

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DISEÑO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA  
UN CENTRO COMERCIAL CONSTITUIDO BAJO EL RÉGIMEN DE  
PROPIEDAD HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



**TESIS**  
**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**POR**  
**JÉNNY GABRIELA TORRES ESTRADA**  
**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**  
**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**LICENCIADA**

**Guatemala, Octubre 2017**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Auditoría	MSc. Albaro Joel Girón Barahona

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. M. A. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

Guatemala, 16 de agosto de 2017

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

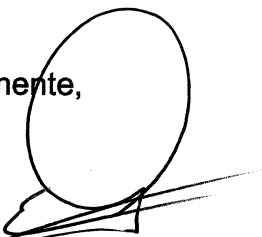
Licenciado Suárez:

De acuerdo al dictamen de referencia DIC.AUD.302-2013 de fecha diez de septiembre del año dos mil trece, fui designado como asesor de tesis de la estudiante Jenny Gabriela Torres Estrada, en su trabajo de tesis denominado **DISEÑO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UN CENTRO COMERCIAL CONSTITUIDO BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, tengo a bien informarle que he procedido a revisar y discutir el contenido del trabajo indicado.

La tesis desarrollada, en mi opinión, reúne las condiciones y requisitos académicos que exigen las normas universitarias para la materia, por lo que recomiendo sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, al que debe someterse la estudiante, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lc. Edvin Buanerger Ortiz Castro  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2457

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



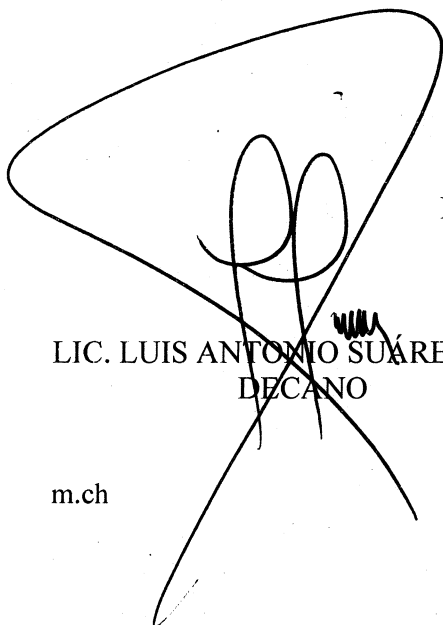
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTIOCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 229-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UN CENTRO COMERCIAL, CONSTITUIDO BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **JENNY GABRIELA TORRES ESTRADA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

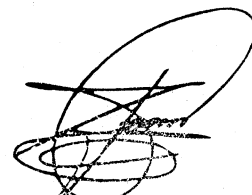
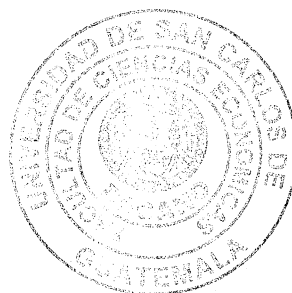
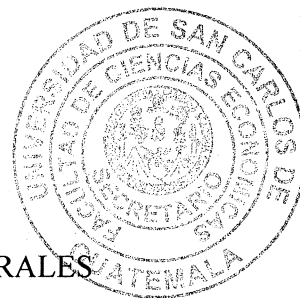
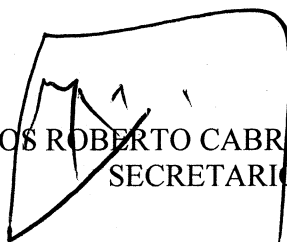
**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por bendecir mi vida y permitirme cumplir este sueño.
- A mis padres:** Domingo Torres y Aura Marina de Torres, por todo su sacrificio, cariño y apoyo incondicional. Se los agradeceré toda la vida.
- A mi hijo:** Sebastian, por ser el regalo más preciado que Dios me ha dado, por ser quien me motiva a luchar día con día.
- A mi abuelita (QEPD):** María Antonia López, por su amor, sus consejos, las enseñanzas que me brindó desde la infancia, nunca se borrarán.
- A mis hermanos:** Edgar, Eduardo y Ricardo; que este logros sea una motivación que los inspire para alcanzar sus sueños.
- A mis familiares y amigos:** Con cariño, por sus muestras de afecto, apoyo y palabras de ánimo.
- A mi Asesor:** Lic. Edvin Buanerger Ortiz Castro, por su amistad y apoyo.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala:** Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas, por ser la casa de estudios que me formó profesionalmente. Agradezco también al Dr. Manuel Alberto Selva Rodas, a los Licenciados Erick Orlando Hernández Ruíz, Jorge Alberto Trujillo Corzo y Mario Leonel Perdomo Salguero, por su valiosa orientación en la elaboración de esta tesis.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN i

### **CAPÍTULO I CENTRO COMERCIAL BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL**

1.1	Antecedentes de la propiedad horizontal	1
1.2	La propiedad	3
1.2.1	Formas especiales de la propiedad	3
1.3	Condominio	16
1.3.1	Tipos de condominio	17
1.4	Centro comercial	17
1.4.1	Antecedentes de los centros comerciales en Guatemala	18
1.4.2	Tipos de centros comerciales	19
1.4.3	Organización administrativa del centro comercial	20
1.4.4	Estrategia de organización en zonas de locales en los centros comerciales	24
1.4.5	Atrayentes de un centro comercial	25
1.4.6	La tienda ancla como base del funcionamiento exitoso del centro comercial	26
1.4.7	Impacto de los centros comerciales en la actividad económica del país	27
1.4.8	Legislación aplicable a los centros comerciales bajo el régimen de propiedad horizontal	28

### **CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PROPIEDAD HORIZONTAL**

2.1	Estructura orgánica de la propiedad horizontal	36
2.1.1	La Asamblea General de Propietarios	36
2.1.2	Auditoría	38
2.1.3	La Junta Directiva	38
2.1.4	La Administración	39
2.1.5	Asociación Civil de Vecinos	41

