



# FUNDAMENTOS DE



# la gestión financiera

PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS



# Rural Community Assistance Partnership

PUBLICADO POR

Rural Community Assistance  
Partnership Incorporated

[rcap.org](http://rcap.org)

DISEÑO

**NEW SOUTH**  
MEDIA

---

RCAP está impulsado por un equipo de personal dedicado y comprometido, una junta directiva y una red de socios regionales en todo el país. Conozca más sobre nuestra gente



RCAP es un Proveedor y Empleador de Igualdad de Oportunidades

1725 I St. NW, Ste 225  
Washington, DC 20006  
202.408.1273  
[rcap.org](http://rcap.org)

Esta guía fue creada originalmente en el 2011 por Communities Unlimited, la región RCAP del sur, a nombre de Rural Community Assistance Partnership Incorporated (RCAP). Esta versión editada fue actualizada por RCAP en 2022.

Derechos de autor © 2023

El contenido completo de esta guía está disponible en el sitio web de la RCAP en [rcap.org](http://rcap.org).

Este material se basa en el trabajo respaldado por una subvención del Programa de Servicios Públicos Rurales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Todas las opiniones, hallazgos, conclusiones o recomendaciones expresadas en este material son responsabilidad exclusiva de los autores y no representan necesariamente las opiniones oficiales del Programa de Servicios Públicos Rurales.

# TABLA DE contenido



+	2	<b>Introducción</b>
.	3	<b>Chapter 1</b> Visión general de la gestión financiera
.	5	<b>Chapter 2</b> Identificación de gastos, ingresos y reservas
+	8	<b>Chapter 3</b> Proyección de ingresos y gastos
.	11	<b>Chapter 4</b> Preparación de su presupuesto anual
+	17	<b>Chapter 5</b> Monitorización del rendimiento financiero
.	30	<b>Chapter 6</b> Políticas y procedimientos financieros
+	36	<b>Chapter 7</b> Mantenimiento de servicios sostenibles de agua y alcantarillado

## Háblanos!

Visítenos en la web y cuéntenos qué tiene en mente.



@RCAPInc



/rcapinc



@RCAPInc



# INTRODUCCIÓN CAPÍTULO UNO

**C**omo líder de servicios públicos de agua potable o aguas residuales, usted desempeña un papel vital en la salud, la seguridad, la prosperidad y la sustentabilidad de su comunidad. Una de sus funciones más importantes para promover todos estos objetivos es garantizar el bienestar financiero y la sustentabilidad a largo plazo de su empresa de servicios públicos. Es decir, debe administrar las finanzas de su empresa de servicios públicos de manera que le permita tener suficiente efectivo para cubrir costos actuales y a futuro.

La capacidad de su empresa de servicios públicos para lograr el éxito a lo largo del tiempo depende de la identificación precisa de sus gastos, la generación de ingresos adecuados, la monitorización habitual del rendimiento financiero y el establecimiento e implementación de políticas financieras adecuadas. Todos estos pasos garantizan que su empresa de servicios públicos pueda pagar sus operaciones diarias, reemplazar proactivamente activos de capital y mantener reservas financieras para cubrir gastos inesperados o déficit de ingresos.

Esta publicación está dirigida tanto a administradores de servicios públicos recién incorporados como experimentados. Para los administradores recién incorporados, esta guía presenta muchos de los aspectos financieros clave de su nuevo rol. Para aquellos con cierta experiencia, esta guía es una referencia útil para el crecimiento continuo en su función.

El Capítulo 1 define la gestión financiera. El Capítulo 2 identifica los ingresos y los gastos. El Capítulo 3 explica cómo proyectar los ingresos y gastos a futuro. El Capítulo 4 describe cómo preparar el presupuesto anual. El Capítulo 5 demuestra cómo monitorizar el desempeño financiero de la empresa de servicios públicos a lo largo del año. El Capítulo 6 proporciona ejemplos de políticas financieras de empresas de servicios públicos. Y el Capítulo 7 aborda la sustentabilidad de su empresa de servicios públicos a lo largo del tiempo.

A lo largo de esta guía se muestran recuadros azules que identifican herramientas y recursos disponibles para apoyar a administraciones financieras de empresas de servicios públicos de manera más efectiva

## Contratación de proveedores de asistencia técnica

Las empresas de agua y aguas residuales son complejas. Debido a ello, es posible que desee contratar los servicios de un proveedor de asistencia técnica con experiencia en trabajo con empresas de servicios públicos similares. Las empresas pequeñas pueden recibir asistencia técnica gratuita de la Rural Community Assistance Partnership (RCAP, quien produjo esta guía) y de

otras organizaciones, y hay consultores disponibles para su contratación en la mayoría de las áreas de operaciones, finanzas y administración para las empresas de servicios públicos. El interior de la contraportada de la guía ofrece información sobre la red nacional de organizaciones sin fines de lucro de RCAP que trabajan para garantizar que las comunidades rurales, pequeñas y tribales en los Estados Unidos y sus territorios tengan acceso a agua potable segura y aguas residuales.

Los proveedores de asistencia técnica aportan una variedad de ideas y experiencia al trabajar con múltiples empresas de servicios públicos en un área geográfica. Los proveedores de asistencia técnica también suelen tener más tiempo y experiencia para invertir en análisis y evaluaciones que el personal y las juntas de servicios públicos podrían tener por su cuenta.

Las agencias de financiación tienden a ver más favorablemente las solicitudes de las empresas de servicios públicos que han contratado a proveedores de asistencia técnica. Sus clientes también pueden estar más abiertos a sus acciones como líder de servicios públicos cuando éstas son propuestas por un experto externo imparcial, en lugar del personal de la empresa o de la comunidad.

Si decide contratar a un proveedor de asistencia técnica, es importante encontrar aquel que pueda ayudar a su comunidad de la mejor manera posible. Averigüe qué servicios puede ofrecerle el proveedor de asistencia técnica. Asegúrese de que esté familiarizado con las normas de su estado, territorio o nación tribal. Solicite referencias de otras empresas de servicios públicos —que sean similares a usted en tamaño, demografía y propiedad— que hayan trabajado con ese proveedor anteriormente.

## EXPERIENCIA JURÍDICA LOCAL

Como empresa de servicios públicos, muchas de sus responsabilidades financieras están definidas en leyes y reglamentos federales, estatales, territoriales, tribales y/o locales. RCAP insiste en que todas las empresas de servicios públicos colaboren con abogados, contadores y otros profesionales que estén familiarizados con estas leyes y reglamentos para que puedan garantizar que la empresa de servicios públicos cumpla con todos sus requisitos legales.

## Visión general de la gestión financiera

El término **gestión financiera** simplemente significa administrar las funciones financieras de empresas de servicios públicos de manera efectiva. Las funciones financieras de empresas de servicios públicos incluyen contabilidad, políticas y procedimientos, sistemas de mantenimiento de registros e informes, prácticas de planificación y previsión, procedimientos de presupuestación y responsabilidades de supervisión financiera. El objetivo de una buena gestión financiera es asegurarse de que las empresas de servicios públicos funcionen como una empresa financieramente sustentable.

Cuando la empresa de servicios públicos es financieramente sustentable, está vendiendo servicios de agua y/o aguas residuales a sus clientes a una tarifa justa que genera ingresos suficientes para cubrir todos sus gastos a corto y largo plazo.

Como mínimo, toda empresa de servicios públicos debe ser financieramente autosuficiente, pero las empresas exitosas hacen más que simplemente cubrir sus costos operativos. Establecen las tarifas de usuario al costo suficiente para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la empresa, incluidas las reservas de fondos para, por ejemplo, apagones de emergencia, reemplazo y reparación de equipos, y mejoras en las instalaciones.

## Disposiciones financieras de la Ley de Agua Potable Segura

Las enmiendas a la Ley de Agua Potable Segura (SDWA) aprobadas por el Congreso en 1996 contenían disposiciones especiales relacionadas con las empresas de agua pequeñas. Las pequeñas empresas de servicio de agua recibieron consideración especial y recursos para asegurarse de que tuvieran la capacidad administrativa, técnica y financiera para cumplir con los estándares de agua potable.

Los organismos estatales, territoriales y tribales que tienen responsabilidades primarias de hacer cumplir la implementación de la SDWA (llamadas “agencias de primacía”) también debían establecer e implementar estrategias de desarrollo de capacidades para asegurarse de que las pequeñas empresas de servicio de agua desarrollaran y mantuvieran la capacidad técnica, administrativa y financiera para cumplir con sus responsabilidades de proporcionar a largo plazo agua potable segura. Como resultado, se espera que las empresas de servicios públicos sean financieramente más estables y autosuficientes.

Una parte de la promoción de la sustentabilidad financiera es enfatizar en la implementación de conceptos —como fijación de precios de costo total y gestión de activos— en las operaciones de las pequeñas empresas de servicios públicos. La fijación de precios



de costo total significa calcular y establecer tarifas que reflejen el costo real de producir y vender servicios, incluidos todos los gastos operativos, gastos de capital, pago de deuda y contribuciones a los fondos de reserva. La gestión de activos es un proceso de planificación que permite que a la administración de una empresa de servicios públicos priorizar y planificar la conservación y/o el reemplazo de componentes —o activos— críticos del sistema.

## Responsabilidades financieras del equipo directivo de una empresa de servicios públicos

Como miembro del equipo directivo de una empresa de servicios públicos, usted tiene responsabilidades financieras muy importantes,

que incluyen las siguientes:

- Establecer el marco que rige el sistema financiero-administrativo;
- Planificar el futuro financiero de la empresa;
- Preparar y adoptar presupuestos anuales;
- Monitorizar y supervisar el rendimiento financiero; y
- Garantizar la rendición de cuentas y la integridad del sistema financiero.

Ya sabe cómo son los recursos financieros centrales para la operación de cualquier negocio o empresa que proporciona un producto o servicio. Cualquier empresa puede hundirse o flotar dependiendo de su situación financiera. También sabe cuán esencial es el agua potable y el tratamiento de aguas residuales no solo para una ciudad o una comunidad, sino incluso para cualquier hogar individual. Por lo tanto, además de las responsabilidades de supervisión de la gestión financiera la empresa de servicios públicos para las que fue elegido o contratado, probablemente comprende que tiene la obligación de asegurarse de que las finanzas de su empresa se gestionen adecuadamente porque son los principales recursos que respaldan el continuo suministro de agua esencial y servicios de alcantarillado de la comunidad donde usted vive.

Desempeñar estas responsabilidades y roles no siempre es fácil. Esta guía es un recurso que puede usar como ayuda.

El primer paso en la gestión financiera es comprender los tres elementos principales de las finanzas de servicios públicos: ingresos, gastos y fondos de reserva. Se abordarán en detalle en el siguiente capítulo.

## ¿SU EMPRESA DE AGUA O ALCANTARILLADO ESTÁ SUJETA A TARIFAS REGULADAS?

Muchos servicios públicos de agua potable y aguas residuales –especialmente organismos gubernamentales, tribus y organizaciones sin fines de lucro– tienen la autoridad para establecer sus propias tarifas, sujetas a la aprobación de la junta. La mayoría de los estados y territorios tienen una comisión de servicios públicos que regula a las empresas de servicios públicos esenciales. Algunas –pero por lo general no todas– empresas de servicios públicos en un estado o territorio están sujetas a la regulación de estas comisiones. Si su empresa se encuentra bajo la regulación de una comisión y no tiene la autoridad para establecer sus propias tarifas, debe seguir el proceso de presupuestación y elaboración de tarifas de la comisión, que puede diferir de las recomendaciones de esta guía.

# CAPÍTULO DOS

## Identificación de gastos, ingresos y reservas

Las finanzas de los servicios públicos incluyen tres categorías generales. La primera son los gastos: todo en lo que la empresa de servicios públicos gasta dinero. Los gastos incluyen el dinero gastado en las operaciones del día al día, así como en la infraestructura. La segunda son los ingresos: el dinero que la empresa de servicios públicos genera para cubrir tales gastos. La tercera son las reservas: el dinero que la empresa de servicios públicos mantiene en el banco. Este capítulo explora en más detalle los gastos, los ingresos y las reservas de una empresa de servicios públicos.

### Gastos

Los gastos de las empresas de servicios públicos se pueden dividir en cuatro categorías. La primera categoría son los gastos de operación y mantenimiento. Estos son los costos cotidianos de operar su empresa. Los gastos operativos incluyen los siguientes:

- Salarios y prestaciones complementarias (atención médica, jubilación, etc.) para cualquier persona dentro de su organización que trabaje para/con la empresa de agua/aguas residuales, en proporción al nivel de trabajo realizado;
- Suministros y productos químicos necesarios para el tratamiento y las operaciones;
- Electricidad y otros servicios públicos pagados por la empresa de servicios públicos;
- Seguros de la empresa;
- Mano de obra contratada para las operaciones;
- Reparaciones periódicas y mantenimiento del sistema, incluyendo repuestos;
- Impuestos, o pago en lugar de impuestos, si corresponde;
- Combustible y aceite para vehículos y maquinaria pesada;
- Telefonía fija y móvil;
- Cancelación de facturas impagas (gastos por deudas incobrables);
- Servicios jurídicos y contables contratados;
- Gastos de envío de facturas a los clientes y otra correspondencia;
- Gastos de oficina;
- Tarifas de conferencias, tarifas de cursos de capacitación y otros gastos de educación continua;
- Uniformes y otros equipos de empleados;
- Tarifas de laboratorio por pruebas y análisis de agua/efluentes;
- Mantenimiento de vehículos;
- Seguro de vehículos y combustible;
- Cargos bancarios;

- Gastos misceláneos; y
- Cualquier otro costo incurrido en la operación de su empresa de agua/alcantarillado.

Es importante que identifique TODOS los gastos relacionados con su empresa de agua/aguas residuales, no solo los relacionados con las operaciones cotidianas. Los otros tres tipos de gastos se clasifican generalmente como gastos no operativos. Éstos incluyen los desembolsos de capital, los pagos del principal e intereses de la deuda a largo plazo, y las contribuciones a las reservas.

Los desembolsos de capital son los gastos relacionados con la restauración y el reemplazo de la infraestructura existente y la instalación de nueva infraestructura. Esto incluye bienes de capital como pozos y otras fuentes, plantas de tratamiento, tanques de almacenamiento, bombas, tuberías, hidrantes, medidores, equipo pesado y vehículos.

Con frecuencia, las empresas de servicios públicos pagan los bienes de capital con deuda. “Amortización de la deuda” es otro término sofisticado para los pagos del principal e intereses realizados sobre los préstamos y bonos. Cuando solicita un préstamo, firma un acuerdo con el prestamista, llamado “convenio”. Este es el caso si solicita dinero prestado de programas de préstamos gubernamentales, como el programa de agua y eliminación de residuos del Departamento de Agricultura de EE. UU. (USDA) y el fondo estatal de préstamos renovables, o si solicita un préstamo de un banco o si emite bonos. El acuerdo establece un cronograma de pago para usted con los montos adeudados y las fechas en que se deben realizar los pagos.

La cuarta y última categoría de gastos son las contribuciones a sus cuentas de reservas. Tener cuentas de reservas sanas es un componente vital de una empresa de servicios públicos financieramente sustentable. Debe planificar cuánto dinero desea tener en las reservas cada año e incorporar esa cifra a sus gastos. Algunos financiadores, como el USDA, exigen que sus prestatarios creen y mantengan reservas adecuadas. Las contribuciones a las reservas no deben ser solo el dinero sobrante al final del año. Las reservas se abordarán en mayor detalle más adelante en este capítulo.

### Ingresos

Las empresas de servicios públicos normalmente se operan como fondos empresariales. Eso significa que son autosuficientes y generan sus propios ingresos para cubrir sus gastos anuales.



COURTESY OF MIFTAH IMHSAN ON VECTEEZY



Para la mayoría de las empresas de servicios públicos, la mayor parte de sus ingresos proviene de los pagos de los clientes por el servicio proveído, según las tarifas cobradas. Las tarifas se componen de dos elementos básicos:

- La tarifa base, que es una cantidad fija de dinero que cobra a los clientes en cada período de facturación solo por ser clientes de la empresa, y
- La tarifa de flujo, que es la cantidad de dinero por galón que cobra a los clientes según su consumo. Cuanto más alto el consumo, más alta la tarifa a pagar.

Además de las tarifas, las empresas de servicios públicos tienen otras cuatro fuentes principales de ingresos:

- Tarifas de conexión que los clientes nuevos pagan cuando se incorporan a la empresa de servicios públicos;
- Multas que los clientes pagan por pagos atrasados, cortes, reconexiones, manipulación de medidores u otras infracciones de las políticas de la empresa de servicios públicos;
- Ingresos por alquiler de receptores de telefonía celular o de radio instalados en torres de agua y otra infraestructura; y
- Ganancias derivadas de préstamos o subvenciones.

Una empresa de servicios públicos financieramente sana genera suficientes ingresos para cubrir todos sus costos de operación y mantenimiento, desembolsos de capital, pagos de deuda y contribuciones planificadas a las reservas cada año.

## Reservas restringidas y no restringidas

Su dinero en el banco se divide en reservas no restringidas y restringidas. Las reservas no restringidas se pueden utilizar para cualquier gasto: operaciones y mantenimiento, capital o pago de deuda. Pero ciertos tipos de fondos de reservas están sujetos a restricción de usos. Por ejemplo, los depósitos de los clientes deben mantenerse en una cuenta separada y no usarse para cubrir ningún gasto. Los convenios de deuda pueden exigir que los fondos utilizados para la cobertura del pago de deuda se mantengan en una cuenta restringida. Y algunos estados, territorios y naciones tribales permiten que las empresas de agua/alcantarillado creen un fondo de mejora de capital que está restringido solo a proyectos de infraestructura. Los ingresos de las tarifas de impacto y los cargos de desarrollo del sistema también deben restringirse solo para proyectos de capital.

## EXPLICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE TARIFAS

*Formulate Great Rates* es la guía de RCAP para realizar un estudio de tarifas para una pequeña empresa de agua potable o aguas residuales. La guía ayuda a las empresas de servicios públicos a calcular cuántos ingresos necesitan cada año, determinar si las tarifas actuales son suficientes para satisfacer esas necesidades y ajustar las tarifas según sea necesario para generar ingresos adicionales. La guía gratuita y la hoja de cálculo complementaria están disponibles en inglés para su descarga en [rcap.org/resource/formulate-great-rates-guidebook](http://rcap.org/resource/formulate-great-rates-guidebook).

