

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“GESTIÓN FINANCIERA DE ÁREAS COMUNES EN LOS EDIFICIOS  
MULTIFAMILIARES A CARGO DE LA EMPRESA C&B ABOGADOS  
S. CIVIL DE R.L.-DISTRITO DE SAN ISIDRO 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**BARRIGA RAMIREZ, NARDO JUNIOR**

**Villa El Salvador  
2019**

**DEDICATORIA:**

Este trabajo se lo dedico a toda mi familia y a mi asesor y revisores, por apoyarme y darme aliento para seguir adelante en mi carrera profesional.

## **AGRADECIMIENTO:**

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la vida y fuerza necesaria para seguir adelante en esta vida, agradezco a mi Universidad Untels, mi alma máter, mi asesor Fidel Lujan y Revisores; Soledad Olivares, Nataly Cárdenas y Marcos Polido por apoyarme siempre.

## INDICE

DEDICATORIA:.....	i
AGRADECIMIENTO:.....	ii
LISTADO DE FIGURAS .....	v
LISTADO DE TABLAS .....	vi
CAPÍTULO I: .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA. ....	6
1.2.1. Justificación práctica.....	6
1.2.2. Justificación metodológica. ....	7
1.2.3. Justificación teórica. ....	7
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	8
1.3.1. Teórica. ....	8
1.3.2. Temporal. ....	8
1.3.3. Espacial.....	9
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. ....	9
1.4.1. Problema General. ....	9
1.4.2. Problemas Específicos. ....	9
1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO. ....	10
1.3.1. Objetivo general. ....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II: .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES.....	12
2.1.1. Nacionales.....	12
2.1.2. Internacionales. ....	13
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1. Gestión Financiera. ....	14
2.2.1.1. Presupuesto. ....	15
2.2.1.2. Gestión financiera en la Administración Inmobiliaria. ....	22
2.2.1.3. Crecimiento Inmobiliario y Administración Inmobiliaria. ....	23
2.2.1.4. Flujo de caja en las Administraciones de Edificios. ....	25
2.2.2. Modelo PHVA.....	26
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS. ....	29

CAPÍTULO III: .....	34
DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....	34
3.1. Presentación de la empresa.....	35
3.2. Modelo de solución propuesto. ....	36
3.1.1. Finalidad.....	36
3.1.2. Objetivos. ....	36
3.1.3. Políticas.....	36
3.1.4. Programas.....	37
3.3. Presentación de resultados.....	46
3.3. Resultados promedios aplicados a cada residente de los 5 edificios administrados por CB ABOGADOS. ....	47
3.3.2. Interpretación de Resultados. ....	67
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES. ....	74
BIBLIOGRAFÍA. ....	75
ANEXOS.....	80

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Modelo PHVA .....	26
Figura 2: Administración Financiera .....	30
Figura 3: Programación del presupuesto. (PLANEAR) .....	47
Figura 4: Programación del presupuesto. (HACER) .....	48
Figura 5: Programación del presupuesto. (VERIFICAR) .....	49
Figura 6: Programación del presupuesto. (ACTUAR) .....	50
Figura 7: Formulación del presupuesto. (PLANEAR) .....	51
Figura 8: Formulación del presupuesto. (HACER) .....	52
Figura 9: Formulación del presupuesto. (VERIFICAR) .....	53
Figura 10: Formulación del presupuesto. (ACTUAR) .....	54
Figura 11: Ejecución del presupuesto. (PLANEAR) .....	55
Figura 12: Ejecución del presupuesto. (HACER) .....	56
Figura 13: Ejecución del presupuesto. (VERIFICAR) .....	57
Figura 14: Ejecución del presupuesto. (ACTUAR) .....	58
Figura 15: Control del presupuesto. (PLANEAR) .....	59
Figura 16: Control del presupuesto. (HACER) .....	60
Figura 17: Control del presupuesto. (VERIFICAR) .....	61
Figura 18: Control del presupuesto. (ACTUAR) .....	62
Figura 19: Evaluación del presupuesto. (PLANEAR) .....	63
Figura 20: Evaluación del presupuesto. (HACER) .....	64
Figura 21: Evaluación del presupuesto. (VERIFICAR) .....	65
Figura 22: Evaluación del presupuesto. (ACTUAR) .....	66

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Programa de actividades del modelo propuesto.....	37
Tabla 2: Programación del presupuesto.....	47
Tabla 3: Formulación del presupuesto. ....	51
Tabla 4: Ejecución del presupuesto. ....	55
Tabla 5: Control del presupuesto. ....	59
Tabla 6: Evaluación del presupuesto. ....	63

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, en la Administración de los Edificios Multifamiliares, es recurrente escuchar problemas en el manejo del presupuesto para mantener las áreas comunes del edificio, por ende, esta investigación pretende describir la gestión financiera de las áreas comunes de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro a cargo de la empresa CB Abogados SCRL, desde el manejo del presupuesto en las etapas de: programación, formulación, ejecución, control y evaluación aplicando el modelo de gestión PHVA.

En el primer capítulo se describe la realidad problemática, resaltando el motivo de la investigación, también se encuentra la justificación de la investigación, la delimitación, la formulación del problema, los objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo, encontramos los antecedentes de la presente investigación, así como las bases teóricas, definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, encontramos el desarrollo del trabajo, con la presentación de la empresa, el modelo propuesto, los resultados y el análisis e interpretación de resultados.

Finaliza el informe, con las conclusiones y recomendaciones de estilo, en el marco del reglamento del Programa de Titulación de la UNTELS.

**CAPÍTULO I:**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.**

Actualmente, la gestión financiera es fundamental en la toma de decisiones de las empresas, todos los ejecutivos deben tener un amplio conocimiento de finanzas, para entender que decisiones afectan la rentabilidad y liquidez, así como los presupuestos que son los que marcan la hoja de ruta de la empresa.

Los presupuestos juegan un rol fundamental similar en las empresas. En la ausencia de presupuesto, es difícil que los gerentes y sus subalternos sepan si están en la ruta correcta para alcanzar sus metas de crecimiento y de gastos. Se podría pensar que un presupuesto es únicamente para las compañías que enfrentan dificultades financieras, pero en este caso, hay ciertos segmentos que es fundamental el presupuesto, como las administraciones de los edificios multifamiliares.

En la administración de los edificios multifamiliares a cargo de la empresa CB Abogados SCRL, es recurrente escuchar problemas en la gestión financiera, que se resume, en el presupuesto del edificio, el cual es la parte fundamental, para mantener en óptimo estado el inmueble.

Cuando existe una deficiente gestión financiera en los edificios multifamiliares, y no se cumple el presupuesto asignado, conlleva que no se cumplan los mantenimientos de todos los equipos, no se pague la planilla del personal, que no se puedan pagar los servicios generales de agua y luz, se deteriore el inmueble respecto a las áreas comunes.

Las deficiencias que se pueden encontrar, son las siguientes:

Deficiencias en la programación, por no tener en claro los objetivos y metas con respecto a las áreas comunes, no se establecen objetivos por lograr; si mejorar el estado de los equipos, pintar la fachada del edificio, mejorar la indumentaria del personal que brinda servicio en los edificios, esto conlleva a la insatisfacción en el propio edificio, con el estado actual del inmueble en general.

Deficiencias en la formulación, por no establecer la estrategia necesaria para lograr los objetivos planteados, por ejemplo, no se direcciona, si se ahorrará en el concepto de insumos de limpieza, o se reduce el costo de los contratos de

mantenimiento, estableciendo mayor periodo de relación, ya que esto puede resultar beneficioso para los intereses de los edificios.

Deficiencias en la ejecución, ya que se ejecuta, de tal manera, que los gastos superan a los ingresos, no se tiene un suficiente seguimiento de los gastos incurridos mes a mes, porque el presupuesto, no lo soporta, ocasionando, que los condóminos, desembolsen cuotas extraordinarias, perjudicando su economía.

Deficiencias en el control, porque no se realiza el seguimiento a las desviaciones de cada partida del presupuesto, al momento de ejecutar, por ejemplo, en los gastos de energía eléctrica se presupuestó mensualmente S/ 500.00 soles, pero se está gastando S/ 700.00 soles en promedio, existe una desviación de S/ 200.00 soles, por lo cual, es mejor advertirlo, para poder evitar contingencias, y no obtener déficits.

Deficiencias en la evaluación, porque existe graves problemas, para evaluar y determinar qué presupuesto está desfasado, y no se procede a cambiarlo, ya que la situación lo amerita, generando, que las áreas comunes, sufran un deterioro irreversible.

Se analiza, la situación inicial, sin la suficiente información, sin previa revisión de los estados de los equipos de las áreas comunes tales como: bombas de agua, desagüe e incendio, monóxido, puertas de cochera, luminarias y otros que correspondan, y no se calcula de manera objetiva, los gastos de servicios básicos, no se analiza el histórico de consumo de energía eléctrica en el edificio o de gas, la estructura de gastos de personal, no es la adecuada y todos esos puntos, nos brindará una paupérrima gestión, donde, lo único que se logrará es la insatisfacción a los condóminos con sus áreas comunes.

Se puede determinar que en este rubro de negocio, existe muy pocas personas capacitadas, para poder gestionar financieramente, con éxito, debido a las complejidades de las situaciones, no se lleva un buen control del registro de gastos, y también influye, la profesionalización del algunos puestos en la parte operativa, como los conserjes, el compromiso, que tienen, no asisten a trabajar, las faltas constantes e injustificadas, y todas esas cosas, van en contra del sostenimiento financiero del edificio, ya que, se debe contratar personal de emergencia, y se genera un desbalance presupuestario.

La falta de información histórica, para elaborar un presupuesto es vital, cuando, existen las famosas transiciones de administraciones, es decir, cuando un edificio multifamiliar, cambia de Administración, y se tiene que tener información histórica para la Administración entrante, y no dejan registros de gastos, para poder tener un punto de partida y observar los puntos críticos a mejorar o corregir en cada partida de gastos que incurra los edificios.

En la actualidad existen diversos edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro de la ciudad de Lima-Perú, los cuales necesitan ser atendidos de manera eficiente, para poder mantenerse en buen estado, respecto a sus áreas comunes, y las administraciones inmobiliarias cumplen un rol fundamental, en la gestión financiera, en concreto, elaborar el presupuesto del edificio, donde cada partida, pueda ser cubierta, con el pago mensual de los propietarios y se logren los objetivos planteados, por ejemplo; en el cumplimiento de los mantenimientos de equipos, el pago del personal que brinda servicio en el edificio, y cumplir con los gastos básicos.

C&B Abogados SCRL, se encarga de la gestión de inmuebles Multifamiliares, en el distrito de San Isidro, Lima – Perú, esto conlleva entre otros la supervisión de las labores de vigilancia y limpieza de pasadizos, escaleras, ascensores, cocheras, jardines, áreas de esparcimiento, azoteas, recepción, cuarto de máquinas; en busca del bienestar de las familias que viven en los inmuebles incluidos en el convenio.

Los edificios Multifamiliares, necesitan un adecuado manejo competitivo de sus finanzas, porque se percibe, muchas deficiencias, así como la capacidad de controlarlas para poder gestionarlas adecuadamente, por ejemplo; la administración financiera de las empresas adecuando a la Administración de edificios multifamiliares, estudia tres aspectos: 1) la inversión en activos reales (en el caso de los edificios Multifamiliares, en equipos de bomba de agua, desagüe e incendio).; 2) la obtención de fondos necesario para las inversiones de estos activos ( en el caso de los edificios Multifamiliares es a través de cuotas por departamento) y 3) las decisiones relacionadas con la reinversión, en el caso de

los edificios Multifamiliares, es volver a comprar un equipo, en el caso, que cumpla su vida útil.

**(Ochoa Guadalupe, Saldivar Roxana, 2016)**, mencionan que las responsabilidades del administrador financiero son:

**1) Presupuestación y planeación a largo plazo:** El administrador financiero debe interactuar y conocer con otros especialistas, para poder estimar y predecir o determinar el futuro, en este caso, los equipos de áreas comunes, por ejemplo; determinará las frecuencias de mantenimientos preventivos de los equipos de agua, desagüe y incendio, el cambio de piezas de los equipos mencionados, para extender la vida útil de los mismos.

**2) Decisiones de inversión y financiamiento de bienes de capital e inventarios:** En el ámbito del edificio generalmente, bien gestionado, siempre tiene que saber invertir, ya sea comprando equipos y piezas, para eso, deber utilizar los fondos generados por las cuotas ordinarias u solicitar cuotas extraordinarias, si fuera el caso.

**3) Administración de las cuentas por cobrar y pagar:** El administrador financiero debe determinar el periodo de cobro y pagos, en temas de cobros, una cobranza efectiva, estableciendo periodos, y los pagos a los proveedores, de manera, semanal quincenal o mensual.

**4) Coordinación y control de las operaciones:** El administrador financiero, en el ámbito inmobiliario, debe operar lo más eficiente posible, es decir, supervisar los mantenimientos preventivos, que el personal de mantenimiento cumpla sus funciones, efectivamente.

Conservar el edificio o el condominio en buen estado y lograr que todos los propietarios paguen a tiempo las cuotas asignadas, no es tarea fácil, por lo que una buena alternativa es contratar una empresa administradora de edificios calificada.

**(Ali Santa Cruz, gerenta general de Casa Grande)**, comenta que entre los servicios que ofrecen las compañías administradoras de áreas comunes de los edificios multifamiliares, están la convocatoria, la capacitación y la supervisión

permanente del personal asignado a la propiedad (portería y mantenimiento). “La empresa suele realizar visitas constantes para vigilar el desempeño y el cumplimiento de las normas”, indica.

También se encargan de los cobros de cuotas de mantenimiento y de otros relacionados con los diversos pagos que deba realizar el edificio o el condominio (agua, energía eléctrica, personal de limpieza o de seguridad).

Asimismo, programan las fechas para el mantenimiento de las áreas comunes y de los equipos (ascensores, bomba de agua, tablero de control, cisterna, cerco eléctrico, intercomunicadores, puertas eléctricas, pintura de la fachada y jardinería). Finalmente, deben presentar informes de ingresos y egresos, y convocar a asambleas para someter a la aprobación el inventario y el balance general de las cuentas.

**(Jorge Jiménez, gerente general Inrepcu peruana)**, indica que el costo de este servicio varía de acuerdo a la cantidad de áreas comunes, el número de trabajadores contratados, ubicación del edificio, entre otros factores. El periodo del contrato también es variable, pero usualmente es de mínimo un año.

La situación del manejo financiero esbozado en los párrafos precedentes, ameritan profundizar la investigación.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

De acuerdo al libro de Colonibol Torres titulado “Metodología de la investigación científica”, en la página 91, menciona que existen 10 tipos de justificación, solo aplicamos 3 tipos de justificación las cuales son: práctica, teórica y metodológica.

### **1.2.1. Justificación práctica.**

El presente trabajo de investigación se justifica debido al surgimiento de fenómenos trascendentales como la globalización y el dinamismo del mercado inmobiliario, que encuentran en un ambiente cada vez más competitivo y exigente para mantener el buen funcionamiento del inmueble. Es recomendable evaluar a la

empresa administradora inmobiliaria, para brindar la confianza de administrar las áreas, revisar los planes financieros y operativos.

Finalmente, el presente trabajo será de importancia para la empresa C&B Abogados SCRL, ya que, servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en relación a mejora de la gestión financiera; de igual manera los condóminos se verán favorecidos a través de la optimización de la gestión financiera, de los servicios contratados.

