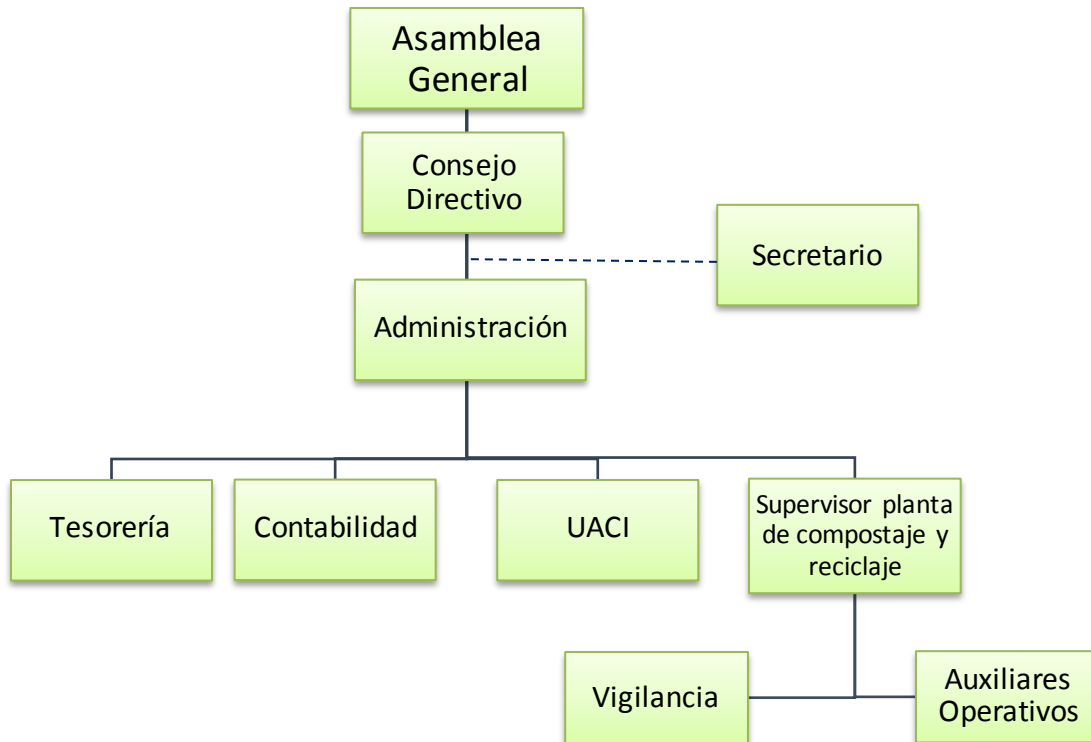
- ✓ Logro del desarrollo integral de los municipios asociados.

- ✓ El manejo integral de los desechos sólidos.
- ✓ Mantenimiento de la red vial de los municipios que la integran.
- ✓ La promoción y fomento del empleo.
- ✓ Explotación del turismo e impulso de proyectos artesanales.
- ✓ La prevención de desastres naturales.

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la asociación está constituida como se muestra a continuación:

Figura 2 Estructura Organizacional de ASMUP



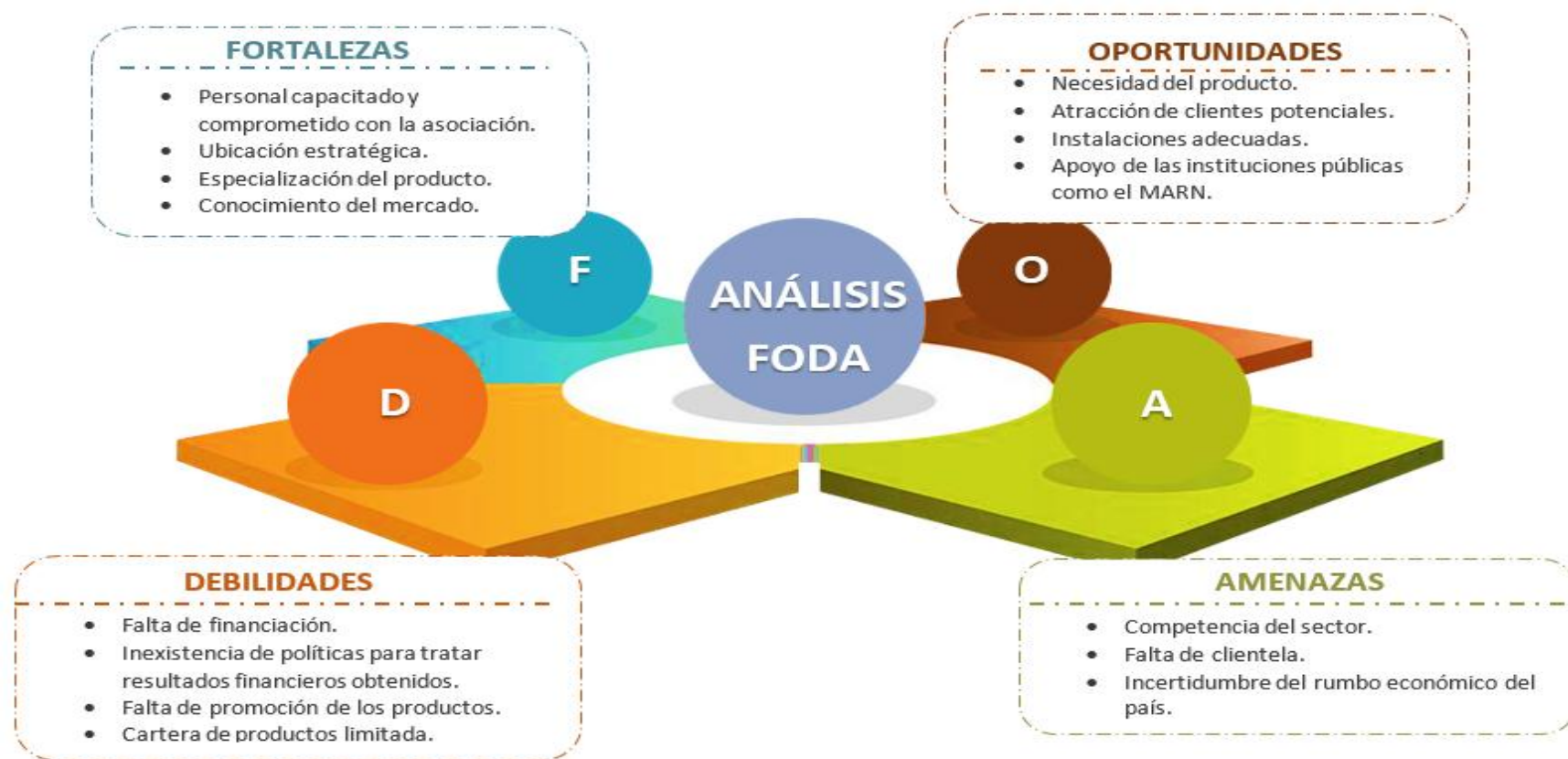
**Fuente:** Asociación de Municipalidades La Panorámica.



## **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica del negocio, la importancia recae en que las organizaciones se encuentran expuestas a incertidumbres, realidades complejas y cambiantes, por lo que es necesario realizar un proceso estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores, a continuación, se presenta la matriz con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación.

Figura 3 Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2. Evaluación financiera

- **Ratios financieros**

A continuación, se detallan las cifras del estado de situación financiera y estado de resultados de la asociación que comprenden los periodos del año 2014 a 2018:

Tabla 2. Resumen de cifras financieras.

DATOS	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ACTIVO TOTAL	\$ 242,280.38	\$ 239,515.67	\$ 268,981.99	\$ 257,704.47	\$ 256,538.44
ACTIVO CORRIENTE	\$ 7,341.26	\$ 7,549.69	\$ 4,158.65	\$ 14,918.67	\$ 26,523.48
PASIVO CORRIENTE	\$ 237.23	\$ 1,366.33	\$ 1,979.06	\$ 2,093.60	\$ 15,017.99
EFFECTIVO	\$ 7,053.36	\$ 5,889.23	\$ 1,836.49	\$ 12,417.31	\$ 10,184.49
CUENTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIOS					
UTILIDAD NETA	\$ (2,506.58)	\$ (5,666.76)	\$ (7,148.54)	\$ (4,761.64)	\$ (14,539.07)
VENTAS	\$ 127,721.47	\$ 137,855.70	\$ 111,449.61	\$ 112,861.92	\$ 108,062.34
CAPITAL	\$ 241,809.05	\$ 241,809.05	\$ 261,140.30	\$ 261,140.30	\$ 261,140.30
RESULTADO PRES. EJERC.	\$ (2,506.58)	\$ (5,666.76)	\$ (7,148.54)	\$ (4,761.64)	\$ (14,539.07)
RESULTADO EJER. ANT.	\$ -	\$ (2,506.58)	\$ 2,626.66	\$ (4,521.88)	\$ (9,283.52)

*Fuente:* Elaboración propia.

La información que proveen los índices financieros en esta ocasión está encaminada a analizar la liquidez, la gestión que se desarrolla en las cuentas por cobrar, así como también el inventario y por último se mide la capacidad de generación de utilidad a través de los ratios de rentabilidad, a continuación, se muestran los datos a través de tablas identificadas por cada año analizado y por último un resumen de los resultados obtenidos.