## CUENTAS DE RESERVAS

El propósito de las cuentas de reservas es mantener fondos para usos específicos. Sus cuentas de reservas se acumulan con el tiempo con los ingresos derivados de la operación de las instalaciones. Se recomiendan cuatro cuentas de reservas específicas para las empresas de servicios públicos (consulte también “Reservas financieras” en la sección Ejemplos de políticas financieras-administrativas del Capítulo 6):

### RESERVAS PARA EL PAGO DE DEUDA

Una reserva para el pago de deuda generalmente es un requisito de los prestamistas o acuerdos de convenio de bonos. La reserva para el pago de deuda tiene la finalidad de hacer pagos periódicos de la deuda en caso de que no se disponga de otros fondos para tales pagos. El Programa de Servicios Públicos Rurales del USDA, por ejemplo, requiere una reserva para el servicio de deuda del 10% del pago anual del principal e intereses, acumulado durante un período de diez años

### RESERVA DE EMERGENCIA

Un fondo de reserva de emergencia está previsto para reparaciones de emergencia imprevistas y no planificadas que pueden ocurrir durante el año, como rupturas mayores de tuberías, averías de bombas, etc. El nivel de financiación recomendado para las reservas de emergencia variará de una empresa a otra. Consulte los montos anuales promedio gastados en reparaciones de emergencia durante los últimos cinco años para obtener una estimación de los niveles de reservas de emergencia que debería mantener.

### RESERVA PLANIFICADA PARA REPARACIÓN/ REEMPLAZO DE EQUIPOS

Este fondo de reserva es para la reparación, rehabilitación o reemplazo planificado de equipos. En particular, esta reserva está prevista para la reposición de aquellos artículos que tienen una vida útil significativamente inferior a la del sistema en su conjunto (esta reserva también puede denominarse reserva de activos de corta duración).

### (MAYOR) RESERVA PARA MEJORAS DE CAPITAL

Una reserva de mejoras de capital es la acumulación de fondos previstos para pagar parte del costo de grandes proyectos futuros de mejoras de capital que podrían ser necesarios para la actualización de las instalaciones existentes o la construcción de nuevas instalaciones. La mayor parte del costo de grandes proyectos de mejoras de capital se paga con fuentes externas de financiamiento (para empresas pequeñas de servicios públicos –aquellas con una pequeña base de clientes e ingresos anuales más bajos– tal vez no sea posible en absoluto financiar una reserva importante para mejoras de capital sin aumentar las tarifas por encima de un nivel accesible).

Ahora que ha identificado sus ingresos, gastos y reservas, el próximo capítulo analizará cómo puede hacer conjeturas informadas sobre los montos de cada uno en el futuro.



# CAPÍTULO TRES

## Proyección de ingresos y gastos

Una de las responsabilidades más importantes como directivo de su empresa de servicios públicos es planificar su futuro financiero. ¿Cuánto dinero necesitará para proteger la salud pública, suministrar agua de alta calidad o un tratamiento confiable de aguas residuales, y operar su empresa de manera efectiva en el futuro? Para lograr esto, debe calcular las necesidades financieras futuras de su empresa de servicios públicos tanto para operaciones como para capital, y luego determinar cómo se cubrirán esas necesidades financieras futuras. Estas proyecciones se convertirán en su presupuesto anual, que abordaremos en detalle en el Capítulo 4.

Nunca sabrá el futuro con certeza, pero cuenta con algo que puede ayudarlo a ver las cosas con mayor claridad: los datos. Al recopilar y analizar datos anteriores sobre gastos operativos, cantidad de clientes, consumo y proyectos de capital prioritarios, puede hacer una predicción más precisa de las necesidades financieras futuras.

### Proyección de gastos operativos

La mejor manera de proyectar los gastos operativos futuros es analizar los gastos operativos pasados y hacer los ajustes apropiados. Se recomienda que examine sus gastos operativos de al menos los últimos tres años. Debe recopilar detalles sobre cuánto gastó su empresa de servicios públicos en *gastos individuales*; no basta con solo recopilar el total de los gastos operativos. Las mejores fuentes para obtener esta información son los datos reales de su presupuesto o estados financieros anuales de los últimos años.

Una vez que haya recopilado datos históricos sobre los gastos operativos, el primer paso es determinar cómo han cambiado con el tiempo. ¿Están aumentando? ¿Disminuyen? ¿Permanecen igual? Lo más probable es que algunos gastos aumenten continuamente, otros se nivelen o disminuyan ligeramente, y otros cambiarán drásticamente de un año a otro.

Cuando proyecta los gastos operativos, tiene dos opciones. La forma más sencilla de proyectar los gastos es determinar una tasa de cambio interanual general y aplicarla a todos los gastos. Por ejemplo, si sus gastos totales aumentan un tres (3) por ciento por año, puede proyectar que cada gasto individual aumentará un tres (3) por ciento por año. Este método no lleva mucho tiempo, pero no es necesariamente preciso. Es posible que deba hacer muchos cambios en sus proyecciones con el paso del tiempo.

La forma más compleja de proyectar los gastos es determinar una tasa de cambio para cada gasto individual. Esta será una proyección más precisa pero que requerirá más tiempo. Cuando examina los gastos individualmente, podría observar que están cambiando a

diferentes ritmos. Algunos costos están aumentando más rápido que otros. Por ejemplo, el costo del seguro médico con frecuencia aumenta más rápido que otros costos.

También hay sucesos atípicos que pueden impactar los gastos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, podría observar que los costos de personal disminuyeron de un año a otro, pero podría deberse a que un empleado con mucha antigüedad se jubiló y fue reemplazado por un empleado más joven con un salario más bajo, o quizás no fue reemplazado en absoluto. Algunos años tienen tasas de inflación inusualmente altas o bajas (consulte el recuadro). Los cambios en consumo de un año a otro pueden impactar el gasto general de la empresa de servicios públicos en productos químicos y electricidad.

## INFLACIÓN

Comúnmente, los precios de los bienes y servicios por lo general aumentan con el tiempo; esto es un concepto económico conocido como inflación. Como empresa de servicios públicos, la inflación significa que sus gastos probablemente aumentarán cada año. Deberá generar ingresos adicionales o reducir gastos debido a ello. En los Estados Unidos, la Reserva Federal tiene el objetivo de mantener la inflación en un 2% anual, aunque eventos económicos más grandes, como la Gran Recesión o la pandemia de COVID-19, han causado que la inflación sea más alta o más baja en algunos años. Una medición común de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que es una medición del cambio promedio a lo largo del tiempo en los precios que pagan los consumidores urbanos por una canasta básica de bienes y servicios de consumo. Puede encontrar información sobre el IPC en el sitio web de la Oficina de Estadísticas Laborales en [bls.gov/cpi](https://www.bls.gov/cpi).

También podría descubrir que algunos gastos han bajado o son más bajos de lo que deberían ser. Muchas empresas de servicios públicos, por ejemplo, recortan el mantenimiento preventivo cuando los presupuestos son limitados o el personal es escaso. Si descubre que históricamente ha gastado menos de lo debido en ciertos gastos, la mejor práctica es proyectar estos gastos en lo que serían idealmente, en lugar de lo que han sido en el pasado.

### Proyección de gastos no operativos

Para los otros tipos de gastos —desembolsos de capital, pago de deuda y contribuciones a las reservas—, el pasado tiene muy poco que ver con los gastos futuros. Debemos analizar cada uno de estos elementos individualmente.

### PROYECCIÓN DE DESEMBOLSOS DE CAPITAL

Eventualmente, será necesario reemplazar todos los activos de su empresa de servicios públicos. Y a menos que su empresa pueda obtener subvenciones, sus clientes pagarán el reemplazo, ya sea a través de los ingresos corrientes, deuda o fondos de reserva. Idealmente, los desembolsos de capital deben realizarse proactivamente, y no en respuesta a fallas en la infraestructura. La mejor manera de determinar cuándo se debe reemplazar la infraestructura es a través de un programa de gestión de activos y un plan de mejora de capital.

La gestión de activos es un proceso completo e integrado para mantener los activos y equipos de infraestructura de la empresa para lograr la asignación de recursos más efectiva y de menor costo, con el fin de sustentar la empresa de servicios públicos a lo largo del tiempo. Al ser proactivo, en lugar de reactivo, y no esperar hasta que algo se averíe para reemplazarlo, las empresas con frecuencia pueden brindar un servicio más accesible y confiable con menos impactos negativos para los clientes.

Para ello, es necesario formular y responder cinco preguntas “básicas” fundamentales identificadas por la Agencia de Protección Ambiental de EE. UU.:

- ¿Cuáles son mis activos y en qué condición se encuentran?
  - ¿Cuáles son mis objetivos sustentables de nivel de servicio?
  - ¿Qué activos son los más críticos para lograr esos objetivos?
  - ¿Cuáles son los costos mínimos del ciclo de vida de esos activos críticos?
  - ¿Cuál es la mejor estrategia de financiación a largo plazo?
- La información de un programa de gestión de activos se puede utilizar para desarrollar un plan de mejora de capital (llamado “CIP”, o a veces llamado “plan a largo plazo”). Cubriendo al menos un período de cinco años en el futuro, un CIP ayudará a la junta y la administración de su empresa de servicios públicos a tomar decisiones informadas sobre la fijación de tarifas, los requisitos futuros del pago de deuda y los requisitos de ingresos futuros. Este documento escrito especifica cuándo se realizarán las mejoras de capital, cuánto costarán y qué opciones de financiamiento están disponibles para tales mejoras.
- Al preparar un CIP, se tienen en cuenta diversas consideraciones, por ejemplo:
- ¿Las instalaciones actuales llegarán a su capacidad diseñada en un futuro cercano?
  - ¿Qué nuevos equipos, servicios o instalaciones se necesitan para satisfacer las demandas de sus clientes, su nivel ideal de servicio y/o los nuevos requisitos reglamentarios?
  - ¿Qué componentes del sistema actual requerirán reparación, rehabilitación o reemplazo importantes?
  - ¿La falta de actualización de las instalaciones existentes resultará en incumplimientos reglamentarios o imposición de medidas correctivas?
  - ¿Cuáles son las necesidades de mejora más críticas y cuál es la urgencia de satisfacer tales necesidades?
  - ¿Qué beneficios para el sistema y sus clientes se obtienen de las mejoras?
  - ¿Cuáles son las opciones disponibles para financiar las mejoras?
  - ¿Qué proyectos de capital se pueden financiar a través de los recursos habituales de la empresa y qué proyectos requerirán financiamiento externo?

- ¿Cómo las opciones de financiamiento para las mejoras se relacionan con el proceso de presupuestación anual?
- Tal vez desee utilizar la asistencia de un ingeniero consultor para preparar estimaciones de costos para proyectos de capital importantes (proyectos de mejora que puedan ser necesarios en el futuro).

## RECURSOS DE GESTIÓN DE ACTIVOS

El Centro de Finanzas Ambientales del Suroeste se ha asociado con la EPA para crear un repositorio de documentación y herramientas relacionadas con la gestión de activos para empresas de agua y alcantarillado llamado “Panel de gestión de activos”. El Panel está disponible en: [swefcamswitchboard.unm.edu/am](https://swefcamswitchboard.unm.edu/am).

Algunos proyectos de capital pueden emprenderse y completarse con los propios recursos financieros de la empresa de servicios públicos. Con frecuencia se los conoce como activos de vida corta, y tienden a tener un costo relativamente más bajo y/o requieren reemplazo con mayor frecuencia. Los ejemplos incluyen medidores y válvulas. Otros proyectos de capital, conocidos como mejoras mayores de capital, solo pueden completarse con asistencia financiera externa (emisiones de bonos, préstamos, subvenciones, etc.). Estos incluyen elementos de mayor costo, como plantas de tratamiento, tanques de almacenamiento y tuberías.

La información en el programa de gestión de activos y CIP lo ayudará a anticipar gastos futuros en desembolsos de capital.

### PROYECCIÓN DEL PAGO DE DEUDA

El dinero obtenido a través de préstamos y bonos debe pagarse siguiendo un cronograma fijo. Cuando pide dinero prestado, firma un acuerdo con el prestamista llamado convenio de deuda, y ese convenio establece un cronograma de pago: cuánto adeuda y cuándo. Mientras proyecta el pago de deuda en el futuro, primero debe consultar sus convenios de deuda actuales para averiguar cuánto adeudará a los prestamistas en los próximos años.

Los gastos anteriores por pago de deuda pueden ser o no ser un buen indicador. Algunas deudas se pagan con el mismo monto monetario todos los meses, mientras que otras deudas pueden pagarse de manera más irregular, con montos que aumentan o disminuyen con el tiempo. Y cuando la deuda se liquida, esos gastos no se trasladan al futuro. Consultar los convenios de deuda le dará un cálculo preciso de los pagos de deuda futuros.

También debe considerar si su empresa de servicios públicos prevé asumir nuevas deudas en el futuro. Si su programa de gestión de activos muestra que necesita una nueva planta de tratamiento de aguas residuales y ha incluido esa planta en su CIP para el próximo año, tendrá que incluir nuevos pagos de deuda.

### PROYECCIÓN DE CONTRIBUCIONES A CUENTAS DE RESERVAS

Las empresas de servicios públicos tienen una discreción relativamente amplia sobre la cantidad de dinero que mantienen en los fondos de reservas. Algunos estados y territorios tienen sugerencias o reglamentos sobre los montos que deben mantenerse en el banco, especialmente si una empresa de servicios públicos está regulada financieramente por una comisión de servicios públicos, pero en su mayor parte, las empresas de servicios públicos pueden establecer sus propios niveles de reservas.

Para muchas empresas de servicios públicos, sus contribuciones



## FONDOS DE RESERVAS VINCULADOS A LA DEUDA

Las reservas para el pago de deuda pueden no ser el único tipo de fondos de reservas exigidos por los prestamistas. Si tiene alguna obligación de deuda existente, su convenio de deuda o carta de condiciones describirá lo que se espera de usted. Si está celebrando un nuevo acuerdo de deuda, asegúrese de preguntarle a su prestamista sobre los requisitos de los fondos de reservas. *USDA Rural Utilities Service Borrower's Guide: A How-to for Water and Wastewater Loans from USDA Rural Development* es una guía de la RCAP que describe los requisitos de los fondos de reservas del USDA y está disponible en: [rcap.org/wp-content/uploads/2021/11/RCAP\\_BorrowersGuide\\_March-2021\\_final.pdf](https://rcap.org/wp-content/uploads/2021/11/RCAP_BorrowersGuide_March-2021_final.pdf).

anuales a las reservas son los montos restantes al final del año después de pagar todos los gastos. Una mejor práctica es establecer un objetivo de niveles de reservas e incorporarlo en sus gastos previstos. Esta es una decisión de política que los directivos de empresas de servicios públicos deben tomar cada año.

Las empresas de servicios públicos con deudas también deben considerar los requisitos de los prestamistas respecto a los fondos de reservas. La mayoría de los prestamistas exigen que mantenga un nivel específico de cobertura del pago de deuda: dinero en el banco por un monto que excede los pagos de su préstamo con el fin de garantizar que pueda pagar la deuda incluso si tiene un déficit inesperado de ingresos. Los prestamistas le pedirán que documente e informe sobre esta cobertura de la deuda, e insistirán en que mantenga los niveles apropiados durante el plazo de su préstamo.

### Proyección de ingresos

Al igual que con los gastos, los diferentes tipos de ingresos requieren diferentes metodologías para las proyecciones.

#### PROYECCIÓN DE INGRESOS BASADA EN LAS TARIFAS PAGADAS POR LOS CLIENTES

El nivel de ingresos que las empresas de servicios públicos generan a partir de las tarifas cada año se deriva de cuatro factores:

- El número de clientes, lo cual impacta sus ingresos de la tarifa base,
- La cantidad de galones facturados a sus clientes, lo cual impacta sus ingresos de la tarifa de flujo,
- Cuántos clientes pagan sus facturas a tiempo, lo cual impacta los ingresos tanto de la tarifa base como de la tarifa de flujo, y
- Con qué frecuencia factura a sus clientes.

Al recopilar datos históricos de tres a cinco años sobre su número de clientes, su consumo general y la tasa de pago de facturas, puede estimar esas cifras para el futuro. ¿Generalmente aumentan? ¿Disminuyen? ¿Permanecen relativamente igual? Por ejemplo, muchas comunidades pequeñas en todo el país están experimentando disminuciones en su población atendida y/o en el total de galones anuales consumidos.

Si tiene planeado un nuevo desarrollo, asegúrese de incluir esas nuevas cuentas en su recuento de clientes y también incluya cierto consumo de ellos.

Una vez que tenga todas estas cifras, solo le falta hacer un poco de

matemática. Para calcular los ingresos del cargo base, use esta fórmula:

**Número de clientes x Tarifa básica x Tasa de pago de facturas x Periodos de facturación anual**

Para calcular los ingresos del cargo base, use esta fórmula:

**Galones facturados anualmente\* x Tasa de flujo (\$/1,000 galones\*) x Tasa de pago de facturas (%) ÷ 1,000\***

(\* Nota: ajuste estas partes de la fórmula si factura en pies cúbicos o metros cúbicos)

#### PROYECCIÓN DE OTROS TIPOS DE INGRESOS

Existen diferentes estrategias para proyectar otros tipos de ingresos:

- Los ingresos futuros de la tarifa de conexión dependen de cuántos clientes nuevos anticipe para su empresa de servicios públicos. Las cifras históricas pueden ser útiles, pero la empresa de servicios públicos también debe estar al tanto de los nuevos desarrollos;
- Las multas que pagan los clientes se pueden proyectar analizando los niveles históricos, aunque los cambios en la economía pueden impactar la falta de pagos (es posible que también deba ajustar algunas de sus proyecciones si su estado o territorio prohibió los cortes durante la pandemia de COVID-19);
- Los ingresos futuros por alquiler de receptores de telefonía celular o de radio se basan en contratos existentes y pendientes; y
- Los ingresos futuros de préstamos o subvenciones dependen de cuántos de ellos solicite la empresa de servicios públicos y cuántos tengan éxito.

### ¿Aún está adivinando?

No importa qué tan bueno sea para los cálculos matemáticos de las proyecciones, debe recordar un hecho simple: aún está adivinando. El uso de datos le permite hacer una conjetura informada, pero hay factores que pueden impactar sus ingresos, gastos y reservas que son imprevistos o están fuera de su control.

Piense en el clima. Puede terminar con un año particularmente lluvioso, lo que significa que sus clientes usarán menos agua para el riego de exteriores. Si regar el jardín es común en su comunidad, esto podría resultar en un consumo mucho menor durante el año. Eso puede impactar tanto sus tarifas de agua como sus tarifas de aguas residuales, si las tarifas de aguas residuales se basan en el consumo de agua. Además, su empresa de servicios públicos puede enfrentar la situación opuesta: una sequía. Si sus fuentes de agua comienzan a agotarse, es posible que se vea obligado a emitir restricciones en el uso del agua, lo que también causa que los clientes consuman menos. En ambos casos, sus costos disminuirán un poco si la gente consume menos agua porque su uso de productos de químicos y electricidad también disminuirá un poco. Pero la mayoría de los costos del suministro de agua no están relacionados con el consumo, por lo que esos costos permanecerán igual.

Es probable que tenga que hacer algunas reparaciones de emergencia que no se han planificado. Todas las empresas de servicios públicos, sin importar qué tan bien administradas sean, tendrán algunas rupturas de tuberías inesperadas a lo largo del año. Y los desastres naturales, como huracanes e incendios forestales, pueden resultar sumamente costosos para las empresas de servicios públicos. Analizar las tendencias en los datos de los últimos años no lo ayudará a anticipar estos eventos extremos. Las empresas de servicios públicos generalmente saben, por su ubicación geográfica, que es probable que algún día se enfrenten a fenómenos meteorológicos extremos, pero no saben cuándo.