### **1.2.2. Justificación metodológica.**

Para el cumplimiento de los objetivos del estudio se acude al uso de las técnicas e instrumentos de observación, cuestionario y encuesta, en función de los datos e información requerida, debiendo aplicarse a las personas de cada edificio, las cuales son válidas para el uso de la investigación.

Se justifica respondiendo al método científico en la observación, hipótesis, experimentación, análisis de datos, demostración y presentación de resultados.

La observación, se describe el problema de los edificios multifamiliares, con el tema del presupuesto, se realiza posibles soluciones, con el modelo propuesto, se experimenta aplicando encuestas a los residentes, para recopilar datos, y se presenta los resultados obtenidos.

### **1.2.3. Justificación teórica.**

Nuestra investigación debe entender los factores o características de la gestión financiera que engloba administrar un edificio multifamiliar. En teoría, existe suficiente información sobre como diagnosticar de manera eficiente la gestión financiera y de las acciones planteadas para solucionar las debilidades generadas y plantear un modelo mejorado de gestión financiera para la empresa C&B Abogados SCRL, a base del modelo Deming (PHVA), que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de control interno.

Es oportuno realizar un trabajo de investigación para ayudar a mejorar en este campo inmobiliario en el Perú.

## **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.**

### **1.3.1. Teórica.**

Gestión financiera, según (Fainstein Hector, Abadi Mauricio,2018), se define gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

El ciclo de mejora de continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; fue desarrollado inicialmente en la década de 1920 por Walter Shewhart y fue popularizado por W. Edwards Deming, por esta razón es frecuentemente como el Ciclo Deming. El concepto de PHVA es una herramienta para la mejora continua frente a los desafíos del mundo altamente competitivo y lleno de cambios que vivimos actualmente. En el mercado permanece una competencia continua y ante este contexto la mejora continua se ha vuelto una necesidad para todas las empresas.

W. Edward Deming afirmó: “La administración se encuentra en un estado estable y solo una transformación profunda es necesaria para salir del estado actual y no unos simples remiendos al sistema de gestión actual”. Bajo este enfoque, la empresa tiene que verse como un sistema integrado donde intervienen procesos, recursos y controles orientados al logro de los objetivos y metas de la organización.

### **1.3.2. Temporal.**

La investigación tiene un tiempo de un mes, que transcurre desde el 04 de octubre del 2019 al 04 de noviembre del 2019, donde se hace un diagnóstico de la gestión financiera de las áreas comunes de los inmuebles multifamiliares de San Isidro, aplicando el modelo PHVA.

### **1.3.3. Espacial.**

La investigación se realiza en los inmuebles del Distrito de “San Isidro”, es donde se cuenta con los 5 referidos edificios, que son los siguientes:

Edificio Las Palmeras – Av. Jorge Basadre 1503 – 30 dpto.

Edificio Salaverry – Av. General Salaverry 3535 – 32 dpto.

Edificio Pezet– Av. Pezet 959 – 21 dpto.

Edificio Orrantia – Av. Maranelli 140 – 32 dpto.

Edificio Libertadores – Av. Libertadores 767 – 10- dpto.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.4.1. Problema General.**

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil De R.L realiza la gestión financiera de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?

### **1.4.2. Problemas Específicos.**

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil De R.L realiza la Programación del Presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares del Distrito de San Isidro?

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil De R.L realiza la Formulación del Presupuesto en las áreas comunes de los edificios multifamiliares del Distrito de San Isidro?

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil De R.L realiza la ejecución del presupuesto en las áreas comunes de los edificios multifamiliares del Distrito de San Isidro?

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil De R.L realiza el control del presupuesto en las áreas comunes de los edificios multifamiliares del Distrito de San Isidro?

¿De qué manera la empresa C&B Abogados S. Civil de R.L realiza la evaluación del presupuesto en las áreas comunes de los edificios multifamiliares del Distrito de San Isidro?

### **1.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO.**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Describir la gestión financiera de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Describir la programación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

Describir la formulación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

Describir la ejecución del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

Describir el control del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

Describir la evaluación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. ANTECEDENTES.**

### **2.1.1. Nacionales.**

**Montaño (2017)** hizo una investigación titulada: “Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área At Your Service en la actualidad”. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en turismo y hotelería. Cuyo objetivo es determinar de qué manera el ciclo PHVA asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

La investigación concluyo en los siguiente:

El ciclo PHVA asegura el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Estándar del JW Marriot Lima en el proceso de Wake up Call a través de las acciones correctivas-Preventivas planteadas a partir de las observaciones que se detectaron en las auditorías realizadas, respecto al orden del desarrollo de cada una de las fases del Ciclo PHVA. Además, en la implementación fue factible para la realidad del hotel y en relación con su búsqueda de mejora continua. Los niveles de significancia del Ciclo PHVA en relación con la calidad según el Brand Standard son óptimos, siendo menores al 0.005 de significancia. La eficiencia contribuye significativamente al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriot Lima para el proceso del Wake up Call a través del Ciclo PHVA porque su implementación no tomo un tiempo largo de implementación y porque el desarrollo de cada uno de las propuestas fue planteada de una manera en la que favorezca al área de estudio y las involucradas, utilizando recursos o herramientas que ya posee el hotel pero que fueron debidamente adaptadas y explotadas en el proceso.

**Blancas (2016)** hizo una investigación titulada: “La cultura financiera y su impacto en la gestión crediticia de la agencia el Tambo de la CMAC Huancayo”. Cuyo objetivo es determinar el impacto de la cultura financiera en la gestión crediticia de la Agencia El Tambo de CMAC Huancayo en el año 2016.

La investigación concluyo en los siguiente:

La cultura financiera tiene un impacto muy significativo en la gestión crediticia de la agencia el Tambo de la caja Huancayo, ya que los resultados nos muestran que los clientes que tienen mayores conocimientos sobre los temas financieros tienen mejores resultados como clientes para la caja, esto lo corroboramos con los mismos analistas de créditos, ellos indican en un 55.55% que los créditos son evaluados de manera más sencilla cuando los clientes conocen del sistema financiero.

### **2.1.2. Internacionales.**

**Martinez (2016)** hizo una investigación titulada: "Organización y planificación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para Equivibros Ltda.". Cuyo objetivo es formular un modelo del Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el trabajo que permitan evaluar el sistema, desarrollando un grupo de indicadores en materia de estructuración, procesos y resultados estableciendo el grado de desarrollo y mejora continua como parte del requisito de ley.

La investigación concluyo en los siguiente:

Que el fortalecimiento para el diseño, organización y planificación. y el cumplimiento de las directrices normativas del sistema contribuye a la agilidad en la entrega de documentos, frente a una visita de inspección por parte del Ministerio de Trabajo, cabe resaltar que por ser una compañía con alto riesgo las visitas se pueden presentar continuamente. Y Concientización a la alta dirección de la importancia del sistema de gestión para la generación de bienestar y compromiso con los trabajadores por parte de la empresa.

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1. Gestión Financiera.**

**(Expansión, 2019)**, menciona que la gestión financiera es la gestión integral de los recursos financieros de la empresa. Comprende la captación de fondos propios y ajenos, la política de cobros, el control del capital circulante, los criterios de distribución de beneficios y la elección de oportunidades de inversión. Entendiendo este concepto, podemos decir, en el ámbito de la Administración Inmobiliaria, que los fondos se captan en base al presupuesto elaborado, donde se establece, las cuotas por cada departamento, estableciendo políticas de cobros, como aplicación de penalidades, y estos fondos se distribuyen para el beneficio del bien común, es decir las áreas comunes de los edificios multifamiliares.

**(Ochoa Guadalupe, Saldivar Roxana, 2016)**, menciona que el análisis de la estructura de capital, se refiere, a las diferentes fuentes de fondos que existen para financiar las operaciones de las empresas. El significado de la estructura de capital razonable con el fin de disminuir el riesgo al que está expuesta, y es obligación del administrador financiero monitorear y prevenir una posible descapitalización, es decir, que sus pasivos no exceden al capital.

**(Ochoa Guadalupe, Saldivar Roxana, 2016)**, nos dice que algunos autores distinguen entre estructura financiera y estructura de capital; la primera abarca todas las fuentes de financiamiento de los activos de la empresa (pasivo y capital), mientras que la segunda se refiere, básicamente, al financiamiento a largo plazo (pasivo al largo plazo y capital contable, incluido en el capital preferente).

Desprendiendo toda esta información, para adaptarlo a las finanzas de las administraciones de áreas comunes de los edificios multifamiliares, se puede decir, que si el presupuesto, está bien elaborado, y la estructura financiera, que se determina de las cuotas de mantenimiento de cada departamento, puedan soportar los gastos del edificio y no exista un desbalance entre lo presupuestado y lo gastado, ya que, eso irá en contra del mantenimiento de las áreas comunes, y para evitar ese riesgo, se debe presupuestar de una manera detallada y concisa, de la mano de la realidad, estudiando cada rubro del presupuesto, que son: pagos del personal ( conserjería, mantenimiento, jardinería), pagos de servicios básicos( luz,

agua, teléfono), pagos de mantenimientos de equipos, y no perjudicar a los condóminos de los edificios.

### **2.2.1.1. Presupuesto.**

El presupuesto parte fundamental en el rubro de las administraciones de inmuebles, en la gestión financiera, según **(Flores Soria Jaime, 2017)**, nos dice que es un cómputo anticipado de costos de obras y rentas. El proceso presupuestario no implica solo el cálculo de cifras. Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración, también nos dicen que el buen empresario debe planear inteligentemente tanto sus ingresos y gastos como sus operaciones con el objeto de obtener utilidades , las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa. Le corresponde establecer un adecuado control para determinar las variaciones procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en estimaciones futuras no se hagan cálculos desproporcionados.

Hace algunos años está era la forma de administrar de muchos empresarios. El progreso o fracaso de la organización era el premio o el castigo que obtenía únicamente el gerente y de esos resultados dependía la supervivencia en el puesto. Hoy el enfoque ha cambiado. Los resultados dependen generalmente de un grupo humano que se compromete y lucha por unos objetivos que se han trazado.

#### **El desarrollo y aplicación del presupuesto:**

Objetivos generales a largo plazo para la empresa.

Las especificaciones de las metas de la empresa.

Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.

Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes. (divisiones, productos, proyectos).

Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.

Procedimientos de seguimiento.

Según Jorge E. Burbano Ruiz, en su libro Presupuestos, define que el presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.

Es expresión cuantitativa porque se asignan unos recursos para alcanzar objetivos en un periodo, es formal, porque debe ser aceptado por la Administración. Aún más, adopta estrategias porque se deberá definir como se realizarán las diferentes actividades de la empresa escogiendo aquellos que mejor convengan para lograr los objetivos, deberá organizar y asignar personas y recursos, ejecutar y controlar para determinar si los planes no se quedan únicamente en mente de quienes los propusieron y por último usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

El gerente, el personal administrativo y operativo, los asesores y otros deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa con un propósito definido; lograr los objetivos planeados buscando minimizar sus costos y maximizar su productividad teniendo además presente que el bienestar general debe primar sobre el bienestar personal.

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

### **Elementos de un presupuesto:**

Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.

Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de las partes, creado por tanta confusión y error.

En términos financieros: inicia la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan actual. Por ejemplo, al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero es necesario expresarlo en toneladas o kilogramos, y después en nuevos soles; el presupuesto de mano de obra, primero en horas hombres y después en nuevos soles. Si no tradujéramos todo a una misma medida, hablaríamos de toneladas, horas de mano de obra, etc., lo cual sin duda alguna traería confusiones.

Operaciones: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro, la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación. Esto se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye principalmente:

Presupuesto de efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).

Dentro de un periodo futuro determinado: un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

Después de analizar la definición anterior podemos, en términos más sencillos, afirmar que el presupuesto en una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipadas y los objetivos trazados, de manera que

permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

**(Horngren Charles T, 2017)**, menciona que un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración para un periodo determinado y una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan. Un presupuesto incluye, por lo general los aspectos tanto financieros y no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un periodo próximo. Un presupuesto cuantifica las expectativas de la administración en relación con los ingresos, los flujos de efectivo y la posición financiera.

Los presupuestos forman parte de una parte integral de los sistemas de control administrativo. Cuando los gerentes los aplican de una manera razonable, los presupuestos logran lo siguiente:

Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.

Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje.

Motivan a los gerentes y empleados.

#### **2.2.1.1.1. Etapas de la preparación del presupuesto.**

**(Flores Soria Jaime, 2017)**, considera las siguientes etapas del presupuesto:

Programación del presupuesto.

Formulación del presupuesto.

Ejecución del presupuesto.

Control del presupuesto.

Evaluación del presupuesto.

De estas etapas se puede desprender en el campo de las administraciones de edificios multifamiliares, que existe un déficit, ya que no toman en cuenta el paso a

paso de cada etapa, y al momento de ejecutar el presupuesto, existen déficits irreversibles.

#### **2.2.1.1.1.1. Programación del presupuesto.**

(Flores Soria Jaime, 2017), menciona que en esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores, se analizan las tendencias de las principales indicaciones empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.) se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

En la elaboración del presupuesto para la gestión financiera de áreas comunes, se puede decir, que se califica, la capacidad de pago de los condóminos, los costos laborales, y los factores no controlables, podrían ser el costo de energía eléctrica por Kwh o el costo del metro cubico por el consumo de agua, la inflación, el riesgo país.

Este diagnóstico contribuirá a sentar los fundamentos del planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes:

Selección de las estrategias competitivas: Liderazgo en costos y/o diferenciación.

Selección de las opciones de crecimiento, intensivo, integrado o diversificado.

En los edificios Multifamiliares es mejor tener una estrategia competitiva en los costos y tener un crecimiento integrado.

#### **2.2.1.1.1.2. Formulación de presupuesto.**

(Flores Soria Jaime, 2017), menciona con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa a esta etapa en la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales, procediendo según las pautas siguientes:

En el campo de las ventas, su valor se subordinará a las perspectivas de los volúmenes a comercializar previstos y de los precios. Para garantizar el alcance de los objetivos mercantiles se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales promocionales y la política crediticia. En el ámbito inmobiliario, se puede determinar las cuotas de mantenimiento a pagar, fechas límites de pago.

En el frente productivo se programarán las cantidades a fabricar o ensamblar, según las estimativos de ventas y las políticas sobre inventarios. En el ámbito inmobiliario, se puede referir a la estimación insumos de materiales de limpieza, política de reciclaje, el stock de repuestos para los equipos.

Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantificados y monetarios.

Con base a los requerimientos de personal solicitados por cada jefatura, y según los criterios de remuneración y las disposiciones gubernamentales vigentes, la jefatura de relaciones industriales o de recursos humanos debe preparar el presupuesto de sueldos y salarios.

#### **2.2.1.1.1.3. Ejecución del presupuesto.**

**(Flores Soria Jaime, 2017)**, menciona que en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que, si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados, a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

En esta etapa el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas en aras de asegurar el logro de los objetivos consagrados al planear. Igualmente, presentará informes de ejecución periódicos.

La ejecución el presupuesto en las administraciones inmobiliarias, deben permitir, alcanzar los objetivos, por ejemplo: realizar todos los mantenimientos preventivos de los equipos de áreas comunes, pagar al personal sus vacaciones, gratificaciones y todos los beneficios sociales que implica, y realizar todo el proyecto de mejora que implique, si la ejecución del presupuesto, trae consigo, déficits, desbalance, entre lo gastado y ejecutado, es signo, que no hubo una correcta programación y formulación.