2.1.6	Reglamento de Copropiedad y Administración	45
-------	--	----

**CAPÍTULO III  
METODOLOGÍA DE LA ELABORACIÓN DE UN  
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

3.1	Generalidades, terminología y conceptos básicos de presupuestos	50
3.1.1	Definición del presupuesto	50
3.1.2	Función del presupuesto	50
3.1.3	Objetivos de los presupuestos	50
3.1.4	Importancia de los presupuestos	51
3.1.5	Principios de los presupuestos	51
3.1.6	Control presupuestal y planeación de los resultados	52
3.1.7	Relación del control presupuestal con la contabilidad	53
3.1.8	Relación del control presupuestal con los resultados reales	53
3.1.9	Relación de los presupuestos con el control administrativo	54
3.2	Tipos de presupuestos para centros comerciales	55
3.2.1	Presupuesto de efectivo	55
3.2.2	Determinación del flujo de caja	55
3.2.3	Presupuesto de ejecución de proyectos	57
3.2.4	Presupuesto de ingresos y gastos	57
3.3.	Ejecución presupuestaria	63

**CAPÍTULO IV  
DISEÑO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS  
PARA UN CENTRO COMERCIAL CONSTITUIDO BAJO EL  
RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE  
GUATEMALA  
(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes del centro comercial	65
4.2	Carta de solicitud de servicios profesionales	67
4.3	Propuesta de servicios profesionales	68
4.4	Carta de aceptación de propuesta de servicios profesionales	72
4.5	Entrega de informe a la Junta Directiva del centro comercial por los trabajos profesionales realizados	73
4.6	Diagnóstico del centro comercial	74
4.7	Propuesta para la elaboración del presupuesto	77

4.8	Bases para elaborar los presupuestos del centro comercial	79
4.8.1	Planificación del presupuesto	80
4.9	Propuesta para la implementación y control del presupuesto	82
4.9.1	Objetivo del presupuesto	82
4.9.2	Determinación de las políticas presupuestarias	83
4.9.3	Control del presupuesto	84
4.9.4	Supervisión del presupuesto	85
4.9.5	Presupuestos	87
4.10	Estado de resultados proyectado	162
4.11	Informe de elaboración del presupuesto general para el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018	156
	CONCLUSIONES	158
	RECOMENDACIONES	160
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	162



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>			
<b>Tabla</b>		<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1		Cálculo de honorarios	71
2		Presupuesto general de ingresos y gastos	89
3		Presupuesto de ingresos	90
4		Determinación de cuotas de mantenimiento	91
5		Determinación de usufructos	91
6		Presupuesto de mantenimiento	93
7		Sueldos y salarios de mantenimiento	94
8		Determinación de sueldos	95
9		Determinación de horas extras de mantenimiento	95
10		Cuotas patronales	96
11		Prestaciones laborales	96
12		Alcantarillado	97
13		Uniformes de mantenimiento	98
14		Seguro de empleados	98
15		Mantenimiento y limpieza del edificio	99
16		Servicio de limpieza externa	100
17		Suministros de limpieza	100
18		Papel higiénico	101
19		Jabón líquido	101
20		Ambiental para baños	102
21		Ambiental para elevadores	102
22		Desinfectante en pastilla	103
23		Toalla interfoliada	103
24		Bolsa negra	104
25		Bolsa blanca	104

26	Útiles y materiales	105
27	Jardinería	106
28	Plantas decorativas	107
29	Fertilizante	107
30	Fungicida	108
31	Extracción de basura	108
32	Equipo de mantenimiento	109
33	Fumigación	109
34	Mantenimiento preventivo de ascensores y gradas	110
35	Sistema de agua	111
36	Recarga de extintores	112
37	Energía eléctrica	112
38	Combustibles	113
39	Mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas	114
40	Pintura	114
41	Fletes	115
42	Papelería y útiles	116
43	Mantenimiento de techos y toldos	116
44	Presupuesto de administración	118
45	Sueldos y salarios de administración	119
46	Sueldos y bonificación decreto	120
47	Determinación de horas extras de administración	120
48	Cuotas patronales	121
49	Prestaciones laborales	121
50	Reparación de mobiliario y equipo de oficina	122
51	Honorarios profesionales	123
52	Seguro del edificio	124
53	Seguro de empleados	124

54	Servicio de teléfono, cable e internet	125
55	Papelería y útiles	126
56	Cuotas y suscripciones	127
57	Capacitaciones	127
58	Gastos de asamblea	128
59	Gastos de cafetería	129
60	Atención al personal	130
61	Uniformes	130
62	Presupuesto de mercadeo	132
63	Sueldos y salarios de mercadeo	133
64	Sueldos y bonificación decreto	133
65	Determinación de horas extras de mercadeo	134
66	Cuotas patronales	134
67	Prestaciones laborales	135
68	Medios de comunicación	136
69	Agencia de publicidad	136
70	Material publicitario	137
71	Premios	137
72	Decoraciones	138
73	Música ambiental	139
74	Eventos y espectáculos	139
75	Estudio de mercado	140
76	Club para niños	141
77	Uniformes	141
78	Papelería y útiles	142
79	Gastos de cafetería	142
80	Seguros de empleados	143
81	Presupuesto de seguridad	145

82	Sueldos y salarios de seguridad	146
83	Sueldos y bonificación decreto	147
84	Determinación de horas extras de seguridad	147
85	Cuotas patronales	148
86	Prestaciones laborales	148
87	Seguro de empleados	149
88	Servicio de seguridad externa	150
89	Papelería y útiles	151
90	Equipo de seguridad	151
91	Medicamentos	152
92	Gastos de cafetería	153
93	Uniformes	154
94	Estado de Resultados proyectado	155

### ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	Página
1	Organigrama del centro comercial Casa Blanca	23

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto es una de las principales herramientas que la administración de la propiedad horizontal necesita para la consecución de los objetivos. Mediante un presupuesto se calcula, de manera anticipada y aproximada, los ingresos y gastos de una determinada actividad económica durante un período de tiempo; para ejercer un rápido control sobre las operaciones y gestión de los recursos de la propiedad horizontal.

El condominio objeto de estudio, se constituyó en el año de 1994, bajo el régimen de propiedad horizontal como condominio comercial, la entidad se rige por reglamento de copropiedad debidamente aprobado por la Asamblea General de Condóminos y/o Propietarios, el control y gestión de las operaciones está encomendada a la Junta Directiva y al personal administrativo y operativo que labora bajo la dirección de dicho órgano. Sin embargo, desde su constitución a la fecha no se ha diseñado un presupuesto de ingresos y gastos que incluya todos los gastos para cubrir las obligaciones que la administración del condominio tiene para con los demás condóminos; en el entendido que es la administración del centro comercial, quien se encarga de manejar los fondos comunes que se obtienen a través de las cuotas de mantenimiento; las cuales son aportadas por los condóminos para el sostenimiento del mismo y a la permanencia en el mercado de los centros comerciales.