Sin embargo, una conjetura informada siempre es mejor que una conjetura al azar. Sus proyecciones de futuros ingresos, gastos y contribuciones a las reservas pueden ayudarlo a desarrollar un presupuesto más preciso y efectivo, lo cual se analizará en el próximo capítulo.

# CAPÍTULO CUATRO

## Preparación de su presupuesto anual

Su presupuesto operativo anual es un plan financiero a corto plazo de 12 meses. El presupuesto operativo coincide con el año fiscal de su empresa, y es un pronóstico de un año de los ingresos y gastos esperados de su empresa de servicios públicos. La forma en que gasta el dinero es un reflejo de las prioridades de su empresa de servicios públicos, y su presupuesto debe ser uno de los documentos de política más importantes que desarrolla cada año. El presupuesto operativo debe concordar con los planes financieros a largo plazo de su empresa de servicios públicos.

El presupuesto ayuda a los tomadores de decisiones de su empresa de servicios públicos a mantener un control adecuado de las finanzas. La aprobación del presupuesto anual es la forma en que la junta de gobierno de su empresa de servicios públicos autoriza al personal a gastar dinero y, como resultado, la junta de gobierno también debe dar su autorización si es necesario cambiar el presupuesto durante el año.

### AÑOS FISCALES

Un año fiscal es un período de 12 meses que las organizaciones utilizan para elaborar informes financieros y presupuestos. Los estados financieros anuales se basan en el año fiscal. Los años fiscales generalmente comienzan el 1 de enero, el 1 de julio o el 1 de octubre, y pueden regirse por regulaciones estatales, territoriales o tribales.

### Conceptos básicos de la presupuestación

Debe comenzar el proceso del presupuesto operativo anual mucho antes del comienzo de cada año fiscal. Idealmente, el órgano rector debería adoptar el presupuesto operativo anual final a más tardar 30 días antes del comienzo del nuevo año fiscal.

Su presupuesto operativo anual debe tener categorías presupuestarias que coincidan con los ingresos y gastos en el plan de cuentas estándar de su empresa de servicios públicos. Cada empresa de servicios públicos individual puede determinar qué categorías de presupuesto debe incluir (no existe un estándar aceptado a nivel nacional para todas las empresas de servicios públicos de agua y alcantarillado), pero debe mantener las mismas categorías de un año al siguiente. Esto facilitará las comparaciones entre años.

Cuando haya concretado su plan presupuestario final, se debe preparar un estado de flujo de efectivo proyectado para comprobar que el dinero estará disponible cuando se necesite. Recuerde que los ingresos y los gastos no necesariamente se distribuyen de manera uniforme a lo largo del año. Por ejemplo, muchas empresas de servicios públicos

obtienen más ingresos durante los meses de verano cuando los clientes usan mayores cantidades de agua para el riego al aire libre.

Finalmente, sus gastos anticipados no deben exceder los ingresos anticipados. Si sus proyecciones de gastos operativos, capital, pago de deuda y transferencias a reservas superan sus ingresos, entonces debe considerar un ajuste de tarifas, reducir costos o ambos.

### Recopilación de datos

Para preparar el presupuesto, necesitará sus gastos, ingresos y niveles de reserva futuros proyectados que se abordaron en el capítulo anterior. El primer paso es ordenar datos clave en una sola tabla. Comience con los gastos reales de los últimos dos años fiscales completos más el presupuesto del año fiscal actual.

En la **Tabla 2: Presupuesto de agua potable 2022**, en la página 12, que es para la empresa de servicios públicos ficticia Anytown USA, se comparan los ingresos y gastos reales de años anteriores (2020 y 2021) y el año presupuestario actual (2022). En las columnas E (dólares) y F (porcentaje), se calculan las diferencias entre los tres años fiscales para determinar el crecimiento o disminución de las cifras presupuestarias de los años anteriores.

En la columna F, la junta y la gerencia de la empresa de servicios públicos señalaron que los ingresos totales de la empresa aumentaron durante el período de tres años solo alrededor de una décima parte del uno por ciento (0.11%). Mientras tanto, los gastos operativos totales durante el mismo período aumentaron casi un seis por ciento (5.72%), lo que resultó en una reducción en más del 21% de los

### SEPARACIÓN DE DIFERENTES SERVICIOS

A medida que comience el proceso de recopilación de datos de ingresos y gastos de los últimos años, es posible que descubra que varios servicios (agua, alcantarillado, aguas pluviales y residuos sólidos) pueden agruparse en un solo presupuesto. Si ese es el caso, será necesario separarlos para preparar un presupuesto anual preciso. Cada servicio debe ser autosuficiente. Algunos gastos serán claramente por un servicio u otro. Para gastos menos obvios –como salarios de personal que trabaja en varios servicios–, divídalos según el porcentaje de tiempo que dedican a cada servicio. Su proveedor de asistencia técnica puede ayudarlo con este proceso de división. También es posible que deba separar los datos financieros de los diversos servicios para solicitar fondos del USDA y otros programas.



# PRESUPUESTO DE AGUA POTABLE DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS DE ANYTOWN, EE. UU.

TABLE 2

Ingresos	Real 2020	Real 2021	Año actual 2022 (presupuestado)	Dif. en los 3 años + or -	% de dif. 3 años
<b>Ventas de agua</b>	665,091	661,363	665,000	-91	
<b>Misc. Construcción y conexión de medidores</b>	10,831	19,293	12,000	1,169	
<b>Tarifas de membresía recibida</b>	1,305	1,200	1,000	-305	
<b>Ingresos totales</b>	\$677,227	\$681,856	\$678,000	\$773	0.11%
<b>Gastos operativos</b>					
<b>Salarios y prestaciones complementarias</b>	153,700	180,381	181,500	27,800	
<b>Gasto de depreciación</b>	118,338	112,598	115,000	-3,338	
<b>Suministros de servicio</b>	70,555	61,460	60,000	-10,555	
<b>Electricidad y servicios públicos</b>	40,634	45,647	45,000	-4,336	
<b>Seguro</b>	33,702	40,786	40,000	6,298	
<b>Personal temporal</b>	29,484	35,545	32,000	2,516	
<b>Reparación y mantenimiento del sistema</b>	19,498	24,816	22,500	3,002	
<b>Impuestos y licencias</b>	17,482	16,696	17,000	-482	
<b>Combustible y aceite</b>	11,990	13,408	13,500	1,510	
<b>Teléfono</b>	7,761	9,701	9,500	1,739	
<b>Gastos por deudas incobrables</b>	2,663	6,646	4,000	1,337	
<b>Jurídicos y contables</b>	5,585	4,829	5,000	-585	
<b>Misceláneos</b>	4,294	4,385	4,300	6	
<b>Gastos postales</b>	4,659	4,374	4,500	-159	
<b>Gastos de oficina</b>	3,699	3,320	3,200	-499	
<b>Educación continua</b>	3,603	2,913	3,000	-603	
<b>Uniformes</b>	3,226	2,841	3,000	-226	
<b>Pruebas y análisis</b>	2,941	2,662	3,000	59	
<b>Gastos de camiones</b>	4,452	2,094	3,000	-1,452	
<b>Cargos bancarios</b>	90	132	150	60	
<b>Gastos operativos totales</b>	\$538,356	\$575,234	\$569,150	30,794	5.72%
<b>Ingresos (pérdidas) operativos NETOS</b>	\$138,871	\$106,622	\$108,850	(30,021)	-21.62%

## Otros ingresos y gastos

Ingresos	Real 2020	Real 2021	Año actual 2022 (presupuestado)	Dif. en los 3 años + or -	% de dif. 3 años
<b>Ingresos por intereses</b>	12,700	20,000	18,500	6,270	
<b>Ganancia en venta de equipos</b>	0	13,295	750	750	
<b>Gastos por intereses</b>	-75,113	-71,671	-68,229	6,884	
<b>Otros ingresos y gastos totales</b>	-\$62,883	-\$38,376	-\$48,979		
<b>Ingresos (Pérdida) NETOS</b>	\$75,988	\$68,246	\$59,871	(\$16,117)	-21.21

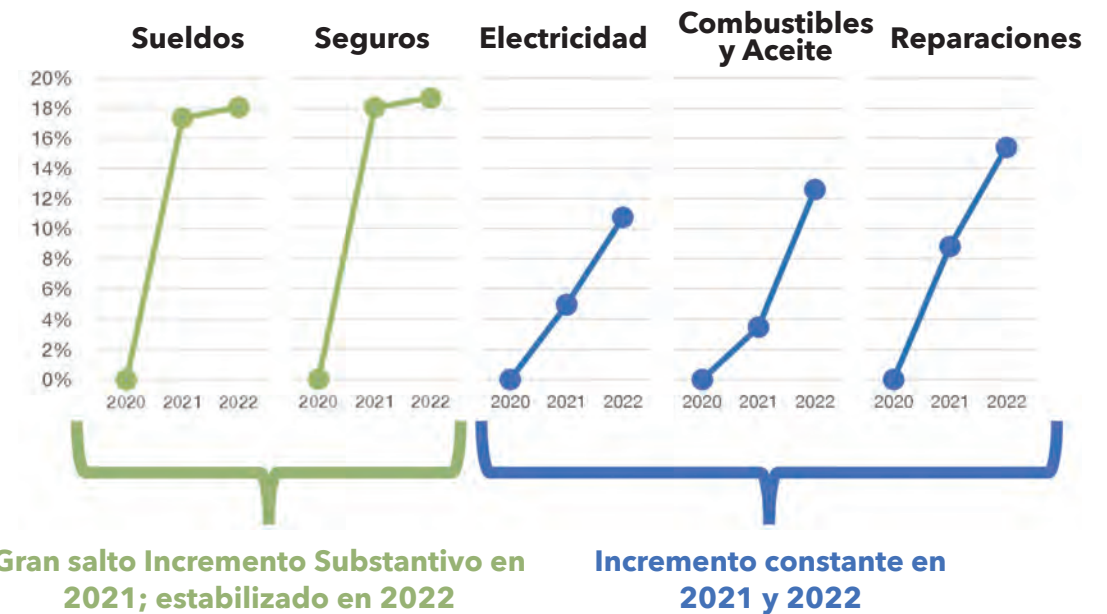


FIGURE 1—Cambios en las partidas de gastos de 2020 a 2022

ingresos operativos netos y los ingresos netos durante el período de tres años de 2020 a 2022. Han ocurrido aumentos significativos en los gastos operativos de la empresa durante el período de tres años en salarios, costos de prestaciones complementarias, costos de electricidad y servicios públicos, gastos de seguros, personal temporal, y costos de reparación y mantenimiento.

## Elaboración de la propuesta de presupuesto anual para su aprobación

Basándose en estos datos, Anytown preparó las cifras proyectadas de su presupuesto anual del año fiscal 2023, que se pueden encontrar en la **Tabla 3** en la página 14. Esta tabla representa el presupuesto anual que se presentará a la junta de gobierno para su aprobación y adopción final.

Los ingresos se muestran en la parte superior del documento del presupuesto, pero es una buena práctica calcular primero los gastos para determinar si las tarifas actuales serán suficientes. De 2020 a 2022, Anytown ha visto aumentar sus gastos generales en aproximadamente un 6 por ciento en total, o alrededor de un 3 por ciento año tras año. Ciertas partidas, sin embargo, como salarios, seguros, mantenimiento, teléfono y servicios públicos han aumentado más. Algunas partidas se han mantenido más o menos iguales, y algunas han disminuido.

Anytown podría optar por proyectar que todos los gastos aumentarán por el mismo porcentaje. La mejor práctica es proyectar cada partida individualmente, que es lo que decidió hacer Anytown.

Los salarios aumentaron considerablemente de 2020 a 2021, pero luego se estabilizaron en 2022. La empresa de servicios públicos contrató a una nueva persona en 2021 que representó el costo adicional. Se prevé que los salarios aumenten en 2023, pero no demasiado. Asimismo, los costos de los seguros aumentaron considerablemente de 2020 a 2021, pero también se estabilizaron en 2022. Se prevé que estos gastos aumenten en un 5 por ciento. Se proyecta que algunos otros gastos, como electricidad, combustible y reparaciones, continúen aumentando en porcentajes más altos. Consulte la Figura 1 a continuación.

Todas las partidas que han disminuido en los últimos tres años fiscales se proyectan a un 2 por ciento por encima de sus niveles de 2022. Se proyecta que la depreciación seguirá siendo la misma, y la empresa de servicios públicos optó por proyectar los gastos por deudas incobrables al nivel más alto (2021) de los últimos tres años, para ser conservadores. En general, se proyecta que los gastos aumenten un poco más del 4 por ciento sobre los niveles de 2022.

Incluso con este aumento en los gastos, Anytown aún generaría un ingreso neto positivo para el año. Sin embargo, los ingresos se han mantenido estables durante los últimos tres años, mientras

TABLE 3—Presupuesto proyectado de 2023

Ingresos	Presupuesto proyectado de 2023	Suposiciones presupuestarias primarias
Ventas de agua	681,625	2.5% de aumento en las tarifas de agua
Misc. Construcción y conexión de medidores	12,000	
Tarifas de membresía recibidas	1,000	
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$694,625</b>	
<b>Gastos operativos</b>		
Salarios y prestaciones complementarias	190,600	Aumento del 5% sobre el nivel de 2022
Gasto de depreciación	115,000	Permanece constante del nivel de 2022
Suministros de servicio	61,200	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Electricidad y servicios públicos	48,600	Aumento del 8% sobre el nivel de 2022
Seguro	42,000	Aumento del 5% sobre el nivel de 2022
Personal temporal	33,600	Aumento del 5% sobre el nivel de 2022
Reparación y mantenimiento del sistema	24,800	Aumento del 10% sobre el nivel de 2022
Impuestos y licencias	17,300	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Combustible y aceite	14,600	Aumento del 8% sobre el nivel de 2022
Teléfono	10,000	Aumento del 5% sobre el nivel de 2022
Gastos por deudas incobrables	6,600	Igual al nivel más alto de los últimos 3 años
Jurídicos y contables	5,100	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Misceláneos	4,400	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Gastos postales	4,600	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Gastos de oficina	3,300	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Educación continua	3,100	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Uniformes	3,100	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Pruebas y análisis	3,100	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Gastos de camiones	3,100	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
Cargos bancarios	200	Aumento del 2% sobre el nivel de 2022
<b>Gastos operativos totales</b>	<b>\$594,300</b>	
<b>Ingresos (pérdidas) operativos netos</b>	<b>\$100,325</b>	

Otros ingresos y gastos

Ingresos	Presupuesto proyectado de 2023	Suposiciones presupuestarias primarias
Ingresos por intereses	18,000	
Ganancia en venta de equipos	0	
Gastos por intereses	-64,787	
<b>Otros ingresos y gastos totales</b>	<b>(\$46,787)</b>	
<b>Ingresos (Pérdida) NETOS</b>	<b>(\$53,538)</b>	

que los gastos han ido en aumento. Como resultado, la empresa de servicios públicos ha propuesto un aumento de la tarifa del agua del 2.5 por ciento para el año fiscal 2023. Se prevé que los ingresos por la venta de agua aumenten de aproximadamente \$665,000 en 2022 a \$681,625 en 2023.

El aumento de la tarifa ayudará a mantener sus ingresos netos para 2023 en aproximadamente al mismo nivel que en 2022. Aunque no es tan alto como en años anteriores, el nivel dejará de disminuir.

Además de las cifras presupuestarias proyectadas y las categorías del presupuesto, la Columna C de la tabla muestra las suposiciones que se hicieron al preparar el presupuesto. Estas suposiciones ayudan a las juntas y a quienes toman decisiones a comprender qué partidas están cambiando y por qué. Esto puede ayudar a acelerar el proceso de adopción del presupuesto.

### Flujo de efectivo

Después de completar el presupuesto, es necesario crear un estado de flujo de efectivo proyectado para determinar si el presupuesto tendrá un flujo de efectivo positivo durante el año.

**Tabla 4: Estado de flujo de efectivo proyectado, año fiscal 2023**, en la página 18, muestra el flujo de efectivo proyectado para el próximo año fiscal. En el estado de flujo de efectivo, el ingreso neto se suma a las partidas que no requieren efectivo (gasto de depreciación). Las partidas que sí requieren efectivo (p. ej., los pagos del principal de préstamos de la empresa y un gasto de \$20,000 para mejoras) se restan del total de ingresos netos proyectado y de las partidas que no requieren efectivo. Como puede ver en la tabla, el estado de flujo de efectivo proyectado indica que la empresa de servicios públicos tendrá un flujo de efectivo positivo durante el año fiscal 2023. El saldo de efectivo final será mayor que el saldo de efectivo inicial en un total de \$85,538.

Aunque no es un requisito, la parte inferior de la Tabla 4 muestra cómo se distribuirán los \$85,538 de ingresos adicionales proyectados entre las cuentas de operación y de reserva durante el año fiscal 2023.





TABLE 4—Flujo de efectivo proyectado, año fiscal 2023

Fuente		Monto Proyectado
<b>A</b>	<b>Ingresos o pérdida netos proyectados</b>	\$53,538
<b>B</b>	<b>Partidas en operaciones que no requieren efectivo:</b>	
	1. Gasto de depreciación	\$115,000
	2. Otros: _____	\$0
<b>C</b>	<b>Efectivo provisto de:</b>	
	1. Ingresos de fuentes de financiamiento mediante préstamos/subvenciones	\$0
	2. Ingresos de otras fuentes	\$0
	3. Aumento (disminución) en cuentas por pagar, etc.	\$0
	4. Disminución (aumento) en cuentas por cobrar, etc.	\$0
	5. Otros: _____	\$0
<b>D</b>	<b>Total de todas las partidas de A, B, C</b>	\$168,538
<b>E</b>	<b>Menos: Efectivo gastado para:</b>	
	1. Construcción, equipo, nuevo capital (fondos de préstamos y subvenciones)	\$0
	2. Rehabilitación, reemplazo de planta existente, equipo	\$20,000
	3. Pago del principal de préstamos: prestamista principal	\$63,000
	4. Pagos del principal/otros préstamos	\$0
	5. Otros: _____	\$0
	6. Total de E1 a 5	\$0
<b>F</b>	<b>Saldos iniciales de efectivo</b>	\$528,000
<b>G</b>	<b>Saldos finales de efectivo (total de D - [E6+F])</b>	\$613,538

Partida G, saldos de efectivo compuesto por	Saldos estimados al 31/12/22	Transferencias de cuenta proyectadas	Saldos proyectados Año fiscal 2023
Cuenta general de operaciones	\$180,000	\$21,600	\$201,600
Reserva de emergencia	\$90,000	\$8,903	\$98,903
Reservas para el pago de deuda	\$128,000	\$0	\$128,000
Reparación/reemplazo de equipos	\$30,000	\$14,568	\$44,568
Reserva para mejoras de capital	\$100,000	\$40,467	\$140,467
<b>Total (concuerta con la partida G)</b>	\$528,000	\$85,538	\$613,538
<b>Monto de transferencia de cheque</b>		\$85,538	

# CAPÍTULO CINCO

## Monitorización del rendimiento financiero

Una vez que los presupuestos se han preparado y los planes financieros se han completado, comienza el trabajo de monitorización del desempeño financiero de su empresa. La monitorización financiera le permite saber que todo avanza según lo planeado y que, financieramente hablando, su empresa de servicios públicos va por el camino correcto.