### Ratios financieros correspondiente al año 2014.

Ratio		Resultado		Análisis
<b>Razones de liquidez</b>				
Razón Corriente	Activo Corriente	\$ 7,341.26	= 30.945749	En este escenario la asociación sí cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en el corto plazo y que puede cubrirlas en 30.9 veces sus deudas a corto plazo.
	Pasivo Corriente	\$ 237.23		
Razón de Efectivo	Efectivo	\$ 7,053.36	= 29.732159	La asociación puede cumplir sus deudas a corto plazo en 29 veces con sus activos más líquidos.
	Pasivo Corriente	\$ 237.23		
Capital de Trabajo	Activos corrientes – Pasivos Corrientes	= \$7,341.26 - \$ 237.23	= \$ 7,104.03	La asmp cuenta con \$7,104.03, para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	\$(2,506.58)	= -0.019625	Esto quiere decir que la asociación obtuvo un resultado negativo de 2%, no se generaron utilidades.
	Venta	\$ 127,721.47		
Rendimiento sobre Capital	Utilidad Neta	\$(2,506.58)	= -0.010475	Esto significa que no se genera ningún rendimiento a favor de los asociados, es decir que no se generan utilidades.
	Patrimonio	\$ 239,302.47		

### Ratios financieros correspondientes al año 2015.

Ratio		Resultado		Análisis
<b>Razones de liquidez</b>				
Razón Corriente	Activo Corriente	\$ 7,549.69	= 5.52552458	En este escenario la asociación sí cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en el corto plazo y que puede cubrirlas en 5.5 veces.
	Pasivo Corriente	\$ 1,366.33		
Razón de Efectivo	Efectivo	\$ 5,889.23	= 4.310254477	La asociación puede cumplir sus deudas a corto plazo en 4 veces con sus activos más líquidos.
	Pasivo Corriente	\$ 1,366.33		
Capital de Trabajo	Activos corrientes – Pasivos Corrientes	= \$ 7,549.69 - \$ 1,366.33	= \$ 6,183.36	La asmp cuenta con \$6,183.36, para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	\$(5,666.76)	= -0.04110646	Esto quiere decir que la asociación en el 2015, después de cubrir todos los gastos no generó ninguna utilidad.
	Venta	\$ 137,855.70		
Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad Neta	\$(5,666.76)	= -0.02425468	Esto significa que por cada \$1 que los asociados mantienen, no se genera ningún rendimiento, es decir que no se generan saldos positivos a favor de ellos.
	Patrimonio	\$ 233,635.71		

### Ratios financieros correspondientes al año 2016

Ratio		Resultado		Análisis
<b>Razones de liquidez</b>				
Razón Corriente	Activo Corriente	=	\$ 4,158.65	Para este año, la asociación cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en el corto plazo ya que puede cubrirlas 2 veces.
	Pasivo Corriente	=	\$ 1,979.06	
				2.101325882
Razón de Efectivo	Efectivo	=	\$ 1,836.49	La asociación no puede cumplir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos ya que por cada dólar ellos cuentan únicamente con \$0.93 para cubrirlas.
	Pasivo Corriente	=	\$ 1,979.06	
				0.927960749
Capital de Trabajo	Activos corrientes – Pasivos Corrientes	=	\$4,158.65 - \$ 1,979.06 = \$ 2,179.59	La asmup cuenta con \$2,179.59, para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	=	\$ (7,148.54)	Esto quiere decir que la asociación mediante sus ventas no genero utilidad.
	Venta	=	\$ 111,449.61	
				-0.06414145
Rendimiento sobre Capital	Utilidad Neta	=	\$ (7,148.54)	Esto significa que por cada \$1 que los asociados mantienen, no se genera ningún rendimiento, es decir que no se generan saldos positivos a favor de la asociación.
	Patrimonio	=	\$ 256,618.42	
				-0.02785669

### Ratios financieros correspondiente al año 2017.

Ratio		Resultado		Análisis
<b>Razones de liquidez</b>				
Razón Corriente	Activo Corriente	=	\$ 14,918.67	Para este año, la asociación cuenta con la capacidad de pago de sus obligaciones en el corto plazo ya que puede cubrirlas 7 veces.
	Pasivo Corriente	=	\$ 2,093.60	
				7.125845434
Razón de Efectivo	Efectivo	=	\$ 12,417.31	La asociación puede cumplir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos ya que por cada dólar ellos cuentan con \$5.93 para cubrirlas.
	Pasivo Corriente	=	\$ 2,093.60	
				5.931080436
Capital de Trabajo	Activos corrientes – Pasivos Corrientes	=	\$ 14,918.67 - \$ 2,093.60 = \$ 12,825.07	La asmup cuenta con \$12,825.07, para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen de Utilidad	Utilidad Neta	=	\$ (4,761.64)	Esto quiere decir que la asociación no es rentable ya que no se generaron utilidades.
	Venta	=	\$ 112,861.92	
				-0.042189961
Rendimiento sobre Capital	Utilidad Neta	=	\$ (4,761.64)	Esto significa que por cada \$1 que los asociados mantienen, no se genera ningún rendimiento, es decir que no se generan saldos positivos a favor de la asociación.
	Patrimonio	=	\$ 251,856.78	
				-0.018906142

### Ratios financieros correspondiente al año 2018.

Ratio	Resultado	Análisis
<b>Razones de liquidez</b>		
Razón Corriente	Activo Corriente = $\frac{\$ 26,523.48}{\$ 15,017.99} = 1.766113841$	Para este año, la asociación tiene suficiente capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo en caso que hubiera que pagarlos de inmediato.
	Pasivo Corriente	
Razón de Efectivo	Efectivo = $\frac{\$ 10,184.49}{\$ 15,017.99} = 0.678152669$	La asociación no puede cumplir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos ya que por cada dólar ellos cuentan únicamente con \$0.67 para cubrirlos.
	Pasivo Corriente	
Capital de Trabajo	Activos corrientes – Pasivos Corrientes = $\$ 26,523.48 - \$ 15,017.99 = \$ 11,505.49$	La asmup cuenta con \$11,505.49, para operar si se pagan los pasivos a corto plazo.
<b>Razones de rentabilidad</b>		
Margen de Utilidad	Utilidad Neta = $\frac{\$ (14,539.07)}{\$ 108,062.34} = -0.13454336$	Esto quiere decir que la asociación no es rentable ya que la capacidad de generar utilidad no se tradujo en beneficios.
	Venta	
Rendimiento sobre Capital	Utilidad Neta = $\frac{\$ (14,539.07)}{\$ 237,317.71} = -0.06126416$	Esto significa que por cada \$1 que los asociados mantienen, no se genera ningún beneficio, es decir que no se generan saldos positivos a favor de la asociación.
	Patrimonio	

- **Evaluación de la situación financiera**

Tabla 3 Evaluación Horizontal Estado de Rendimiento Económico

Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>	\$ 12,278.08	\$ (24,924.31)	\$ (973.89)	\$ 7,080.15	9.36%	-17.37%	-0.82%	6.02%
<b>GASTOS EN PERSONAL</b>	\$ 8,971.50	\$ (13,988.08)	\$ (1,070.79)	\$ (175.13)	12.46%	-17.28%	-1.60%	-0.27%
Remuneraciones personal permanente	\$ 20,955.76	\$ (8,544.75)	\$ 1,837.78	\$ (2,775.00)	50.46%	-13.68%	3.41%	-4.98%
Remuneraciones personal eventual	\$ (15,127.51)	\$ (5,274.98)	\$ (529.21)	\$ 1,380.00	-65.63%	-66.59%	-19.99%	65.17%
Remuneraciones por servicios extraordinarios	\$ 64.98	\$ (11.52)	\$ (53.46)	\$ -		-17.73%	-100.00%	
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Pública	\$ 1,625.44	\$ (567.90)	\$ 54.07	\$ 57.17	50.70%	-11.75%	1.27%	1.32%
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Privada	\$ 1,519.38	\$ (706.69)	\$ 271.24	\$ 18.65	58.29%	-17.13%	7.93%	0.51%
Indemnizaciones	\$ (66.55)	\$ 1,117.76	\$ (2,651.21)	\$ 1,144.05	-4.16%	72.89%	-100.00%	
<b>GASTOS EN BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS</b>	\$ 4,472.33	\$ (10,994.25)	\$ (194.40)	\$ 7,348.86	8.60%	-19.48%	-0.43%	16.24%
Productos alimenticios Agropecuarios y	\$ (20.79)	\$ (41.20)	\$ 15.00	\$ (15.00)	-33.54%	-100.00%		-100.00%
Productos textiles y vestuarios	\$ (410.33)	\$ (139.50)	\$ 181.44	\$ (599.85)	-42.38%	-25.00%	43.36%	-100.00%
Materiales de oficina, productos de papel e	\$ (145.86)	\$ (133.86)	\$ 31.61	\$ 90.84	-36.79%	-53.41%	27.07%	61.21%
Productos de caucho	\$ 411.64	\$ (660.34)	\$ (125.65)	\$ 332.91	80.29%	-71.44%	-47.59%	240.63%
Productos, químicos combustibles y lubricantes	\$ 87.02	\$ (470.85)	\$ (110.31)	\$ 104.48	8.42%	-42.02%	-16.98%	19.37%
Minerales y productos derivados	\$ 411.22	\$ (736.63)	\$ 33.54	\$ (87.90)	84.30%	-81.94%	20.65%	-44.86%

Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Material de uso o consumo	\$ 1,552.34	\$ (1,546.22)	\$ 17.40	\$ (184.23)	761.29%	-88.04%	8.28%	-81.01%
Bienes de uso y consumo diverso	\$ (1,418.98)	\$ (181.01)	\$ 26.77	\$ 403.04	-81.63%	-56.69%	19.36%	244.22%
Servicios básicos	\$ (35.66)	\$ 181.02	\$ (34.71)	\$ 83.64	-3.98%	21.04%	-3.33%	8.31%
Mantenimiento y Reparación	\$ 416.66	\$ (414.72)	\$ 169.72	\$ (144.52)	749.93%	-87.82%	295.17%	-63.60%
Servicios comerciales	\$ 1,465.72	\$ (2,425.79)	\$ (2,697.26)	\$ 4,802.55	9.75%	-14.70%	-19.16%	42.21%
Otros servicios y arrendamiento diversos	\$ 13.51	\$ (610.76)	\$ 307.25	\$ (689.13)	0.96%	-42.97%	37.90%	-61.64%
Arrendamientos y derechos	\$ (183.33)	\$ 200.78	\$ 32.50	\$ -	-10.89%	13.39%	1.91%	0.00%
Pasaje y viáticos	\$ (227.87)	\$ (91.00)	\$ 67.00	\$ (11.36)	-29.11%	-16.40%	14.44%	-2.14%
Servicios técnicos y profesionales	\$ (325.55)	\$ 734.42	\$ 5.00	\$ (5.00)	-8.39%	20.66%	0.12%	-0.12%
Tratamiento de desechos	\$ 2,884.69	\$ (4,652.69)	\$ 1,883.80	\$ 3,273.59	12.65%	-18.11%	8.95%	14.28%
Especies municipales	\$ (2.10)	\$ (5.90)	\$ 2.50	\$ (5.20)	-7.98%	-24.38%	13.66%	-25.00%
<b>Gastos en bienes capitalizables</b>	\$ (1,147.55)	\$ (634.85)	\$ 503.35	\$ 407.30	-64.38%	-100.00%		80.92%
Maquinaria y equipo	\$ (520.60)	\$ -	\$ -	\$ -	-100.00%			
Equipo y mobiliario diverso	\$ (90.55)	\$ (634.85)	\$ 435.20	\$ 421.45	-12.48%	-100.00%		96.84%
Gastos en activos intangibles	\$ (536.40)	\$ -	\$ 68.15	\$ (14.15)	-100.00%			-20.76%
<b>Gastos financieros y otros</b>	\$ (142.04)	\$ 666.62	\$ (704.64)	\$ (8.29)	-58.41%	659.17%	-91.78%	-13.14%
Primas y gastos por seguros y comisiones	\$ (148.06)	\$ -	\$ (11.30)	\$ 35.04	-82.65%	0.00%	-36.36%	177.15%
Impuestos, tasas y derechos	\$ 70.05	\$ (70.05)	\$ -	\$ -		-100.00%		
Gastos corrientes diversos	\$ (64.03)	\$ -	\$ -	\$ -	-100.00%			
Intereses y comisiones de la deuda interna	\$ -	\$ 736.67	\$ (693.34)	\$ (43.33)			-94.12%	-100.00%



Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>Costos de ventas y cargos calculados</b>	\$ 123.94	\$ 26.25	\$ -	\$ -	2.36%	0.49%	0.00%	0.00%
Depreciación de bienes de uso	\$ 123.94	\$ 26.25	\$ -	\$ -	2.36%	0.49%	0.00%	0.00%
<b>Gastos de actualizaciones y ajustes</b>	\$ (0.10)	\$ -	\$ 492.59	\$ (492.59)	-100.00%			
Ajustes de ejercicios anteriores	\$ (0.10)	\$ -	\$ 492.59	\$ (492.59)	-100.00%			-100.00%
<b>Ingresos de Gestión</b>	\$ 9,117.90	\$ (26,406.09)	\$ 1,413.01	\$ (2,697.28)	7.08%	-19.15%	1.27%	-2.39%
Ingresos por transferencias corrientes recibidas	\$ -	\$ 5,525.00	\$ (4,900.00)	\$ (2,975.00)	0.00%	61.39%	-33.73%	-30.91%
Transferencias corrientes del sector público	\$ -	\$ 5,525.00	\$ (4,900.00)	\$ (2,975.00)	0.00%	61.39%	-33.73%	-30.91%
<b>Ingresos por ventas de bienes y servicios</b>	\$ 10,134.23	\$ (31,931.09)	\$ 6,312.31	\$ (1,824.58)	8.54%	-24.78%	6.51%	-1.77%
Venta de Bienes	\$ -	\$ 597.95	\$ (597.95)	\$ -			-100.00%	
Venta de servicios públicos	\$ 10,755.80	\$ (34,000.36)	\$ 10,988.20	\$ -	9.94%	-28.57%	12.93%	0.00%
Venta de desechos y residuos	\$ (621.57)	\$ 1,471.32	\$ (4,077.94)	\$ (1,824.58)	-5.94%	14.95%	-36.04%	-25.22%
<b>Ingresos por actualizaciones y ajustes</b>	\$ (1,016.33)	\$ -	\$ 0.70	\$ 2,102.30	-100.00%			300328.57%
Ingresos diversos	\$ (91.88)	\$ -	\$ -	\$ -	-100.00%			
Ajustes de ejercicios anteriores	\$ (924.45)	\$ -	\$ 0.70	\$ 2,102.30	-100.00%			300328.57%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	\$ (3,160.18)	\$ (1,481.78)	\$ 2,386.90	\$ (9,777.43)	<b>126.08%</b>	<b>26.15%</b>	<b>-33.39%</b>	<b>205.34%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis del Evaluación Horizontal Estado de Rendimiento Económico**

La evaluación realizada a través de métricas financieras muestra que el rendimiento económico de la asociación se ve afectado por el aumento de los gastos de gestión de forma gradual durante el periodo comprendido desde el año 2014 hasta el 2018, lo cual representa un impacto negativo para las finanzas de la ASMUP. Otro punto a considerar es que la única fuente de ingresos gira en torno a las actividades desarrolladas por la planta de tratamiento de desechos sólidos, dejando de lado las áreas establecidas en los estatutos considerados como fuentes generadoras de ingresos tal es el caso del turismo y el impulso de proyectos artesanales.

Tabla 4 Evaluación Horizontal Estado de Situación Financiera

Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Fondos								
<b>Disponibilidades</b>	\$ (1,164.13)	\$ (4,052.74)	\$ 10,580.82	\$ (2,232.82)	-16.50%	-68.82%	576.14%	-17.98%
Caja general	\$ 1.67	\$ (1.59)	\$ (0.08)	\$ -		-95.21%	-100.00%	
Bancos comerciales M/D	\$ (1,165.80)	\$ (4,051.15)	\$ 10,580.90	\$ (2,232.82)	-16.53%	-5.00%	576.17%	-17.98%
<b>Anticipo de fondos</b>	\$ 1,396.76	\$ 680.00	\$ 200.00	\$ 13,753.23	654.53%	42.23%	8.73%	552.30%
* Anticipo de servicios	\$ 276.76	\$ -	\$ -	\$ 914.10	129.69%	0.00%	0.00%	186.49%
* Anticipo de fondos a dependencias institucionales	\$ 1,120.00	\$ 680.00	\$ 200.00	\$ 12,839.13		60.71%	11.11%	641.96%
<b>Deudores monetarios</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
*Venta de servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
* Transferencias corrientes recibidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
<b>Inversiones Financieras</b>	\$ 1,003.22	\$ 38,259.97	\$ (16,634.93)	\$ (7,368.23)	7.51%	266.27%	-31.61%	-20.47%
* Deudores financieros	\$ 1,003.22	\$ 38,259.97	\$ (16,634.93)	\$ (7,368.23)	7.51%	266.27%	-31.61%	-20.47%
** deudores monetarios por percibir	\$ 1,003.22	\$ 38,259.97	\$ (16,634.93)	\$ (7,368.23)	7.51%	266.27%	-31.61%	-20.47%
<b>Inversiones en existencias</b>	\$ (24.20)	\$ (18.30)	\$ (20.80)	\$ 84.40	-32.48%	-36.38%	-65.00%	753.57%
*Existencias Institucionales	\$ (24.20)	\$ (18.30)	\$ (20.80)	\$ 84.40	-32.48%	-36.38%	-65.00%	753.57%
** Especies municipales	\$ (24.20)	\$ (18.30)	\$ (20.80)	\$ 84.40	-32.48%	-36.38%	-65.00%	753.57%

Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>Inversiones en bienes de uso</b>	\$ (3,976.36)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	-1.93%	-2.68%	-2.75%	-2.83%
* Bienes depreciables	\$ (3,976.36)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	-1.93%	-2.68%	-2.75%	-2.83%
** Obras para servicios de salud y saneamiento	\$ 1,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	0.61%	0.00%	0.00%	0.00%
** Maquinaria, equipo y mobiliario diverso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
** (-) Depreciación acumulada	\$ (5,376.36)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	\$ (5,402.61)	20.87%	17.35%	14.78%	12.88%
<b>Bienes no depreciables</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
* Bienes inmuebles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Total de Recursos</b>	<b>\$ (2,764.71)</b>	<b>\$ 29,466.32</b>	<b>\$ (11,277.52)</b>	<b>\$ (1,166.03)</b>	<b>-1.14%</b>	<b>12.30%</b>	<b>-4.19%</b>	<b>-0.45%</b>
Deuda Corriente								
<b>Depósitos de terceros</b>	\$ 1,129.10	\$ 612.73	\$ 114.54	\$ 12,924.39	475.95%	44.84%	5.79%	617.33%
* Depósitos ajenos	\$ (96.00)	\$ -	\$ -	\$ -	-100.00%			
* Anticipo de fondos por instituciones publicas	\$ 1,120.00	\$ 680.00	\$ 200.00	\$ 12,839.13		60.71%	11.11%	641.96%
* Depósitos retenciones fiscales	\$ 105.10	\$ (67.27)	\$ (85.46)	\$ 85.26	74.42%	-27.31%	-47.73%	91.09%
<b>Acreeedores Monetarios</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
* Remuneraciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
* Adquisiciones de bienes y servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				

Cuentas	Variación absoluta				Variación relativa			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
<b>Financiamiento de terceros</b>	\$ 1,772.95	\$ 5,870.88	\$ (6,630.42)	\$ 448.65	64.69%	130.07%	-63.85%	11.95%
* Endeudamiento interno	\$ -	\$ 5,200.00	\$ (5,200.00)	\$ -			-100.00%	
** Empréstitos de personas naturales	\$ -	\$ 5,200.00	\$ (5,200.00)	\$ -			-100.00%	
* Acreedores financieros	\$ 1,772.95	\$ 670.88	\$ (1,430.42)	\$ 448.65	64.69%	14.86%	-27.59%	11.95%
** Acreedores monetarios por pagar	\$ 1,772.95	\$ 670.88	\$ (2,204.75)	\$ 1,222.98	64.69%	14.86%	-42.53%	41.04%
** Prestamos temporales	\$ -	\$ -	\$ 774.33	\$ (774.33)				-100.00%
Patrimonio Estatal	\$ (5,666.76)	\$ 22,982.71	\$ (4,761.64)	\$ (14,539.07)	-2.37%	9.84%	-1.86%	-5.77%
Patrimonio	\$ (5,666.76)	\$ 22,982.71	\$ (4,761.64)	\$ (14,539.07)	-2.37%	9.84%	-1.86%	-5.77%
<b>Patrimonio municipalidades</b>	\$ -	\$ 19,331.25	\$ -	\$ -	0.00%	7.99%	0.00%	0.00%
<b>Resultado ejercicio corriente</b>	\$ (3,160.18)	\$ (1,481.78)	\$ 2,386.90	\$ (9,777.43)	126.08%	26.15%	-33.39%	205.34%
<b>Resultado ejercicio anteriores</b>	\$ (2,506.58)	\$ 5,133.24	\$ (7,148.54)	\$ (4,761.64)		-204.79%	-272.15%	105.30%
<b>Total de obligaciones</b>	<b>\$ (2,764.71)</b>	<b>\$ 29,466.32</b>	<b>\$(11,277.52)</b>	<b>\$ (1,166.03)</b>	<b>-1.14%</b>	<b>12.30%</b>	<b>-4.19%</b>	<b>-0.45%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de la evaluación horizontal del estado de situación financiera**

De acuerdo a la evaluación horizontal realizada al estado de situación financiera se observa que los activos van en decadencia en lugar de mantenerse o crecer con las actividades desarrolladas a lo largo del periodo que comprende desde el año 2014 hasta el 2018, como podemos observar que en la cuenta disponibilidades (caja y bancos) para el año 2018 ha disminuido en un 17.98% con respecto al año 2017, referida cuenta es una de las más importantes a considerar puesto que la asociación es una institución sin fines de lucro y por ello necesita liquidez financiera para enfrentar sus obligaciones y desarrollar las diferentes actividades diarias. Es conveniente aclarar que el rubro de los pasivos no presenta cuentas con datos relevantes debido a que las obligaciones que posee la asociación no son de largo plazo; con respecto a las cuentas del patrimonio se observan los resultados negativos generados en los periodos contables en estudio.