#### **2.2.1.1.1.4. Control del presupuesto.**

**(Flores Soria Jaime, 2017)**, nos dice que el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Las actividades más importantes por realizar en esta etapa son:

Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado. Cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse tópicos como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.

Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

Hay casos, que empresas administradoras inmobiliarias, no presentan sus informes anuales, semestrales ni mensuales a las Junta de Propietarios, para que evalúen, los avances del presupuesto, para analizar las desviaciones de partidas, por ejemplo, el consumo de energía eléctrica, el costo de los mantenimientos de equipos de áreas comunes, para poder aplicar acciones correctivas, con el fin de

regularizar el presupuesto y tener estabilidad en la gestión financiera de los edificios.

#### **2.2.1.1.1.5. Evaluación del presupuesto.**

(Flores Soria Jaime, 2017), nos dice que al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como la plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos

Cabe indicar que estas etapas para preparar el presupuesto, generalmente se aplican en empresas industriales, comerciales y de servicios.

En una empresa de administración inmobiliaria que brinda servicios de administración, es fundamental preparar un informe crítico, para conocer el comportamiento de cada partida del presupuesto, para detectar las fallas, y reconocer lo que se hizo bien.

#### **2.2.1.2. Gestión financiera en la Administración Inmobiliaria.**

La Administraciones de inmuebles, solo ofrecen servicios de Administración, que se basa en 4 partes fundamentales:

Creación de un Presupuesto Anual de la propiedad para su aprobación.

Calcular las cuotas mensuales para los propietarios.

Gestión de cobros a propietarios y pagos a empleados y proveedores.

Creación y distribución de estados financieros de ingresos y egresos, conciliación bancaria y lista de morosos.

Nos basamos en la ley 27157, en el título IV ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS, artículo 152, menciona que las funciones de la Administración:

Velar por el adecuado manejo de los bienes y servicios comunes, su mantenimiento, limpieza, y preservación.

Cobrar las cuotas de los gastos comunes.

Cuidar que los pagos de los servicios comunes estén al día.

En base a esto, las Administraciones tienen distintas formas de gestión, pero siguiendo a los criterios mencionados.

El presupuesto para la gestión financiera de un edificio, debe ser bien elaborado en base a la programación, formulación, ejecución, control y verificación.

Con este trabajo de investigación, se pretende brindar información, para desarrollar las gestiones de manera más efectiva, ya que, en el Perú, no existe material teórico especializado en el rubro.

En la actualidad se siguen construyendo más edificios en Lima Metropolitana, que necesitaran de mejores servicios de Administración, para que la calidad de sus áreas comunes se mantenga.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) ha informado que el Perú tiene más de 31 millones de habitantes y hacia el 2021, superaría los 33. La población aumenta y con ella las ciudades. Desde el boom de vivienda que comenzó hace quince años, el número de edificios y condominios se ha multiplicado a nivel nacional.

### **2.2.1.3. Crecimiento Inmobiliario y Administración Inmobiliaria.**

El 2018 fue un año positivo para el mercado inmobiliario, recuperando su dinamismo gracias al crecimiento económico, las facilidades de acceso y disminución de tasas de interés de los créditos hipotecarios y el impulso de las colocaciones de créditos otorgados por programas sociales de vivienda promovidos por el gobierno.

Para Alfonso Vigil, Gerente Comercial de la inmobiliaria Edifica, esta reactivación también generó el incremento de los precios de inmuebles en la capital, registrándose un crecimiento del 0.8% en diciembre del 2018.

"En el caso de los distritos de Lima Top como Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco y San Borja, los precios de los inmuebles cerraron el 2018 con un crecimiento del 2.8% y se espera que para finales de este año el incremento sea del 3.1%" señaló el ejecutivo.

Por otro lado, al cierre del 2018 la compraventa de inmuebles cayó en un 7%, sin embargo, las ventas de los segmentos A y AB incrementaron en 29% y 15% respectivamente.

Para el 2019 se mantendría el crecimiento del mercado inmobiliario, siendo el sector de las viviendas sociales en donde se ubicaría el grueso de las ventas. Asimismo, el gobierno anunció recientemente que las colocaciones para programas como Techo Propio y Mi Vivienda superarían los 10 mil créditos al finalizar el año.

Son muchos los términos que se suman para referirse al momento actual del desarrollo inmobiliario en el país. Indudablemente hay un gran crecimiento de propiedades en comunidad. En este momento se vive un explosivo auge de edificios y condominios.

Es indudable también que el desarrollo inmobiliario ha sido más rápido que el de las Administraciones. Se sabe también que muchas no han pasado por un grado de capacitación.

Actualmente, el mercado de la administración de edificios ha tendido a profesionalizarse cada vez más, dejando atrás la vieja imagen del administrador informal, que era el encargado sólo de las reparaciones y mantenimiento de un edificio. Lo anterior, sean edificios o condominios, como también a las altas exigencias que las autoridades imponen sobre distintas materias a los propietarios de esos inmuebles.

Si bien, en la actualidad, no existen exigencias claras respecto a los conocimientos, aptitudes o habilidades de una persona para desempeñarse como administrador de condominios, los copropietarios están decidiendo contratar a quienes demuestren una buena preparación y sólidos conocimientos en la gestión del cuidado de los bienes comunes, el cumplimiento de las normas sobre seguridad, la administración financiera, el cuidado de las normas de buena conducta de la comunidad, etc.

Aquellas personas que pueden acreditar estudios específicos en estas materias, son los candidatos ideales para presentarse ante la directiva de los muchos edificios y condominios emplazados en el país.

Además de la experiencia en materias contables, legales, tecnológicas, laborales, se entiende que un administrador de edificios debe ser un profesional capaz de visualizar los distintos perfiles de nuevos copropietarios y gran manejo de relaciones personales.

El perfil de residentes en cada comunidad es totalmente distinto en edades, en estilos de vida, en grupo familiares, etc. Entonces, la relación del administrador con estos grupos debe ser distinta. Eso no es fácil, es una de las partes más complicadas de la administración. Si hay buena relación entre la administración y los copropietarios, los problemas pueden resolverse a través de una llamada telefónica o un correo electrónico algo muy distinto a una carta amenazante o conversaciones desgastantes improductivas.

Es importante la buena voluntad de las partes para ponerse de acuerdo en desarrollar juntos lo que ambos buscan: La administración busca la permanencia, el propietario la plusvalía.

Asimismo, dentro de las cualidades de un administrador, está la imparcialidad. Un administrador debe ser absolutamente imparcial. Transmitir los problemas de la comunidad del edificio, del condominio a la Constructora o Inmobiliaria, haciéndole saber cuál es el grado de presión que ejerce la comunidad y, por otro lado, hacerle saber a la comunidad hasta que nivel pueden esperar conseguir soluciones que no sean las obligatorias.

#### **2.2.1.4. Flujo de caja en las Administraciones de Edificios.**

**(Flores Soria Jaime, 2017)**, menciona que el flujo de caja es una estimación de los ingresos y desembolsos de efectivo futuro, es un instrumento valioso para la planeación financiera.

El presupuesto de caja es un informe detallado que muestra todos, los cobros y pagos en efectivo planificados para el próximo ejercicio, subdivididos en periodos

mensuales. Por tanto, cuantifica los posibles superávits o déficits de caja y duración esperada, con tiempo suficiente para que cualquier acción correctiva que sea necesaria pueda ser implementada, y es lo que se usa en las administraciones de edificios, para gestionar, y lograr los objetivos, que es cumplir con todos los pagos de mantenimientos de equipos, servicios básicos, materiales y personal.

El flujo de caja estará conformado por los ingresos de las cuotas de mantenimiento de cada departamento que está en base a un presupuesto y los egresos mensuales.

Existen edificios, que al primer trimestre el año, tienen déficits en sus flujos de caja, por lo que realizan un ajuste en sus presupuestos, para poder suplir los gastos mensuales y no tener problemas.

### 2.2.2. Modelo PHVA.

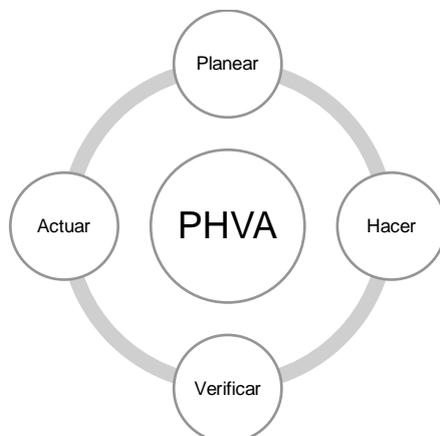
(**Cantú Jose, 2015**), mencionan que el ciclo PHVA es una herramienta utilizada para la mejora continua que se basa en un proceso de cuatro pasos:

Planificar

Hacer

Verificar

Actuar



*Figura 1: Modelo PHVA.*

## **Elaboración: Propia**

El ciclo PHVA, Planifique, Haga, Verifique, Actúe, es el ciclo que desarrolló el Dr. Shewhart, pero popularizado en los años 50, en Japón, por el Dr. Deming que fundamentó que todos los materiales entran a diferentes puntos de la línea de producción. Es necesario mejorar continuamente lo que entra, y relacionando a cada etapa del presupuesto para la gestión financiera, aplicar este hábito, es vital, para un resultado idóneo, en la gestión.

El Dr. Deming introdujo el Ciclo PHVA, una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo.

El Dr. Deming, destacó la importancia de la constante interacción entre investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios de la compañía. Para llegar a una mejor calidad que satisfaga a los clientes deben recorrerse, constantemente, las cuatro etapas, con la calidad como criterio máximo. Después, este concepto de hacer girar siempre la rueda de Deming se extendió a todas las fases de la administración. En esta forma, los ejecutivos japoneses reconstruyen la rueda de Deming y la llaman ciclo PHVA, para aplicarla a todas las fases y situaciones. El ciclo PHVA son una serie de actividades para el mejoramiento.

Planifica: significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento.

Hacer: significa ejecutar el plan.

Verificar: significa ver o confirmar si se ha producido la mejoría deseada.

Actuar: significa institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse, o sea, estandarizar.

No puede haber mejoramientos en donde no hay estándares. Tan pronto como se hace un mejoramiento se convierte en un estándar que será refutado con nuevos planes para más mejoramientos.

### **2.2.2.1 planear.**

Es la fase preliminar en la que se identifica el problema y se definen sus características con la ayuda de una información lo más completa posible. A partir de un buen conocimiento del problema se elabora un plan de resolución, o diseño, guiado por algunas hipótesis preliminares, pero suficientemente fundadas. Desarrollar un plan para mejorar:

Paso 1: Identificar la oportunidad de mejora.

Paso 2: Documentar el proceso presente.

Paso 3: Crear una visión del proceso mejorado.

Paso 4: Definir los límites del esfuerzo de mejora.

### **2.2.2.2. Hacer.**

Se trata de ejecutar lo planificado. Hay que poner en marcha acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias. En esta etapa las preguntas fundamentales a responderse son: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, Llevar a cabo un plan:

Paso 5: Hacer a una pequeña escala piloto los cambios propuestos.

### **2.2.2.3. Verificar.**

Es la etapa de confrontación de los resultados de la acción con las hipótesis recogidas en el diseño. Se trata de interpretar los resultados obtenidos que se han de materializar en datos o en hechos- para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la solución. Verificación:

Paso 6: Observar lo aprendido acerca de la mejora del proceso.

#### **2.2.2.4. Actuar.**

Se deberán incorporar ahora los posibles cambios surgidos de la etapa anterior de evaluación. Se inicia así un nuevo ciclo teniendo en cuenta todo el conocimiento ya acumulado a lo largo de los ciclos anteriores. Actuar:

Paso 7: Hacer operativo la nueva mezcla de recursos.

Paso 8: Repetir los pasos (ciclo) en la primera oportunidad.

La implementación de esta metodología permite a la empresa una mejora de su competitividad y, en consecuencia, una mejor calidad de sus productos y servicios. Esta metodología busca:

Reducir costos

Optimizar la productividad reducir los precios

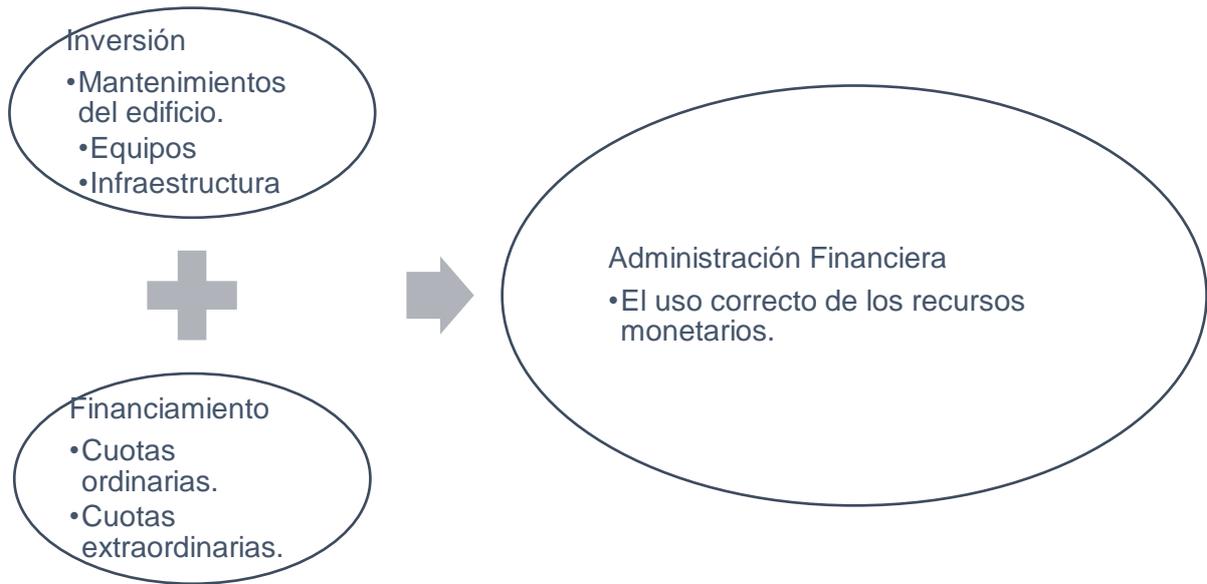
Incrementar la participación del mercado

Aumentar la rentabilidad de la empresa

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.**

#### **Administración financiera**

La Administración Financiera, es el uso correcto de los recursos monetarios, tomando decisiones de inversión y financiamiento, en este caso, de los edificios multifamiliares, la inversión en mantenimientos de equipos, compra de equipos, e infraestructura y por otro lado el financiamiento que puede ser por cuotas ordinarias o extraordinarias.



*Figura 2: Administración Financiera*

**Elaboración:** Propia

### **Ciclo PHVA**

**(Gestión Empresarial, 2019).** “Menciona que el ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do)”. **(Párr.1.)**

### **El edificio Multifamiliar**

**(Ley N°27157,2006).** La residencia, edificio y condominio multifamiliar es un recinto donde unidades de viviendas superpuestas albergan un número determinado de familias, cuya convivencia no es una condición obligatoria. El espacio está bajo un régimen de servicios y bienes compartidos; tales como: Circulación (escaleras y ascensores), ductos y/o bajantes de basura, estacionamientos, acometidas de servicio.

## **El Administrador Inmobiliario**

**(Ley N°27157,2006).** En el presente trabajo definimos lo que es un administrador Inmobiliario, es aquella persona, realiza funciones de gestión e intermediación entre quienes habitan un espacio determinado en un bien inmueble.