Aplicar una supervisión financiera efectiva significa no solo monitorizar y ajustar el presupuesto operativo actual, sino también comprender los estados financieros comunes (como el balance general, el estado de resultados anual, y los informes de auditoría) y tomar decisiones informadas sobre el futuro basadas en la importante información provista por estos estados financieros.

El resto de este capítulo analiza en detalle las funciones de monitorización y supervisión del órgano rector y la gerencia de una empresa de servicios públicos.

### Monitorización del presupuesto anual

Su junta de gobierno debe recibir y evaluar los informes financieros todos los meses. Los informes financieros mensuales comparan el presupuesto por partidas del año actual con los ingresos reales recibidos y los gastos incurridos. En la **Tabla 5** de la página 18 se puede encontrar un ejemplo del estado de resultados mensual, que es parte de un informe financiero.

En la columna D, “Cifra objetivo del presupuesto”, se muestran los ingresos y gastos objetivo (planificados) durante los primeros nueve meses del año presupuestario. En esta muestra, el informe es para el mes que finaliza el 30 de septiembre de 2022, que es el mes número nueve del año fiscal. Los objetivos presupuestarios de la **Tabla 5** representan el 75% del presupuesto anual (9 meses divididos entre 12 meses = 75%).

En la columna E, “Diferencia real (por encima o por debajo) del objetivo del presupuesto”, se muestra la diferencia entre el valor objetivo (fila) de cada partida y los ingresos o gastos reales. Para las partidas de ingresos (partidas en la categoría de ingresos), una cifra positiva (+) indica que los ingresos están por debajo del objetivo de ingresos proyectado, y un número negativo (-) indica que la partida de ingresos superó el objetivo proyectado. Para las partidas de gastos (partidas en la categoría de gastos), una cifra negativa (-) significa que los gastos están actualmente por encima del presupuesto, y un número positivo (+) significa que la partida de gastos está actualmente por debajo del presupuesto.

La **Tabla 5** proporciona un ejemplo de cómo se puede monitorizar un presupuesto operativo anual y, si es necesario, ajustarlo durante el año

fiscal. En este informe financiero de ejemplo, los ingresos totales reales son ligeramente menores que el objetivo del presupuesto, y los gastos operativos totales son \$20,143 menos que el objetivo del presupuesto.

Nota: Es posible que algunos de los elementos que se muestran en la **Tabla 5** no aparezcan en el estado de resultados mensual de su empresa de servicios públicos, y los encabezados de las columnas en su estado de resultados pueden ser diferentes a los encabezados de este ejemplo. Este ejemplo proporciona más de la cantidad habitual de texto en algunos elementos, como las etiquetas de las columnas, con el fin de explicar qué tipo de información se encuentra en la declaración. No dude en pedirle a la persona que prepara los informes financieros de su empresa de servicios públicos que le explique las partes de un estado de resultados, o incluso que proporcione diferentes etiquetas o detalles en un informe.

## REVENUES AND EXPENSES ACROSS A FISCAL YEAR

Many expenses are roughly the same each month, such as bank fees or health insurance payments. Not all revenues and expenses, however, will be spread out evenly across the fiscal year. For example, your revenues are likely highest in the months when customers consume the most water or wastewater and lowest in the months they consume the least. Likewise, your expenses that vary depending on the amount of water produced or wastewater collected—electricity and chemicals, for example—will be highest in high-use months. Other expenses may only happen once or twice a year, such as the cost of your annual financial audit. And other expenses happen only periodically or “as needed,” such as conference fees, uniforms, and emergency repairs. Understanding when you are expecting certain costs and revenues will help you monitor your financial performance more effectively.

TABLE 5—Ejemplo de estado de resultados mensual

Nombre de la empresa: Anytown, EE. UU.

Número total de meses completos para este informe: 9

Número total de meses en el año fiscal: 12

Ingresos	Presupuestado del año actual (2022)	Real del año actual	Cifra objetivo del presupuesto	Diferencia real (por encima o por debajo) del objetivo del presupuesto
Ventas de agua	665,000	496,341	498,750	2,409
Misc. Construcción y conexión de medidores	12,000	6,634	9,000	2,366
Tarifas de membresía recibidas	1,000	457	750	293
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$678,000</b>	<b>\$503,432</b>	<b>\$508,500</b>	<b>\$5,068</b>

### Gastos operativos

Salarios y prestaciones complementarias	181,500	139,500	136,125	-3,375
Gasto de depreciación	115,000	86,250	86,250	0
Suministros de servicio	60,000	40,000	45,000	5,000
Electricidad y servicios públicos	45,000	31,267	33,750	2,483
Seguro	40,000	30,000	30,000	0
Personal temporal	32,000	18,769	24,000	5,231
Reparación y mantenimiento del sistema	22,500	11,340	16,875	5,535
Impuestos y licencias	17,000	8,976	12,750	3,774
Combustible y aceite	13,500	10,765	10,125	-640
Teléfono	9,500	7,500	7,125	-375
Gastos por deudas incobrables	4,000	450	3,000	2,550
Jurídicos y contables	5,000	4,000	3,750	-250
Misceláneos	4,300	3,500	3,225	-275
Gastos postales	4,500	4,000	3,375	-625
Gastos de oficina	3,200	1,895	2,400	505
Educación continua	3,000	1,587	2,250	663
Uniformes	3,000	2,450	2,250	-200
Pruebas y análisis	3,000	2,500	2,250	-250
Gastos de camiones	3,000	1,876	2,250	374
Cargos bancarios	150	95	113	18
<b>Gastos operativos totales</b>	<b>\$569,150</b>	<b>\$406,720</b>	<b>\$426,863</b>	<b>\$20,143</b>
<b>Ingresos (pérdidas) operativos neto</b>	<b>\$108,850</b>	<b>\$96,712</b>	<b>\$81,638</b>	

### Otros ingresos y gastos

Ingresos	Presupuestado del año actual (2022)	Real del año actual	Cifra objetivo del presupuesto	Diferencia real (por encima o por debajo) del objetivo del presupuesto
Ingresos por intereses	\$18,500	\$9,000	13,875	4,875
Ganancia en venta de equipos	750	50	563	513
Gastos por intereses	-68,229	-51,172	-51,172	0
<b>Otros ingresos y gastos totales</b>	<b>-48,979</b>	<b>-42,122</b>	<b>-36,734</b>	<b>5,388</b>
<b>Ingresos (Pérdida) netos</b>	<b>\$59,871</b>	<b>\$54,590</b>	<b>\$44,903</b>	

### Estados financieros estándar

La clave para determinar el desempeño financiero y la sustentabilidad financiera de su empresa de servicios públicos se encontrará en los estados financieros elaborados por su personal de contabilidad, contador o auditor independiente. Los estados financieros estándar de importancia primordial para monitorizar el desempeño financiero son los siguientes:

- El balance general (a veces denominado balance de situación), que muestra el patrimonio neto de la empresa, o cuánto vale la empresa en un momento determinado.
- El estado de resultados (o estado de pérdidas y ganancias), que muestra los resultados de las operaciones durante un período de tiempo, o en otras palabras, cuántos ingresos la empresa ha obtenido frente a la cantidad de gastos en los que ha incurrido.
- El estado de flujo de efectivo, que desglosa todas las transacciones financieras de la empresa en términos de cómo impactan el flujo de efectivo.

Los estados financieros son una buena forma de comparar información. Cuando los saldos del año actual y el anterior se muestran uno al lado del otro, facilita la comparación entre estos dos períodos de tiempo. El resto de esta sección cubrirá en detalle estos estados financieros estándar.

### El balance general

El balance general tiene tres componentes:

- Activos,
- Pasivos, y
- Patrimonio.

El encabezado del balance general incluye la fecha, que es el punto en el tiempo para el cual el balance es relevante. El encabezado de la **Tabla 6: El balance general de ejemplo** en la página 20 muestra la fecha del 31 de diciembre de 2021, y compara las cifras de 2021 con las del año anterior.

Se llama “balance general” porque las cifras deben estar en equilibrio. Esto significa que el total de activos debe ser igual al total de pasivos y patrimonio:

$$\text{Pasivos} + \text{Patrimonio} = \text{Activos totales}$$

¿Qué pasa si los pasivos de su empresa de servicios públicos son mayores que sus activos? En ese caso, su empresa tiene lo que se llama “patrimonio deficitario”. El patrimonio deficitario ocurre

cuando la empresa ha incurrido más pérdidas netas durante la vida de la empresa que ingresos netos. El patrimonio deficitario normalmente se indicará con cifras entre paréntesis en la sección de patrimonio del balance general. Se debe tener especial cuidado al revisar el balance de una empresa con patrimonio deficitario. Se deben hacer preguntas para determinar cómo la empresa llegó a un déficit, y se debe formular un plan para que la empresa regrese a una posición estable o de “patrimonio positivo”.

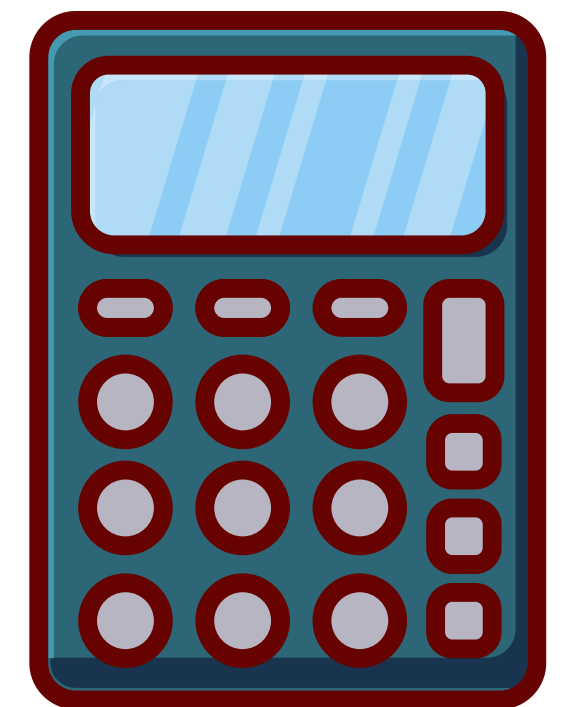




TABLE 6—Ejemplo del balance general para Anytown, EE. UU.

Activos	2021	2020
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	496,474	253,573
Cuentas por cobrar	60,026	65,040
Gastos prepagados	4,982	4,957
Inversiones a corto plazo	2,219	0
Inventario	14,248	15,302
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>\$577,949</b>	<b>\$338,872</b>
<b>Activos fijos</b>		
Tierras	6,950	6,950
Bienes, planta y equipo al costo	2,915,599	2,915,599
Menos la depreciación acumulada	-1,636,060	-1,523,462
<b>Inventario total</b>	<b>1,286,489</b>	<b>1,399,087</b>
<b>Activos a largo plazo</b>		
Inversiones	86,660	186,660
<b>Activos a largo plazo totales</b>	<b>86,660</b>	<b>186,660</b>
<b>Activos totales</b>	<b>\$1,951,098</b>	<b>\$1,924,619</b>
<b>Pasivos y activos netos</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Cuentas por pagar	8,452	7,987
Parte corriente de la deuda a largo plazo	56,123	54,238
Impuestos sobre la nómina retenidos y acumulados	3,158	3,479
Interés acumulado	13,335	0
Depósitos de medidores	43,504	44,602
Otras acumulaciones	1,425	1,335
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>125,997</b>	<b>111,641</b>

## Pasivos a largo plazo

Documentos por pagar a largo plazo	1,297,938	1,354,061
<b>Pasivos a largo plazo totales</b>	<b>1,297,938</b>	<b>1,354,061</b>

## Patrimonio

Capital aportado (membresía)	56,415	56,415
Capital donado (subvenciones gubernamentales)	1,720,300	1,720,300
Ganancias retenidas	-1,249,552	-1,317,798
<b>Patrimonio total</b>	<b>527,163</b>	<b>458,917</b>
<b>Pasivos y activos netos totales</b>	<b>\$1,951,098</b>	<b>\$1,924,619</b>

## Activos

Los activos son los recursos económicos totales de una empresa que se espera que brinden beneficios a la empresa en el futuro. Los activos normalmente se muestran en orden de liquidez, lo que significa que se muestran según la facilidad con la que se convierten en efectivo. Por lo tanto, la primera partida listada será efectivo y equivalentes de efectivo. La sección de activos también se desglosa en lo siguiente:

- Activos corrientes,
- Activos fijos, y
- Activos a largo plazo.

## Activos corrientes

Los activos corrientes son elementos que pueden convertirse en efectivo dentro del año posterior a la fecha del balance general. Los activos corrientes incluyen efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, inversiones a corto plazo y activos prepagados.

## Activos fijos

Los activos fijos son las tierras, edificios, muebles y accesorios que la empresa posee y utiliza en las operaciones diarias. En el balance general de ejemplo los activos fijos se desglosan para mostrar el valor de cada categoría. El monto de la depreciación acumulada luego se resta a la “disminución neta” del valor en libros de los activos. Algunas empresas pueden optar por mostrar solo el valor en libros de los activos en sus estados financieros. Ambas presentaciones son aceptables.

¿Qué significa la depreciación en términos de activos fijos? Con el tiempo, el valor de los activos fijos se “usa” y usted debe contabilizar la disminución del valor de estos activos por el desgaste normal debido a la antigüedad y el uso típico. Esto se hace registrando la depreciación. Hay varios métodos para calcular la depreciación. Bajo todos los métodos, los administradores de la empresa deben determinar la vida útil del activo (cuánto tiempo esperan poder utilizar el activo).

## Activos a largo plazo

El método más fácil para calcular la depreciación es el método lineal. Por ejemplo, la vida útil normal de un edificio es de 30 años. Si un

edificio cuesta inicialmente \$100,000 y tiene una vida útil de 30 años, se depreciará \$3,333 (\$100,000/30 años) por año. El edificio “usará” \$3,333 en valor cada año, por lo que este año vale \$3,333 menos que el año pasado, y el próximo año valdrá \$3,333 menos que este año, y así sucesivamente. La cantidad que se usa se registra y se suma en la cuenta de depreciación acumulada.

La depreciación acumulada se separa del costo original para ver qué se pagó originalmente por el activo y cuánto del activo se ha usado.

El valor neto del activo (o valor en libros) proporciona a la administración de la empresa de servicios públicos una estimación actual del valor de la planta, los bienes o el equipo. El valor de la tierra no se deprecia.

Los activos a largo plazo incluyen artículos que no se pueden convertir en efectivo dentro del año posterior a la fecha del balance general. Los ejemplos comunes de activos a largo plazo incluyen inversiones con fechas de vencimiento de más de un año. En el balance general de ejemplo, la empresa de servicios públicos tiene un certificado de depósito con fecha de vencimiento del 2 de enero de 2022, dos días más que un año.

## ACTIVOS TOTALES

La suma de los activos corrientes a los activos fijos y los activos a largo plazo proporciona los activos totales.

**Activos corrientes + Activos fijos + Activos a largo plazo = Activos totales**

El siguiente paso es determinar los pasivos y el patrimonio de su empresa, o lo que su empresa adeuda y lo que vale.

## Pasivos

Los pasivos son lo que su empresa adeuda. La sección de pasivos de un balance general se divide en dos componentes: pasivos corrientes y pasivos a largo plazo.

## PASIVOS CORRIENTES

Los pasivos corrientes incluyen los vencimientos actuales de la deuda a largo plazo, las cuentas por pagar, los pasivos acumulados y otros pagarés a corto plazo por pagar. Los pasivos a largo plazo son préstamos que se espera pagar en varios años.

En el balance general de ejemplo, los pasivos corrientes se desglosan en lo siguiente:

- **CUENTAS POR PAGAR** lo que la empresa adeuda por las operaciones habituales, como facturas de servicios básicos (electricidad, etc.), suministros de oficina y reembolsos a los empleados por viáticos.
- **PARTE CORRIENTE (VENCIMIENTOS) DE LA DEUDA A LARGO PLAZO** Se refiere al monto del principal que la empresa deberá pagar en préstamos a largo plazo durante los próximos doce meses. Esta cifra no es igual al monto total del pago, ya que incluye tanto el interés como el principal. La partida de vencimientos corrientes registra solo el principal que se pagará. Este monto se puede obtener consultando el calendario de pagos de cada préstamo pendiente y sumando la parte principal de cada pago mensual para los próximos 12 meses.
- **PASIVOS ACUMULADOS** son básicamente lo mismo que las cuentas por pagar, ya que representan lo que su empresa adeuda a otros. Sin embargo, la diferencia entre los pasivos acumulados y las cuentas por pagar es principalmente a quién se adeudan los montos. Cuentas por pagar por lo general se refiere a artículos que la empresa ha comprado en el curso normal de las operaciones para respaldar las actividades en curso de la empresa. Pasivos acumulados por lo general son artículos que se adeudarían a los empleados, como salarios, vacaciones/tiempo libre por enfermedad e impuestos sobre la nómina retenidos del pago a los empleados pero que aún no se han remitido al organismo tributario. Los pasivos acumulados también incluyen depósitos de seguridad o de medidores de los clientes (estos se consideran pasivos porque se espera que la empresa tendrá que devolverlos al cliente).
- **INTERÉS ACUMULADO** es el interés que se ha incurrido pero no pagado. Por ejemplo, muchas empresas tienen préstamos o bonos a largo plazo que requieren solo pagos anuales o semestrales. Aunque la empresa no haya pagado intereses en los meses entre pagos, todavía ha incurrido en intereses y se los adeuda al prestamista. La empresa deberá pagar este interés incurrido con el próximo pago regular. La empresa debe registrar los intereses a medida que se incurren en su balance general como un pasivo corriente devengado.

## PASIVOS A LARGO PLAZO

Los pasivos a largo plazo incluyen las inversiones y las partes de los pagos que se realizarán durante los próximos años que no están incluidas en los pasivos corrientes. Por ejemplo, si su empresa obtuvo un préstamo para mejoras de capital que se programó para pagarse durante los próximos cinco años, el monto del capital a pagar dentro del próximo año se registraría en el pasivo corriente, y el capital restante programado para pagarse en los años 2 al 5 se incluiría como un pasivo a largo plazo.

## Patrimonio

La sección final del balance general de ejemplo cubre el patrimonio (o activos netos). Dependiendo de la estructura legal de su empresa (con fines de lucro, unidad gubernamental o sin fines de lucro), esta sección tendrá varios nombres. Otros nombres incluyen activos netos, saldo de fondos o capital propio.

El patrimonio es el valor neto de la empresa a lo largo del tiempo.