Desde esta perspectiva la hipótesis que se planteó en la investigación fue que, los centros comerciales constituidos bajo el Régimen de Propiedad Horizontal; que no cuentan con un adecuado manejo de control

presupuestario, tendrán problemas de liquidez para cubrir los gastos, poniendo en riesgo la operatoria de los mismos.

En ese sentido los objetivos de la investigación fueron elaborar una herramienta básica para la adecuada planificación y control de ingresos y gastos, ofrecer información razonable a la administración de la propiedad horizontal; en la toma de decisiones y control de operaciones, proporcionar un material de apoyo para mejorar la administración de los centros comerciales organizados bajo el régimen de propiedad horizontal, analizar los ingresos y gastos de los distintos departamentos del centro comercial para definir prioridades, que el presupuesto de ingresos y gastos sirva como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección del centro comercial desea realizar.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos y se elaboró para Diseñar el presupuesto de ingresos y gastos para un centro comercial constituido bajo el régimen de propiedad horizontal.

En el capítulo I, se desarrollan temas acerca de los antecedentes y generalidades del centro comercial bajo el régimen de propiedad horizontal. Se dan a conocer aspectos como la historia de la propiedad horizontal, regulación jurídica, antecedentes, definiciones de propiedad, copropiedad, condominio, propiedad horizontal, centro comercial, como están conformadas, la forma en que operan los centros comerciales en la actualidad.

En el capítulo II, se detalla la Organización administrativa en la propiedad horizontal. La cual comprende la planeación, organización, dirección,

ejecución y control de todas las actividades que se realizan. El uso, goce y disfrute del edificio y especialmente de las áreas comunes del mismo.

En el capítulo III, se basa en la Metodología de la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos. Se describió en forma amplia definiciones de presupuestos, tipos de presupuestos, presupuesto aplicable a la propiedad horizontal, consideraciones básicas a tomar en cuenta para su formulación. La importancia que tienen los presupuestos en la propiedad horizontal por ser una de las principales herramientas de la administración para la consecución de objetivos.

Por último, en el capítulo IV se desarrolla un caso práctico que constituye el Diseño del Presupuesto de Ingresos y Gastos para un Centro Comercial constituido bajo el Régimen de Propiedad Horizontal. En dicho trabajo de campo se incluyeron los aspectos descritos en el Capítulo III, se realizaron las propuestas para el diseño del presupuesto, el informe correspondiente, se elaboraron tablas que muestran los cálculos realizados por cada rubro que interviene en el desarrollo del presupuesto, con la finalidad que el usuario del presente trabajo pueda comprenderlos y aplicarlos en el diseño del presupuesto de ingresos y gastos.

Y como parte final, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas que se consideraron necesarios para la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **CENTRO COMERCIAL BAJO EL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL**

### **1.1 Antecedentes de la propiedad horizontal**

La propiedad horizontal tiene un origen remoto. Sus estudiosos identifican el concepto desde la edad de las cavernas, cuando el hombre abría cuevas superpuestas unas sobre otras en las laderas de las colinas, que utilizaba como viviendas. Este nacimiento circunstancial es sólo un precedente que se fortalecería en el siglo IV de nuestra era con la importante contribución de los juristas romanos.

- **Propiedad horizontal en las civilizaciones antiguas**

La figura jurídica de la propiedad horizontal se originó inicialmente en Roma. El criterio romano por su absoluto señorío sobre las cosas, impedía la posibilidad de concebir un título de propiedad sobre un piso o porción de éste, distinto al del correspondiente titular del suelo. Este tipo de propiedad permite la distribución de un solo objeto material entre varios dueños por partes materiales, e implica por tanto la existencia de relaciones jurídicas complejas y de reglamentaciones administrativas.

Para la Edad Media, por obra de las guerras entre los señores y sus feudos, se dio la necesidad de concentrarse formando ciudades y poblados; tales lugares fueron rodeados de fosos o murallas para facilitar su defensa militar y esta situación limitó más la posibilidad de tierra urbanizable, estimulando esta forma de dominio de inmuebles.



Con la Revolución Francesa las nociones de condominio y propiedad horizontal fueron implantadas y su definición inundaría los códigos civiles de los países del Nuevo Mundo.

- **El Código de Napoleón**

Aunque algunas de sus características provienen del antiguo derecho romano, la primera referencia legal a la propiedad horizontal aparece en el Código Civil francés de 1804, conocido como "Código Napoleón". En su artículo 664, este código legislaba sobre el caso en el cual distintos pisos de un edificio pertenecen a diferentes propietarios y establecía una serie de reglas rudimentarias referidas a las obligaciones de dichos propietarios respecto de las mejoras y el mantenimiento del edificio.

El Código Civil francés (llamado Código de Napoleón o Código Napoleónico), fue discutido por el Primer Cónsul de Francia Napoleón Bonaparte en los años 1800 y 1804. La propiedad horizontal se encontraba como figura regulada.

Dentro de los aspectos fundamentales del código se menciona en el artículo 544, que la propiedad es el derecho de gozar y disponer de las cosas y en el artículo 545 que nadie puede ser presionado a ceder su propiedad, salvo sea por una causa de utilidad pública, recibiendo una previa indemnización.

- **Antecedentes históricos en Guatemala**

En Guatemala, la figura jurídica de la propiedad horizontal ha existido desde 1877 al ser regulada en el Código Civil promulgado durante el gobierno del General Justo Rufino Barrios, en el Artículo 1265 basada en el Código Napoleónico.

El Congreso de la República decidió dictar normas que regulen la división de inmuebles edificados, en unidades singulares que pertenezcan a distintos dueños, creando la Ley de Propiedad Horizontalmente Dividida, Decreto 1318 del Congreso de la República, la cual fue promulgada el 29 de septiembre de 1959.

## **1.2 La propiedad**

En el Código Civil guatemalteco, el artículo 464 la define como: “El derecho de gozar y disponer de bienes dentro de los límites y con la observancia de las obligaciones que establecen las leyes.”

Por lo anterior, se puede definir la propiedad como: Una relación jurídica entre las personas y sus bienes, por virtud de la cual se origina el derecho real de goce y disposición de un bien en forma absoluta y directa sin más limitaciones y obligaciones que las que establece e impone el ordenamiento jurídico.