## **Finanzas**

**(Ochoa Guadalupe, Saldivar Roxana, 2016).** “Menciona que las finanzas es la rama de la Economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos”.

## **Gestión Financiera**

**(Knoow, 2019).** “Menciona que la Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros” **(Párr.1).**

## **Inmuebles; Edificios y Condominios Multifamiliares**

**(Ley N°27157,2006).** En primer lugar, vamos a establecer lo que entendemos por un “bien inmueble”. Una definición simple, sencilla, es la que se considera que son aquellos que no se pueden desplazar de un lugar a otro sin perder su esencia, su substancia. Por contrapartida, serán “bienes muebles” los que si puedan realizar desplazamiento alguno a otro lugar.

## **Juntas Ordinarias**

**(Ley N°27157,2006).** Las Juntas ordinarias son realizadas a la apertura del año fiscal, están relacionadas con la aprobación de presupuestos de gastos anuales, así como la presentación de un consolidado de los análisis financieros que ha incurrido el edificio en el periodo anterior, los propietarios votaran sobre los acuerdos dados en esta junta.

### **Juntas extraordinarias**

**(Ley N°27157,2006).** Son convocadas de forma urgente para tocar temas específicos en agenda que repercuten con la operatividad del edificio. Los acuerdos tomados en estas juntas son de aplicación inmediata o son elevados a votación con la participación del 50% más uno de los propietarios.

### **Presupuesto**

**(Flores Soria Jaime, 2017).** “Menciona que el presupuesto es la estimación en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

### **Normas de Convivencia**

**(Ley N°27157,2006).** Para regular los detalles de la convivencia y la adecuada utilización de los servicios y cosas comunes, y dentro de los límites establecidos y los estatutos, el conjunto de propietarios podrá fijar normas de régimen interior que obligarán también a todo titular mientras no sean modificadas en la forma prevista para tomar acuerdos sobre la administración.

### **Vigilante**

**(Ley N°27157,2006).** Es la persona encargada de la seguridad del inmueble, sobre el recae el bienestar de las familias, además de realizar de funciones de recepción e información.

También tiene función de supervisar la operatividad del edificio y reportarlo inmediatamente a su superior para una solución inmediata.

## **Mantenimiento o Limpieza**

**(Ley N°27157,2006).** Es el encargado de mantener las aéreas comunes en perfecto estado, función principal es la limpieza del edificio.

## **Jardinero**

**(Ley N°27157,2006).** Encargado de realizar el mantenimiento de las plantas y jardines, así de sugerir cambios relacionados a la estética y paisajismo del inmueble.

## **Las áreas comunes**

**(Ley N°27157,2006).** Son los espacios compartidos por las familias que habitan un multifamiliar, está a disposición de cada propietaria con la excepción que son áreas delimitadas y controladas para evitar malos entendidos. Pertenecen al edificio y las personas que lo habitan. Pueden estar comprendidos por los siguientes: pasadizos, escaleras, cocheras, ascensor, recepción, jardines, azotea, etc.

## **La cuota de participación o mantenimiento**

**(Ley N°27157,2006).** Es el monto designado a cada departamento concepto de mantenimiento de las áreas comunes del edificio, así como el pago por los servicios que llega a brindar este, como pueden ser: vigilancia, limpieza, ascensor, alumbrado interno, gas, etc.

## **Ley N°27157**

Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común.

**CAPÍTULO III:**  
**DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1. Presentación de la empresa.**

C&B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L es una empresa que ofrece servicios de Administración de inmuebles y está avalada por un equipo multidisciplinario de gestión con un profundo conocimiento de los servicios y compromiso con los clientes.

Contamos con más de 9 años de experiencia en el Sector Inmobiliario, 7 de ellos en Lima-Perú.

Dentro de sus colaboradores, cuentan con Supervisores quienes garantizan al menos 2 visitas semanales a los clientes y respuesta inmediata en caso de emergencia; un equipo financiero que diariamente absuelve consultas en oficina y un socio estratégico – empresa multiservicios, quien atiende distintas emergencias en gasfitería, electricidad, etc. 24 horas al día.

Son especialistas en gestión administrativa, innovador de una cultura de valores e integridad corporativa comunes entre los miembros del equipo.

El equipo se encuentra liderado por Angel Segovia López, quien es Administrador de profesión, quien ha liderado equipos a nivel internacional. Asimismo, la empresa tiene como Gerente General a Natalia Canchanya Barreda, quien es Abogado de profesión, con amplia experiencia en el rubro inmobiliario y asegura el cumplimiento de todas las obligaciones legales de los clientes.

El compromiso es prestar un servicio de calidad, con profesionalismo y educación y dentro de los más altos estándares de tiempos de respuestas.

### **3.2. Modelo de solución propuesto.**

Propuesta de mejora en la gestión financiera en los Edificios Multifamiliares a cargo de la empresa C&B ABOGADOS S. Civil de R.L-Distrito de San Isidro-2019.

#### **3.1.1. Finalidad.**

La presente propuesta es para mejorar la gestión financiera en la Administración de las áreas comunes de los Edificios Multifamiliares a cargo de la empresa C&B ABOGADOS S. Civil de R.L del distrito de San Isidro, respecto al manejo del presupuesto, que es la herramienta principal, para lograr el buen mantenimiento de las áreas comunes.

#### **3.1.2. Objetivos.**

Programar el presupuesto en base al modelo de gestión PHVA.

Formular el presupuesto en base al modelo de gestión PHVA.

Ejecutar el presupuesto en base al modelo de gestión PHVA.

Controlar el presupuesto en base al modelo de gestión PHVA.

Evaluar el presupuesto en base al modelo de gestión PHVA.

#### **3.1.3. Políticas.**

Elaborar los presupuestos de los Edificios multifamiliares en base al modelo de gestión PHVA.

Establecer metas en los resultados del presupuesto, en base a los ingresos y egresos de la gestión financiera de los Edificios Multifamiliares.

### 3.1.4. Programas.

**Tabla 1**

*Programa de actividades del modelo propuesto.*

<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>
Actividad N°1. Realizar un estudio de los gastos en la programación del presupuesto.	S/2.,000.00
Actividad N°2: Elección de proveedores y personal en la formulación del presupuesto.	S/ 1,000.00
Actividad N°3: Cumplimiento de todos los mantenimientos de equipos y pagos al personal en la ejecución del presupuesto.	S/ 3,000.00
Actividad N°4: Controlar los resultados del presupuesto.	S/ 2,000.00
Actividad N°5: Evaluación del presupuesto.	S/ 2,000.00
<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO</b>	<b>S/ 10,000.00</b>

**Fuente:** Propia.

**Elaboración:** Propia.

**Actividad 1:** Realizar un estudio de los gastos en la programación del presupuesto.

Planear: Solicitar información de los gastos corrientes, es decir de los pagos de servicios básicos como la luz y el agua, así como el pago del personal del edificio, y establecer un fondo de contingencias.

Hacer: Realizar los gastos por partida, por cada concepto, planillas, servicios generales y contingencias.

Verificar: Seguimiento al gasto pronosticado, es decir, si coloco como meta gastar S/ 1,000.00 en energía eléctrica, hacer seguimiento para cumplir lo pronosticado.

Actuar: Tener el gasto pronosticado por partida, es decir, tener información a la mano, para que se pueda ordenar cada gasto.

Objetivo 1: Reducción de los gastos operativos.

Meta 1: Lograr un 20% de reducción de gastos operativos.

Responsable: Jefe de Finanzas de CB ABOGADOS S. Civil de R.L.

Fecha de inicio: 04/11/2019

Fecha de fin: 01/12/2019.

Costo: S/ 2,000.00

**Actividad 2:** Elección de proveedores y personal en la formulación del presupuesto.

Planear: Solicitar información de proveedores y personal, se hace referencia a proveedores de los equipos de agua, desagüe, incendio y otros, así como la confección y estructura de pagos al personal.

Hacer: Realizar la selección de proveedores y personal, es decir, hacer una convocatoria, homologar proveedores, y tener el mejor filtro para la selección del personal.

Verificar: Seguimiento al gasto pronosticado.

Actuar: Escoger los candidatos idóneos para el presupuesto.

Objetivo 1: Reducción de los gastos operativos.

Objetivo 2: Contratar proveedores y personal de calidad.

Meta 2: Lograr acuerdos de contratos con facilidades de pagos.

Responsable: Jefe de Finanzas de CB ABOGADOS S. Civil de R.L.

Fecha de inicio: 04/11/2019

Fecha de fin: 01/12/2019.

Costo: S/ 1,000.00

**Actividad 3:** Cumplimiento de todos los mantenimientos de equipos y pagos al personal en la ejecución del presupuesto.

Planear: Solicitar información de ejecución de mantenimientos y pagos al personal, aquí se tiene que pedir el cronograma de ejecución de mantenimientos y pagos al personal.

Hacer: Ejecutar los pagos de proveedores y personal.

Verificar: Seguimiento al gasto pronosticado.

Actuar: Corregir cualquier contingencia de pagos a proveedores y personal.

Objetivo 3: Realizar los desembolsos de acuerdo a lo presupuestado.

Meta 3: Realizar los desembolsos de pagos en la fecha estipulada.

Responsable: Administrador de CB ABOGADOS S. Civil de R.L. y Presidente de la Junta Directiva de los Edificios Multifamiliares.

Fecha de inicio: 04/11/2019

Fecha de fin: 01/12/2019.

Costo: S/ 3,000.00

**Actividad 4:** Controlar los resultados del presupuesto.

Planear: Solicitar información de los resultados del presupuesto, es decir, cuanto se gastó en cada partida, por ejemplo, en mantenimiento de equipos.

Hacer: Estudio de cada gasto del presupuesto.

Verificar: cumplimiento de cada partida del presupuesto.

Actuar: Corregir o sincerar cualquier desviación de las partidas del presupuesto.

Objetivo 4: Obtener superávit en cada partida presupuestada.

Meta 4: Realizar seguimiento a los gastos mensuales por partida presupuestada.

Responsable: Jefe de Finanzas CB ABOGADOS S. Civil de R.L. y Presidente de la Junta Directiva de los Edificios Multifamiliares.

Fecha de inicio: 04/11/2019

Fecha de fin: 01/12/2019.

Costo: S/ 2,000.00

**Actividad 5:** Evaluación del presupuesto.

Planear: Solicitar información de los gastos reales y presupuestados, aquí se mide la desviación del presupuesto pronosticado y real.

Hacer: Realizar comparaciones.

Verificar: Decidir incrementar o disminuir el presupuesto.

Actuar: Corregir cualquier contingencia del presupuesto.

Objetivo 5: Obtener un informe económico de lo gastado con lo presupuestado.

Meta 5: Evaluar las tendencias de cada gasto presupuestado.

Responsable: Jefe de Finanzas CB ABOGADOS S. Civil de R.L. y Presidente de la Junta Directiva de los Edificios Multifamiliares.

Fecha de inicio: 04/11/2019

Fecha de fin: 01/12/2019.

Costo: S/ 2,000.00

Presupuesto final: S/ 10,000.00

#### **3.1.4.1. Actividad N°1.**

Identificación

- A) Denominación: Convocatoria de proveedores para los mantenimientos de equipos, así como elección de personal para brindar servicio a los Edificios Multifamiliares.
- B) Órgano Responsable: Dpto. de Finanzas.
- C) Responsable: Jefe de Finanzas.
- D) Cobertura: Edificios Multifamiliares.

Justificación:

Brindar un estudio acertado de costos de proveedores y personal.

Objetivos:

Establecer mecanismos para reducir los gastos operativos.

Descripción de la Actividad:

- A) Naturaleza y Características: A través de informes pasados de gastos, liquidaciones de pagos.
- B) Meta: Los 5 Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- C) Usuarios: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

Programación de tareas:

- A) Estudio y selección de información de costos de proveedores y personal.
- B) Elaborar un cronograma de mantenimientos de equipos.
- C) Seguimiento a la periodicidad de los mantenimientos de equipos.

Potencial Humano y Recursos:

- A) Humano: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- B) Recursos: S/ 2,000.00

Control y evaluación

- A) Control de las actividades.
- B) Evaluación de resultados.
- C) Informe Final.

### **3.1.4.2. Actividad N° 2.**

#### Identificación

- A) Denominación: Establecer contratos anuales, con garantías.
- B) Órgano Responsable: Dpto. de Finanzas.
- C) Responsable: Jefe de Finanzas.
- D) Cobertura: Edificios Multifamiliares.

#### Justificación:

Obtener contratos beneficiosos para los edificios Multifamiliares para los servicios asignados.

#### Objetivos:

Establecer contratos con proveedores estratégicos.

#### Descripción de la Actividad:

- A) Naturaleza y características: Establecer actas de acuerdos por ambas partes.
- B) Meta: Los 5 Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- C) Usuarios: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

#### Programación de tareas:

- A) Evaluar antecedentes y recomendaciones de los proveedores y el personal para el servicio de los edificios.
- B) Establecer tiempos de respuesta ante cualquier requerimiento en el servicio.
- C) Establecer que, ante cualquier ajuste en el contrato, sea previo acuerdo con el cliente y no de manera automática.

#### Potencial Humano y Recursos:

- A) Humano: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- B) Recursos: S/ 1,000.00

#### Control y evaluación

A) Control de las actividades.

B) Evaluación de resultados.

A) Informe Final.

### **3.1.4.3. Actividad N° 3.**

#### Identificación

A) Denominación: Cumplimiento de todos los mantenimientos de equipos y pagos del personal.

B) Órgano Responsable: Administración.

C) Responsable: Administrador.

D) Cobertura: Edificios Multifamiliares.

#### Justificación:

Realizar todos los mantenimientos preventivos al 100%, pagar al personal al 100% y cumplir con el pago oportuno para una buena relación con los proveedores y personal.

#### Objetivos:

Pagar puntualmente a los proveedores y personal.

#### Descripción de la Actividad:

A) Naturaleza y características: Establecer fecha de pagos quincenales.

B) Meta: Los 5 Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

C) Usuarios: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

#### Programación de tareas:

A) Evaluar fechas de pagos.

B) Establecer políticas de pago a través de la cuenta bancaria del mismo edificio.

C) Todos los pagos deben estar con los documentos sustentatorios.

#### Potencial Humano y Recursos:

- A) Humano: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- B) Recursos: S/ 3,000.00

#### Control y evaluación

- A) Control de las actividades.
- B) Evaluación de resultados.
- C) Informe Final.

#### **3.1.4.4. Actividad N° 4.**

##### Identificación

- A) Denominación: Controlar los resultados del presupuesto.
- B) Órgano Responsable: Dpto. De Finanzas.
- C) Responsable: Jefe de Finanzas.
- D) Cobertura: Edificios Multifamiliares.

##### Justificación:

Realizar seguimiento oportuno a cada partida del presupuesto, para no generar déficit en los Edificios Multifamiliares.

##### Objetivos:

Establecer mecanismos de cumplimiento de metas por cada partida del presupuesto.

##### Descripción de la Actividad:

- A) Naturaleza y características: Establecer metas de gasto por partida.
- B) Meta: Los 5 Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- C) Usuarios: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

Programación de tareas:

- A) Revisar el análisis de ingresos y egresos.
- B) Establecer políticas de cobranza contra morosos.

Potencial Humano y Recursos:

- A) Humano: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.
- B) Recursos: S/ 2,000.00

Control y evaluación

- A) Control de las actividades.
- B) Evaluación de resultados.
- A) Informe Final.

#### **3.1.4.5. Actividad N° 5.**

Identificación

- A) Denominación: Evaluación de resultados de la gestión financiera.
- B) Órgano Responsable: Dpto. de Finanzas.
- C) Responsable: Jefe de Finanzas.
- D) Cobertura: Edificios Multifamiliares.