## DEPRECIACIÓN

La depreciación es un concepto importante – aunque con frecuencia mal entendido– para una gestión financiera exitosa de las empresas de servicios públicos. La Red de Centros de Finanzas Ambientales organizó en 2016 un seminario web de una hora sobre “Desmitificación de la depreciación y cómo hacer uso de ella”, el cual explicó cómo los contadores miden la depreciación, se abordó la diferencia entre el valor depreciado y la condición real de los activos, y se exploraron las formas en que la depreciación se puede incorporar en la planificación de la empresa a largo plazo. El seminario web presentó los conocimientos de un contador público certificado que trabaja extensamente con pequeñas empresas de servicios públicos de agua y alcantarillado. Una grabación del seminario web está disponible en [efcnetwork.org/events/webinar-demystifying-depreciation-make-use](http://efcnetwork.org/events/webinar-demystifying-depreciation-make-use).

El patrimonio es lo que quedaría si la empresa de servicios públicos cerrara sus puertas, pagara todas sus facturas pendientes, cobrara todo lo que se le adeuda y vendiera todos sus activos exactamente a los mismos precios que se registraron en los estados financieros. La empresa aumenta su patrimonio cada año que obtiene un ingreso neto (tiene más ingresos que gastos). A su vez, una empresa reduce su patrimonio cada año que incurre en una pérdida neta (tiene más gastos que ingresos).

Al observar el balance general de ejemplo, observará que, si la empresa cesó sus operaciones el 31 de diciembre de 2021, pagó sus pasivos pendientes, cobró las cuentas por cobrar y vendió el inventario y los activos fijos por los montos que figuran en el estado financiero, tendría efectivo por un total de \$527,163.

## Evaluación del balance general

Ahora que conoce los componentes del balance general, es hora de poner en práctica estos conocimientos.

### PRIMERO, BUSQUE CAMBIOS

Busque cambios significativos de un año a otro en una declaración comparativa. Es importante saber por qué se están realizando los cambios para saber si es necesario realizar correcciones de inmediato para mantener la rentabilidad de la empresa. Las preguntas que se deben hacer incluyen las siguientes:

- ¿Por qué aumentó o disminuyó el valor de los activos fijos?
- ¿Se compró e instaló equipo nuevo?
- ¿Se vendió equipo o se desechó de otra manera?
- ¿Por qué las cuentas por cobrar aumentaron o disminuyeron drásticamente?

- ¿Hubo una interrupción en el cobro de facturas o un aumento en los esfuerzos para cobrar las facturas pendientes?
- ¿Se agregaron nuevos clientes o se perdieron grandes consumidores de agua?

### SEGUNDO, CALCULE RATIOS IMPORTANTES

Calcular algunos ratios comunes también puede brindar una mejor imagen del bienestar financiero general de la empresa. Los dos más importantes son los ratios de liquidez y los ratios de apalancamiento.

#### Ratio de liquidez o ratio corriente

El ratio de liquidez (o ratio corriente) mide la capacidad de una empresa para pagar los pasivos corrientes. Se considera que las empresas con un ratio de liquidez inferior a 1.5 tienen dificultades financieras. Para calcular el ratio de liquidez, simplemente divida los activos corrientes del balance general entre los pasivos corrientes:

**Activos corrientes ÷ Pasivos corrientes = Ratio de liquidez**

En el balance de ejemplo (para 2021):

- Activos corrientes: \$577,949
- Pasivos corrientes: \$125,997

Usando la fórmula anterior para los cálculos, llegará a un ratio de liquidez de 4.59:

$$\$577,949 \div \$125,997 = 4.59$$

A juzgar por este ratio de liquidez, la empresa de agua rural ficticia se encuentra en una situación financiera segura.

#### Ratio de apalancamiento

El ratio de apalancamiento mide cuánto depende la empresa en las deudas. Un ratio de apalancamiento por debajo de 0.30 indica que la empresa podría estar en dificultades financieras. El ratio de apalancamiento se determina dividiendo el patrimonio entre los activos totales:

**Patrimonio ÷ Activos totales = Ratio de apalancamiento**

En el balance de ejemplo (para 2021):

- Patrimonio total: \$527,163
- Activos totales: \$1,951,098

Usando la fórmula anterior para los cálculos, llegará a un ratio de apalancamiento de 0.27:

$$\$527,163 \div \$1,951,098 = 0.27$$

La empresa de servicios públicos tiene una gran carga de deuda en comparación con el valor real, lo que significa que se podría considerar que esta empresa está en dificultades financieras. Tenga en cuenta, sin embargo, que estos ratios son solo indicadores. Deben usarse como herramientas para guiar la evaluación de los estados financieros, y no como algo absoluto. Un ratio por sí solo no determinará el bienestar financiero de una empresa. Estos y otros ratios deben considerarse juntos.

A lo largo del resto de este capítulo, aprenderá a usar diferentes herramientas y a observar todas las cifras y ratios disponibles para desarrollar una verdadera comprensión del bienestar financiero de su empresa de servicios públicos.

## El estado de resultados

El balance general proporciona una buena idea de la situación de la empresa en un momento determinado. Pero ¿qué ocurre durante un período de tiempo más largo? ¿Los objetivos presupuestarios se están cumpliendo? ¿El patrimonio está aumentando o disminuyendo?

La mejor manera de responder estas preguntas es con el estado de resultados. A veces denominado el **estado de pérdidas y**

**ganancias**, el estado de resultados muestra los resultados de las operaciones durante un período de tiempo específico, así como una pizarra de marcador durante un partido de fútbol. Así como se borra la pizarra de marcador al final del juego, el estado de resultados comienza de nuevo al final de un período de tiempo determinado (p. ej. al final de un año fiscal).

El estado de resultados muestra cuántos ingresos ha obtenido y cuántos gastos ha incurrido una organización durante el período especificado. Los ingresos y gastos se desglosan por tipo para proporcionar una mejor comprensión de cómo la empresa genera ingresos y cómo los gasta.

En general, el estado de resultados realiza un seguimiento de los ingresos y gastos en un año fiscal de 12 meses. Para Anytown, la empresa de servicios públicos ficticia en esta publicación, el año fiscal coincide con el año calendario, del 1 de enero al 31 de diciembre.

Al final del año fiscal, todos los ingresos y gastos incurridos durante ese año se trasladan a la sección de patrimonio del balance general.





TABLE 7—Estado de resultados de ejemplo para Anytown, EE. UU.

Ingresos	2021	2020
Ventas de agua	661,363	665,091
Misc. Construcción y conexión de medidores	19,293	10,831
Tarifas de membresía recibidas	1,200	1,305
<b>Ingresos totales</b>	<b>\$681,856</b>	<b>\$677,227</b>
<b>Gastos operativos</b>		
Salarios y prestaciones complementarias	180,381	153,700
Gasto de depreciación	112,598	118,338
Suministros de servicio	61,460	70,555
Electricidad y servicios públicos	45,647	40,634
Seguro	40,786	33,702
Personal temporal	35,545	29,484
Reparación y mantenimiento del sistema	24,816	19,498
Impuestos y licencias	16,696	17,482
Combustible y aceite	13,408	11,990
Teléfono	9,701	7,761
Gastos por deudas incobrables	6,646	2,663
Jurídicos y contables	4,829	5,585
Misceláneos	4,385	4,294
Gastos postales	4,374	4,659
Gastos de oficina	3,320	3,699
Educación continua	2,913	3,603
Uniformes	13,408	11,990
Pruebas y análisis	2,662	2,941
Gastos de camiones	2,094	4,452
Cargos bancarios	132	90
	\$575,234	\$538,356
<b>Ingresos (pérdidas) operativos netos</b>	<b>\$106,622</b>	<b>\$138,871</b>

Otros ingresos y gastos

Ingresos	2021	2020
Ingresos por intereses	20,000	12,230
Ganancia en venta de equipos	13,295	0
Gastos por intereses	-71,671	-75,113
<b>Otros ingresos y gastos totales</b>	<b>-38,376</b>	<b>-62,883</b>
<b>Ingresos (Pérdida) NETOS</b>	<b>\$68,246</b>	<b>\$75,988</b>

**LECTURA DEL ESTADO DE RESULTADOS**

Para comprender el estado de resultados, el mejor punto para comenzar es en la parte superior. Mire la **Tabla 7: Estado de resultados de ejemplo** en la página 25. El encabezado proporciona información valiosa, incluido el nombre de la empresa y el período de tiempo cubierto por el informe.

Un encabezado que dice, por ejemplo, “para el mes que finaliza el 31 de diciembre de 2021” significa que el estado de resultados muestra los ingresos y gastos incurridos solo durante diciembre de 2021. Un encabezado que dice, por ejemplo, “para el trimestre que finaliza el 31 de diciembre de 2021” significa que el documento cubre los ingresos y gastos incurridos del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2021. Un encabezado que dice “para el año que finaliza el 21 de diciembre de 2021” cubriría todo el año fiscal, que en este caso se extiende del 1 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2021.

El marco de tiempo indicado en el encabezado de un estado de resultados es importante porque le permite saber cuándo se han *ganado* los ingresos listados, cuando se han *incurrido* los gastos. Es importante resaltar los términos *ganado* e *incurrido* porque la empresa podría no haber cobrado o pagado el efectivo a la fecha del estado de resultados, pero tiene *derecho* a los ingresos y está *obligado* a pagar los gastos. Es común tener una diferencia de tiempo entre la fecha en que registra la información financiera y la fecha en que realmente cobra el dinero o paga el gasto.

Es posible que los ingresos registrados en el estado de resultados no correspondan exactamente con los depósitos realizados en la cuenta bancaria de la empresa, ni los gastos estarán vinculados directamente a los cheques girados por la empresa. Esos depósitos pueden hacerse, o los cheques pueden emitirse, *después* del período que figura en el estado de resultados, pero la obligación de hacer esos depósitos o emitir esos cheques ocurre durante ese período y, por lo tanto, debe registrarse.

**CONTABILIDAD ACUMULATIVA**

La mayoría de las empresas de servicios públicos registran las actividades financieras utilizando el método de contabilidad acumulativa. Según este tipo de contabilidad, la empresa debe registrar los ingresos cuando se obtienen o cuando la empresa tiene

derecho al dinero. También debe registrar los gastos cuando se incurren o cuando la empresa está legalmente obligada a pagar la deuda.

No importa cuándo la empresa realmente cobra el dinero o paga el efectivo.

Por ejemplo: Una empresa de agua prepara las facturas de agua por el consumo de agua de los clientes el último día de mayo y las envía por correo. La empresa registra una cuenta por cobrar en ese momento por la cantidad que los clientes adeudan por el consumo de agua en mayo, aunque el dinero en realidad no se recibirá hasta las fechas de vencimiento a mediados de junio. Esto aumenta las cuentas por cobrar en el balance general, y aumenta los ingresos por ventas de agua en el estado de resultados. Lo mismo ocurre con los gastos. Si la empresa recibe una factura el 31 de mayo, se registra en ese momento, aunque es posible que la factura no se pague hasta algún momento en junio.

**COMPRESIÓN DE LOS DETALLES**

Ahora que conoce la función básica —y la información que se encuentra en un estado de resultados— comprenderá más fácilmente cómo revisar cada sección. Hay tres elementos básicos de un estado de resultados: ingresos, gastos operativos e ingresos (o pérdidas) operativos netos.

- **INGRESOS** es el dinero que la empresa ha obtenido. Los ejemplos incluyen las ventas de agua a los clientes, los cargos por pagos atrasados y los cargos por servicios.
- **LOS GASTOS OPERATIVOS** se incurren durante las operaciones habituales de la empresa. Esto puede incluir salarios, beneficios complementarios para los empleados, facturas de servicios públicos, seguros y agua comprada para su reventa.
- **INGRESOS (O PÉRDIDAS) OPERATIVOS NETOS** se determinan restando los gastos operativos de los ingresos. Si la empresa tiene más ingresos que gastos, está operando con un ingreso neto. Si los gastos operativos son mayores, la empresa está operando con una pérdida neta. Esta es una cifra muy importante porque usted desea asegurarse de que su empresa esté cobrando lo suficiente como para cubrir el costo total del suministro de agua.
- **OTROS INGRESOS Y GASTOS** es la categoría en la que

usted lista los ingresos por intereses, los gastos por intereses, y cualquier ganancia o pérdida en la venta de equipos. También mostrará partidas que son de naturaleza inusual, como cosas que no están relacionadas con la operación de la empresa. Las partidas inusuales son difíciles de definir, pero como dice el dicho, “los reconocerás cuando los veas”. A veces son elementos que no ocurren mensualmente, como gastos normativos, consultores (un ingeniero) o multas.

- **INGRESOS (O PÉRDIDA) NETOS FINALES** es la última partida del estado de resultados. Para determinar los ingresos netos generales, sume los ingresos operativos netos a otros ingresos y gastos (o réstelos si es una pérdida). Esto arroja el ingreso (o pérdida) neto final para el período que figura en el estado de resultados, por ejemplo, el año fiscal.

**Ingresos operativos netos + Otros ingresos y gastos = Ingresos netos del período del informe**  
o bien,

**Otros ingresos y gastos - Ingresos operativos negativos = Ingresos netos del período del informe**

El estado de resultados de la Tabla 7 es un *estado de resultados comparativo* porque muestra cifras tanto para 2020 como para 2021. Los estados de resultados comparativos ofrecen una idea del avance de la empresa: ¿Los ingresos subieron o bajaron? ¿Tienen sentido los cambios en los ingresos? ¿Por qué las ventas de agua han subido tanto en comparación con el mismo período del año pasado? ¿Hay más clientes o la empresa implementó un aumento de tarifas? ¿Los ingresos han bajado? Si es así, ¿por qué? ¿Los gastos subieron o bajaron? Si es así, ¿por qué?

Cualquier cambio de un año a otro debería tener sentido. No tenga miedo de preguntar a los empleados —por ejemplo, al operador, al tenedor de libros, al contador o al auditor de la empresa de servicios públicos— hasta que las respuestas tengan sentido y hasta que reciba una explicación que usted pueda entender.

## Cálculo de los ratios del estado de resultados

En la sección del balance general de esta guía (página 20), aprendimos a calcular los ratios de liquidez y apalancamiento para comprobar el bienestar fiscal de la empresa. Calcular los ratios del estado de resultados también es una forma efectiva de verificar el bienestar fiscal general de una empresa. Los dos ratios más importantes a calcular en el estado de resultados son el ratio operativo y el ratio del pago de deuda.

El ratio operativo es un cálculo simple que se utiliza para medir la rentabilidad de una empresa. Normalmente, se considera que una empresa de agua que tiene un ratio operativo inferior a 1.0 está en dificultades financieras. La fórmula para calcular el ratio operativo es la siguiente:

**Ingresos operativos ÷ Gastos operativos = Ratio operativo**

En el estado de resultados de ejemplo (para 2021):

- Ingresos totales: \$681,856
- Gastos operativos totales: \$575,234

Usando la fórmula anterior para los cálculos, llegará a un ratio operativo de 1.19:

**681,856 ÷ 575,234 = 1.19**

La empresa parece ser financieramente viable.

## RATIO DE COBERTURA DEL PAGO DE DEUDA

El ratio de cobertura del pago de deuda mide la capacidad de una empresa de servicios públicos para pagar su deuda. El ratio adecuado de cobertura de la deuda variará de una empresa a otra, según los requisitos de cada prestamista o, en algunos casos, el estatuto estatal/territorial/tribal.

El programa de préstamos de agua y alcantarillado del Servicio Público Rural (del Desarrollo Rural del USDA) es un importante prestamista federal para servicios públicos pequeños y rurales. El Servicio Público Rural prefiere un ratio de cobertura del pago de deuda mínimo de 1.1, calculado mediante la siguiente fórmula:

**(Ingresos operativos netos + Depreciación) ÷ Pago de deuda total = Ratio de cobertura del pago de deuda**

El pago de deuda total se refiere al pago anual total que se realiza durante el año por los fondos tomados en préstamo por la empresa, incluidos el capital, los intereses y los depósitos de reserva para el pago de deuda requeridos. Para calcular el pago de deuda total de 2021 de la empresa ficticia, ubique primero la partida “Parte corriente de la deuda a largo plazo” en la Tabla 6: Balance general de ejemplo en la página 20. La parte corriente de la deuda a largo plazo de esta empresa para 2021 es de \$56,123, y representa los pagos de capital de la empresa. Sume esta cantidad a la partida “Gastos por intereses” de la Tabla 7. Esto nos da un pago de deuda total para la empresa ficticia de \$127,794 (pago de capital de \$56,123 + gasto de intereses de \$71,671 = \$127,794).

Ahora sume los “Ingresos operativos netos” de la Tabla 7 de \$106,622 al “Gasto de depreciación” de la Tabla 7 de \$112,598 para obtener la suma de \$219,220.

Divida esta suma, \$219,220, entre el pago de deuda total de \$127,794 para obtener un ratio de cobertura del pago de deuda de 1.71, según la fórmula anterior:

**\$219,220 ÷ \$127,794 = 1.71**

Con un ratio de cobertura del pago de deuda de 1.71, la empresa de agua ficticia puede cumplir con sus requisitos anuales del pago de deuda, y no se consideraría que está en dificultades financieras.

## HERRAMIENTA DE VERIFICACIÓN DEL BIENESTAR FINANCIERO

El Centro de Finanzas Ambientales de la Universidad de Carolina del Norte (UNC) tiene una herramienta gratuita de verificación del bienestar financiero para evaluar el desempeño financiero de su empresa de servicios públicos de agua y alcantarillado. Al ingresar datos de sus estados financieros, la herramienta calcula muchos de los ratios financieros clave abordados en este capítulo. La herramienta en Excel está disponible en la siguiente dirección: [efc.sog.unc.edu/resource/financial-health-checkup-water-utilities](http://efc.sog.unc.edu/resource/financial-health-checkup-water-utilities).

## El estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra cómo todas las transacciones financieras de una organización durante el año aumentaron o disminuyeron el efectivo disponible. También muestra cuánto efectivo hay disponible al final del año después de que todas las transacciones se han contabilizado. El estado de flujo de efectivo desglosa las transacciones en las áreas de financiamiento, inversión y operación:

- Las actividades de **FINANCIAMIENTO** son transacciones resultantes de acciones para atraer inversionistas o acreedores. Los ejemplos incluyen préstamos para la compra de activos o mejoras importantes a la empresa.
- Las actividades de **INVERSIÓN** son transacciones realizadas para obtener bienes, planta y equipos necesarios para el funcionamiento de la organización. También incluyen transacciones asociadas con la inversión de efectivo inactivo, como la compra de acciones o bonos. Otro ejemplo es la compra de un nuevo edificio o nuevo equipo.
- Las actividades de **OPERACIÓN** son las transacciones requeridas para que la empresa realice su función de proporcionar agua potable segura a los clientes. Las transacciones operativas pueden incluir salarios de empleados, suministros de oficina, reparaciones menores del sistema y compra de agua de otras empresas.

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO?

El estado de flujo de efectivo con frecuencia es el que más se pasa por alto de los tres estados financieros principales. También es el más difícil de leer y entender. A veces se piensa que es el menos importante de los tres informes, pero no es así.