### **1.2.1 Formas especiales de la propiedad**

Dentro de las formas especiales, se encuentran las siguientes:

#### **a) La copropiedad**

La copropiedad supone varios sujetos y una sola cosa, y cada propietario, lo es del todo y ejerce sobre éste sus derechos conjuntamente con los demás, pero al mismo tiempo es dueño exclusivo de una parte ideal y abstracta de la cosa, de la que puede disponer libremente.

El Código Civil de Guatemala en su artículo 485 señala que hay copropiedad cuando un bien o derecho pertenece proindiviso a varias personas y especifica que a falta de contrato o disposición especial se regirá por las disposiciones de dicho código.

- **Naturaleza jurídica**

El Código Civil de Guatemala en su artículo 485 señala que hay copropiedad cuando un bien o derecho pertenece proindiviso a varias personas y especifica que a falta de contrato o disposición especial se regirá por las disposiciones de dicho código.

- **La copropiedad, la propiedad común, la propiedad colectiva y la sociedad**

A continuación se detallan definiciones que están en relación con la copropiedad.

**a) La copropiedad:** es una situación en la que dos o más personas tienen un título de propiedad sobre un mismo bien.

**b) La propiedad común:** recae sobre cosas comunes que no son susceptibles de propiedad privada, y en la copropiedad recae sobre una cosa corporal que pertenece a varias personas por cuotas cualitativamente iguales.

**c) La propiedad colectiva:** supone el dominio de la entidad jurídica quien lleva la representación, siendo los individuos usufructuarios, no condueños o copropietarios.

**d) La sociedad:** está constituida por personas individuales que persiguen fines comunes (religiosos, económicos, deportivos, culturales, etc.) y tiene reconocimiento de su personalidad jurídica.

- **Principios que rigen en materia de copropiedad**

Los principios fundamentales que rigen la copropiedad son: "Todo acto de disposición, sólo es válido si se efectúa con el consentimiento unánime de todos los copropietarios. Los actos de la administración de la propiedad se llevarán a cabo por la mayoría de personas y de intereses." (22:172)

- **Formas de Copropiedad**

A través de la historia las formas de copropiedad se han mantenido siendo éstas:

**a) Voluntarias y forzosas:** voluntaria es que nadie está obligado a permanecer en la indivisión, y en consecuencia no es válido el pacto por el cual los condueños se obligan a permanecer en ese estado, en el caso de las forzosas son las que por la naturaleza del bien o de la cosa existe una imposibilidad para llegar a la división, por lo que también puede señalarse que será un condominio permanente.

**b) Temporales y permanentes:** la definición de temporal va conjuntamente con el hecho de ser voluntaria, por tal motivo se convierte en permanente cuando la copropiedad es forzosa.

**c) Reglamentadas y no reglamentadas:** reglamentadas cuando las mismas se encuentran legisladas, y no reglamentadas cuando no están legisladas.

**d) Copropiedades sobre bienes determinados y sobre un patrimonio o universalidad:** sobre patrimonio la copropiedad recae sobre un bien o bienes determinados, sin embargo existe una copropiedad sobre un patrimonio integrado con su activo y pasivo, y es el caso de la copropiedad hereditaria, aquí los copropietarios tienen una parte alícuota de activo y de pasivo, es decir que tienen derechos y obligaciones.

**e) Atendiendo a la fuente:** las que nacen de un hecho jurídico son las que se originan por ocupación, accesión o prescripción, mientras que las que nacen por un acto jurídico son las que se crean por contrato, por testamento o por acto unilateral.

**f) Copropiedad en régimen de propiedad horizontal:** Esta forma de copropiedad se desarrolla ampliamente más adelante.

- **Caracteres comunes**

En toda copropiedad y en toda sociedad se ligan intereses de distintas personas en forma más o menos indisoluble y por cierto tiempo; esto da lugar a un régimen cuya finalidad principal es coordinar los derechos de estos distintos interesados.

Los derechos y obligaciones de copropietarios y socios tienen una limitación recíproca, no hay ni facultad unilateral en la administración ni en el dominio; por el contrario, todos los actos de administración, de dominio y de explotación suponen un acuerdo, el cual puede ser mayoritario o unánime, según los casos.

- **Cumplimiento**

Para poder disponer de la cosa común se requiere el consentimiento unánime de los copropietarios. Cada condueño es propietario de su parte y puede ejercer sobre ellas los actos de seño, puede enajenarla o cederla por título oneroso o lucrativo o por actos inter vivos o mortis causa.

- **Extinción**

La copropiedad se extingue por las siguientes causas: Cuando expira el término por qué fue constituido, se pierde la cosa, o se termina el negocio que le sirve de objeto. Por muerte, insolvencia, incapacitación o declaración de cualquiera de los socios y por voluntad de cualquier de los socios.

## **b) La medianería**

Uno de los temas más frecuentes que se plantean entre vecinos contiguos es sobre los derechos y obligaciones que nacen del muro o cerco compartido por ambos, y que cumple la función de dividir ambos predios. Este muro es conocido públicamente con el nombre de medianería.

- **Existencia de la medianería**

El Código Civil de Guatemala admite la existencia de signos contrarios a la medianería, así lo regula el artículo 506 y en artículo 507 se presume la propiedad exclusiva de las paredes, cercas, vallados o setos, por parte del dueño de la finca que tiene a su favor aquellos signos exteriores. (1:86,87)

- **Derechos y Obligaciones**

Los derechos y obligaciones de los condóminos son los siguientes: a reconstruir, darle mayor altura, abandonar o renunciar a los derechos sobre el muro, readquirir los derechos de medianería, obligar a su vecino a

conservar y mantener el muro medianero en buen estado, colocar toda clase de construcciones al muro medianero y contribuir a gastos de mantenimiento y de reparación, y de igual forma a reconstruir en forma conjunta con su vecino el muro.

### **c) La propiedad horizontal**

La propiedad horizontal no es un bien inmueble en particular sino un régimen que reglamenta la forma en que se divide un bien inmueble y la relación entre los propietarios de los bienes privados y los bienes comunes que han sido segregados de un terreno o edificio.

La propiedad horizontal tiene como principal característica que en ella coexisten dos clases de derecho de propiedad. Un derecho de propiedad individual, sobre el apartamento o local, y un derecho de propiedad colectivo o de la comunidad que conforma el edificio, sobre las áreas comunes de toda la construcción.