Justificación:

La evaluación del presupuesto determinara en qué medida se realizó una óptima gestión de las áreas comunes.

Objetivos:

Establecer informes de evaluación presupuestal, para sincerar los gastos.

Descripción de la Actividad:

- A) Naturaleza y características: Informes de ingresos y gastos.

B) Meta: Los 5 Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

C) Usuarios: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

Programación de tareas:

A) Revisar la desviación de las partidas del presupuesto.

B) Establecer informes de mejora.

Potencial Humano y Recursos:

A) Humano: Todos los condóminos de los Edificios Multifamiliares del distrito de San Isidro.

B) Recursos: S/ 2,000.00

Control y evaluación

A) Control de las actividades.

B) Evaluación de resultados.

A) Informe Final.

### **3.3. Presentación de resultados.**

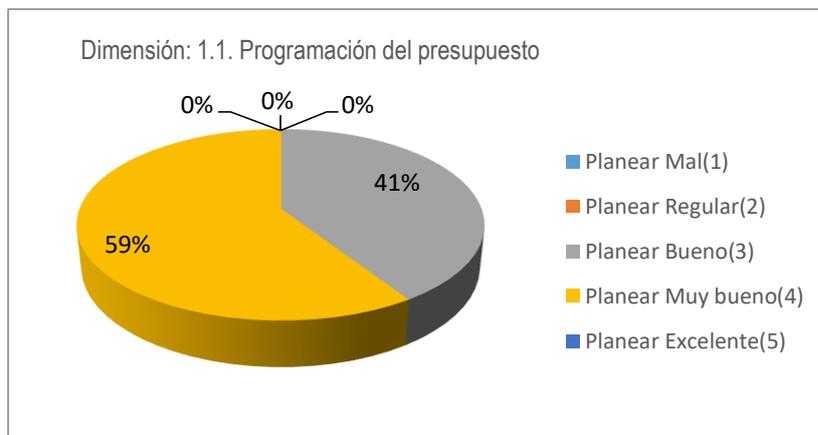
Después de haber aplicado la encuesta respecto a la gestión financiera de áreas comunes en los edificios multifamiliares a cargo de la empresa C&B Abogados S. Civil de R.L en el distrito de san Isidro, siendo un total de 49 condóminos repartidos entre todos los edificios y se obtuvieron los siguientes resultados.

### 3.3. Resultados promedios aplicados a cada residente de los 5 edificios administrados por CB ABOGADOS.

**Tabla 2**

Programación del presupuesto.

Planear					Hacer				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	20	29	0	0	0	30	19	0
Verificar					Actuar				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	39	0	10	0	0	30	19	0



*Figura 3:* Programación del presupuesto. (PLANEAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

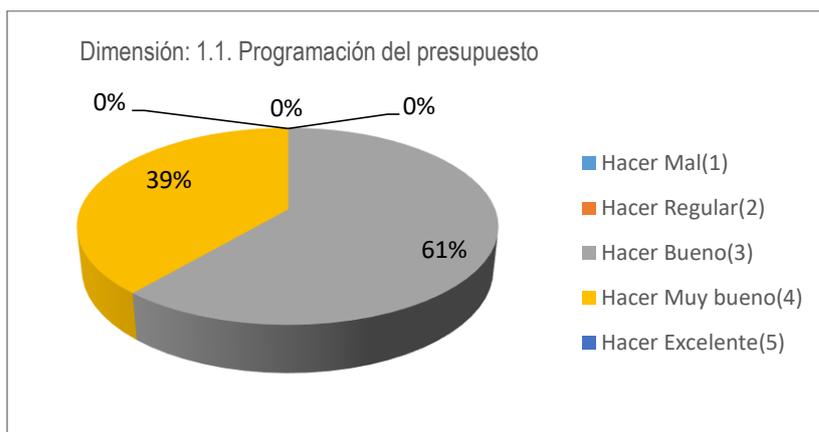
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 59% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados muy buena y un 41% la considera buena, en la programación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA, para establecer objetivos, en base a la información que se obtiene del estado del edificio.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la programación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.



*Figura 4:* Programación del presupuesto. (HACER)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

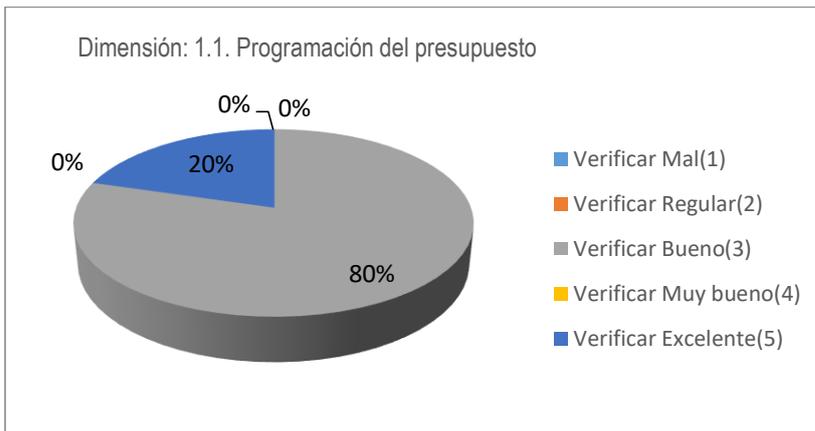
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la programación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA, es decir, para la realización de la búsqueda de información, para definir los objetivos establecidos.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la programación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA, por ejemplo, para conocer los costos de un mantenimiento de equipos de agua, tales como bombas de agua y tener una referencia de gastos, que es muy importante, para cumplir con el presupuesto asignado.



*Figura 5: Programación del presupuesto. (VERIFICAR)*

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

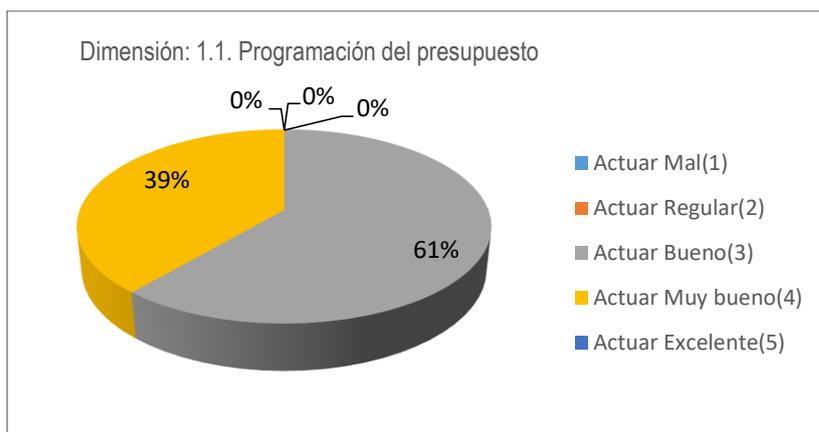
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 80% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 20% la considera excelente, en la programación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la programación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA, verificando cada gasto asignado, para establecer el presupuesto, es decir, lo que se necesita, por ejemplo, una partida de gastos de mantenimientos de equipos de agua, desagüe e incendio.



*Figura 6:* Programación del presupuesto. (ACTUAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la programación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA, si se vuelve a evaluar la información de los gastos, para tomar las mejores decisiones.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la programación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA, para poder volver a mejorar, la interiorización de la información brindada, si encontramos una partida que no resultará necesaria, es mejor eliminarla y establecer lo que se necesita.

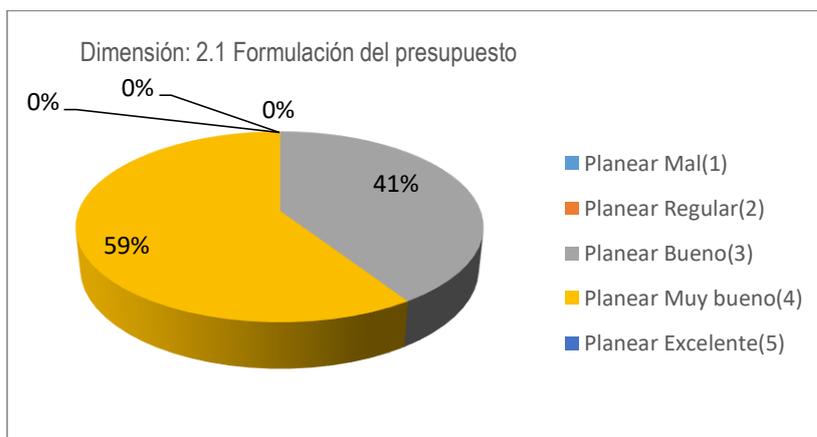
**Tabla 3**

Formulación del presupuesto.

Planear					Hacer				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	20	29	0	0	0	30	19	0

Verificar					Actuar				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	39	0	10	0	0	30	19	0



*Figura 7:* Formulación del presupuesto. (PLANEAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

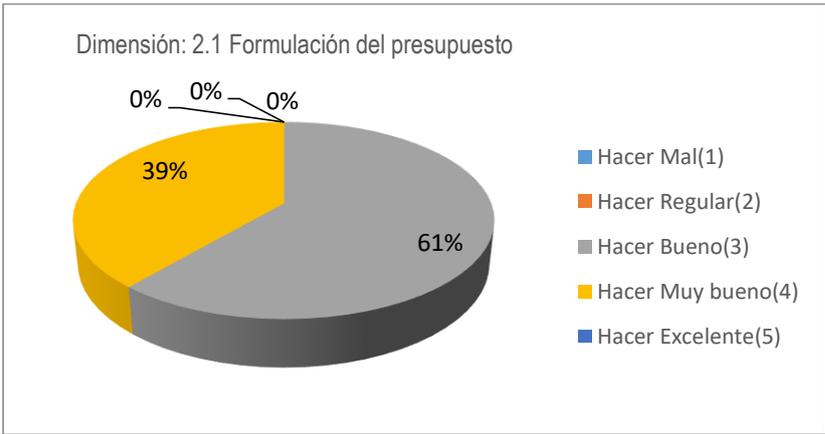
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 59% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados muy buena y un 41% la considera buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.



*Figura 8:* Formulación del presupuesto. (HACER)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

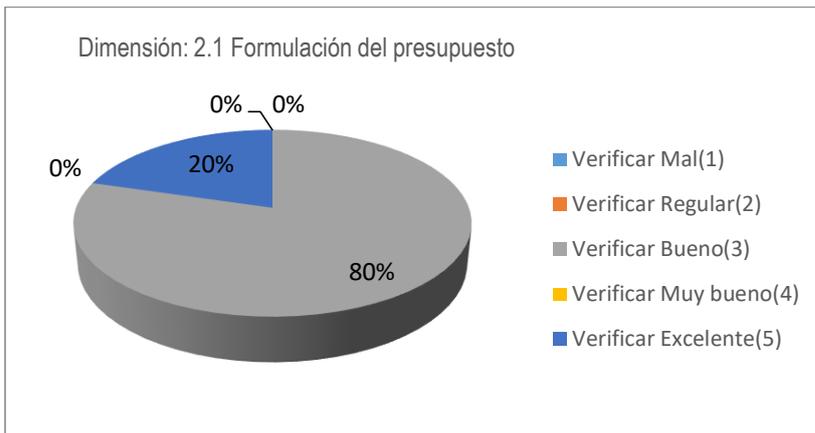
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA, es decir, negociar costos con los proveedores y fijar los gastos de planilla que se llevaran en el periodo.



*Figura 9:* Formulación del presupuesto. (VERIFICAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

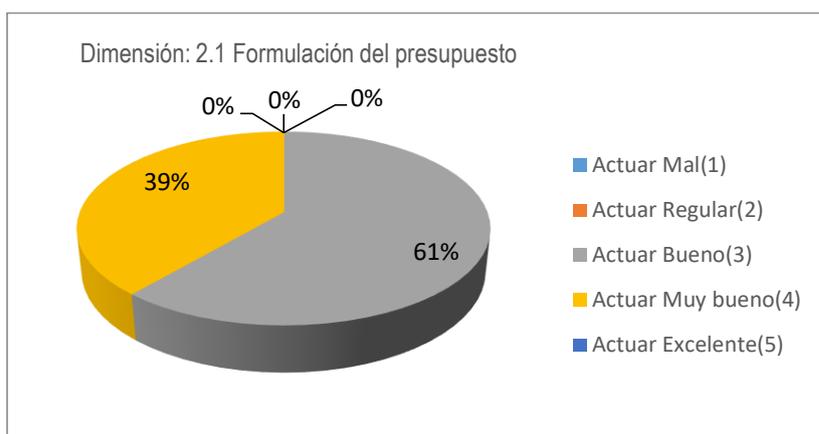
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 80% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 20% la considera excelente, en la formulación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA, se tiene que verificar que cada gasto que formará parte de la cuota de mantenimiento sea lo más razonable posible.



*Figura 10: Formulación del presupuesto. (ACTUAR)*

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la formulación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA, este paso es importante, para realizar una adecuada formulación, los residentes deciden junto con la Administración fijar los gastos.

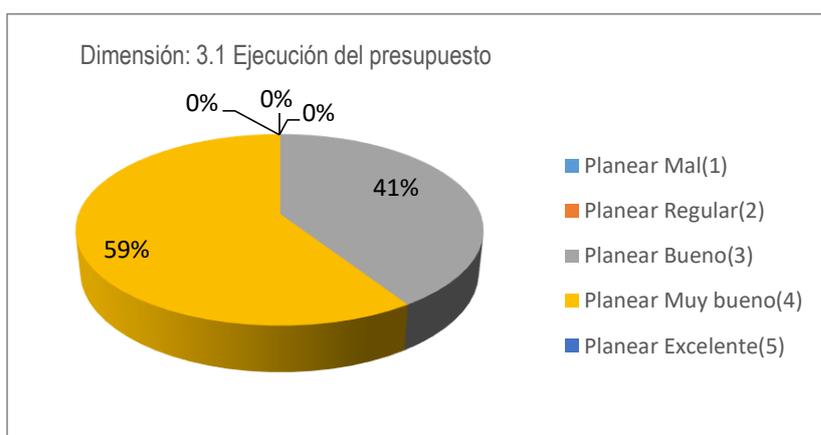
**Tabla 4**

Ejecución del presupuesto.

Planear					Hacer				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	20	29	0	0	0	30	19	0

Verificar					Actuar				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	39	0	10	0	0	30	19	0



*Figura 11:* Ejecución del presupuesto. (PLANEAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

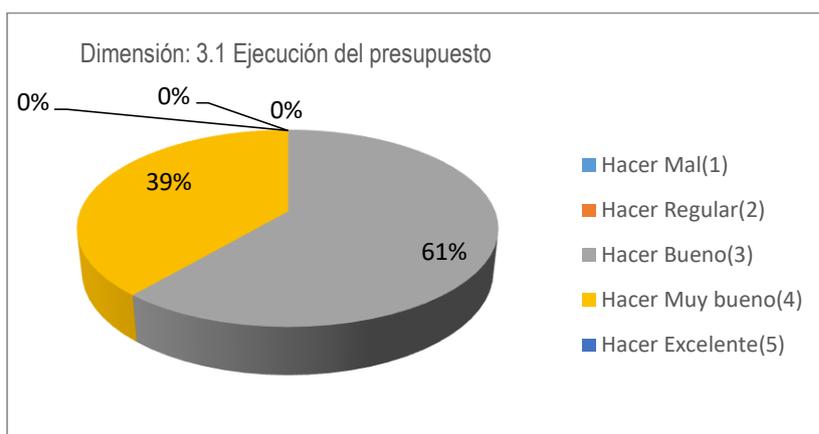
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 59% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados muy buena y un 41% la considera buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.