La falta de flujo de efectivo puede quebrar a una organización más rápido que el operar con una pérdida neta todos los días. Incluso si una empresa muestra más activos que pasivos, y muestra un ingreso neto, aún podría estar en serias dificultades financieras si el flujo de efectivo no es suficiente para cumplir con las obligaciones. Muchas organizaciones que se declaran en bancarrota tienen más activos que pasivos en sus balances generales, y muestran un ingreso neto en sus estados de resultados. Sin embargo, una revisión de sus estados de flujo de efectivo con frecuencia muestra que en los meses o años anteriores a la quiebra no tenían suficientes recursos en efectivo para cumplir con sus obligaciones.

Una organización que no tiene el efectivo disponible para pagar los gastos operativos puede caer rápidamente en dificultades financieras.

Un flujo de efectivo negativo puede crear una cadena de eventos que impedirán que su empresa de servicios públicos brinde un servicio seguro y confiable a sus clientes:

- Sin efectivo disponible en el banco, las facturas no se pagan o se pagan con retraso. Esto no solo daña la reputación de la empresa ante el acreedor, sino que también puede derivar en cargos por pagos atrasados y multas por intereses. Estos gastos deben sumarse a los costos operativos de la empresa.
- Los pagos atrasados u omitidos pueden dañar la calificación crediticia de la empresa de agua. Como resultado, la empresa puede verse obligada a pagar en efectivo por suministros y servicios. Debido a que el efectivo ya es limitado, es posible que la empresa no pueda obtener los suministros y servicios necesarios.

- Sin los suministros y servicios necesarios, la empresa debe retrasar u omitir al mantenimiento o reparaciones necesarios del sistema.
- Sin las reparaciones, suministros y servicios necesarios, la calidad o cantidad del agua producida pueden verse afectadas. La confiabilidad de la empresa puede verse afectada, y el servicio podría interrumpirse.
- Con el tiempo, la empresa de servicios públicos puede verse obligada a realizar reparaciones de emergencia, o recibir multas de los organismos reguladores por deficiencias operativas, o ambas cosas.

El estado de flujo de efectivo puede alertarlo sobre una posible situación como el ejemplo anterior porque muestra cómo las cuentas en el balance general han cambiado de un año a otro.

Hay tres áreas en el estado de flujo de efectivo que son de particular importancia para obtener una instantánea del bienestar fiscal de su empresa: cuentas por cobrar, cuentas por pagar y deuda a largo plazo.

## CUENTAS POR COBRAR

La primera partida que debe verificar en su estado de flujo de efectivo es “(Aumento) Disminución en las cuentas por cobrar”. En la Tabla 8: Estado de flujo de efectivo de ejemplo en la página 28, encontrará esta partida bajo el título “Ajustes para reconciliar el cambio en los activos netos con el efectivo neto”.

Como se mencionó anteriormente, las cuentas por cobrar son pagos adeudados a usted por los proveedores o clientes. Un aumento en las cuentas por cobrar de un año al siguiente significa que a la empresa se le adeudaba más al final del año fiscal en curso que al final del último año fiscal. Esto podría ser una señal de advertencia, y es importante determinar por qué a la empresa se le adeuda más este año que el anterior. Una posible explicación es simplemente el crecimiento de la empresa: más clientes significan más cuentas por cobrar. Sin embargo, también podría significar que la empresa no está buscando activamente el pago de facturas impagas.

Cuando la empresa registra el monto adeudado por los clientes, aumenta tanto los ingresos como los activos. La empresa muestra ingresos e ingresos netos saludables, así como más activos. Todo se ve bien cuando el monto adeudado se registra.

Pero ¿qué sucede si los clientes no pagan lo que realmente se adeuda?

La empresa asume el costo de proporcionar los servicios de agua/alcantarillado, y no tiene el efectivo para pagar los costos del servicio futuro. El problema empeora cuanto más tiempo permite la empresa a los clientes utilizar sus servicios sin pagar por ellos. La empresa debe continuar cubriendo los costos de los servicios por los cuales no se le paga. ¿Qué pasa si otros clientes dejan de pagar? Eso significa más costos que la empresa debe cubrir.

Si bien los activos y los ingresos netos pueden mostrar que se espera que este dinero ingrese a las cuentas, si no se busca el pago de cuentas morosas, el efectivo en realidad no estará disponible cuando se necesite. **En resumen:** Mantenga el control de las cuentas morosas. El Capítulo 6 incluye varios ejemplos de políticas de pago que puede implementar en su empresa de servicios públicos.

## CUENTAS POR PAGAR

Lo siguiente que deseará examinar en un estado de flujo de efectivo es la partida “(Aumento) Disminución en las cuentas por pagar”.

Como repaso, las cuentas por pagar son justo lo contrario de las cuentas por cobrar. Cuentas por pagar es dinero que su empresa adeuda a los proveedores.



TABLE 8—Estado de flujo de efectivo de ejemplo para Anytown, EE. UU.  
Para los años que terminan el 31 de diciembre de 2021 y 2020

Flujo de efectivo por actividades operativas	2021	2020
<b>Ingresos (pérdida) netos</b>	\$68,246	\$75,988
<b>Ajustes para reconciliar el cambio en los activos netos con el efectivo neto Proporcionado por las actividades operativas:</b>		
<b>Depreciación</b>	\$112,598	\$118,338
<b>(Aumento) Disminución en cuentas por cobrar</b>	5,014	(7,395)
<b>(Aumento) Disminución en gastos prepagados</b>	(25)	(1,485)
<b>(Aumento) Disminución en interés por cobrar</b>	0	(3,053)
<b>(Aumento) Disminución del inventario</b>	1,054	6,938
<b>Aumento (Disminución) de los gastos acumulados</b>	90	870
<b>Aumento (Disminución) en los pasivos de impuestos sobre la nómina</b>	(321)	624
<b>Aumento (Disminución) de los intereses acumulados</b>	13,355	11,243
<b>Aumento (Disminución) en depósitos de medidores</b>	(1,098)	0
<b>Aumento (disminución) en cuentas por pagar</b>	445	28
<b>El efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>	\$199,358	\$201,096
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
<b>Compra de bienes y equipo</b>	0	(19,857)
<b>El efectivo neto utilizado en actividades de inversión</b>	0	(\$19,857)
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiamiento</b>		
<b>Retiro de deuda a largo plazo</b>	(54,238)	(37,106)
<b>Compra de valores</b>	(2,219)	0
<b>Venta de valores</b>	100,000	0
<b>El efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	\$43,543	(\$37,106)
<b>Incremento neto en efectivo</b>	\$242,901	\$144,133
<b>Saldo de efectivo, comienzo del año</b>	253,573	109,440
<b>Saldo de efectivo, fin de año</b>	\$496,474	\$253,573

(LOS VALORES MONETARIOS SON SOLO PARA FINES ILUSTRATIVOS)

## DATOS FINANCIEROS PARA PRESTAMISTAS

Si su empresa de servicios públicos ha pedido dinero prestado, es probable que su prestamista le exija que proporcione actualizaciones periódicas sobre su bienestar financiero. Estos prestamistas tienen requisitos y plantillas específicos para los estados financieros, los cuales pueden diferir de los que usted prepara. También pueden exigirle que se someta a una auditoría financiera anual, incluso si su estado, territorio o nación tribal no la exigen. Esto es especialmente cierto si ha pedido dinero prestado a través de programas gubernamentales, como el programa “Préstamos y subvenciones para la eliminación de agua y residuos” del USDA, o el Fondo Renovable del Estado. La guía “USDA Rural Utilities Service Borrower’s Guide” del RCAP tiene instrucciones detalladas sobre cómo completar los formularios financieros requeridos por el USDA: [rcap.org/wp-content/uploads/2021/11/RCAP\\_BorrowersGuide\\_March-2021\\_final.pdf](https://rcap.org/wp-content/uploads/2021/11/RCAP_BorrowersGuide_March-2021_final.pdf).

Mire nuevamente la declaración de ejemplo en la Tabla 8. ¿Qué ve al comparar las cuentas por pagar de los dos años listados (2020 y 2021)? ¿Esta partida aumentó o disminuyó? Al igual que las cuentas por cobrar, un aumento en las cuentas por pagar simplemente puede ser el resultado de una empresa que experimenta un crecimiento significativo, pero también podría derivarse de un retraso en los pagos a los proveedores.

### DEUDA A LARGO PLAZO

A veces también llamada “documentos por pagar”, la deuda a largo plazo es un indicador en el estado de flujo de efectivo. Esta partida se puede encontrar en la Tabla 8 bajo el título “Flujos de efectivo de actividades de financiamiento”. Está listada como “Retiro de deuda a largo plazo”.

Compare sus actividades de retiro de deuda del año anterior con las del año actual. ¿Pudo reducir la deuda a largo plazo o su deuda en realidad aumentó? Si la deuda aumentó, asegúrese de que haya una explicación razonable del aumento. ¿Fue por crecimiento, como pedir dinero prestado para extender líneas de suministro, mejorar las instalaciones o comprar equipos? Sin una explicación razonable del aumento de la deuda, un aumento en esta partida de un año al siguiente es un buen indicador de que su empresa no puede mantenerse al día con los requisitos de flujo de efectivo.

### EL RESULTADO FINAL, LITERALMENTE

Por último, observe la parte inferior del estado de flujo de efectivo. En la Tabla 8, la parte inferior muestra el “Aumento (disminución) neto en efectivo”. ¿Hay más o menos efectivo al final de este año que al final del año anterior?

Un aumento en las cuentas por cobrar, junto con un aumento en las cuentas por pagar y una disminución en el efectivo, podría ser el resultado de operaciones normales. Pero también podría valer la pena cuestionarlo.

## Auditoría financiera anual

El paso final de su monitorización financiera es asegurarse de que los estados financieros de fin de año sean precisos. Una auditoría financiera anual es una evaluación de los estados financieros de una empresa de servicios públicos por una parte independiente que está calificada para realizar auditorías. El propósito de la auditoría es determinar si sus estados financieros son precisos, evaluar si ha seguido las leyes y normas financieras aplicables, y sugerir correcciones, según sea necesario.

Muchas empresas de servicios públicos están obligadas por ley estatal o territorial a realizar una auditoría anual. Si ha pedido fondos prestados para la empresa de servicios públicos, su prestamista también puede exigirle que complete una auditoría financiera anual. Incluso si esto no es obligatorio, es una práctica comercial prudente para todos los servicios públicos de agua y alcantarillado. Los auditores potenciales deben tener una comprensión clara de los negocios de la empresa, referencias de otros clientes en la industria del agua o alcantarillado, currículos del personal que trabaja en la auditoría y una carta sin salvedades de revisión por pares. La carta de revisión por pares debe mostrar que las políticas y procedimientos de la empresa de auditoría han sido evaluados y que se adhieren a los estándares de la industria.

La auditoría debe ser completada por un tercero imparcial fuera de su empresa de servicios públicos, organización o gobierno. Usted comienza el proceso de auditoría mediante la publicación de una solicitud de propuestas (RFP) para contratar a la empresa de auditoría. Al detallar el trabajo de auditoría de su empresa, solicite que la oferta para la auditoría se envíe en un sobre sellado separado de las calificaciones del auditor. Clasifique a los auditores primero por sus calificaciones y luego analice sus ofertas. Si la empresa con las mejores calificaciones no es la que hizo la oferta más baja, es posible que tenga la oportunidad de negociar su tarifa final con esa empresa.

Muchas empresas de servicios públicos contratan a un experto externo para compilar sus estados financieros anuales. La persona que compila los estados financieros no debe ser la misma persona que audita los estados financieros. Lo ideal sería que una empresa compilara los estados y otra separada los auditara. Como mínimo, debe solicitar que dos personas diferentes completen estas tareas si está utilizando la misma empresa para ambos servicios.

Una vez que la auditoría se completa, el auditor emitirá una opinión de auditoría. Esta es la primera página de la auditoría completa. Una “opinión no calificada” u “opinión sin salvedades” es lo mejor que su empresa puede recibir.

Significa que el auditor no encontró ninguna incorrección sustancial en los registros financieros de su empresa. El informe de auditoría completo incluirá los principales estados financieros (el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo). También incluirá notas a los estados financieros.

Las notas proporcionan información valiosa sobre la naturaleza de las operaciones y los saldos que se muestran en los estados financieros. El auditor debe presentar la auditoría completa a toda la junta, y debe estar disponible para explicar las cifras y responder preguntas. Recuerde, el auditor trabaja para usted.



# CAPÍTULO SEIS

## Políticas y procedimientos financieros

Las políticas y los procedimientos que desarrolle son un marco para la operación de su empresa de servicios públicos.

Ya está familiarizado con muchas de las políticas esenciales necesarias para operar una empresa de manera efectiva: políticas de servicio al cliente, políticas operativas estándar, políticas de personal y muchas más. Es importante que su empresa de servicios públicos cuente con políticas de gestión financiera implementadas y en orden.

En las siguientes páginas se presenta un conjunto de ejemplos de políticas de gestión financiera para una empresa de servicios públicos de agua/alcantarillado. Este conjunto de ejemplos de políticas se presenta solo con fines ilustrativos. Algunos de los requisitos o procedimientos descritos en las políticas de muestra pueden incluirse en estatutos estatales, territoriales o tribales, o en las ordenanzas locales, especialmente si su empresa de servicios públicos opera como una división de una entidad pública, por ejemplo, de un condado o un gobierno municipal.

### NOTAS IMPORTANTES SOBRE LA INFORMACIÓN SIGUIENTE

Las políticas de muestra no son una versión final para su uso, y no deben adoptarse ni distribuirse tal cual. Deben personalizarse para adaptarse a su empresa de servicios públicos y sus circunstancias. Puede cambiar o agregar información a estas políticas según las circunstancias y los requisitos de su empresa. Asegúrese de leerlas atentamente y complete todos los espacios en blanco con la información requerida. Asegúrese de que toda la información sea pertinente a su empresa de servicios públicos. Antes de adoptar cualquier política financiera, también asegúrese de verificar los elementos requeridos por la ley estatal/territorial/tribal, las ordenanzas locales y los estatutos de su empresa, así como los documentos relacionados con cualquier préstamo o subvención que su empresa haya recibido.

La información contenida en este documento es solo para fines informativos como un servicio al público, y **no es asesoría legal ni un sustituto de la misma**. Dado que la asesoría legal debe adaptarse a las circunstancias específicas de cada caso, nada de lo dispuesto en este documento debe usarse como sustituto de asesoría por parte de un abogado competente. RCAP, Inc. renuncia expresamente a toda responsabilidad con respecto a las acciones tomadas o no tomadas basándose en cualquiera o todos los contenidos de las políticas de muestra.



## EJEMPLOS DE POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA

### POLÍTICAS GENERALES

#### APLICABILIDAD

Las políticas financieras de la junta directiva deben ajustarse a los estatutos estatales y las ordenanzas locales aplicables, así como a otras obligaciones legales de la empresa. Cualquier sección de estas políticas que se determine que entra en conflicto será nula e inválida, y la aplicabilidad de las otras secciones y disposiciones no se verá afectada.

#### INFORMES DE AUDITORÍA

Anualmente, se deben preparar informes de auditoría que abarquen las operaciones financieras del ejercicio fiscal anterior. Los informes de auditoría deben ser completados por un contador público independiente con experiencia en la auditoría de organizaciones similares.

#### FIANZAS

Todas las personas que tengan acceso a los fondos de la empresa, o que tengan responsabilidades en la recepción, el manejo o el gasto de fondos, deben tener una cobertura de seguro de fidelidad por el monto necesario para proteger los activos financieros de la empresa y de acuerdo con los estatutos estatales/territoriales/tribales y otros requisitos legales.

#### CONFLICTOS DE INTERÉS

Ningún miembro de la junta de gobierno debe tener un interés directo o indirecto en ningún contrato de bienes o servicios que la empresa pueda adjudicar. Ningún empleado o miembro de la junta directiva de la empresa puede recibir dinero por el suministro de bienes y/o servicios, instalación de servicios públicos o por la venta de materiales a la empresa.

#### CONTABILIDAD EMPRESARIAL

La empresa de servicios públicos debe operarse como una empresa comercial. Es política de la junta directiva que la empresa opere de manera financieramente autosuficiente. El costo total de proporcionar servicios de agua/aguas residuales al público de forma continua se debe recuperar a través de tarifas y cargos al usuario establecidos por la junta directiva.

#### AÑO FISCAL

El año fiscal de la empresa \_\_\_\_\_ será por un período de 12 meses que comienza el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, y termina el día de \_\_\_\_\_ anualmente.

#### PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS

Es política de la junta directiva que los asuntos financieros de la empresa se conduzcan de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados (GAAP). El sistema de informes y contabilidad financiera de la empresa de servicios públicos se debe realizar con el método de **devengo**.

#### SEGURO

Se debe mantener cobertura de seguro que sea adecuada y necesaria para proteger a la empresa contra posibles pérdidas financieras.

#### PROPÓSITO

El propósito de estas políticas es proporcionar un marco para la gestión y conducción eficaces de los asuntos financieros de la empresa \_\_\_\_\_. Estas políticas deben ser evaluadas periódicamente por la junta directiva, y pueden enmendarse según sea necesario por mayoría de votos de los miembros.

#### INGRESOS

Es política de la junta directiva que todos los ingresos generados por las tarifas de uso de los clientes y de los cargos de la empresa se utilicen solo para los gastos directamente asociados con la operación y el mantenimiento de la empresa, el pago de deuda, la reserva para el pago de deuda y otros fondos de reservas financieras autorizados por la junta.

### POLÍTICAS DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

#### AJUSTES PRESUPUESTARIOS

Basándose en las evaluaciones de los informes financieros periódicos, la junta directiva debe hacer los ajustes o enmiendas al presupuesto según sea necesario. Los ajustes a un presupuesto aprobado deben ser votados por la junta.

#### DESARROLLO DEL PRESUPUESTO

Por lo menos 30 días antes del comienzo de cada año fiscal, la junta directiva debe desarrollar y adoptar un presupuesto anual de ingresos y gastos para la operación de la empresa. El presupuesto anual debe mostrar que los ingresos previstos serán suficientes para cubrir todos los gastos operativos.

#### FORMATO DEL PRESUPUESTO

El formato del presupuesto y las partidas de gastos e ingresos deben ajustarse a los requisitos estatales/territoriales/tribales y/o federales, si corresponde. Cada fuente de ingresos y cada categoría de gastos debe identificarse por separado con suficiente detalle para presentar una imagen precisa de la situación financiera de la empresa.

#### RESERVAS PARA EL PAGO DE DEUDA

Los fondos de la reserva para el pago de deuda se deben establecer y mantener en una cuenta separada y por un monto consistente con los requisitos de los prestamistas de la empresa.

#### RESERVAS FINANCIERAS

Es política de la junta directiva que, a fin de mantener la estabilidad financiera y la autosuficiencia, así como para satisfacer las necesidades futuras de capital y operación tanto a corto como a largo plazo, la empresa debe mantener fondos de reserva financiera. Los fondos de reserva financiera se utilizan para lo siguiente:

- Fondos de reserva para el pago de deuda (DSRF) según lo requieran los prestamistas,
- Fondos de emergencia para averías y reparaciones del sistema imprevistas;
- Reemplazo de equipos de activos de corta duración; y
- Expansiones o mejoras planificadas del sistema consistentes con las necesidades de capital a largo plazo.