Se trata por tanto de aquella especial y seccional forma de división de la propiedad que se ejerce sobre viviendas, oficinas, locales comerciales, bodegas, estacionamientos, recintos industriales, sitios y otros en que se divide un condominio y que atribuye al titular de dichas unidades un derecho de propiedad absoluto y exclusivo sobre las mismas, y un derecho de copropiedad forzada respecto a los bienes de dominio común.

Así pues, junto con el piso, el derecho de propiedad horizontal incluye un porcentaje de propiedad sobre los elementos comunes de todos los propietarios de pisos en el edificio en cuestión. Tales elementos se consideran necesarios para el adecuado uso y disfrute del piso, y la cuota

que exista sobre ellos es completamente inherente a la propiedad del piso, siendo inseparable de ésta.

En Guatemala el régimen de propiedad horizontal nace por la necesidad de crear una modalidad moderna de vivienda, de comercio y de oficinas para prestar servicios, es decir con diversos fines, por lo que las constructoras, desarrolladoras habitacionales e inmobiliarias desarrollan estos complejos habitacionales o comerciales para poder cubrir la demanda.

En el Código Civil vigente no se describe la modalidad de la propiedad horizontal, sólo define la situación o las circunstancias que deben darse para la constitución de dicho régimen, siendo éstos: la existencia de un edificio de más de una planta, ser posible un aprovechamiento independiente, la pluralidad de sujetos propietarios de los pisos, departamentos o habitaciones, y que tengan salida a la vía pública, todo lo anterior se contempla en artículo 528.

En la propiedad horizontal a cada piso, a cada local, se le asigna una cuota de participación en el inmueble, supone un porcentaje en que participa el propietario en los elementos comunes del edificio. La cuota se establece partiendo de los metros útiles del piso o local con relación a los del inmueble, es importante esta cuota, ya que determinará, la contribución en los gastos comunes del edificio, así como otorgará un voto ponderado en las asambleas de propietarios.

- **Definición**

La noción de propiedad se utiliza para nombrar al derecho o la facultad de poseer algo. En el contexto jurídico, la propiedad es el poder directo que una



persona tiene sobre un bien y que le permite disponer de dicho objeto con libertad, dentro de los límites impuestos por la ley.

La propiedad horizontal, es la institución jurídica vinculada a la división y organización de los inmuebles resultantes de la segregación de una construcción común. Dicha propiedad reglamenta la manera en que se divide el inmueble y su relación con el resto de los bienes privados y comunes del edificio.

Se conoce como propiedad horizontal al derecho que se ejerce sobre uno o más pisos, viviendas o locales de un edificio, que han sido adquiridos por distintos propietarios en forma separada pero que tienen ciertos derechos y obligaciones en común.

En un edificio, pues, existen distintos propietarios; cada uno de ellos dispone de uno o más departamentos o locales (depende del fin para que lo deseen utilizar), pero nadie es dueño del edificio en su totalidad. A todas estas propiedades individuales se le suma la propiedad común de espacios, como los pasillos, los ascensores, etc.

El derecho de propiedad horizontal supone que el propietario de un departamento tiene un porcentaje de propiedad sobre los espacios comunes. Dicha cuota es inherente a la propiedad del departamento e inseparable de ésta.

- **Naturaleza**

La naturaleza particular de la propiedad horizontal ha dado origen a la interpretación de que el objeto sobre el cual se ejercen los derechos de propiedad es una combinación de partes individuales y colectivas conocida como "unidad funcional". Desde un punto de vista legal, por lo tanto, la

propiedad horizontal es fundamentalmente distinta del tipo de propiedad que podría ejercer una sociedad o asociación de propietarios que asignara los departamentos a sus diferentes miembros pero retuviera los derechos de propiedad en cabeza de un único propietario (que en ese caso sería la propia sociedad). También difiere del concepto de “propiedad comunitaria” o “condominio”, en el cual todos los propietarios son dueños de todo y el uso exclusivo de algunas partes del edificio se establece a través de arreglos contractuales.

- **Características**

Son todas aquellas circunstancias o situaciones que pertenecen a la institución o figura jurídica y que la hacen individualizarse o diferenciarse de las demás, puede distinguirse dos importantes que son:

**a) Coexistencia de dos figuras jurídicas:** el régimen de propiedad horizontal se caracteriza porque en el coexiste un derecho exclusivo sobre las unidades independientes del edificio y un derecho de propiedad común de todos aquellos elementos, áreas o servicios que sirven para el funcionamiento del edificio.

**b) Reunión del suelo y la construcción:** el objeto de la propiedad horizontal es un bien singular constituido por una unidad artificial compleja, con existencia real representada en la figura del edificio. El edificio debe ser concebido como una construcción u obra de arte levantada por la reunión de materiales en un terreno, es decir la reunión de dos elementos: la construcción y el suelo o subsuelo que la soporta.

- **Elementos**

A continuación se detallan los elementos de la propiedad horizontal:

- a) Elementos privativos:** constituidos por los distintos pisos, departamentos y habitaciones del edificio pertenecientes a los distintos propietarios, legalmente se encuentran instituidos junto al régimen de propiedad horizontal en el Artículo 528 del Código Civil y el artículo 1 de la ley de propiedad horizontalmente dividida decreto 1318 del Congreso de la República, que en la actualidad fue derogado pero regulado por el Código Civil decreto ley 106.
- b) El edificio:** es una unidad artificial constituida por la estructura y el terreno donde están edificados o construidos, los pisos y locales que constituyen las propiedades separadas del mismo.
- c) Elementos o áreas comunes:** son comunes todas las áreas del inmueble que por ley o por destino deben considerarse como tales; por ejemplo: El terreno, los cimientos, las paredes, los baños destinados a uso del público visitante, los ductos, los jardines, todo tipo de plantas ornamentales, barandales, puertas de entradas, el sistema de distribución eléctrica, y en resumen todo el equipo del condominio colocado por la administración para uso común.
- d) Gastos comunes:** son todos los desembolsos monetarios destinados al funcionamiento, conservación y reparación ordinaria y extraordinaria de las áreas y cosas comunes; con el objetivo de conservar el buen funcionamiento del edificio.
- e) Administración:** es el elemento funcional indispensable para la ejecución de las funciones administrativas del régimen, dentro del ordenamiento civil

se encuentra regulado lo relativo a su organización, la forma de operar y ejecutar las disposiciones administrativas, según el artículo 559, decreto ley 106.