*Figura 12:* Ejecución del presupuesto. (HACER)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

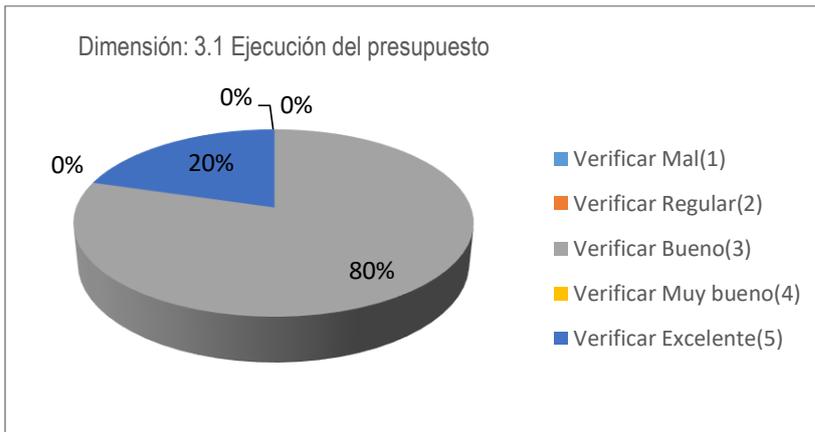
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA, aquí vienen los desembolsos de los gastos asignados y observar el soporte del presupuesto establecido.



*Figura 13:* Ejecución del presupuesto. (VERIFICAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

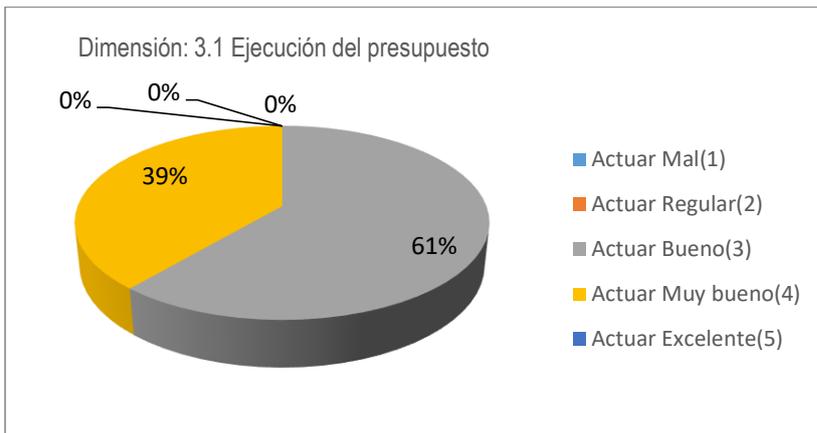
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 80% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 20% la considera excelente, en la ejecución del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA, se verifica los gastos incurridos con lo presupuestado, si hubo déficits o superávits.



*Figura 14: Ejecución del presupuesto. (ACTUAR)*

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la ejecución del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

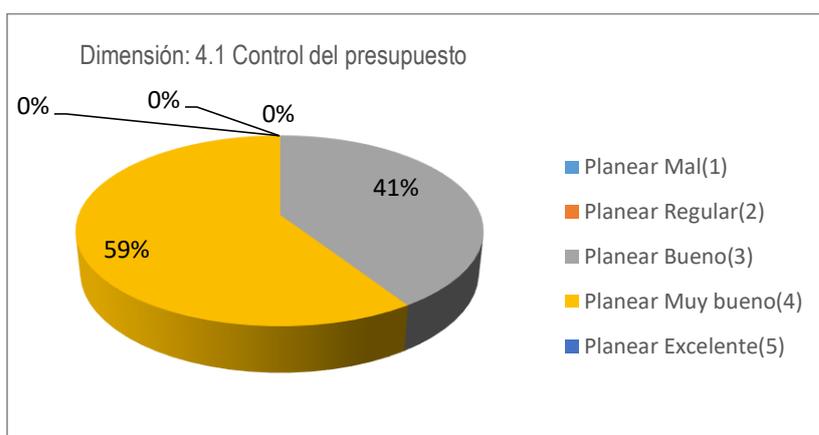
**Tabla 5**

Control del presupuesto.

Planear					Hacer				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	20	29	0	0	0	30	19	0

Verificar					Actuar				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	39	0	10	0	0	30	19	0



*Figura 15:* Control del presupuesto. (PLANEAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

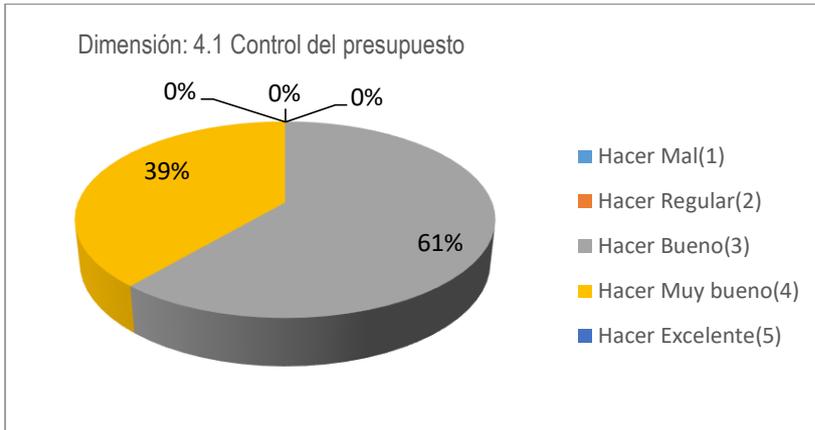
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 59% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados muy buena y un 41% la considera buena, en el control del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en el control del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.



*Figura 16:* Control del presupuesto. (HACER)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

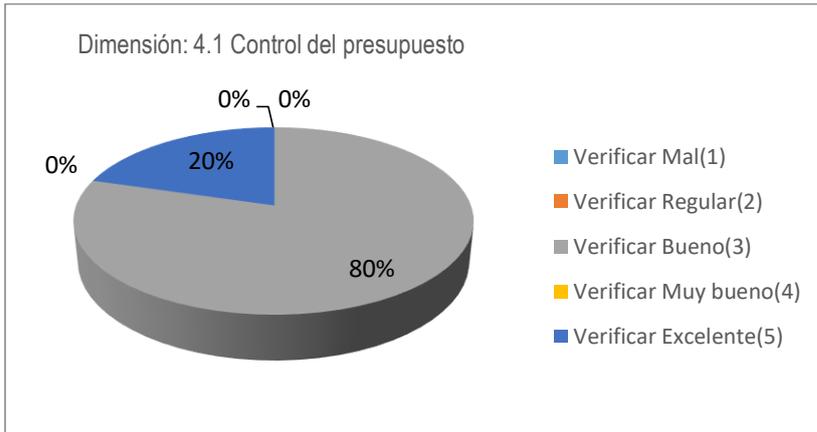
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en el control del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en el control del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA, se realiza los informes, para fijar nuevos objetivos y que partidas aumentar, disminuir o eliminar.



*Figura 17:* Control del presupuesto. (VERIFICAR)

Control del presupuesto. (VERIFICAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

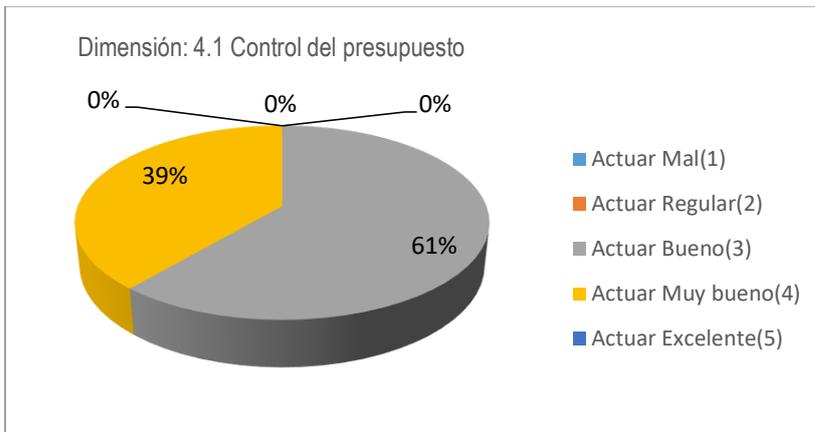
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 80% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 20% la considera excelente, en el control del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en el control del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.



*Figura 18: Control del presupuesto. (ACTUAR)*

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en el control del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

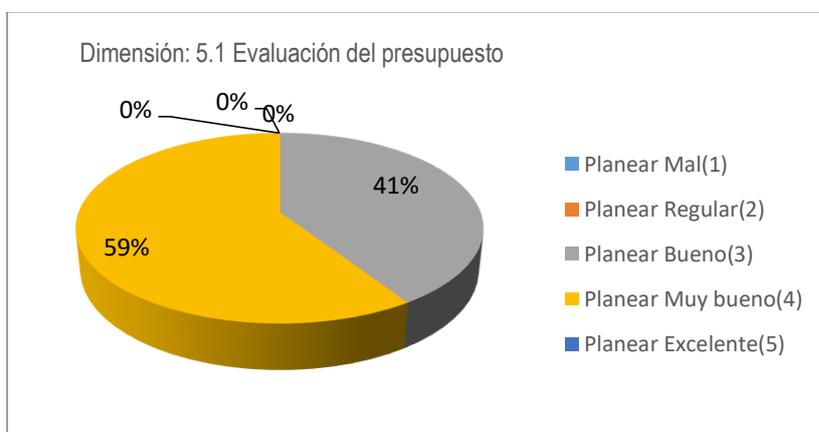
**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en el control del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

**Tabla 6**

Evaluación del presupuesto.

Planear					Hacer				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	20	29	0	0	0	30	19	0
Verificar					Actuar				
Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
0	0	39	0	10	0	0	30	19	0



*Figura 19:* Evaluación del presupuesto. (PLANEAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

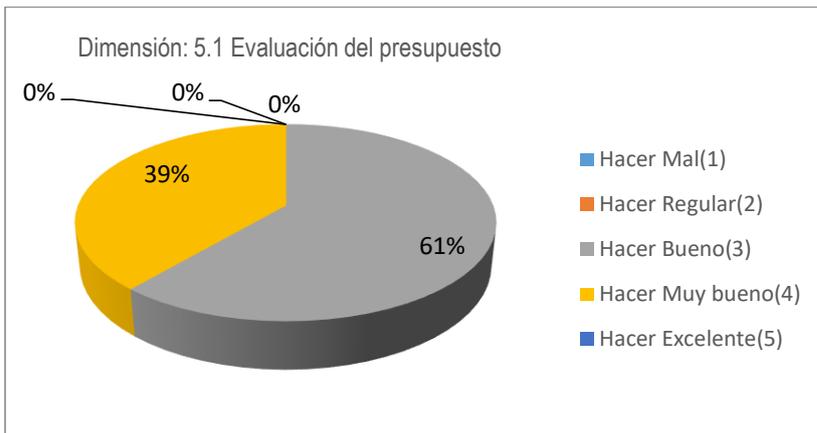
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 59% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados muy buena y un 41% la considera buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de planear del modelo de gestión PHVA.



*Figura 20:* Evaluación del presupuesto. (HACER)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

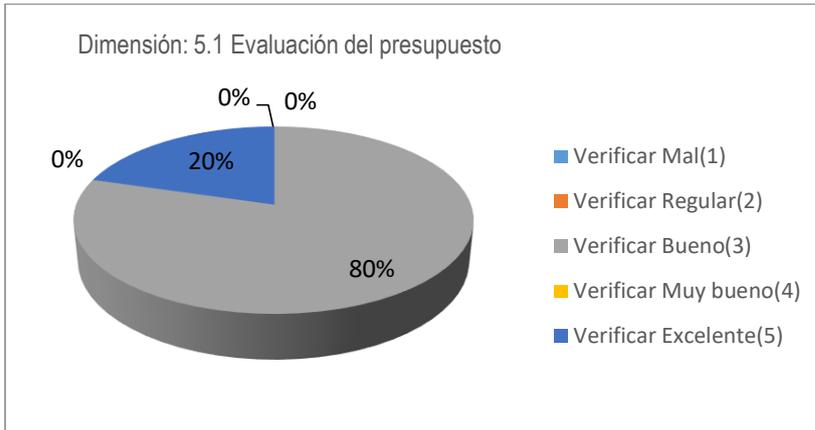
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de hacer del modelo de gestión PHVA.



*Figura 21:* Evaluación del presupuesto. (VERIFICAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

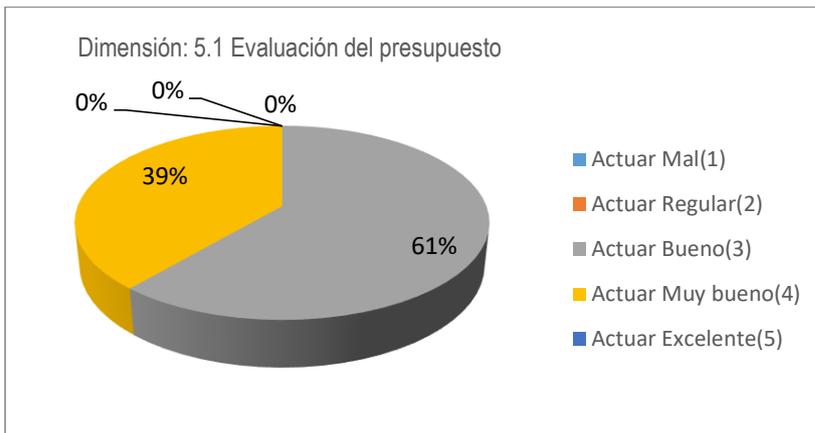
**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 80% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 20% la considera excelente, en la evaluación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de verificar del modelo de gestión PHVA.



*Figura 22:* Evaluación del presupuesto. (ACTUAR)

**Fuente:** Aplicación de encuesta residentes octubre 2019

**Elaboración:** Propia

**Descripción:**

Existe en nuestro estudio un 61% de los residentes que considera a la empresa CB Abogados buena y un 39% la considera muy buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

**Interpretación:**

De lo anterior se infiere, que la empresa CB Abogados es buena, en la evaluación del presupuesto en la etapa de actuar del modelo de gestión PHVA.

### **3.3.2. Interpretación de Resultados.**

#### **Con respecto a la dimensión de programación del presupuesto:**

##### **Fundamente teórico:**

De acuerdo a lo que menciona (Flores Soria Jaime, 2017) respecto a la programación del presupuesto, que es una etapa donde se evalúan los resultados obtenidos en periodos anteriores, en el escenario de la Administración Inmobiliaria, se programa: los servicios, el personal, los proveedores, acuerdos y la aplicación del ciclo PHVA, el círculo virtuoso de Edward Deming, para un adecuado uso de los recursos para el éxito en la programación.

##### **Fundamento legal:**

De acuerdo a la ley de regulación de Edificaciones del Procedimiento para la declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común Ley N°27157, menciona en el artículo N°152, en el título VI sobre la Administración de la Edificación y la elaboración del presupuesto, por tanto, es fundamental la etapa de la programación del presupuesto y la gestión de las áreas comunes se lleve de la mejor manera.