#### **4.4.3. Estrategias de Rentabilidad e Inversión**

Una de las razones por las que una empresa desarrolla un producto, servicio, o ejerce su actividad económica, es la búsqueda de un objetivo de rentabilidad a nivel financiero y económico, aunque este no sea el caso de la asociación, cuyo objetivo principal no es buscar recompensa alguna, sino que es el desarrollo local y regional de las municipalidades que la integran. No obstante, ante situaciones del mercado, la operación interna o los mecanismos de planeación estratégica, estos objetivos no se alcanzan.

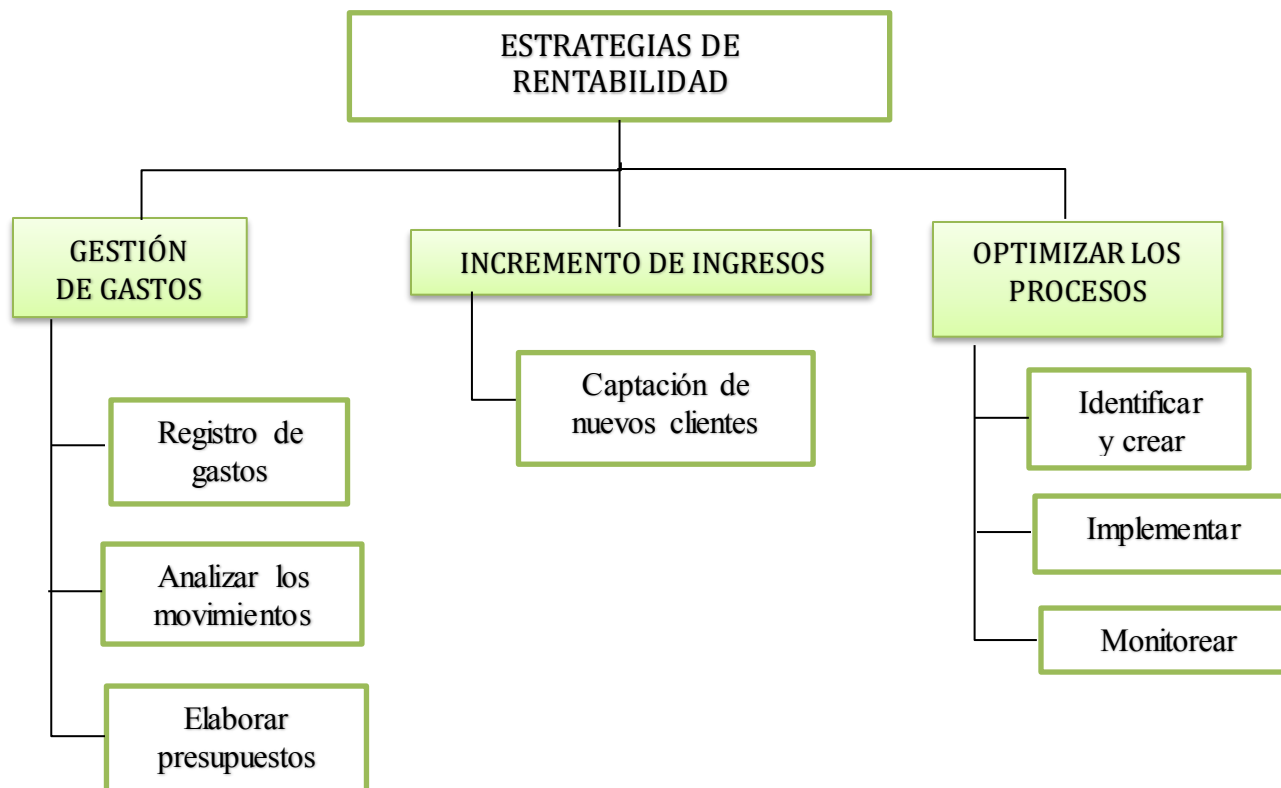
Debido a lo anterior, es importante desarrollar una serie de acciones que lleven a la asociación a cumplir los objetivos por los cuales fue fundada, estos deben estar acompañados de otras prácticas para fortalecer la capacidad de mantener el principio de negocio en marcha a través del tiempo.

- **Estrategias de rentabilidad**

Para la asociación es esencial alcanzar acciones relacionadas al desarrollo integral, económico y social de los municipios que la integran, por tanto, desarrollar estrategias de rentabilidad es trascendental, ya que el estado de rendimiento económico, refleja déficit en los años comprendidos desde el 2014 al 2018.

No obstante, lo primordial dentro de la asociación es que se promueva la participación, el desarrollo sostenible, la equidad y la seguridad ciudadana, aunque actualmente solo se lleva a cabo el proyecto del manejo integral de los desechos sólidos. Se ha tomado a bien brindar las siguientes estrategias de rentabilidad mediante las cuales se pretende ayudar a cumplir con sus objetivos.

Figura 4 Estrategias de Rentabilidad



*Fuente:* elaboración propia.

### 1. Gestión de gastos.

Controlar los gastos se ha convertido en una herramienta indispensable para lograr una buena rentabilidad en las compañías, una mala planificación puede conllevar a exceder los recursos disponibles con los que se cuentan y por lo tanto llevar a la empresa a presentar pérdidas. El análisis de estos, llevado a cabo por un método confiable de control financiero, es la ruta para mantener un beneficio.



Para gestionar gastos se necesitan acciones que se puedan utilizar para administrar las finanzas con el fin de aprovechar los recursos con que se cuentan:

- **Registrar todos los gastos**

Se tiene que conocer a profundidad en dónde y cómo se está gastando el dinero, analizando exhaustivamente los gastos generales, los servicios básicos y, por supuesto, los que necesarios para mantener en funcionamiento de la planta de desechos sólidos, a manera de que queden registrados todos los movimientos, hasta el más mínimo de ellos.

Con el fin de contar con un parámetro para estimar los costos fijos como los costos variables, se determinaron valores mensuales a través de los datos de los estados financieros de los años 2014 al 2018, de esta manera la asociación contará con una herramienta para establecer techos presupuestarios en los años venideros, lo que permitirá conocer el exceso o decremento de los mismos en una fecha determinada, a continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Determinación de los costos y gastos fijos, de acuerdo al estado de rendimiento económico de la ASMUP.

<b>Costos fijos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total 5 años</b>	<b>Promedio 5 años</b>	<b>Promedio mensual</b>
Remuneración personal permanente	\$41,525.77	\$62,481.53	\$53,936.78	\$55,774.56	\$52,999.56	\$ 266,718.20	\$ 53,343.64	\$ 4,445.30
Remuneración personal eventual	\$23,049.25	\$ 7,921.74	\$ 2,646.76	\$ 2,117.55	\$ 3,497.55	\$ 39,232.85	\$ 7,846.57	\$ 653.88
Remuneraciones por servicios extraordinarios		\$ 64.98	\$ 53.46	\$ -		\$ 118.44	\$ 23.69	\$ 1.97
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Pública	\$ 3,205.71	\$ 4,831.15	\$ 4,263.25	\$ 4,317.32	\$ 4,374.49	\$ 20,991.92	\$ 4,198.38	\$ 349.87
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Privada	\$ 2,606.39	\$ 4,125.77	\$ 3,419.08	\$ 3,690.32	\$ 3,708.97	\$ 17,550.53	\$ 3,510.11	\$ 292.51
Indemnizaciones	\$ 1,600.00	\$ 1,533.45	\$ 2,651.21	\$ -	\$ 1,144.05	\$ 6,928.71	\$ 1,385.74	\$ 115.48
Productos, químicos combustibles y lubricantes	\$ 1,033.45	\$ 1,120.47	\$ 649.62	\$ 539.31	\$ 643.79	\$ 3,986.64	\$ 797.33	\$ 66.44
Minerales y productos derivados	\$ 487.82	\$ 899.04	\$ 162.41	\$ 195.95	\$ 108.05	\$ 1,853.27	\$ 370.65	\$ 30.89
Servicios básicos	\$ 895.94	\$ 860.28	\$ 1,041.30	\$ 1,006.59	\$ 1,090.23	\$ 4,894.34	\$ 978.87	\$ 81.57
Servicios comerciales	\$15,034.29	\$16,500.01	\$14,074.22	\$11,376.96	\$16,179.51	\$ 73,164.99	\$ 14,633.00	\$ 1,219.42
Arrendamientos y derechos	\$ 1,683.33	\$ 1,500.00	\$ 1,700.78	\$ 1,733.28	\$ 1,733.28	\$ 8,350.67	\$ 1,670.13	\$ 139.18
Pasaje y viáticos	\$ 782.87	\$ 555.00	\$ 464.00	\$ 531.00	\$ 519.64	\$ 2,852.51	\$ 570.50	\$ 47.54
Servicios técnicos y profesionales	\$ 3,881.13	\$ 3,555.58	\$ 4,290.00	\$ 4,295.00	\$ 4,290.00	\$ 20,311.71	\$ 4,062.34	\$ 338.53
Tratamiento de desechos	\$22,808.97	\$25,693.66	\$21,040.97	\$22,924.77	\$26,198.36	\$ 118,666.73	\$ 23,733.35	\$ 1,977.78
Depreciación de bienes de uso	\$ 5,252.42	\$ 5,376.36	\$ 5,402.61	\$ 5,402.61	\$ 5,402.61	\$ 26,836.61	\$ 5,367.32	\$ 447.28
<b>Total</b>							\$122,491.62	\$10,207.64

Determinación de los costos y gastos variables, de acuerdo al estado de rendimiento económico de la ASMUP.