**f) Seguros:** elemento constituido por la obligación jurídica establecida en el Código Civil artículo 552 decreto ley 106 de asegurar el edificio en forma total contra riesgos, sin perjuicio de los seguros particulares que deben consignarse en la respectiva escritura de constitución.

- **Requisitos formales para su constitución**

a) De acuerdo a lo que establece el Código Civil en el artículo 529: "El régimen de propiedad horizontalmente dividida puede originarse:

b) Cuando el propietario o los propietarios comunes de un edificio decidan someterlo a este régimen para efectuar cualquier negocio jurídico con todos o parte de sus diferentes pisos, una vez que se haya inscrito en el Registro de la Propiedad como fincas independientes.

c) Cuando una o varias personas construyan un edificio con el mismo propósito;

d) Cuando en disposición de última voluntad se instituya a los herederos o a algunos de ellos como legatarios de pisos de un mismo edificio susceptible de propiedad horizontal.

e) La condición que debe cumplirse para poder someterse al régimen de propiedad horizontal es que el edificio sea de más de una planta, que tenga áreas comunes, que le pertenezca a más de un propietario y que dicho edificio tenga salida a la vía pública.

- **Limitaciones para la constitución de la propiedad horizontal**

Con respecto a las limitaciones en el artículo 530 del Código Civil, claramente se establece que para que el inmueble pueda ser sometido al régimen de propiedad horizontal no tiene que soportar ningún gravamen, limitación, anotación o reclamación, salvo que de poseerlo el que goza el gravamen dé el consentimiento.

- **Formalización Legal**

En cuanto a la formalización legal de la propiedad horizontal continúa en el artículo 531 del Código Civil que para dotar de mayor seguridad jurídica al acto, el régimen de propiedad horizontal debe constituirse por escritura pública, la cual debe inscribirse debidamente en el Registro General de la Propiedad, en este mismo artículo en su párrafo segundo enumera los requisitos que debe contener la escritura constitutiva, siendo éstos:

- a) Declaración del propietario o propietarios de someter a este régimen el inmueble de su propiedad.
- b) Situación, medidas y colindancias del terreno, así como una descripción total del edificio y mención de sus servicios de agua, electricidad, y cualesquiera otros de que goce.
- c) Descripción de cada piso con los datos que sean necesarios para su identificación.
- d) El valor del inmueble y el de cada piso.
- e) Descripción de los elementos y partes comunes del edificio y de los elementos y partes comunes limitados a las unidades independientes.

f) Cualquier otro dato que consideren conveniente los otorgantes.

Adicionalmente a los requisitos establecidos en el Código Civil debe también cumplirse con lo que establece el decreto 1318 ley de la propiedad horizontalmente dividida, en el artículo 16 incisos f) y g) los cuales regulan que en la escritura constitutiva de propiedad horizontal debe quedar especificado el destino que se dará al edificio así como la elaboración del reglamento de copropiedad y administración

A continuación se presenta en forma de resumen las demás normas del Código Civil que deben cumplirse en cuanto a la constitución de la propiedad horizontal, y se hace mención que las mismas no serán transcritas textualmente pues no se considera necesario dado que lo más importante es dar a conocer a terceras personas parte del texto de los artículos con la opinión del autor para una mejor comprensión.

Artículo 532, reformado por el artículo 19 del decreto 218, define los conceptos de piso, habitación y departamento, no define el destino, vivienda, comercial u otro.

En el artículo 533 define la propiedad singular y condominio, en este artículo se clarifica que el titular es dueño exclusivo de su piso y copropietario de los elementos comunes, las partes comunes del edificio total, aquí se precisa la coexistencia de las dos figuras indicadas con anterioridad respecto de la copropiedad.

Indivisión forzosa artículo 534 establece que las partes comunes no podrán dividirse mientras exista el régimen de propiedad horizontal.

Para finalizar en el artículo 535, se dan a conocer las facultades del propietario.

### **1.3 Condominio**

- **Antecedentes**

En Guatemala en las últimas décadas los desarrolladores habitacionales y de complejos comerciales han visto una innovación completamente diferente en este tipo de edificaciones, tanto residencial, como para comercio, oficinas, etcétera; pero por supuesto pensando y con visión a futuro de un pronto retorno de su inversión con utilidades que pueden sobrepasar sus expectativas.

Al terminar de vender el edificio el desarrollador entrega la administración del edificio a los propietarios, para que sean ellos organizados por una Junta Directiva los que se encarguen del futuro manejo y administración de las áreas comunes que son de todos.

Es aquí donde la desarrolladora termina su responsabilidad administrativa y de ella depende si los nuevos propietarios reciben ordenadamente una administración o no, y posteriormente los copropietarios deben solicitar asesoría para poder administrar las áreas comunes, como en el mantenimiento, seguridad, agua, etcétera.

- **Definición**

Condominio, se deriva del latín cum, con y dominium dominio, lo que se puede definir como una cosa en dominio común de dos o más personas.

En Guatemala se ha dado la necesidad de llamar de alguna manera la mezcla de la propiedad individual (apartamento, unidad, oficina, local comercial), la copropiedad de las áreas comunes, por lo que se ha hecho popular el llamarlo Condominio, aunque claramente el Código Civil lo utiliza como sinónimo de copropiedad.

### **1.3.1 Tipos de condominio**

En Guatemala existen varios de condominio, como se mencionó anteriormente el término va enlazado en el caso de los edificios con el régimen de propiedad horizontal, sin embargo también existen otros tipos como los siguientes:

- a) Horizontal:** que corresponde a un inmueble de varios pisos sobre un terreno común, con viviendas exclusivas, y con derechos de copropiedad sobre el suelo.
  
- b) Vertical:** son construcciones de un solo piso en donde el condómino tiene derecho a uso exclusivo de una parte de terreno y es propietario de su edificación, compartiendo si así lo desea su estructura con el derecho de disfrutar ciertas áreas destinadas para uso común.
  
- c) Mixto:** conformado por condominios horizontales y verticales que pueden estar constituidos en grupos de unidades exclusivas, tales como edificios, torres, manzanas, secciones o zonas.

### **1.4 Centro comercial**

Un centro comercial es una construcción que consta de uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que albergan locales y oficinas



comerciales aglutinados en un espacio determinado concentrando mayor cantidad de clientes potenciales dentro del recinto.