## CUENTAS/TRANSFERENCIAS DE RESERVAS FINANCIERAS

Las reservas financieras se deben mantener en cuentas separadas. Todos los fondos de las reservas financieras se deben depositar en depósitos asegurados federalmente. Los gastos o transferencias de las reservas financieras se realizan solo con la aprobación de la junta directiva.

## PLANIFICACIÓN A LARGO Y CORTO PLAZO

La junta directiva debe desarrollar planes financieros a largo y corto plazo que pronostiquen las necesidades futuras de capital y operativas de la empresa y que proporcionen una estrategia para financiar tales necesidades futuras. El personal operativo, financiero y administrativo de la empresa debe asistir a la junta en el desarrollo de estos planes financieros.

## MONITORIZACIÓN DE LOS INGRESOS/GASTOS PRESUPUESTADOS

Durante el año fiscal, la junta directiva debe recibir y evaluar un informe financiero mensual/trimestral preparado por el personal de contabilidad de la empresa. Los informes financieros mensuales/trimestrales deben contener lo siguiente:

- Ingresos y gastos del mes/trimestre actual;
- Ingresos y gastos reales hasta la fecha;
- Utilidad o pérdida neta;
- Saldos inicial y final de todas las cuentas operativas y de reservas de la empresa; y
- Resumen de cuentas por cobrar vencidas (número y monto total).

## FACTURAS VENCIDAS, ATRASADAS Y MOROSAS

De acuerdo con las políticas de servicio al cliente adoptadas por la junta directiva, el monto que se muestra en la factura mensual del cliente es pagadero el momento de su recepción. Cualquier parte del monto actual adeudado que no se pague a más tardar el día \_\_\_\_ del mes se considerará atrasada y se aplicará un cargo por pago atrasado de \$ \_\_\_\_\_. Cualquier cliente que adeude un saldo vencido en el siguiente estado de cuenta mensual se considerará en mora. Los clientes con saldos morosos están sujetos al corte de su servicio si el saldo no se paga en su totalidad a más tardar el día \_\_\_\_.

## EVALUACIÓN DE TARIFAS Y CARGOS AL USUARIO

Las tarifas y los cargos a los usuarios se evaluarán anualmente como parte del proceso presupuestario. Se debe completar un estudio completo de tarifas al menos cada cinco años o cuando se anticipe que ocurrirán proyectos y/o gastos importantes.

## POLÍTICAS CONTABLES Y DE GESTIÓN DE EFECTIVO

### AUTORIZACIÓN PARA CONTRAER OBLIGACIONES FINANCIERAS

Solo la junta directiva, o las personas designadas por la junta, tienen autorización para contraer obligaciones financieras en nombre de la empresa.

### CUENTAS BANCARIAS

La empresa debe mantener cuentas bancarias apropiadas para su operación que devenguen intereses. Los depósitos de los clientes se deben mantener en una cuenta separada que devengue intereses.

## BIENES DE CAPITAL

Los bienes muebles tangibles y/o equipos comprados y/o instalados por la empresa que tienen un costo de adquisición por unidad superior a \$ \_\_\_\_\_ y una vida útil de \_\_\_\_\_ meses/años o más, se deben registrar en un inventario de “activos fijos”. Los bienes tangibles adquiridos por la empresa que no cumplan con esta definición se consideran “suministros”. El personal apropiado de la empresa debe implementar los procedimientos para la catalogación y salvaguarda de activos fijos e inventarios de suministros.

## COBROS EN EFECTIVO

Todos los cobros se deben registrar en un diario de cobros de efectivo y luego depositarse intactos todos los días. Los depósitos debe hacerlos una persona distinta de la persona que registra los cobros recibidos. Los cobros en efectivo no se deben usar para pagar gastos de la empresa ni para cambiar cheques personales de empleados u otras personas.

## PLAN DE CUENTAS DE LA EMPRESA

El mantenimiento de registros financieros de la empresa debe utilizar un plan de cuentas estándar de doble entrada para lograr la clasificación consistente de todos los activos, pasivos, gastos, ingresos y otras transacciones contables.

## DESEMBOLSO DE FONDOS

Todos los desembolsos, incluyendo cheques, pagos de la cámara de compensación automatizada (ACH), transferencias electrónicas, cheques de caja, etc., se deben acreditar mediante documentación de respaldo firmada por dos personas designadas por la junta directiva.

## DESEMBOLSO DE FONDOS

Todos los fondos deben desembolsarse por orden de la junta directiva o su designado. El uso y gasto de los fondos de la empresa se deben limitar a los fines aprobados en el presupuesto anual de la empresa.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

La junta directiva debe asegurarse de que se desarrolle un manual de procedimientos financieros para la empresa. El manual debe describir los procedimientos y prácticas contables de rutina de la empresa. Como mínimo, el manual debe abordar lo siguiente:

- Procedimientos de rutina para la recolección, registro y depósito de cobros diarios;
- Uso adecuado de los registros de cheques, diarios de cobros de efectivo, libros de nómina, resúmenes mensuales de desembolsos y cobranzas, y el libro mayor general;
- Operación adecuada de la caja chica;
- Mantenimiento adecuado de cuentas y registros de clientes individuales;
- Procedimientos mensuales de reconciliación de estados de cuenta bancarios; y
- Referencias cruzadas adecuadas de todas las transacciones contables entre diarios, libros mayores y documentos de origen.

El manual de procedimientos debe contener formularios y documentos financieros y contables utilizados por la empresa, así como instrucciones sobre cómo y cuándo se utiliza cada formulario o documento.

## RETENCIÓN DE REGISTROS FINANCIEROS

Todos los registros financieros, incluida la documentación fuente original, las requisiciones de compra, los cheques cancelados y los

estados de cuenta bancarios, deben ser retenidos por la empresa durante un período de al menos siete años fiscales anteriores al año fiscal actual y/o según lo exija la ley.

## INFORMES MENSUALES

Además de los informes financieros, la junta debe recibir información sobre la facturación mensual, incluido el monto total de facturación, la cantidad de clientes, el total de galones vendidos, el total de galones producidos e información relevante similar.

## FONDO DE CAJA CHICA

La junta directiva puede permitir la creación de un fondo de caja chica, que no exceda los \$ \_\_\_\_\_, con el fin de dar cambio a los clientes por pagos en efectivo y hacer compras pequeñas por menos de \$ \_\_\_\_\_. El fondo de caja chica debe estar sujeto a procedimientos de operación incluidos en el manual de procedimientos financieros. El fondo de caja chica no se debe utilizar para cambiar cheques de empleados o de terceros.

## PRIORIDAD DE LOS DESEMBOLSOS

La prioridad de los desembolsos y pagos desde los ingresos corrientes recibidos por la empresa será en el siguiente orden o prioridad, a menos que la junta directiva o la ley lo indiquen de otra manera:

- Pago de todos los impuestos o tasaciones relacionados con la nómina
- Pago de deuda y reservas requeridas para el pago de deuda
- Pago de gastos de operación y mantenimiento del sistema
- Pagos a cuentas de reservas financieras autorizadas por la junta (reservas de emergencia, mejoras de capital o de reemplazo de equipo)

## SEPARACIÓN DE FUNCIONES/RESPONSABILIDADES

La junta directiva debe asegurarse de que haya una división adecuada de responsabilidades y funciones entre las personas que reciben, depositan, contabilizan y gastan fondos con el fin de minimizar la posibilidad de pérdida, el uso no autorizado o la disposición no autorizada de los activos de la empresa.

## DOCUMENTACIÓN FUENTE

El pago de bienes, servicios y gastos de operación de la empresa debe efectuarse mediante facturas originales presentadas para su pago. Una vez pagadas, todas las facturas deben marcarse como “Pagadas” y contar con las iniciales de la persona apropiada para evitar pagos duplicados. Se deben utilizar requisiciones de compra (u órdenes de compra) correctamente completadas, aprobadas y numeradas para los gastos no rutinarios antes del desembolso de los fondos.

## POLÍTICAS DE COMPRAS Y SISTEMA DE REQUISICIÓN DE COMPRAS

### APROBACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

Cualquier compra individual de bienes/servicios por parte de la empresa que supere los \$ \_\_\_\_\_ debe ser aprobada individualmente por la junta. Las solicitudes de tales compras deben contener cotizaciones por escrito de acuerdo con los procedimientos indicados anteriormente.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Las empresas en las que los miembros de la junta tengan un interés financiero normalmente no serán consideradas como proveedores calificados para suministrar bienes o servicios a la empresa de servicios públicos. Si, en circunstancias extraordinarias, la empresa debe obtener bienes/servicios de dichas empresas o negocios, no deben recibir un trato preferencial en el proceso de adquisición. Los motivos de cada adquisición a dichas empresas se deben documentar individualmente en cualquier requisición de compra, y deben cumplir con los estatutos estatales/territoriales/tribales aplicables. Los conflictos de interés reales o percibidos estarán sujetos a requisitos de divulgación plena en los estados financieros de la empresa.

## COMPRAS DE EMERGENCIA

Cuando sea necesario efectuar reparaciones de emergencia y/o reemplazo de equipos para restablecer o mantener los servicios, se puede prescindir de los requisitos de licitación o cotización de precios, verbales o escritos. Las compras de emergencia se deben documentar —dentro de los dos días laborales posteriores a la reparación— en una solicitud de compra con una explicación por escrito de la naturaleza de emergencia de las reparaciones.

## REQUISICIONES DE COMPRA

Se debe solicitar una requisición de compra (orden de compra) debidamente completada y aprobada antes del pago de gastos y compras, excepto los gastos y compras rutinarios. Los gastos y compras rutinarios se definen como gastos programados o incurridos habitualmente (tales como gastos de nómina, servicios públicos, teléfono, etc.).

## POLÍTICA DE COMPRAS

Es política de la junta directiva que la compra de bienes y servicios se realice de manera competitiva y al menor costo. Sin embargo, dependiendo de la naturaleza de los bienes/servicios a ser adquiridos, la junta se reserva el derecho de considerar otros factores —además del costo— durante la decisión final de adquisición. Dichos factores pueden incluir el método y las condiciones de pago, la disponibilidad del servicio, las garantías, los cargos de entrega e instalación, los gastos operativos y la confiabilidad.

## PURCHASING PROCEDURES

La siguiente tabla indica el procedimiento adecuado de adquisición y compra de la mayoría de los bienes/servicios que utilizará la empresa.

Tabla de adquisiciones

Valor de los artículos a adquirir	Método de adquisición/compra
\$0 a \$500	Compra en el mercado abierto
\$500 a \$1,000	Al menos 3 cotizaciones verbales recibidas antes de la compra
\$1,000 a \$5,000	Al menos 3 cotizaciones escritas recibidas antes de la compra
Más de \$5,000	Ofertas competitivas selladas de proveedores calificados



## RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO

Todas las compras de bienes y servicios están restringidas a fines aprobados, tal como se define en el presupuesto anual. Compras de un solo artículo o servicio —o la adquisición única de un grupo de artículos o servicios relacionados— cuyo total exceda \$ \_\_\_\_\_ se debe identificar específicamente en el presupuesto anual.

## CUENTAS COMERCIALE

El establecimiento de cuentas comerciales (cuentas de crédito) puede efectuarse solo mediante la aprobación de la junta directiva. Los estados mensuales de cuentas de crédito se deben reconciliar con las facturas originales y el libro mayor dentro de los tres días laborales posteriores a la recepción de los estados de cuenta y antes del pago.

## POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y NÓMINA

### EVALUACIÓN ANUAL DE SUELDOS/SALARIOS

La junta directiva o el personal supervisor realizarán revisiones anuales de sueldos/salarios con cada empleado de la empresa. Las decisiones sobre posibles cambios en la tasa de sueldos o salarios deben basarse en el desempeño laboral, la antigüedad y las consideraciones presupuestarias. Todos los cambios de pago para los empleados deben ser aprobados por escrito por la junta antes de presentarlos al personal de contabilidad.

### POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

Es política de la junta directiva que se pague una compensación que no sea discriminatoria y que sea competitiva con las tasas pagadas para empleos similares por parte de empresas de servicios públicos similares en la zona. Sin embargo, todas las decisiones de compensación deben tener en cuenta la situación económica de la empresa. La junta puede, ocasionalmente, realizar encuestas de otras empresas de servicios públicos para determinar si se deben realizar ajustes en los niveles de sueldos o salarios.

### HORAS EXTRAS

Las horas extras son todas las horas trabajadas por un empleado no exento que superan las 40 horas en cualquier semana laboral. Los empleados no exentos recibirán una compensación a una tasa de 1.5 veces su sueldo habitual por cada hora extra trabajada. Todos los empleados deben recibir aprobación previa para trabajar horas extras, a menos que la junta directiva lo indique de otra manera. Los empleados exentos no recibirán pago por horas extras, pero pueden recibir tiempo libre compensatorio por todas las horas trabajadas que superen las 40 horas. (Los empleados no exentos son aquellos empleados cubiertos por las disposiciones de salarios/horas de la Ley de Normas Justas de Trabajo).

### PERÍODOS DE PAGO

El período de pago de la empresa es [indicar uno]: mensual/quinencial/bisemanal/semanal, terminando el día \_\_\_\_\_ y el día \_\_\_\_\_ de cada semana/mes.

### PROCEDIMIENTOS DE PAGO

La empresa debe pagar a los empleados mediante cheque o depósito directo, y de tal manera que la cantidad, el método y el momento de los pagos cumplan con todas las leyes y reglamentos aplicables.

Si un día de pago cae en fin de semana (sábado o domingo), los empleados deben recibir su pago el último día laboral anterior al día de pago programado. La empresa no hará anticipos de sueldos y salarios a los empleados.

### INFORMES DE HORAS TRABAJADAS Y ACTIVIDADES

Para recibir el pago, un empleado debe presentar su informe individual que muestre las horas diarias trabajadas en cada semana laboral. Los informes de horas trabajadas deben proporcionar suficientes detalles para permitir el pago correcto a cada empleado, incluidas las horas de entrada y salida, el tiempo para comer, el tiempo no trabajado para el cual se tiene derecho a pago (p. ej., vacaciones y licencias con goce de sueldo) y las horas extras, si corresponde. Todos los registros de tiempo se deben revisar y aprobar antes del pago. Está prohibido falsificar cualquier registro de tiempo, y será motivo de acción disciplinaria, incluido el despido.

### SEMANA/JORNADA LABORAL

La semana laboral normal de la empresa es de domingo a sábado, comenzando y terminando a la medianoche del sábado. La semana normal de trabajo consta de 40 horas. La jornada laboral normal es de 8 horas consecutivas de trabajo, con un período de comida y períodos de descanso sin goce de sueldo.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Uno de los documentos más importantes relacionados con la gestión financiera de su empresa de servicios públicos es el manual de procedimientos financieros. Este importante manual está personalizado para su empresa de servicios públicos específica, y describe en detalle cómo y cuándo se llevarán a cabo las principales tareas financieras y qué personal es responsable de su realización. Por ejemplo:

### CUENTAS POR COBRAR

- ¿Cómo se pagan las facturas mensuales, por quién y cuándo?
- ¿Cómo se cobran, reciben y contabilizan los pagos mensuales, por quién y cuándo?
- ¿Cómo se mantienen las cuentas y los cargos de los clientes individuales?
- ¿Cómo se manejan los pagos en efectivo?
- ¿Cómo se depositan los pagos en las instituciones financieras, por quién y con qué frecuencia?
- ¿Cómo se resuelven los ajustes/errores de facturación, en qué circunstancias y por quién?

### CUENTAS POR PAGAR

- ¿Quién recibe y rastrea las facturas de los proveedores?
- ¿Cómo se aprueban y procesan las facturas para su pago?
- ¿Cómo se ordenan y rastrean los bienes y servicios?
- ¿Cómo se verifica la recepción de bienes o servicios que se han pedido?
- ¿Cómo se codifican, registran y verifican los desembolsos de fondos de conformidad con el presupuesto aprobado?

## PROCEDIMIENTOS DE RECONCILIACIÓN

- ¿Cómo se reconcilian las facturas, los recibos y los pagos con los libros mayores y las cuentas de la empresa?
- ¿Cómo se reconcilian los informes de transacciones financieras diarias y mensuales con los estados de cuenta bancarios?
- ¿Cómo se reconcilian las transacciones en efectivo y los fondos de caja chica, por quién y con qué frecuencia?

## INFORMES FINANCIEROS

- ¿Cómo se realizarán los informes financieros (estados de resultados, balances, etc.), por quién y cuándo?
- ¿Cómo se cumplirán los diversos requisitos de presentación de informes y mantenimiento de registros del Servicio de Rentas Internas (IRS)? ¿Qué hay de los informes de retención de impuestos, los informes de IVA, y los informes de impuesto para desempleo y de compensación laboral?

Un manual de procedimientos financieros debe describir en detalle cómo se llevarán a cabo estas funciones y tareas. La rotación de personal y los cambios en las responsabilidades laborales pueden impactar a cualquier empresa de servicios públicos en cualquier momento. Si es necesario, comuníquese con el contador o firma de auditoría de su empresa para obtener asistencia en el desarrollo de sus procedimientos financieros escritos.



COURTESY OF MIFTAH IHSAN ON VECTEEZY



# CHAPTER SIETE

## Mantenimiento de servicios sostenibles de agua y alcantarillado

Las instalaciones de agua o alcantarillado de una comunidad son un componente esencial del bienestar general y la calidad de vida de una comunidad rural. El agua potable segura y asequible, así como el alcantarillado sanitario, son vitales para la salud pública y el medio ambiente. Los servicios de agua y alcantarillado son componentes básicos para el crecimiento y desarrollo de la comunidad, la oportunidad de desarrollo económico, y la creación y retención de empleos. Como líder de servicios públicos, usted tiene la responsabilidad de garantizar que la empresa cuente con los fondos adecuados no solo hoy, sino también en los años venideros.

Para muchas ciudades pequeñas y comunidades rurales, las instalaciones de suministro de agua y/o de alcantarillado pueden ser la mayor inversión de capital individual en la comunidad. Solo desde este punto de vista, es de vital importancia conservar el valor de esta inversión en infraestructura. Teniendo en cuenta el enorme beneficio público de los servicios básicos de agua y alcantarillado para los residentes de una comunidad, es de suma importancia que quienes toman decisiones y los administradores se aseguren de que las instalaciones de agua y alcantarillado operen como empresas económica y financieramente sostenibles. Este capítulo proporciona medidas y acciones adicionales que pueden emplearse para ayudar a mantener servicios de agua y alcantarillado financieramente viables y sostenibles.

Una vez más, ser “financieramente sostenible” significa que está vendiendo servicios de agua y/o alcantarillado a sus clientes a un precio que genera ingresos suficientes para cubrir todos sus gastos, tanto a corto como a largo plazo. En este capítulo se ofrecen recomendaciones sobre las mejores prácticas financieras y de gestión para ayudar a que su empresa de servicios públicos avance hacia la sostenibilidad financiera.