<b>Costos y gastos variables</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total 5 años</b>	<b>Promedio 5 años</b>	<b>Promedio mensual</b>
Productos alimenticios y Agropecuarios	\$ 61.99	\$ 41.20	\$ -	\$ 15.00	\$ -	\$ 118.19	\$ 23.64	\$ 1.97
Productos textiles y vestuarios	\$ 968.24	\$ 557.91	\$ 418.41	\$ 599.85	\$ -	\$ 2,544.41	\$ 508.88	\$ 42.41
Materiales de oficina, productos de papel	\$ 396.51	\$ 250.65	\$ 116.79	\$ 148.40	\$ 239.24	\$ 1,151.59	\$ 230.32	\$ 19.19
Productos de cuero y caucho	\$ 512.70	\$ 924.34	\$ 264.00	\$ 138.35	\$ 471.26	\$ 2,310.65	\$ 462.13	\$ 38.51
Material de uso o consumo	\$ 203.91	\$ 1,756.25	\$ 210.03	\$ 227.43	\$ 43.20	\$ 2,440.82	\$ 488.16	\$ 40.68
Bienes de uso y consumo diverso	\$ 1,738.25	\$ 319.27	\$ 138.26	\$ 165.03	\$ 568.07	\$ 2,928.88	\$ 585.78	\$ 48.81
Mantenimiento y Reparación	\$ 55.56	\$ 472.22	\$ 57.50	\$ 227.22	\$ 82.70	\$ 895.20	\$ 179.04	\$ 14.92
Otros servicios y arrendamiento diversos	\$ 1,407.91	\$ 1,421.42	\$ 810.66	\$ 1,117.91	\$ 428.78	\$ 5,186.68	\$ 1,037.34	\$ 86.44
Especies municipales	\$ 26.30	\$ 24.20	\$ 18.30	\$ 20.80	\$ 15.60	\$ 105.20	\$ 21.04	\$ 1.75
Maquinaria y equipo	\$ 520.60	\$ -				\$ 520.60	\$ 104.12	\$ 8.68
Equipo y mobiliario diverso	\$ 725.40	\$ 634.85	\$ -	\$ 435.20	\$ 856.65	\$ 2,652.10	\$ 530.42	\$ 44.20
Gastos en activos intangibles	\$ 536.40	\$ -	\$ -	\$ 68.15	\$ 54.00	\$ 658.55	\$ 131.71	\$ 10.98
Primas y gastos por seguros y comisiones	\$ 179.14	\$ 31.08	\$ 31.08	\$ 19.78	\$ 54.82	\$ 315.90	\$ 63.18	\$ 5.27
Impuestos, tasas y derechos		\$ 70.05	\$ -			\$ 70.05	\$ 14.01	\$ 1.17
Gastos corrientes diversos	\$ 64.03	\$ -				\$ 64.03	\$ 12.81	\$ 1.07
Intereses y comisiones de la deuda interna			\$ 736.67	\$ 43.33	\$ -	\$ 780.00	\$ 156.00	\$ 13.00
<b>Total</b>							\$ 4,647.11	\$387.26

- **Analizar cada uno de los movimientos**

Una vez registrados, se procede a estudiarlos a fondo, se deberá entender el flujo de los gastos, en otras palabras, saber qué gastos son continuados en el tiempo y cuáles son excepcionales.

En cuanto a los gastos ordinarios, se tiene que analizar si existe alguno que no sea necesario y eliminarlo. Por ejemplo, se pueden tener en cuenta servicios que se estén pagando pero que durante los últimos tres meses que no se estén utilizando, lo mismo se podría hacer con las compras y otros gastos, esto con el fin de evitar gastos mal planificados.

En los gastos extraordinarios tienen que establecerse los motivos por los cuales existen, analizar si estos son realmente necesarios para cumplir con los objetivos de la asociación o si hay otras alternativas más factibles que estén de acuerdo con la situación económica actual de la asociación.

Existen factores que la asociación puede considerar con la finalidad de minimizar el nivel del gasto que muestra el estado de rendimiento económico con respecto a la determinación del gasto promedio mensual especificado en el punto anterior, los cuales se detallan a continuación:

- Sustituir el gasto de servicios de transporte el cual permite remitir el descarte de los desechos sólidos desde la planta de compostaje hacia mides, por la adquisición de un vehículo automotor, la diferencia en la representación del gasto es el siguiente:

<b>Gasto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Real	Alquiler del camión para transporte de descarte hacia MIDES	\$ 1,915.76
Estimado	Interés por financiamiento para adquisición de vehículo pesado	\$ 173.59
Estimado	Depreciación mensual por adquisición de vehículo pesado	\$ 466.67
Estimado	Total gasto mensual por adquisición de vehículo pesado	\$ 640.25
Estimado	Total de gasto mensual por adquisición de transporte	\$ 1,280.51

- Establecer como límite en los gastos variables el monto promedio determinado.

- **Elaborar un presupuesto**

En el momento en que se empiece a analizar los costos y gastos de forma meticulosa, se podrá optimizar la gestión de los mismos, se determinará cuales gastos son estrictamente necesarios y aquellos que podrán reducirse y los que son totalmente prescindibles.

Elaborar un presupuesto mensual servirá de ayuda ya que se podrá indicar en cada una de las partidas de gasto el importe máximo que se dedicará a cada una de ellas. De ese modo se evitar, en la medida de lo posible, los desembolsos improvisados y el derroche de dinero, a continuación, se muestra un ejemplo de cómo la empresa podría detallar cada una de las erogaciones mensuales catalogadas como fijas y variables.

Detalle	Costo mensual	Año x	Detalle	Costo mensual	Año x
<b>Costos y Gastos fijos</b>	\$ xxxx	\$ xxxx	<b>Costos y gastos variables</b>	\$ xxxx	\$ xxxx
Remuneración personal permanente	\$ xxxx	\$ xxxx	Productos alimenticios y Agropecuarios	\$ xxxx	\$ xxxx
Remuneración personal eventual	\$ xxxx	\$ xxxx	Productos textiles y vestuarios	\$ xxxx	\$ xxxx
Remuneraciones por servicios extraordinarios	\$ xxxx	\$ xxxx	Materiales de oficina, productos de papel	\$ xxxx	\$ xxxx
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Pública	\$ xxxx	\$ xxxx	Productos de cuero y caucho	\$ xxxx	\$ xxxx
Contribución patronal a Inst. de Seg. Soc. Privada	\$ xxxx	\$ xxxx	Material de uso o consumo	\$ xxxx	\$ xxxx
Indemnizaciones	\$ xxxx	\$ xxxx	Bienes de uso y consumo diverso	\$ xxxx	\$ xxxx
Productos, químicos combustibles y lubricantes	\$ xxxx	\$ xxxx	Mantenimiento y Reparación	\$ xxxx	\$ xxxx
Minerales y productos derivados	\$ xxxx	\$ xxxx	Otros servicios y arrendamiento diversos	\$ xxxx	\$ xxxx
Servicios básicos	\$ xxxx	\$ xxxx	Especies municipales	\$ xxxx	\$ xxxx
Servicios comerciales	\$ xxxx	\$ xxxx	Maquinaria y equipo	\$ xxxx	\$ xxxx
Arrendamientos y derechos	\$ xxxx	\$ xxxx	Equipo y mobiliario diverso	\$ xxxx	\$ xxxx
Pasaje y viáticos	\$ xxxx	\$ xxxx	Gastos en activos intangibles	\$ xxxx	\$ xxxx
Servicios técnicos y profesionales	\$ xxxx	\$ xxxx	Primas y gastos por seguros y comisiones	\$ xxxx	\$ xxxx
Tratamiento de desechos	\$ xxxx	\$ xxxx	Impuestos, tasas y derechos	\$ xxxx	\$ xxxx
Depreciación de bienes de uso	\$ xxxx	\$ xxxx	Gastos corrientes diversos	\$ xxxx	\$ xxxx
			Intereses y comisiones de la deuda interna	\$ xxxx	\$ xxxx
			Ajustes de ejercicios anteriores	\$ xxxx	\$ xxxx

Si el consejo directivo decide implementar las estrategias recomendadas, además de los costos y gastos fijos anteriormente detallados, tendrían que incluir el pago de la inversión por el equipo de transporte y manejo de las redes sociales.

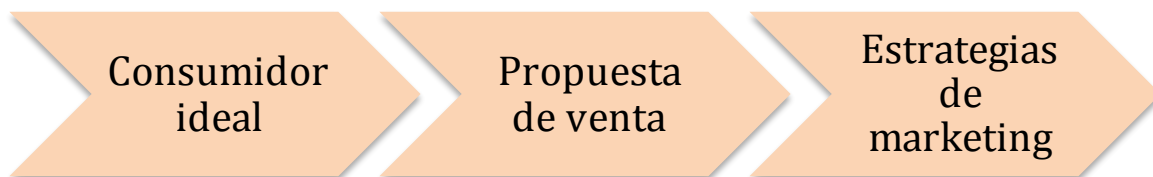
## 2. Incrementar las Ingresos

Los desembolsos de fondos en concepto de aportaciones que otorgan las alcaldías y las ventas de compostaje constituyen la base fundamental de los ingresos de la asociación. Sin embargo, las ventas, según lo reflejan las cifras financieras, no son lo que se esperaba la administración y eso se debe a que el mercado actual se caracteriza por la competitividad feroz y también porque no

se cuenta con técnicas orientadas a incrementar las entradas de dinero y la captación de nuevos clientes.

Las nuevas tecnologías han cambiado la forma en que las empresas hacen negocios abriendo nuevos canales de comunicación y venta con los clientes. Sin embargo, debe existir un equilibrio entre las técnicas que se usan de forma tradicional y las técnicas innovadoras que ayudará a aumentar la comercialización del producto. Debido a lo anterior, se presenta una serie de acciones que serán efectivas al momento de captar nuevos clientes e impulsar las ventas del negocio.

- **Captación de nuevo clientes**



### **Consumidor ideal**

Como primer paso se tiene que pensar en el problema que se quiere solucionar, en este caso es aumentar los clientes, lo principal es identificar al consumidor ideal, lo primero que se tiene que saber es que ellos actualmente no compran productos o servicios, ellos compran soluciones a sus necesidades, entonces el objetivo es transformar la compra en inversión.

Se tiene que investigar todo lo que se pueda sobre el cliente potencial con quien se quiere hacer negocios, para ello se tiene que realizar una investigación de mercado, de competidores, de

viabilidad y de recolección de datos, si después de esto, si se considera que el producto encaja en sus necesidades, se invierte tiempo en la crear una relación comercial.