El tamaño es una de las diferencias fundamentales entre un centro comercial y un mercado; además, este último puede no situarse en un sitio techado. Otra diferencia es la existencia de una o más tiendas ancla; esto es los hipermercados o tiendas por departamentos presentes en el centro comercial.

Un centro comercial está pensado como un espacio público con distintas tiendas; además, incluye lugares de ocio, esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto. Aunque esté en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, que deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial. Las tiendas que se localizan en un centro comercial, están orientadas a impulsar al visitante y convertirse en consumidor.

La noción de centro comercial, por lo tanto, está vinculada a la construcción que alberga tiendas y locales comerciales. Su objetivo es reunir, en un mismo espacio, diversas propuestas para que los potenciales clientes puedan realizar sus compras con mayor comodidad.

#### **1.4.1 Antecedentes de los centros comerciales en Guatemala**

Los grandes centros comerciales de la ciudad de Guatemala de la actualidad iniciaron como pequeñas abarroterías y supermercados dedicados a ventas de mostrador.

El primer centro comercial de la ciudad de Guatemala fue el Comercial Montufar, inaugurado en 1965, el cual se ubica en la zona 9 de la ciudad capital. Posteriormente, a principios de la década de los 70, se inaugura el Gran Centro Comercial Zona 4 que tuvo como negocio ancla el Supermercado Paiz.

#### **1.4.2 Tipos de centros comerciales**

El comprador al visitar un centro comercial, ya sabe que hallará en un mismo edificio diversas ofertas y que tiene la posibilidad de satisfacer sus necesidades de consumo sin acudir a otro lugar. Este tipo de lugar, incluye locales comerciales, restaurantes, salas de cine y otros servicios.

Es importante establecer que existen diversos tipos de centros comerciales, entre los más significativos se encuentran los siguientes:

**a) Centro comunitario:** la principal particularidad de esta modalidad es el hecho de que está destinado al uso diario de los clientes. De ahí que esté dotada de supermercado para que así ellos puedan encontrar los productos de primera necesidad que requieren. Por regla general, cuentan con un único piso y es habitual que incorporen además cines.

**b) Centro de estilo de vida:** este tipo se encuentran multitud de servicios de toda índole. Así, además de tiendas, se hallan conformados por hoteles e incluso por espacios amplios para celebrar reuniones empresariales o eventos de cierta envergadura.

**c) Centro de moda:** como su propio nombre indica, este tipo gira en torno a lo que sería el mundo de la moda, de ahí que esté compuesto de tiendas dedicadas en exclusividad a la ropa. Se identifica también porque no incorpora supermercado.

El concepto de centro comercial tiene similitudes con el significado de mercado. Los centros comerciales suelen tener mayores dimensiones y contar con una o dos tiendas ancla, mientras que los mercados pueden estar situados en lugares abiertos.

Más allá de la oferta comercial, los centros comerciales se destacan por ser un lugar de ocio y entretenimiento. Es habitual que las personas tomen una visita al centro comercial como una salida o un paseo, aprovechando para realizar compras, almorzar o cenar, ir al cine, entre otros. Muchos centros comerciales incluso cuentan con grandes espacios de juegos para toda la familia.

#### **1.4.3 Organización administrativa del centro comercial**

La administración del centro comercial; está integrada por los departamentos de finanzas, mantenimiento, seguridad y mercadeo; dirigidos por un Administrador o Gerente General, cuya función es mantener una administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos que están a su alcance, con el fin de lograr los objetivos requeridos por los condóminos y/o propietarios representados por la Junta Directiva.

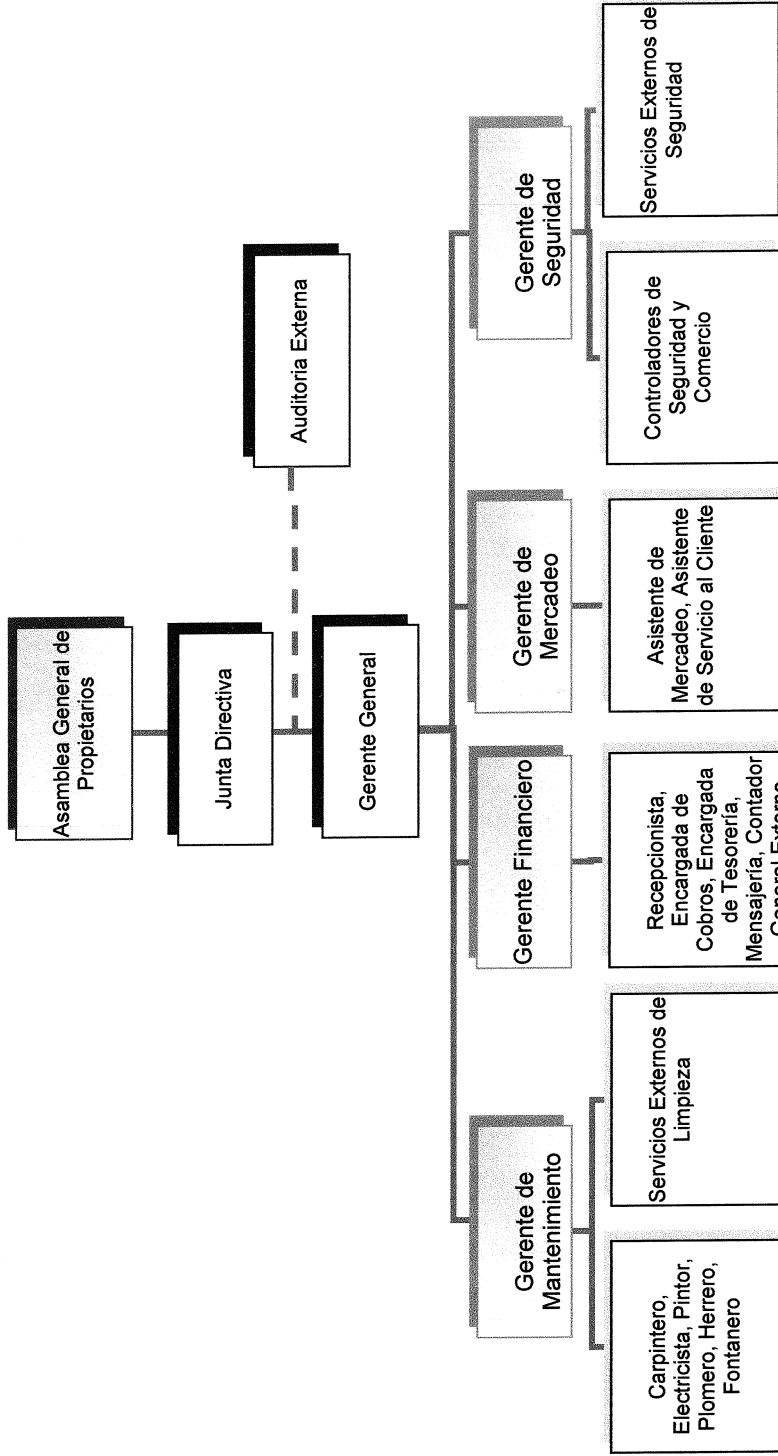
Las funciones de cada departamento están encaminadas a mantener en buen estado las instalaciones del centro comercial; entre ellas se mencionan las fachadas, señalización, interna y externa, ornamentación, sonido,