##### **Fundamento empírico:**

Con los hallazgos obtenidos respecto a la gestión financiera de los 5 edificios que están a cargo CB Abogados SCRL, con los 49 residentes, se ha obtenido una percepción buena en la programación del presupuesto en cada etapa del modelo de gestión PHVA, ya que programan bien los servicios que necesitan los edificios, contratan personal acorde a las expectativas de los residentes, realizan buenos contratos con los proveedores y fijan las cuotas de mantenimiento acorde a la necesidad del edificio.

El diario gestión, ha publicado, que se puede ahorrar hasta en un 8% en costos usando servicios de Administración de propiedades, evitando sobrecostos de contratación de planilla y servicios prestado por terceros para cada caso.

De acuerdo a los siguientes componentes se infiere que la empresa CB Abogados S.C.R.L realiza una buena programación del presupuesto, ya que perciben, que contratan buen personal de conserjería y limpieza, así como los

servicios especializados para los mantenimientos de equipos, la programación de los pagos.

### **Con respecto a la dimensión de formulación del presupuesto:**

#### **Fundamente teórico:**

De acuerdo a lo que menciona (Flores Soria Jaime,2017) respecto a la formulación del presupuesto, que es una etapa donde se evalúan lo monetario en términos presupuestales, en los costos de personal, los costos de mantenimientos de equipos, políticas de pagos, la periodicidad de mantenimientos, en el escenario de la Administración Inmobiliaria y la aplicación del ciclo PHVA, el círculo virtuoso de Edward Deming, para un adecuado proceso para el éxito en la formulación, cuanto mayor exista exactitud en formular el presupuesto para gestionar las áreas comunes, la misma se verá beneficiada.

#### **Fundamento legal:**

De acuerdo a la ley de regulación de Edificaciones del Procedimiento para la declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común Ley N°27157, menciona en el artículo N°152, en el título VI sobre la Administración de la Edificación y la elaboración del presupuesto, por tanto, es fundamental la etapa de la formulación del presupuesto y la gestión de las áreas comunes se lleve de la mejor manera.

#### **Fundamento empírico:**

Con los hallazgos obtenidos respecto a la gestión financiera de los 5 edificios que están a cargo CB Abogados SCRL, se ha obtenido una percepción buena en la formulación del presupuesto en cada etapa del modelo de gestión PHVA, ya que formulan bien los acuerdos monetarios de los servicios que necesitan los edificios, por ejemplo, negocian los contratos, a favor del edificio, y los pagos, que sean en plazos, para no afectar las finanzas del edificio, por ejemplo pagar en tres partes un mantenimiento semestral.

El diario el comercio, público que el costo de las administraciones de inmuebles por terceros para cada caso, varía de los servicios contratados.

De lo mencionado se puede inferir, que existe una formulación del presupuesto viable para las finanzas, del edificio, porque cada sol que se gasta debe ser sustentado acorde a la realidad de cada edificio.

### **Con respecto a la dimensión de ejecución del presupuesto:**

#### **Fundamente teórico:**

De acuerdo a lo que menciona (Flores Soria Jaime,2017) respecto a la ejecución del presupuesto, que es una etapa donde esta puesta en marcha, todo lo programado y formulado anteriormente en el escenario de la Administración Inmobiliaria y la aplicación del ciclo PHVA, el círculo virtuoso de Edward Deming, para un adecuado proceso de la ejecución del presupuesto, cuanto mayor exista exactitud en lo que se recaudó y se gastó por las áreas comunes del inmueble, se verá reflejado en el estado del edificio, el clima laboral de los empleados, cuando un edificio es ordenado y cumplido con sus finanzas, todo va en armonía.

#### **Fundamento legal:**

De acuerdo a la ley de regulación de Edificaciones del Procedimiento para la declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común Ley N°27157, menciona en el artículo N°152, en el título VI sobre la Administración de la Edificación y la elaboración del presupuesto, por tanto, es fundamental la etapa de la ejecución del presupuesto y la gestión de las áreas comunes se lleve de la mejor manera.

#### **Fundamento empírico:**

Con los hallazgos obtenidos respecto a la gestión financiera de los 5 edificios que están a cargo CB Abogados SCRL, se ha obtenido una percepción buena en la ejecución del presupuesto en cada etapa del modelo de gestión PHVA, ya que, se logra ejecutar todos los mantenimientos programados y formulados, se paga al personal puntual, se negocia con los proveedores, para facilidades de pago, esta etapa es crítica, ya que las personas, que pagan su cuota de mantenimiento, deben sentirse seguros con la ejecución de los mismos.

De lo mencionado se puede inferir, que existe una ejecución del presupuesto buena para las finanzas, del edificio, porque cada sol que se invierte debe ser acorde a la realidad.

### **Con respecto a la dimensión de control del presupuesto:**

#### **Fundamente teórico:**

De acuerdo a lo que menciona (Flores Soria Jaime, 2017) respecto al control del presupuesto, que es una especie de termómetro para medir la ejecución y cada una de las actividades, preparando informes de ejecución, analizar y explicar las desviaciones ocurridas en algunas partidas.

#### **Fundamento legal:**

De acuerdo a la ley de regulación de Edificaciones del Procedimiento para la declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común Ley N°27157, menciona en el artículo N°152, en el título VI sobre la Administración de la Edificación y la elaboración del presupuesto, por tanto, es fundamental la etapa del control del presupuesto y la gestión de las áreas comunes se lleve de la mejor manera.

#### **Fundamento empírico:**

Con los hallazgos obtenidos respecto a la gestión financiera de los 5 edificios que están a cargo CB Abogados SCRL, se ha obtenido una percepción buena en el control del presupuesto, si existe una desviación se corrige, se hace homologación de proveedores, en cada etapa del modelo de gestión PHVA, ya que, se logra el control que todos los mantenimientos programados y formulados se cumplan, si se paga al personal puntual, si existe buenas negociaciones con los proveedores.

De lo mencionado se puede inferir, que existe un buen control del presupuesto, para las finanzas, de los edificios, porque cada sol que se invierte debe ser analizado y usado eficientemente.

## **Con respecto a la dimensión de evaluación del presupuesto:**

### **Fundamente teórico:**

De acuerdo a lo que menciona (Flores Soria Jaime, 2017) respecto a la evaluación del presupuesto, donde se reconoce todas las funciones y actividades del edificio, reconociendo el éxito de alguna partida.

El ciclo PHVA aporta pasos que hacen más exitosa esta etapa del presupuesto.

### **Fundamento legal:**

De acuerdo a la ley de regulación de Edificaciones del Procedimiento para la declaratoria de fábrica y régimen de unidades inmobiliarias de propiedad exclusiva y de propiedad común Ley N°27157, menciona en el artículo N°152, en el título VI sobre la Administración de la Edificación y la elaboración del presupuesto, por tanto, es fundamental la etapa del control del presupuesto y la gestión de las áreas comunes se lleve de la mejor manera.

### **Fundamento empírico:**

Con los hallazgos obtenidos respecto a la gestión financiera de los 5 edificios que están a cargo CB Abogados SCRL, se ha obtenido una percepción buena en evaluación del presupuesto, si el presupuesto está en déficit o superávit, la gestión del mismo, las personas que se contrata, los servicios prestados por terceros.

De lo mencionado se puede inferir, que existe una buena evaluación del presupuesto, para las finanzas, de los edificios.

## CONCLUSIONES.

1. La gestión financiera de CB Abogados, en su servicio de Administración de edificios, se evidencia que aplicando un buen uso de los recursos humanos, técnicos y económicos, con el modelo de gestión PHVA, en cada etapa del presupuesto, pagando a los proveedores con buenas negociaciones, servicios básicos, como la luz y el agua, realizando gestiones para hacer disminuir la tarifa, planilla del personal, compra de materiales, sin terminar en déficit en los edificios que administra, hacer un buen presupuesto, es una herramienta vital para las gestiones de las áreas comunes, y lograr los objetivos, y los clientes tienen buena aceptación de los servicios, en cada etapa de planear, hacer, verificar y actuar, con un 59% de aceptación general que lo califica muy buena para realizar cada etapa.
2. CB Abogados, en su servicio de Administración, tiene una buena aceptación por parte de sus clientes, que son todos los residentes de los edificios multifamiliares, realizando una buena programación del presupuesto, con un 59% que lo considera muy bueno en la etapa de planear, 61%, lo califica bueno, en la etapa de hacer, el 80% lo califica bueno, en la etapa de verificar, y un 61% lo percibe bueno, en la etapa de actuar, estableciendo bien los servicios que necesita cada edificio, así como el personal que se necesita para el edificio, los acuerdos con los servicios especializados para el buen mantenimiento de los equipos, el establecimiento de cuotas ordinarias para poder suplir todos los gastos que se necesita en un edificio.
3. CB Abogados, en su servicio de Administración, que tiene una buena aceptación por parte de sus clientes, que son todos los residentes de los edificios multifamiliares, realizando una buena formulación del presupuesto, con un 59% que lo considera muy bueno en la etapa de planear, 39%, lo considera muy bueno, en la etapa de hacer, el 20% lo considera muy bueno, en la etapa de verificar, y un 39% lo percibe muy bueno, en la etapa de actuar, estableciendo bien en términos monetarios los costos de los servicios que necesita cada edificio, así como el personal que se necesita, los acuerdos de pagos con los servicios especializados para el buen mantenimiento de los equipos de agua,

desagüe e incendio, el establecimiento de las fechas de pagos de las cuotas ordinarias para poder suplir todos los gastos a la fecha necesaria.

4. CB Abogados, en su servicio de Administración, es buena ejecutora del presupuesto asignado, con un 41% que lo considera bueno en la etapa de planear, el 39 % lo considera muy bueno, en la etapa de hacer, el 80% lo percibe muy bueno, en la etapa de verificar, y un 61% lo califica bueno, en la etapa de actuar, reflejado en la eficiencia de uso de los recursos monetarios, cumpliendo los pagos, acuerdos y brindando saldo positivo a las finanzas de los edificios, aplicando el modelo de gestión PHVA, en cada etapa, genera un valor extra, para que se realicen con éxito cada etapa.
5. CB Abogados, en su servicio de Administración, realiza un buen control del presupuesto asignado, con un 59% que lo califica muy bueno en la etapa de planear, 39 %, lo percibe muy bueno, en la etapa de hacer, el 20% lo considera muy bueno, en la etapa de verificar, y un 39% lo calificó muy bueno, en la etapa de actuar, informando a los clientes, de los ingresos y gastos, de los gastos ejecutados, si hubo déficit o superávit, aplicando el modelo de gestión PHVA, en cada etapa, genera un mayor cuidado en esta etapa, para que se realice con total diligencia.
6. CB Abogados, en su servicio de Administración en su servicio de Administración, realiza una buena evaluación del presupuesto asignado, con un 59% que lo considera muy bueno en la etapa de planear, 39 %, lo considera muy bueno, en la etapa de hacer, el 20% lo considera muy bueno, en la etapa de verificar, y un 39% lo considero muy bueno, en la etapa de actuar, si existe un proveedor, que cobra demasiado, se realiza una homologación de proveedores, se analiza costos, para poder tomar la mejor revisión y decisión, aplicando el modelo de gestión PHVA, en cada etapa, se analiza la tendencia de los servicios básicos como la electricidad, si existe un alza que no se puede controlar, se notifica, para un ajuste presupuestal y no caer en desbalances.
7. La gestión financiera de los edificios Multifamiliares radica en la elaboración de un presupuesto sincerado, y en cada etapa realizar un minucioso estudio por partida, para suplir cada gasto que se incurra, así como buenas políticas de cobros, y comprometer a los condóminos al pago oportuno.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Se recomienda que, en cada etapa del presupuesto, se aplique un seguimiento concurrente, para poder identificar futuros problemas financieros, corregir el presupuesto, y lograr que la gestión de las áreas comunes, se lleven de manera efectiva, en la programación, formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto, para no tener resultados adversos, que determinan la imagen de una Administración de edificios multifamiliares.
2. En la etapa de programación del presupuesto, si se desea lograr un mayor éxito, es recomendable seguir analizando con mayor detenimiento al personal que se elige para brindar servicios, así como los proveedores, el costo de energía eléctrica contratada, para una mejor gestión de las áreas comunes.
3. En la etapa de formulación se recomienda siempre, minimizar los costos sin perder la calidad de los servicios adquiridos, es decir, obtener mantenimientos de equipos de agua, desagüe e incendio, con costos competitivos, pero que el que servicio recibido sea de primera calidad y se extienda la vida útil de los equipos.
4. En la etapa de ejecución, siempre es bueno ponerse metas de gastos, para que siempre se acabe con saldo a favor en cada partida del presupuesto, así como mayor fuerza en la cobranza de las cuotas de los residentes, evitar la morosidad, asesorando a la constitución de Junta De Propietarios.
5. En la etapa de control, se recomienda ser lo más preciso posible, para que todo vaya acorde a una tendencia, cualquier gasto, sea de compra de materiales de limpieza, gastos de mantenimientos, trabajar en base a promedios, valores máximos y mínimos.
6. En la etapa de evaluación, la Administración debe ser como un semáforo, avisar cuando existe dinero, para realizar un proyecto de mejora, o ajustar el presupuesto, cuando solo existe dinero para los gastos ordinarios.
7. Se recomienda aplicar el modelo propuesto para las gestiones de Administración inmobiliaria enfocada en los Edificios Multifamiliares.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **Bibliografía Básica**

Cantú, J. (2015). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill.

Flores, J. (2017). Costos y Presupuestos. Perú: CECOF.

Flores, J. (2017). Finanzas aplicadas a la gestión empresarial. Perú: CECOF.

Horngrén, Ch. (2017). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México: Pearson Educación.

Ochoa, G., & Saldivar, R. (2016). Administración Financiera. México: Mc Graw Hill.

Torres, C. (2000). Orientaciones Básicas de Metodología e la Investigación Científica. Lima: Libros y Publicaciones.

Ley N°27157. Ley de Regularización de Edificaciones, del Procedimiento para la Declaratoria de Fábrica y del Régimen de Unidades Inmobiliarias de Propiedad Exclusiva y de Propiedad Común.

## **Bibliografía Referencial**

Ochoa Guadalupe, Saldívar Roxana. Administración financiera. Mc Graw Hill. Séptima edición.2016. México.Pag.9.

Ochoa Guadalupe, Saldívar Roxana. Administración financiera. Mc Graw Hill. Séptima edición.2016. México.Pag.272.

Montaño Alexa. Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área At Your Service en la actualidad. Lima. 2017.

Flores Elizabeth, Cruz Arianna. Aplicación de la Metodología PHVA para le mejora de la productividad en el área de producción de la empresa KAR & MA S.A.C. Lima. 2015.

Blancas Yuliana. La cultura financiera y su impacto en la gestión crediticia de la agencia el Tambo de la CMAC Huancayo. Huancayo. 2016.

Martinez Johan. Organización y planificación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para Equivibros Ltda. Bogotá Colombia.2016.

Ochoa Guadalupe, Saldívar Roxana. Administración financiera. Mc Graw Hill. Séptima edición.2016. México.Pag.272.

Flores Jaime. Costos y Presupuestos. CECOF. Novena edición.2017. Perú. Pag.427.

Flores Jaime. Costos y Presupuestos. CECOF. Novena edición.2017. Perú.Pag.432.

Flores Jaime. Costos y Presupuestos. CECOF. Novena edición. 2017.Perú. Pag.433.

Flores Jaime. Costos y Presupuestos. CECOF. Novena edición. 2017.Perú. Pag.434.

Flores Jaime. Costos y Presupuestos. CECOF. Novena edición. 2017.Perú. Pag.435.