### Evalúe las tarifas de los clientes anualmente

Las tarifas y cargos de los clientes deben evaluarse todos los años para asegurarse de que los ingresos proyectados sean suficientes para cubrir todos los gastos previstos. El mejor momento para evaluar las tarifas de los usuarios es durante el proceso de preparación del presupuesto anual. La parte de gastos proyectados del presupuesto anual debe ser realista indicando el costo total de operar la empresa,

incluidos los gastos de operación y mantenimiento más los gastos de capital necesarios, los pagos anuales de deuda y los fondos de las reservas apropiadas. Si bien las tarifas no necesitan cambiarse anualmente, es común que sea necesario ajustar las tarifas cada pocos años como máximo porque el costo de los bienes y servicios aumenta constantemente.

Puede ser tentador posponer el aumento de tarifas tanto como sea posible, pero esto perjudica a sus clientes. Permitir demasiado tiempo entre los ajustes de tarifas generalmente lleva a la necesidad de un aumento sustancial en algún momento y, como resultado, se produce un “shock de tarifas del cliente”. Esto puede hacer que el servicio de agua y alcantarillado sea inasequible para las personas más vulnerables de su comunidad. Los aumentos de tarifas pequeños y habituales son generalmente más fáciles de manejar y aceptar para los clientes.

Sus tarifas deben basarse en sus ingresos y gastos proyectados, como se describe en el Capítulo 3. Eso incluye tanto los gastos operativos como las futuras necesidades de capital. Desarrollar un plan preciso de gestión de activos y un plan de mejora de capital (CIP) son pasos esenciales en la fijación de tarifas y en la gestión financiera sostenible.

Además, no se olvide de los otros tipos de cargos que cobra a los clientes. Sus tarifas de conexión deben representar el costo real de agregar una nueva casa o negocio a su sistema. Eso puede ser superior al costo de la instalación del medidor. Y debe considerar cómo desea que los nuevos clientes contribuyan al costo de la infraestructura de la que ahora se benefician y que ha sido pagada por los clientes existentes y anteriores.

Del mismo modo, las multas que cobra a los clientes por pagos atrasados y desconexiones/reconexiones deben reflejar sus costos reales de personal y suministros.

### Aumente el porcentaje de pago de facturas

Sus tarifas solo son efectivas cuando los clientes pagan sus facturas a tiempo y en su totalidad. Mejorar el porcentaje de cobro de facturas de una empresa es otra forma de aumentar los ingresos sin aumentar las tarifas. Su empresa debe tener políticas escritas de servicio al cliente con respecto a los plazos de vencimiento de facturas, cuándo

se realizarán desconexiones por falta de pago y qué multas se aplicarán. Si sus políticas de cobranza y suspensión de servicio no se aplican estrictamente, su empresa está perdiendo ingresos. Los clientes que pagan a tiempo están subsidiando a los morosos, lo cual no es justo.

Si tiene una gran cantidad de cuentas por cobrar, debe contemplar la posibilidad de reducir el tiempo que los clientes tienen para pagar sus facturas. Además, su multa por pagos atrasados quizás no sea lo suficientemente alta como para alentar a los clientes a pagar a tiempo. Idealmente, debe esforzarse por tener un porcentaje de cobro de facturas del 100 por ciento. Se recomienda a las empresas que evalúen sus políticas y prácticas de cobro antes de realizar ajustes en las tarifas.

### Reduzca los costos

La gestión financiera adecuada también incluye oportunidades para reducir costos. Tres áreas principales en las que debería centrarse son las fugas de agua, la eficiencia energética y el costo de los préstamos.

No se pagan todos los galones producidos por su sistema de agua o entregados a un cliente. Minimizar estos galones no pagados controlará los costos y aumentará los ingresos sin necesidad de aumentar las tarifas. Si sabe cuánta agua proviene de su planta de tratamiento, y si puede determinar cuánta agua están usando sus clientes, la diferencia entre las dos cantidades es agua no contabilizada. El agua no facturada puede deberse a pérdidas reales de agua, como fugas o desbordamientos de tanques, o puede deberse a pérdidas aparentes de agua, como lecturas incorrectas de los medidores. La medición del agua no facturada se logra a través de una auditoría del agua. Las auditorías de agua pueden ser invaluable para controlar el agua desperdiciada y, por lo tanto, controlar los costos. Póngase en contacto con un proveedor de asistencia técnica si tiene dudas sobre la pérdida de agua o la detección de fugas.

Otra área potencial de ahorro de costos es el uso de energía. Para la mayoría de las empresas de agua y alcantarillado, la energía es el mayor costo que se puede controlar sin dejar de ofrecer el mismo nivel de servicio. Debe determinar si puede ahorrar costos a través de la gestión de la energía, como la instalación de bombas, motores y equipos energéticamente eficientes, o la generación de electricidad in-situ. Las empresas de servicios públicos también pueden ahorrar dinero asegurándose de tener la tarifa eléctrica adecuada y llenando los tanques de almacenamiento durante las horas no pico.

El área potencial final de ahorro de costos es asegurarse de que su empresa de servicios públicos obtenga préstamos a la tasa más baja posible. Los programas de préstamos federales subsidiados — como el Fondo Renovable del Estado y el programa de Préstamos y subvenciones para la eliminación de agua y residuos del USDA— con frecuencia ofrecen tasas de interés por debajo del mercado, así como una posible condonación del capital para las empresas de agua y alcantarillado pequeñas.

### Conviértase en un proveedor de servicios más exitoso y eficiente

La gestión financiera sostenible es parte de un objetivo más amplio de administrar su empresa de servicios públicos de manera efectiva. Las prácticas de Gestión efectiva de servicios públicos son la base para construir y mantener la capacidad técnica, administrativa y financiera de las empresas de agua potable y alcantarillado. La gestión efectiva de servicios públicos incluye otras nueve áreas clave de gestión, además de la viabilidad financiera:

## AUDITORÍAS DE AGUA

El método de auditoría del agua de la Asociación Internacional del Agua (IWA) y la Asociación Estadounidense de Obras Hidráulicas (AWWA) es el estándar industrial aceptado para medir el agua no contabilizada. La AWWA ofrece el software gratuito Water Audit Software© a todas las empresas de agua para calcular el agua no contabilizada. Esta herramienta en Excel está disponible para su descarga en la siguiente dirección: [awwa.org/Resources-Tools/Resource-Topics/Water-Loss-Control](http://awwa.org/Resources-Tools/Resource-Topics/Water-Loss-Control).

## UN RECURSO PARA PRESTATARIOS

La RCAP ha publicado la guía *USDA Rural Utilities Service Borrower's Guide: A How-to for Water and Wastewater Loans from USDA Rural Development* para ayudar a las pequeñas comunidades a obtener y administrar fondos del USDA. La guía incluye una descripción de los requisitos básicos para el financiamiento del USDA, pautas para cumplir con las responsabilidades del prestatario, e instrucciones para preparar y presentar los informes de gestión requeridos. La guía gratuita está disponible para su descarga en la siguiente dirección: [rcap.org/resource/usda-rural-utilities-service-borrowers-guide-a-how-to-for-water-and-wastewater-loans-from-usda-rural-development](http://rcap.org/resource/usda-rural-utilities-service-borrowers-guide-a-how-to-for-water-and-wastewater-loans-from-usda-rural-development).

## RECURSOS PARA UNA GESTIÓN EFICAZ DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La Iniciativa de Gestión efectiva de servicios públicos de la EPA se basa en los Diez atributos de servicios públicos del sector del agua gestionados efectivamente. Sus recursos incluyen un manual sobre los atributos, una hoja de ruta, casos prácticos, una guía para pequeñas empresas de servicios públicos, y un taller para ayudar a las empresas de servicios públicos a evaluar sus fortalezas y desafíos y crear un plan de acción para abordar estas áreas a lo largo del tiempo: [epa.gov/sustainable-water-infrastructure/effective-water-utility-management-practices](http://epa.gov/sustainable-water-infrastructure/effective-water-utility-management-practices).

El USDA y la EPA crearon el taller “Workshop in a Box: Sustainable Management of Rural and Small Systems Workshops”, el cual contiene una serie de materiales e instrucciones para ayudar a las empresas de servicios públicos a evaluar sus operaciones basándose en áreas de gestión clave que se alinean estrechamente con los Diez atributos: [rd.usda.gov/programs-services/services/sustainable-management-tools](http://rd.usda.gov/programs-services/services/sustainable-management-tools).

- Calidad del producto
- Satisfacción del cliente
- Desarrollo de los empleados y la gerencia
- Optimización operativa
- Estabilidad de la infraestructura
- Resiliencia operativa
- Sostenibilidad comunitaria y desarrollo económico
- Adecuación de los recursos hídricos
- Comprensión y apoyo de las partes interesadas

Estas diez áreas están interconectadas. Hacer mejoras en cualquier área con frecuencia también mejora otras áreas.

### Planifique proactivamente los cambios de personal

Con el tiempo, usted y sus colegas adquirirán experiencia sobre cómo gestionar las finanzas de la empresa de servicios públicos. El proceso del presupuesto anual y el seguimiento de su desempeño financiero serán cada vez más fáciles, y todo el proceso será más eficiente.

Un día, usted o sus colegas dejarán la empresa de servicios públicos. Podría jubilarse, incorporarse a otro empleo o dejar la empresa por razones familiares. ¿Qué pasará con todo el conocimiento y los procedimientos que ha acumulado con el tiempo? ¿Quién lo reemplazará?

Es muy común que los procedimientos utilizados para desarrollar el presupuesto anual existan solo en la cabeza de la persona que prepara el presupuesto cada año. Si esa persona deja la empresa sin comunicar esos procedimientos a su sucesor, es más probable que la empresa de servicios públicos presupueste incorrectamente, lo que podría poner a las operaciones en peligro. La mejor práctica es desarrollar procedimientos operativos estándar por escrito para la elaboración de presupuestos, la monitorización financiera y la elaboración de informes financieros. De esa manera, cualquier miembro del personal nuevo, o incluso un contratista externo, puede seguir las instrucciones paso a paso para continuar con una gestión financiera adecuada.

También es una buena práctica utilizar la planificación de la sucesión para prepararse para las partidas de personal, especialmente debido a la jubilación. Hablamos mucho en el mundo de los servicios públicos sobre la planificación de la sucesión del personal de campo y de los gerentes de los servicios públicos, pero esto es igualmente importante en el caso del personal financiero. Puede optar por desarrollar a los próximos líderes financieros internamente, o podría prepararse para contratar a una persona externa mucho antes de que su miembro clave del personal se jubile, lo que permite la superposición y la transferencia de conocimientos. De esa manera, su empresa de servicios públicos no tiene una brecha de experiencia financiera.

### Necesidad de paciencia y asistencia

Instituir las mejores prácticas y avanzar para convertirse en una empresa de servicios públicos financieramente sostenible requiere tiempo, recursos y experiencia. Muchos líderes de servicios públicos se enfrentan a situaciones en las que los desafíos parecen numerosos y abrumadores debido a que las empresas se administraron erróneamente en el pasado. ¡No se desespere! Puede mejorar la sustentabilidad de su empresa de servicios públicos con el tiempo, y tomar medidas para adoptar cualquiera de las mejores prácticas descritas en esta guía será de utilidad. Tenga paciencia y manténgase

comprometido con el proceso. Sobre todo, no sienta que tiene que emprender este trabajo solo. Utilice los recursos existentes. Y llame a los proveedores de asistencia técnica, como RCAP, para obtener ayuda. Lograr la sustentabilidad financiera garantizará que su empresa de servicios públicos pueda continuar atendiendo a su comunidad durante las generaciones venideras.

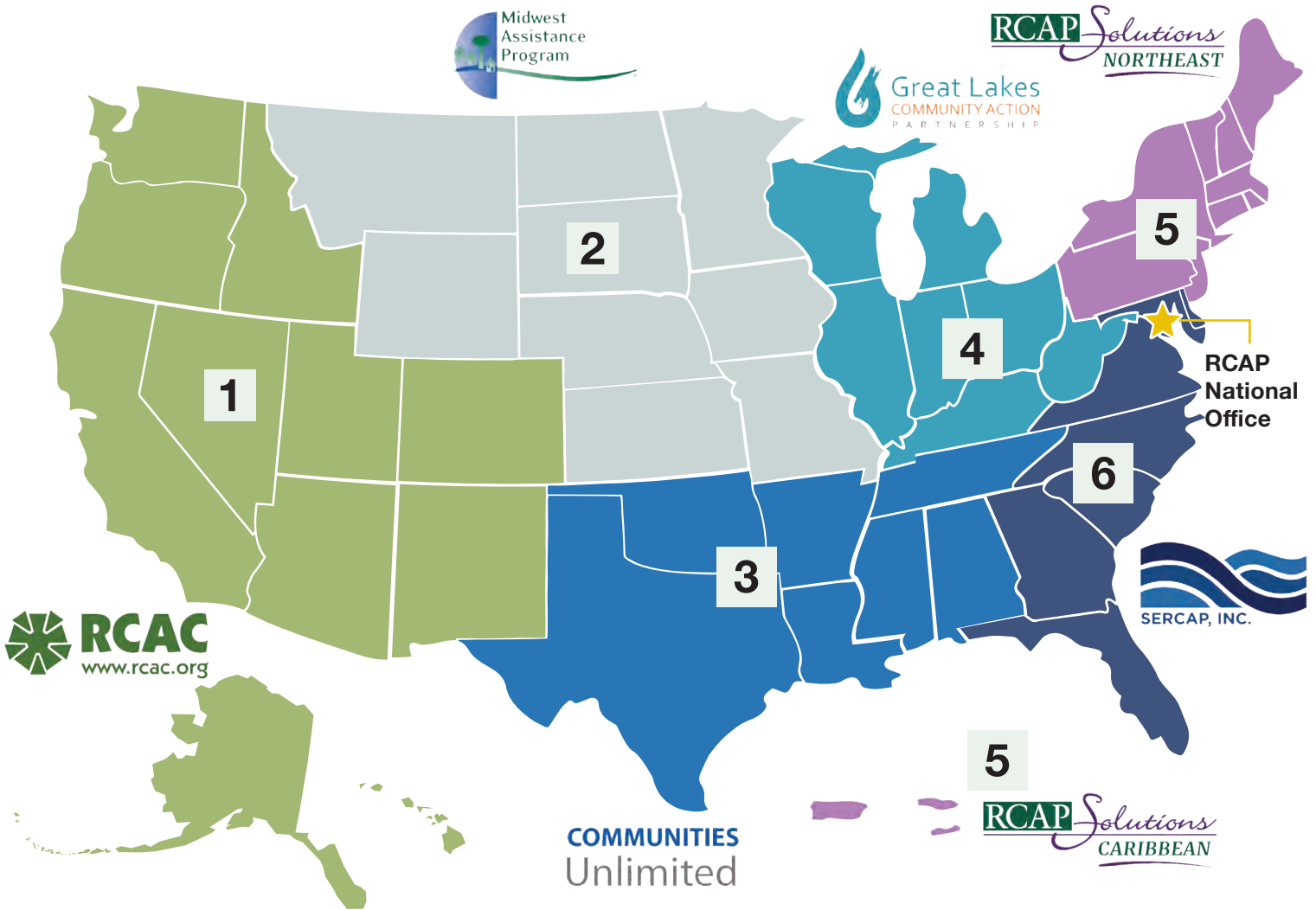


# Vocabulario

TÉRMINO	DEFINICIÓN
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO</b>	incluyen la cantidad de dinero actualmente disponible en las cuentas a la vista de la empresa. Los equivalentes de efectivo incluyen cualquier valor que tenga una fecha de vencimiento de menos de 90 días. El balance general de ejemplo incluye un certificado de depósito en la partida de efectivo y equivalentes de efectivo que vencerá el 28 de febrero de 2022, menos de 90 días a partir de la fecha del balance general del 31 de diciembre de 2021.
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	es dinero adeudado a la empresa. Esto incluye cosas como facturas de agua pendientes de pago, tarifas de conexión adeudadas a la empresa y tarifas de reconexión.
<b>GASTOS PREPAGADOS</b>	son gastos pagados por adelantado, por ejemplo, una póliza de seguro que se compra y su prima anual se paga por adelantado. El valor de la prima del seguro se registrará como un activo prepago hasta que la prima se utilice. En el ejemplo del balance general, se listan prepagos de \$4,982, que es la prima de un seguro de bienes pagada el 15 de diciembre de 2021. La póliza de seguro tiene vigencia del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2022. Debido a que la empresa recibirá el beneficio de esta póliza durante el próximo año fiscal (2022), el monto pagado se considera un activo en la fecha de vigencia del balance general de ejemplo: 31 de diciembre de 2021.
<b>INVERSIONES A CORTO PLAZO</b>	incluyen inversiones con vencimientos de más de 90 días a partir de la fecha del balance, pero menos de un año a partir de la fecha del balance. En el balance general de ejemplo, las inversiones a corto plazo incluyen certificados de depósito con fechas de vencimiento del 8 de julio de 2022 y el 26 de diciembre de 2022.
<b>INVENTARIO</b>	incluye el valor de los productos relacionados con los negocios que están o estarán disponibles para su uso o venta dentro del próximo año, por ejemplo, medidores, tuberías, equipos y repuestos nuevos.







# Rural Community Assistance Partnership

Nuestra visión consiste de comunidades rurales resilientes, equitativas y prósperas.

Rural Community Assistance Partnership Incorporated (RCAP, por sus siglas en inglés) es una red nacional de organizaciones sin fines de lucro la cual trabaja con comunidades rurales a través de la nación con el propósito de elevar las voces de las comunidades rurales y desarrollar la capacidad local para mejorar la calidad de vida, comenzando en el grifo. A través de los socios regionales, RCAP, tiene más de 350 proveedores de asistencia técnica (TAP) los cuales apoyan a las comunidades en el desarrollo de capacidad a través de asistencia técnica y capacitación, la cual es enfocada sobre el acceso a agua potable, el manejo de aguas residuales, los residuos sólidos y el desarrollo económico. RCAP funciona en todos los estados, los territorios de Estados Unidos y las tierras tribales.

Para obtener más información, visite [rcap.org](http://rcap.org).

## 1. Western RCAP

Rural Community Assistance Corporation (RCAC)  
916.447.2854  
[rcac.org](http://rcac.org)

## 3. Southern RCAP

Communities Unlimited (CU)  
479.443.2700  
[communitiesu.org](http://communitiesu.org)

## 5. Northeastern and Caribbean RCAP

RCAP Solutions  
800.488.1969  
[rcapsolutions.org](http://rcapsolutions.org)

## 2. Midwestern RCAP

Midwest Assistance Program (MAP)  
660.562.2575  
[map-inc.org](http://map-inc.org)

## 4. Great Lakes RCAP

Great Lakes Community Action Partnership (GLCAP)  
800.775.9767  
[glcap.org](http://glcap.org)

## 6. Southeastern RCAP

Southeast Rural Community Assistance Project (SERCAP)  
866.928.3731  
[sercap.org](http://sercap.org)