### **Propuesta de venta**

Una buena propuesta de venta es la que explica todo de principio a fin y no se dejan espacio para duda, por lo que la redacción debe ser impecable, sin exceso de información y ser concreto en los puntos que se incluyen, por ejemplo, la información acerca de la asociación, los beneficios del producto, desglosar el precio de forma clara, el proceso de pago a seguir, las cláusulas y regulaciones, entre otras que se consideren necesarias para cerrar el trato.

### **Estrategias de marketing**

La publicidad y redes de mercadeo se han convertido en una fuente indispensable para dar a conocer el producto o servicio que una entidad ofrece, por ello contar con nuevas estrategias de marketing como tener página web o utilización de las redes sociales, ayudarían a incrementar la venta de compostaje, siempre teniendo en cuenta aquellas técnicas que ya se utilizan como la publicidad de boca en boca que permite mediante terceros dar a conocer el producto.

Los medios que se utilizarán para promover la publicidad serán los más utilizados por el mercado al que se quiere llegar, por ejemplo, Facebook el cual se utilizará para promover la asociación y la venta de compostaje, si bien este es un medio gratuito, también se puede invertir para que el anuncio tenga mayor alcance.

Otro medio para poder tener una comunicación más personalizada es el WhatsApp Business, que es una aplicación gratuita, lo que le permite al cliente como a la empresa comunicarse de una forma fácil y rápida.



## **Propuestas**

### **→ Convenios con ferreterías y agroservicios**

**Objetivo:** Diversificar los canales de distribución del compostaje.

**Justificación:** La distribución del producto se limita al área comprendida de los municipios socios, por lo que se podría diversificar en municipios más alejados geográficamente de la asociación y los municipios que la componen.

**Ejecución:** Realizar reuniones con las personas encargadas de las ferreterías o agroservicios ubicados en zonas estratégicas, donde se pueda comercializar el compostaje y exista una baja competitividad del producto.

### **→ Publicidad**

**Objetivo:** Mostrar de manera constante los productos y/o eventos ofrecidos por la asociación.

**Justificación:** Las redes sociales son una estrategia indiscutible de mercadeo, donde los vendedores pueden anunciar sus productos de manera directa a los posibles consumidores, haciendo de esto, una excelente herramienta de promoción.

**Ejecución:** Contratar servicios de manejo económico de redes sociales para microempresas, los cuales constan de administración de redes sociales como Facebook, e incluye publicaciones diarias, contestar mensajes, creación de banner, entre otros.

→ **Eventos, sorteos/rifas**

**Objetivo:** Realizar actividades de eventos, sorteos/rifas a través de las cuales se puedan obtener fondos.

**Justificación:** Las municipalidades tienen la facilidad de autorizar y promover eventos recreativos, culturales, y deportivos, los cuales propician escenarios favorables donde las personas pueden adquirir tickets para sorteos/rifas u otros eventos.

**Ejecución:** La asociación cotizará o convocará a los miembros de la asociación a que puedan obtener por medios propios o donaciones, un bien electrónico o electrodoméstico el cual será sorteado mediante la compra de tickets en los eventos recreativos, culturales, deportivos o festivos que las alcaldías realizan.

### **3. Optimizar los procesos**

El reto constante que enfrentan las empresas es siempre producir más gastando menos. Para crecer siempre se busca mejorar los procesos de una manera que resulte en la reducción de costos y en la realidad de los que representa cada proceso dentro de la empresa.

No importa cuales son las herramientas, tecnologías y los recursos invertidos. Un proceso ineficiente y no optimizado no va a generar resultados más eficientes, pero si se hace de forma correcta, esta acción ayudará a reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores, obteniendo así mejores resultados. A continuación, se presentan pasos que pueden ayudar a lograr ese objetivo:

- **Identificar y crear**

En primer lugar, se tienen que identificar los procesos que la asociación necesita perfeccionar para tener mejor eficiencia al momento de implementarlos, además, necesita crear nuevos que ayuden a realizar sus obligaciones de manera ordenada y a tiempo, estos tienen que ir encaminados a cumplir con los estatutos que se establecieron al momento de la creación de la misma y también que sirvan de ayuda para mejorar su situación económica.

Al momento de crearlos, ya sea en forma de un manual o como una guía, se tiene que planificar y determinar el objetivo de cada proceso, cuál debe ser el resultado esperado, dónde comienza y dónde termina, se tiene que plantear claramente punto a punto como se piensa llevar a cabo y las personas que serán las encargadas de realizarlo e implementarlo.

- **Implementar**

Después de conocer el proceso en detalle e identificar la necesidad de mejoras, es el momento de poner en práctica lo creado, teniendo en cuenta que esta parte es de vital importancia al momento de optimizar los procesos.

Es crucial tanto para cumplir los objetivos de la asociación como para agilizar los procesos, que cada uno del personal de la empresa, sin importar su función o la posición que ocupen en el organigrama, implementen y cumplan de manera adecuada todas las directrices planteadas.

Luego de implementar, se pueden comprobar los resultados, obtener información y ver si las mejoras fueron positivas o no. Si el proceso no terminó como estaba previsto, es necesario buscar dónde estuvo el fallo y mejorarlo para poder ejecutarlo en los diferentes departamentos de la asociación.

## Monitorear

Durante todo el proceso de la optimización, se tiene que designar a una persona que controle y supervise que todo se esté llevando a cabo según las indicaciones planteadas para que se constate que el propósito por el que se crearon se cumple y con ello se mejore tanto la agilidad con que se hacen los procesos que anteriormente eran ineficientes, como los nuevos que se quieran llevar a cabo con el fin de mejorar la situación económica de la asociación y simplificando así el flujo de trabajo.

Por ello y de acuerdo con la información que brindaron los empleados de la asociación a través de la encuesta, en la tabla 2 se detallan ejemplos que servirán al momento de clasificar los procesos que se tienen que mejorar y a su vez monitorear para comprobar el cumplimiento de los mismo, posteriormente se pueden agregar más que se consideren necesarios.

---

<b>Clasificación de procesos</b>		
<b>Procesos Claves</b>	<b>Procesos estratégicos</b>	<b>Procesos de soporte</b>
Manejo de los desechos sólidos	Programas de educación de separación de desechos	Servicios de postventa
Manejo de inventario		

---

*Fuente:* Elaboración propia

## Proceso: Manejo de los desechos sólidos

Ficha técnica de Manejo de los desechos sólidos

<b>Ficha técnica del proceso</b>		<b>Observaciones del monitor</b>
Nombre del proceso	Manejo de desechos sólidos.	
Definición	Proceso de separación de los desechos sólidos mediante el cual se obtiene el compostaje.	
Responsable	Auxiliares operativos.	
Objetivo	Obtención de compostaje para su comercialización.	
Destinatario	La asociación de Municipalidades.	
Inicio	Recolección de la basura en los municipios	
Fin	Venta del compostaje a los consumidores	
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se recibe la basura en la planta y se procede a realizar la clasificación y separación de los desechos.</li> <li>● Se envía a MIDES el descarte para su disposición final.</li> <li>● Se realiza el proceso de manejos de los desechos orgánicos, con el fin de convertirlos en abono para poder comercializarlos.</li> </ul>	
Fecha de Elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del monitor:		

*Fuente:* Elaboración propia

## Proceso: Programas de educación de separación de desechos

Ficha técnica de programa de educación de separación de desechos

<b>Ficha técnica del proceso</b>		<b>Observaciones del monitor</b>
Nombre del proceso	Programa de educación de separación de desechos	
Definición	Disciplina asociada al control de la generación, recolección y separación de los residuos.	
Responsable	Consejo Directivo.	
Objetivo	Reducir lo más posible el proceso de separación de los desechos al momento de su ingreso en la planta.	
Destinatario	Habitantes de los municipios asociados.	
Inicio	Capacitaciones a los habitantes.	
Fin	Entrada de los desechos a la planta.	
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar jornadas de capacitaciones a los habitantes de los municipios sobre la gestión e importancia del manejo integral de los desechos sólidos, con el fin de ayudar al medio ambiente ayudando a reducir, reutilizar y reciclar la basura.</li> </ul>	
Fecha de Elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del monitor:		

*Fuente:* Elaboración propia

**Proceso: Manejo del inventario**

Ficha técnica de manejo de inventario

<b>Ficha técnica del proceso</b>		<b>Observaciones del monitor</b>
Nombre del proceso	Manejo del Inventario	
Definición	Mantener control y organización del producto que sale de la planta.	
Responsable	Supervisora de planta de compostaje y reciclaje.	
Objetivo	Mantener el control de entradas y salidas del producto a comercializar.	
Destinatario	Los clientes y la asociación.	
Inicio	Entrega del producto requerido por el cliente.	
Fin	Servicio de garantía del producto.	
Registros	Registro del pedido Factura	
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El encargado está continuamente pendiente de la satisfacción que el cliente muestra del producto.</li> <li>● Cuando se tiene la certeza de la satisfacción del cliente con el producto, el vendedor se encarga de ofrecer el producto nuevamente, creando con esto fidelidad.</li> </ul>	
Fecha de Elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del monitor:		

---

*Fuente:* Elaboración propia

**Proceso: Servicios de Postventa**

Ficha técnica de servicio de postventa

<b>Ficha técnica del proceso</b>		<b>Observaciones del monitor</b>
Nombre del proceso	Servicios de Postventa	
Definición	Proceso que permite llevar una buena relación con el cliente al establecer la calidad y garantía del producto.	
Responsable	Supervisora de planta de compostaje y reciclaje.	
Objetivo	Mantener una relación óptima con el cliente para garantizar la lealtad al producto.	
Destinatario	La asociación.	
Inicio	Producto entregado al cliente.	
Fin	Venta del producto a los clientes.	
Registros	Registro del pedido Factura	
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el ingreso, la persona encargada deberá llevar un registro detallado del producto que ingresa en bodega.</li> <li>• Si se realiza una salida de producto, el encargado deberá preparar el despacho de acuerdo a las especificaciones del pedido y consecuentemente se hace el registro de entrega.</li> </ul>	
Fecha de Elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del monitor:		

---

*Fuente:* Elaboración propia.