Horgren Charles. Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Decimonovena edición. 2017.México.

Cantú Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. Octava edición. 2015. México.Pag.166.

Cantú Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. Octava edición. 2015.México. Pag.167.

Flores Jaime. Finanzas aplicadas a la gestión empresarial. CECOF. Novena edición. 2017. Perú.Pag75.

Cantú Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill. Octava edición. 2015. México. Pag.168.

## **Webgrafía**

Sociedad Peruana de Bienes Raíces.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://bienesraices.com/blogs/conoce-la-nueva-cara-la-administracion-inmobiliaria/>

Urbania. (Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://urbania.pe/blog/asesoria-inmobiliaria/empresas-administradoras-de-edificios/>

Diario El Comercio-Sección Inmobiliaria. (Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/inmobiliaria->

Diario El Comercio-Sección Inmobiliaria. (Recuperado el 05 de enero del 2019) de [Premium/servicios-que-brindan-empresas-administradoras-s-100282](https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/inmobiliaria-premium/servicios-que-brindan-empresas-administradoras-s-100282)

ASEI: Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://www.asei.com.pe/miembros/>

Quiero Apuntes. (Recuperado el 05 de enero del 2019) de <http://www.quieroapuntes.com/gestion-financiera-en-la-empresa.html>

Expansión.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/gestion-financiera.html>

ISO TOOLS: Blog de Calidad y Excelencia.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

ISO TOOLS: Blog Corporativo.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <https://www.isotools.com.co/la-norma-iso-9001-2015-se-basa-ciclo-phva/>

Google Libros. (Recuperado el 10 de enero del 2019) de <https://books.google.com.pe/books?id=Pux2DgAAQBAJ&pg=PT21&lpg=PT>

Eumed.Net.(Recuperado el 05 de enero del 2019) de <http://www.eumed.net/libros->

Gestión Empresarial. (Recuperado el 18 de enero del 2019) de <https://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

CB ABOGADOS.(Recuperado el 06 de enero del 2019) de [www.addomus.pe](http://www.addomus.pe)

## **ANEXOS**

1. Matriz de consistencia.

2. Encuesta

3. Modelo de presupuesto del edificio Pezet 959(Resultados expuestos en la Junta de Propietarios del edificio Pezet 959 celebrada el viernes 11 de octubre del 2019/  
Ruc del edificio:20600807677)

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	VARIABLE	DIMENSIONES/INDICADORES
<p><b>GENERAL:</b></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza la gestión financiera de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p> <p><b>ESPECÍFICOS</b></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza la programación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza la formulación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza la ejecución del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza el control del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p> <p><i>¿De qué manera la empresa C&amp;B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L realiza la evaluación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro?</i></p>	<p><b>PRINCIPAL:</b></p> <p>Describir la gestión financiera de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Describir la programación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p> <p>Describir la formulación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p> <p>Describir la ejecución del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p> <p>Describir el control del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p> <p>Describir la evaluación del presupuesto de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el modelo PHVA.</p>	<p>.</p> <p>Gestión financiera</p> <p>Modelo PHVA</p>	<p><b>1.Programación</b></p> <p>1.1 Planear</p> <p>1.2. Hacer.</p> <p>1.3. Verificar.</p> <p>1.4. Actuar.</p> <p><b>2. Formulación</b></p> <p>1.1 Planear</p> <p>1.2. Hacer.</p> <p>1.3. Verificar.</p> <p>1.4. Actuar.</p> <p><b>3. Ejecución</b></p> <p>1.1 Planear</p> <p>1.2. Hacer.</p> <p>1.3. Verificar.</p> <p>1.4. Actuar.</p> <p><b>4. Control</b></p> <p>1.1 Planear</p> <p>1.2. Hacer.</p> <p>1.3. Verificar.</p> <p>1.4. Actuar.</p> <p><b>5. Evaluación</b></p> <p>1.1 Planear</p> <p>1.2 Hacer</p> <p>1.3. Verificar</p> <p>1.4. Actuar</p>

## **ENCUESTA**

### **Resumen**

En la actualidad, en la administración de los edificios multifamiliares, es recurrente escuchar problemas en el manejo del presupuesto del edificio, el cual es parte fundamental para mantener en óptimo estado al inmueble, por esta razón, al presentarse problemas, de formulación, programación, ejecución, control y evaluación presupuestal, amerita identificar las causas que la generan, para recomendar las acciones concurrentes que optimicen la gestión financiera.

## **HOJA DE REGISTRO DE DATOS**

1. Datos personales

Apellidos y nombres:

N° DNI:

Nombre del edificio:

N° dpto:

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **1. Presentación**

Reciba un saludo cordial, me es grato dirigirme a usted e invitarlo a participar de este estudio “GESTIÓN FINANCIERA DE ÁREAS COMUNES EN LOS EDIFICIOS MULTIFAMILIARES A CARGO DE LA EMPRESAC&B ABOGADOS S. CIVIL DE R.L.-DISTRITO DE SAN ISIDRO 2019”. Antes de decidir si participa o no, debe conocer y comprender cada uno de los siguientes apartados, una vez que haya comprendido el estudio y desea participar voluntariamente se le pedirá que firme esta forma de consentimiento.

### **2. Objetivo del estudio**

Describir la gestión financiera de las áreas comunes de los edificios multifamiliares en el distrito de San Isidro aplicando el Modelo PHVA.

### **3. Procedimiento**

Se tendrá en consideración lo siguiente:

Se hará lectura y explicación del procedimiento a seguir.

En la sesión se utilizará un cuestionario para poder recolectar los datos obtenidos de la investigación.

Tendrá un tiempo aproximado de 10 minutos para el llenado del cuestionario.

#### **4. Riesgos y costos asociados al estudio**

Su participación no tiene ningún costo, el cual se realizará de forma gratuita.

#### **5. Confidencialidad**

En cuanto a la confidencialidad sólo los investigadores conocerán los resultados, al participante se le dará un código el cual permitirá tener en anonimato sus datos y no ser de conocimiento público. Si los resultados del estudio se publican, la identidad del sujeto se mantendrá en confidencialidad absoluta.

**6.** Estaremos dispuestos a resolver todas sus dudas.

## 7. Declaración Voluntaria

Yo,

.....  
....., con DNI N° .....

Consiento voluntariamente participar en el estudio de forma libre sin ninguna presión por parte del investigador.

Así mismo he sido informado acerca del estudio y tuve mi primer diálogo con el investigador del estudio o el personal de la investigación acerca de dicha información. Así mismo he leído y entendido la información en este documento de consentimiento informado.

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante

\_\_\_\_\_  
Firma

Huella Digital  
2019

Lima, ..... De..... del



## **INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS**

### **ENCUESTA:**

Mide el grado de percepción de los residentes de los edificios Multifamiliares sobre la prestación de los servicios de mantenimiento y conservación de áreas comunes contratados a C.B. Abogados S.R.L., en el periodo que se investiga en el marco del modelo de gestión PHVA.

Por favor marcar con (X) la según la percepción de cada enunciado.

Dimensión: 1.1. Programación del presupuesto

Indicador	Planear					Hacer					Verificar					Actuar				
	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)
1.1.1. Programación de servicios de limpieza.																				
1.1.2. Programación de servicios de conserjería.																				
1.1.3. Filtros de elección de proveedores y personal.																				
1.1.4. El monto de las cuotas de mantenimiento.																				
1.1.5. Los acuerdos contra la morosidad de los residentes.																				

Dimensión: 2.1 Formulación del presupuesto

Indicador	Planear					Hacer					Verificar					Actuar				
	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muybueno(4)	Excelente(5)
2.1.1. Elección de proveedores.																				
2.1.2. Elección de personal.																				
2.1.3. Remuneraciones del personal.																				
2.1.4. Fecha de pagos de personal y proveedores.																				

Dimensión: 3.1 Ejecución del presupuesto

Indicador	Planear					Hacer					Verificar					Actuar				
	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
3.1.1. Eficiencia en la compra de materiales de limpieza.																				
3.1.2. Cumplimiento de mantenimientos de equipos en las fechas asignadas.																				
3.1.3. Cumplimiento de pagos al personal y proveedores.																				
3.1.4. La cobranza de las cuotas de mantenimiento.																				
3.1.5. Realización de proyectos de mejoras con los ahorros generados del presupuesto.																				

Dimensión: 4.1 Control del presupuesto

Indicador	Planear					Hacer					Verificar					Actuar				
	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
4.1.1. Emisión de informes financieros de los ingresos y egresos.																				
4.1.2. Supervisión de los mantenimientos de equipos realizados.																				
4.1.3. Capacitación al personal de conserjería y limpieza, para el uso de equipos y recursos.																				
4.1.4. Control de costos presupuestados y propuestos de los mantenimientos de equipos.																				
4.1.5. Control del consumo de agua y electricidad de áreas comunes.																				
4.1.6. Control de las compras de materiales de limpieza para las áreas comunes.																				

Dimensión: 5.1 Evaluación del presupuesto																				
Indicador	Planear					Hacer					Verificar					Actuar				
	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)	Mal(1)	Regular(2)	Bueno(3)	Muy bueno(4)	Excelente(5)
5.1.1 Emisión de resultados del año respecto al presupuesto.																				
5.1.2. Informes de cumplimiento y costos de los mantenimientos de equipos.																				
5.1.3. Realización de acuerdos de actas de Junta de Propietarios.																				
5.1.4. Evaluación del desempeño del personal y honorarios.																				
5.1.5. Evaluación del uso de electricidad y agua de áreas comunes.																				
5.1.6. Aplicación de medidas correctivas ante desbalances de alguna partida presupuestal.																				

AÑO 2018	Balance 2018-Edificio Pezet 9		Presupuesto				
	Meses	Ingreso mensual	Ingreso anual real	Mensual	Anual	Disponibile	%
Saldo inicial 2018	Saldo inicial 2018		S/.58,792.77				
Ingresos	Ingresos	S/.35,186.83	S/.422,242.00	S/.32,257.00	S/. 387,084.00	S/. 35,158.00	⇒ 9%

GASTOS	CONCEPTO	Gasto mensual promedio	Gasto anual real	Mensual	Anual	Resultados.	% Resultados	Comentarios(PHVA).
Honorarios	Empleados	S/.12,376.61	S/.148,519.37	S/.11,549.00	S/.138,588.00	-S/.9,931.37	↓ -7%	*Se insertó el concepto de movilidad en abril 2018, al personal para incrementar sus salarios, lo cual no estaba presupuestado y generó déficit.
	Jardinero	S/.523.64	S/.5,760.00	S/.480.00	S/.5,760.00	S/.0.00	⇒ 0%	* Se gasto lo que se presupuestó.
	Administración	S/.2,966.60	S/.35,599.20	S/.2,958.00	S/.35,496.00	-S/.103.20	↓ 0%	*Está diferencia existe, debido al ITF, ya que, la Administración usa el banco BBVA y el edificio el banco BCP para sus operaciones bancarias.
Material de Mantenimiento	Materiales de Limpieza	S/.403.50	S/.4,842.00	S/.490.00	S/.5,880.00	S/.1,038.00	⇒ 18%	*Se tiene un inventario de los pedidos, racionalizamos sin perder la calidad, se controla con el personal de mantenimiento, para no hacer pedidos innecesarios
	Materiales de Ferrería	S/.0.00	S/.0.00	S/.200.00	S/.2,400.00	S/.2,400.00	↑ 100%	*No se uso está partida, ya que la caja chica, cumple esa función, con gastos menores.
	otros	S/.225.00	S/.2,700.00	S/.200.00	S/.2,400.00	-S/.300.00	↓ -13%	* Es el pedido de flores que hacen cada dos semanas a la recepción, unos meses se pidió tres porque se extendió las semanas.
Servicios Generales	Agua	S/.500.00	S/.6,000.00	S/.500.00	S/.6,000.00	S/.0.00	⇒ 0%	* Se gastó lo que se presupuestó en el consumo de agua de áreas comunes.
	Luz	S/.4,144.49	S/.49,733.90	S/.3,500.00	S/.42,000.00	-S/.7,733.90	↓ -18%	*Incremento del costo marginal del KW.h, a pesar que nuestro consumo en el año se presente de forma descendente, es una variable que no podemos controlar( tipo de cambio, costos de
	Gas	S/.2,045.65	S/.24,547.85	S/.3,000.00	S/.36,000.00	S/.11,452.15	↑ 32%	* Se hace el uso eficiente del gas, controlando el uso del calentador, así como el reclamo que se hizo para el cambio de medidor.
	Teléfono	S/.162.73	S/.1,952.80	S/.220.00	S/.2,640.00	S/.687.20	↑ 26%	* Se hace uso responsable del teléfono, se controla que no hagan llamadas que no deberían, solo emergencias.
Mantenimiento Preventivo	Ascensor	S/.3,268.33	S/.39,219.95	S/.3,450.00	S/.41,400.00	S/.2,180.05	⇒ 5%	* El tipo de cambio nos favoreció. Está presupuestado con 3.47 los 995 dólares, pero el tipo de cambio promedio ha sido 3.28 en el 2018, como saben el tipo de cambio no se puede predecir, salvo la FED incremente la tasa de referencia. No obstante según el BCRP para el año 2019, tienen expectativas a través de sus consultas con analistas financieros, del sistema financiero y no financiero que el tipo de cambio llegue a 3.38, por tanto el factor que se ha presupuestado, nos puede salvar ante cualquier contingencia o viceversa.
	Otros Equipos	S/.2,395.90	S/.28,750.81	S/.3,643.00	S/.43,716.00	S/.14,965.19	↑ 34%	* Esto es el ahorro generado los mantenimientos de equipos como mantener el costo de mantenimiento del grupo eléctrico, se cambió de proveedor a inicios de año en los equipos de gimnasio, en vez de usar a Mundo Fit, se buscó al proveedor que está empresa tercerizaba, el cual era Top Service y el costo disminuyó a la tercera parte de lo que cobraba, gestión de negociación con los mantenimientos de equipos de agua, desagüe, monóxido, pozos a tierras, piscina e incendio. Los equipos están operativos y certificados.
Mantenimiento Correctivo	Mantenimiento Correctivo	S/.823.42	S/.9,881.09	S/.1,000.00	S/.12,000.00	S/.2,118.91	⇒ 18%	* Existe resultados positivos porque los mantenimientos ayudan a extender la vida útil de los equipos, los gastos que se ejecutaron fue compra y cambio de neoprenos en el cuarto de bombas, compra de un nuevo cobertor de la piscina, cambio de freno hidráulico y estructura de la puerta peatonal de entrada al edificio.
Caja chica	Caja chica	S/.500.00	S/.6,000.00	S/.500.00	S/.6,000.00	S/.0.00	⇒ 0%	* La caja chica supe gastos menores como: compra de luminarias, petróleo, gastos de útiles de oficina, cloro para la piscina, otros materiales para que Raul haga mejoras en el edificio.
Fondos de Proyectos	Fondo de Proyectos	S/.0.00	S/.0.00	S/.417.00	S/.5,004.00	S/.5,004.00	↑ 100%	* No se utilizó este fondo en el año 2018.
Gastos Bancarios	Gastos Bancarios	S/.85.66	S/.1,027.92	S/.150.00	S/.1,800.00	S/.772.08	↑ 43%	* Las comisiones bancarias fueron menor a lo presupuestado y generó superavit.
Totales	Totales	S/.30,421.54	S/.364,534.89	S/.32,257.00	S/.387,084.00	S/.22,549.11	⇒ 6%	Resultado de lo gastos presupuestados, que obtuvo un resultado de S/22, 549.11 a favor.