- **Estrategia de inversión**

### **Análisis de adquisición de equipo de transporte para realizar envíos de descarte a MIDES.**

Toda empresa necesita activos fijos para desarrollar sus actividades comerciales, dependiendo del giro del negocio y los objetivos trazados, por ello se tomó a bien analizar el modelo financiero aplicable en la toma de decisiones de la asociación, en cuanto a la alternativa de comprar o alquilar un camión que se utilizaría para enviar a MIDES el descarte que no puede ser procesado en las instalaciones de la planta de compostaje.

### **Adquisición de activo fijo**

La adquisición de activo fijo es necesaria para el funcionamiento de la empresa y entre las alternativas que se le brindan a la asociación están las de adquisición o arrendamiento de equipo de transporte, la primera es relativamente simple, debido a que la empresa es la que gestiona cuándo y cómo hacerlo, el propietario tiene control absoluto del bien y decide cómo utilizarlo, teniendo más facilidad para gestionar el mantenimiento cuando lo considere necesario.

La principal desventaja de la compra es el desembolso de dinero, que puede ser con recursos propios o con financiamiento de terceros, como es el caso de la asociación, debido a la falta de liquidez de la misma.

En la alternativa de alquilar solo se paga por el uso del bien, no se tiene que invertir en el mantenimiento del activo, por lo que es un gasto en que no incurre la empresa, por otro lado, puede llegar a ser más caro a largo plazo que la compra, ya que se realizan pagos mensuales, pero eso no quiere decir que se vaya tener posesión del bien.

## Descripción del equipo de transporte

En la compra de un camión con las especificaciones requeridas para el envío de descarte a MIDES, se tuvo en cuenta que además del desembolso realizado por el valor del activo fijo, también fue necesario cubrir costos y gastos para su adquisición y puesta en marcha.

Características principales del equipo de transporte:

- Cabina 100% abatible
- Transmisión mecánica de 6 velocidades más reversa
- Cabina para 3 pasajeros
- Sistema de freno hidráulico de doble circuito
- Cinturones de seguridad
- Velocidad máxima 110 km/h.
- Capacidad de tanque de combustible 53 galones

## Características

<b>Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio del vehículo en dólares (con IVA)</b>
FG8JP7A-JG2_00_2020	CHASIS CABINA HINO 10 TONELADAS 2020 Versión: CAMIÓN HINO DE 10 TONELADAS LARGO	\$66,500.00

**Inversión inicial**

Inversión inicial (costo del vehículo)	\$66,500.00
Mantenimiento del vehículo (6 mantenimientos preventivos)	\$2,500.00
<b>Total</b>	<b>\$69,000.00</b>

**Cálculo de la depreciación del activo.**

Depreciación financiera:

Valor del activo	\$66,500.00
Valor de desecho	\$10,500.00
Importe a depreciar	\$56,000.00
Vida útil	10
<b>Depreciación anual</b>	<b>\$5,600.00</b>

$$D = \frac{\$66,500 - \$10,500}{10} = \$5,600.00$$

10

Año	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor residual
0			\$66,500.00
1	\$5,600.00	\$5,600.00	\$60,900.00
2	\$5,600.00	\$11,200.00	\$55,300.00
3	\$5,600.00	\$16,800.00	\$49,700.00
4	\$5,600.00	\$22,400.00	\$44,100.00
5	\$5,600.00	\$28,000.00	\$38,500.00
6	\$5,600.00	\$33,600.00	\$32,900.00
7	\$5,600.00	\$39,200.00	\$27,300.00
8	\$5,600.00	\$44,800.00	\$21,700.00
9	\$5,600.00	\$50,400.00	\$16,100.00
10	\$5,600.00	\$56,000.00	\$10,500.00

Fuente: Elaboración propia

## Identificación de alternativa de financiación

### □ Análisis de alternativa de compra con financiamiento

El monto de solicitud de financiamiento es del 100% del costo del vehículo más la comisión requerida para la transacción, para conocer el valor del crédito bancario fue necesario calcular la tasa de interés, para ello se tomó de referencia la usada por banco Promerica.

Descripción	Valor
Monto del crédito	\$71,450.00
Plazo en años	8
N° de cuotas/año	12
Total, cuotas	96
Tasa de interés	13.99%
Cuota total	\$1,240.79

### Amortización de préstamo

Años	Saldo inicial	Cuota fija	Interés	Abono a capital	Saldo final
0					\$71,450.00
1	\$71,450.00	\$14,889.45	\$9,669.55	\$5,219.89	\$66,230.11
2	\$66,230.11	\$14,889.45	\$8,890.60	\$5,998.85	\$60,231.26
3	\$60,231.26	\$14,889.45	\$7,995.40	\$6,894.05	\$53,337.21
4	\$53,337.21	\$14,889.45	\$6,966.61	\$7,922.83	\$45,414.38
5	\$45,414.38	\$14,889.45	\$5,784.30	\$9,105.15	\$36,309.23
6	\$36,309.23	\$14,889.45	\$4,425.55	\$10,463.89	\$25,845.34
7	\$25,845.34	\$14,889.45	\$2,864.04	\$12,025.40	\$13,819.94
8	\$13,819.94	\$14,889.45	\$1,069.51	\$13,819.94	\$0.00

## Flujo de caja opción compra con financiamiento

### □ Análisis de alternativa de alquiler

La necesidad de la asociación de tener un camión que ayude con el envío de descarte a MIDES puede ser resuelta mediante el suministro del activo en calidad de alquiler, que es la figura que se ha utilizado en los años que lleva en funcionamiento la planta de compostaje.

Pago por viaje	\$136.84
No. Viajes al mes	14
No. Cuotas/año	12
Total, mensual	\$1,915.76
Total, anual	\$22,989.12

### ➤ Análisis comparativo entre alternativa de compra y alquiler de camión

Alquiler del camión	\$ 1,915.76
Compra de camión	\$ 434.99
Intereses	\$ 805.80
Depreciación mensual	\$ 466.67
Total, gasto mensual	\$ 1,707.46
<b>Ahorro</b>	<b>\$ 208.30</b>

## CONCLUSIONES

- Con la investigación realizada se ha identificado que el cumplimiento de los estatutos para la cual fue creada la asociación es representado únicamente por el manejo integral de los desechos sólidos, dejando de lado las áreas como el logro del desarrollo integral de la región, la promoción y fomento del empleo, la explotación del turismo, impulso de proyectos artesanales y la prevención de desastres.
- Durante los años de operatividad de la asociación no se han implementado mecanismos de evaluación de la situación financiera.
- Con la evaluación financiera realizada se determinó que existen gastos que pueden ser minimizados o erradicados que contribuirían a maximizar la solvencia económica de la asociación.
- La necesidad de estrategias que contribuyan a aumentar los ingresos, con el fin que la asociación cuente con los recursos financieros necesarios para enfrentar las obligaciones de corto plazo, esto contribuye a garantizar el cumplimiento de los objetivos y a cumplir con el principio de negocio en marcha.

## RECOMENDACIONES

- Con el análisis preliminar de la situación actual de la asociación, se recomienda al consejo directivo que considere desarrollar programas de forma gradual encaminados al cumplimiento de las áreas definidas en los estatutos.
- Con base al análisis de la situación financiera realizada, se recomienda darle continuidad en los periodos contables futuros, con el fin de ayudar en la toma de decisiones.
- Con el fin de disminuir los gastos, se recomienda analizar de forma minuciosa cada uno de ellos y determinar cuáles no son estrictamente necesarios para generar rentabilidad, tal es el caso del alquiler del inmueble ubicado en el municipio de San Ramón el cual es utilizado para las oficinas administrativas, por ello es considerable gestionar con las comunas integrantes la factibilidad de proporcionar una oficina dentro de las instalaciones de la alcaldía más conveniente para tal fin
- El efecto de implementar las estrategias de rentabilidad e inversión conlleva a minimizar pérdidas en los resultados financieros de la ASMUP.

## BIBLIOGRAFÍA

Robles, C. L. (2012). Fundamentos de administración financiera. RED TERCER  
MILENIO S.C.

Guzmán, C. A. (2005). Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia.  
PROCIENCIA Y CULTURA S.A.

Gitman, Lawrence J. y Joehnk, M. (2009). Fundamentos de inversiones. Pearson  
Educación.

Bermejo J. P. (1999). Técnicas de análisis financiero para la interpretación de balances, 1<sup>a</sup>  
Edición.

Pérez, A. B. (2018, 21 noviembre). Ratios Financieros. Recuperado 23 septiembre, 2019,  
de  
[https://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros.ht](https://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros.htm)  
m



# ANEXOS

## Índice de Anexos

**Anexo 1: Cuestionario de uso didáctico**

**Anexo 2: Análisis y procesamiento de los datos**

## Anexo 1: Cuestionario de uso didáctico



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



Tema:

“ESTRATEGIAS DE EVALUACION DE RENTABILIDAD E INVERSIÓN QUE CONTRIBUYAN EN LA TOMA DE DECISIONES Y PRINCIPIO DE NEGOCIO EN MARCHA, A TRAVÉS DEL CUMPLIMIENTO DE LA MISION DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES LA PANORÁMICA, UBICADA EN SANTA CRUZ ANALQUITO, CUSCATLÁN”.

**Dirigido a:** Contador y administradora de la Asociación de Municipalidades La Panorámica.

**Objetivo:** Recopilar información sobre la gestión administrativa y financiera de la Asociación de Municipalidades La Panorámica (ASMUP), a fin de proporcionar estrategias de evaluación de rentabilidad e inversión, que contribuyan al cumplimiento de la misión de la ASMUP.

**Indicaciones:** Responda de manera clara y precisa las siguientes interrogantes. Puede marcar más de una opción si lo considera conveniente.

1.- ¿La asociación está constituida legalmente?

- Si  
 No

2.- ¿Cuál es la fecha de inicio de operaciones de la asociación con las alcaldías?

Candelaria: \_\_\_\_\_.

San Ramón: \_\_\_\_\_.

Santa Cruz Analquito: \_\_\_\_\_.

3.- ¿Qué tipo de convenio se ha firmado con las alcaldías para garantizar la entrega de la basura?

Contrato

Otro: \_\_\_\_\_.

4.- ¿La asociación cumple con las exigencias legales que regulan a las ONG's?

Acuerdo ejecutivo de inscripción de la asociación.

Nómina de miembros inscritos.

Sistema contable legalizado.

Libros para el control del IVA.

Exclusión como sujeto pasivo de Renta (art. 6 LISR y art. 7 RLISR).

5.- ¿Qué protocolos de salud establecidos en el Reglamento del Manejo Integral de los Desechos Sólidos cumple la asociación para el tratamiento de la basura?

Almacenamiento.

Recolección y transporte.

Estaciones de transferencia.

Tratamiento y aprovechamiento.

Disposición final.

Rellenos Sanitarios.

Seguridad ocupacional.

6.- ¿Cuántas toneladas de basura entregan las alcaldías mensualmente?

1-5

6-10

11-15

16-20

21-25

7.- ¿Cuál es el costo en que incurre la asociación por el tratamiento de los desechos sólidos?

- \$500-\$1,000
- \$1,110-\$2,000
- \$2,100-\$3,000
- \$3,100-\$4,000
- \$4,100-\$5,000

8.- ¿Cuál es la gestión de cobro que realiza la asociación a las alcaldías por el servicio del tratamiento de los desechos sólidos?

- Contado
- Crédito
- Otro: \_\_\_\_\_.

9.- ¿Qué productos obtiene la asociación a través del tratamiento de los desechos sólidos?

- Compostaje
- Plástico
- Papel
- Cartón
- Aluminio
- Otros: \_\_\_\_\_.

10.- ¿Cuál es la cantidad de compostaje producida mensualmente? (Quintales)

- 1-100
- 110-200
- 210-300
- 310-400
- Más de 400

11.- ¿Cuál es el ingreso mensual que obtiene la asociación a través de la comercialización de los productos?

- \$100-\$1,000
- \$1,110-\$2,000
- \$2,100-\$3,000

- \$3,100-\$4,000  
 \$4,100-\$5,000  
 Más de \$5,000

12.- ¿Cuál es el proceso que tiene en práctica la asociación para generar empleos en las municipalidades?

\_\_\_\_\_.

13.- ¿Existen programas de educación orientados a la población, referente a la separación de desechos? Si la respuesta es afirmativa, mencione los nombres.

- Sí  
 No

\_\_\_\_\_.

14.- ¿Qué informes financieros prepara la asociación para la toma de decisiones?

- Estado de Situación Financiera.  
 Estado de Resultados.  
 Estado de Cambio de Patrimonio.  
 Estado de Flujo de Efectivo.  
 Notas Financieras.  
 Otros: \_\_\_\_\_.

15.- ¿Qué mecanismos tiene la asociación para medir la rentabilidad?

- Ratios Financieros.  
 Evaluación horizontal y Vertical de estados financieros.  
 Otros: \_\_\_\_\_.

16.- ¿Qué tipo de rendimiento ha obtenido la asociación en los últimos cinco años? Si la respuesta es negativa, indique en qué año se originó.

- Positivo.  
 Negativo.

\_\_\_\_\_.

17.- ¿Existen políticas para el tratamiento de los resultados obtenidos? Si la respuesta es afirmativa, indique cuál es el proceso a realizar.

- Sí  
 No
- 

18.- ¿Existen nuevos proyectos impulsados por la asociación para mejorar su rentabilidad? Si la respuesta es afirmativa, mencione los nombres.

- Sí.  
 No.
-

## Anexo 2: Análisis y procesamiento de los datos

No.	Pregunta	Respuesta	Análisis de los resultados
1	¿La asociación está constituida legalmente?	La asociación está constituida legalmente a través de escritura pública, informada en el Diario Oficial.	La asociación se encuentra constituida legalmente con base a los artículos 14, 15 y 16 del Código Municipal, la escritura de constitución fue publicada en el Diario Oficial el día 27 de junio de 2002 en el tomo No. 355, en el apartado de instituciones autónomas. Siendo esta una organización sin fines de lucro se encuentra inscrita en la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
2	¿Cuál es la fecha de inicio de operaciones de la asociación con las alcaldías?	A pesar que desde al año 2002 las alcaldías sostenían reuniones entre sí con la asociación, fue hasta el año 2011 que empezó la operatividad.	Las alcaldías iniciaron operaciones con la asociación a partir del año 2011 porque fue en este año cuando comenzó el funcionamiento de la planta de compostaje.
3	¿Qué tipo de convenio se ha firmado con las alcaldías para garantizar la entrega de la basura?	No existe contrato, convenio u otro documento legal firmado con las alcaldías.	La falta de un contrato o convenio legal entre la asociación y las alcaldías podría generar irregularidades en cuanto a las responsabilidades que tiene cada parte, debido a que ninguna de estas está obligada legalmente a cumplir lo convenido.
4	¿La asociación cumple con las exigencias legales que regulan a las ONG's?	No, debido a que no está inscrita en el Ministerio de Gobernación.	La asociación incumple algunos de los requisitos que establece la Ley de ONG's, ya que no se encuentra inscrita en el Registro del Ministerio de Gobernación, por consiguiente, no cuenta con la nómina de miembros inscritos y no posee la certificación de inscripción.
5	¿Qué protocolos de salud establecidos en el Reglamento del Manejo Integral de los Desechos Sólidos cumple la asociación para el tratamiento de la basura?	El protocolo se limita a la fase de tratamiento y aprovechamiento, transferencia y seguridad ocupacional.	Debido a que la planta de compostaje no funciona como un relleno sanitario, no le competen las funciones de almacenamiento, recolección, transporte y disposición final de la basura.
6	¿Cuántas toneladas de basura entregan las alcaldías mensualmente?	Entre las 3 alcaldías asociadas depositan un aproximado de 172 toneladas de basura mensualmente.	La cantidad de basura deposita en la planta de compostaje excede el máximo de capacidad de la misma, el cual es de 140 toneladas mensuales, ya que recientemente la cantidad de basura recolectada por las alcaldías ha aumentado debido a que anteriormente estas se limitaban a realizar la recolección únicamente en el centro de los municipios, sin embargo, ahora se incluye la basura de todos los cantones.
7	¿Cuál es el costo en que incurre la asociación por el tratamiento de los desechos sólidos?	La asociación incurre en un costo de \$8,000 aproximadamente.	El costo del tratamiento de los desechos sólidos incluye salarios, material de higiene, mantenimiento de la planta y el costo por envío del descarte a MIDES.



8	¿Cuál es la gestión de cobro que realiza la asociación a las alcaldías por el servicio del tratamiento de los desechos sólidos?	El pago por el servicio se realiza al contado.	El pago que realizan las alcaldías a la ASMUP, por el servicio de tratamiento de desechos sólidos, es al contado, puesto que una vez recibido el FODES, éstas emiten el cheque a fin de cancelar lo adeudado del mes en curso.
9	¿Qué productos obtiene la asociación a través del tratamiento de los desechos sólidos?	Compostaje Plástico Papel Aluminio	Los productos destinados para la venta, se obtienen de las toneladas de desechos sólidos que se reciben de la alcaldía de San Ramón, Candelaria y Santa Cruz Analquito.
10	¿Cuál es la cantidad de compostaje producida mensualmente? (Quintales)	60 toneladas por cada pila aproximadamente.	La producción del compostaje se realiza aproximadamente 3 veces al año, puesto que el proceso es a través de la descomposición de desechos orgánicos en lugares destinados para ello, además, se realiza la etapa de volteo cada cierto tiempo, también influye el nivel de humedad en que se encuentren.
11	¿Cuál es el ingreso mensual que obtiene la asociación a través de la comercialización de los productos?	De \$400 a \$500	El ingreso de efectivo que obtiene la ASMUP mensualmente se encuentra entre \$400.00 a \$500, los cuales obtiene a través de la venta de compostaje, papel, plástico y aluminio, dichos productos se obtienen de las toneladas de desechos sólidos que se reciben de la alcaldía de San Ramón, Candelaria y Santa Cruz Analquito.
12	¿Cuál es el proceso que tiene en práctica la asociación para generar empleos en las municipalidades?	No realiza ningún proceso para generar empleos.	Las alcaldías realizan programas para generar empleo en la población de sus jurisdicciones, por lo cual la asociación no realiza gestiones encaminadas a esta práctica.
13	¿Existen programas de educación orientados a la población, referente a la separación de desechos? Si la respuesta es afirmativa, mencione los nombres.	No, cada alcaldía tiene programas orientados a su respectiva población.	Los programas orientados a la educación en cuanto a la separación de los desechos sólidos corresponden a cada alcaldía, motivo por el cual la asociación no trata esa parte, aunque al momento de la recepción de la basura en la planta siempre se encuentra con que los habitantes de los municipios no realizan esa actividad, lo que conlleva a realizar un doble esfuerzo por parte de los empleados.

14	¿Qué informes financieros prepara la asociación para la toma de decisiones?	La asociación prepara el conjunto de Estados Financieros y un informe administrativo-financiero.	El contador contratado por la asociación es el encargado de preparar el conjunto de estados financieros para presentarlos en el Ministerio de Hacienda y la administradora es la encargada de realizar el informe administrativo-financiero con objeto de mostrar los resultados obtenidos en la asamblea general.
15	¿Qué mecanismos tiene la asociación para medir la rentabilidad?	No se tienen mecanismos para medir la rentabilidad.	La asociación no cuenta herramientas que les permita medir la rentabilidad de las operaciones realizadas en planta de tratamiento de desechos sólidos, razón por la cual no se puede medir la efectividad por parte de la administración, para controlar los costos y gastos.
16	¿Qué tipo de rendimiento ha obtenido la asociación en los últimos cinco años? Si la respuesta es negativa, indique en qué año se originó.	Los resultados obtenidos han sido negativos.	El rendimiento en los años 2014 a 2018 es negativo, esto debido a que los costos obtenidos por la asociación fueron mayores que los ingresos obtenidos.
17	¿Existen políticas para el tratamiento de los resultados obtenidos? Si la respuesta es afirmativa, indique cuál es el proceso a realizar.	No existen políticas para tratar los resultados.	La administración no posee políticas para tratar los resultados obtenidos, ya sean positivos o negativos, en el caso de los años 2014 a 2018 los resultados han sido negativos y no poseer estrategias para contrarrestarlos conlleva a que tengan dificultad al momento de tomar decisiones que ayuden a mejorar la rentabilidad.
18	¿Existen nuevos proyectos impulsados por la asociación para mejorar su rentabilidad? Si la respuesta es afirmativa, mencione los nombres.	No existen nuevos proyectos que ayuden a la rentabilidad de la asociación.	La administración de la asociación quiere centrar todos los esfuerzos en hacer que la planta de tratamiento de desechos sólidos sea auto sostenible, o, en el mejor de los casos, que se rentable, motivo por el cual no existen nuevos proyectos encaminados a ello.