iluminación, limpieza, seguridad, atractivas promociones, etc., para poder ofrecer un ambiente agradable y asegurarse el tráfico de visitantes.

- **Departamento de mantenimiento:** brinda apoyo por medio del recurso humano para garantizar el buen funcionamiento de los equipos, mantener el ornato y la infraestructura del centro comercial en óptimas condiciones; cuenta con el apoyo de contratistas y proveedores para realizar las actividades de limpieza, mantenimiento de equipos (gradas eléctricas, elevadores, bombas, pozo de agua, sub estaciones eléctricas, planta eléctrica, persianas metálicas y pintura), obra civil (remodelaciones); entre otros.
- **Departamento de seguridad:** este departamento juega un papel estratégico en el sostenimiento y supervivencia del centro comercial aplicando medidas de seguridad que están orientadas a reforzar la imagen del centro comercial y brindar la protección de los clientes, propietarios de locales y personal que tiene a cargo la atención de los comercios de cada local.
- **Departamento de mercadeo:** este departamento, coordina todas las estrategias promocionales que el ente administrativo planifica periódicamente; se realizan promociones mensualmente y por temporada.
- **Departamento administrativo-financiero:** es el encargado de realizar el financiamiento del centro comercial; trae como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos del condominio. Por medio de este departamento se lleva la organización de los recursos financieros, humanos y materiales. Este

departamento está integrado por las áreas de cobros, tesorería, contabilidad, recursos humanos, recepción y mensajería.

**Figura I. Organigrama centro comercial Casa Blanca**



**Fuente: elaboración propia con datos del centro comercial.**

#### **1.4.4 Estrategia de organización en zonas de locales en los centros comerciales**

Los centros comerciales se caracterizan por ser lugares con una gran cantidad de tiendas donde se ofrecen diferentes productos, en un centro comercial se deben de cuidar muchos detalles para que las personas que lo visiten puedan circular cómodamente por todo el centro, además de crear lugares donde la gente pueda hacer una pausa para descansar o comer ya que la mayoría de los centros comerciales tienen su propia área de comida.

Uno de los principales puntos que se deben de cuidar en un centro comercial es el de aprovechar toda la superficie que se tiene, ya que el visitante debe recorrer la gran mayoría de las tiendas, evitando que se generen lugares poco visitados, para poder hacer que el visitante recorra todo el centro comercial se usan las tiendas ancla.

La organización del centro comercial en zonas se hace para poder ubicar más rápido las tiendas y acomodarlas según el área donde deben de estar para evitar que se genere un revolvedero de productos que no tienen nada en común, esto se hace para evitar que solo se dirijan a una parte.

Al dar permisos para abrir locales diferentes, se evita el monopolio y se crean más oportunidades de trabajo e ingresos para los locales y el centro comercial; ya que este también se ve beneficiado por las ganancias de los diferentes locales que se allí se encuentran.

#### **1.4.5 Atrayentes de un centro comercial**

Normalmente uno solo va a los centros comerciales cuando les interesa comprar algo, pero el centro comercial y los locales buscan diferentes formas de atraer a las personas, por medio de eventos especiales, que son aprovechados para hacerse publicidad, y regalar cosas pequeñas con los logotipos del local.

También se aprovecha de las temporadas, ya que el centro comercial se encarga de decorar el lugar, al hacerlo crean diferentes anuncios publicitarios para atraer a los clientes, y así se aprovechan muchos locales para ofrecer cierto tipo de descuentos.

Los niños también terminan siendo parte de las estrategias para atraer gente a los centros comerciales, ya que se les ofrecen áreas de juegos para que se puedan distraer un rato en lo que sus padres van a comprar todo lo que necesitan, estos juegos van desde trencitos que recorren todo el centro comercial, o los carritos en forma de animales que se utilizan para distraer a los más pequeños, para los que son un poco más grandes están las famosas maquinitas que se encuentran en un local una gran cantidad de ellas con diferentes conceptos de juegos.

Las tiendas ancla se ven beneficiadas por estos atrayentes y también participan en estos atrayentes, usando diferentes campañas publicitarias que están por separado de las demás promociones del centro comercial, estas tiendas tienen vida propia y no dependen del centro, si no que el centro ocupa de ellas.



#### **1.4.6 La tienda ancla como base del funcionamiento exitoso del centro comercial**

Es un establecimiento comercial importante dentro de un centro comercial determinado, que genera por sí solo una gran afluencia de consumidores por ser líder en su ramo, de esta forma crea las posibilidades que esos consumidores se interesen en otros productos que venden las demás tiendas que lo rodean.

La tienda ancla es un gran atrayente de gente a los centros comerciales por ser la de mayor tamaño o la que ofrece más descuentos y promociones durante todo el año.

Según Jorge Tarziján, “una tienda ancla es una tienda que atrae muchos consumidores al centro comercial. Típicamente las grandes tiendas o cines están dentro de esta categoría.” (19:161)

Muchas veces surge la duda del por qué se encuentran retiradas de las demás tiendas; esto es una estrategia de mercadotecnia que se emplea en la mayoría de los centros comerciales, las cuales tienen una estructura determinada para poder realizar las compras y obligan al consumidor a recorrer la distancia hasta llegar hacia ella para observar las demás tiendas.

Todos los centros comerciales cuentan con varias tiendas ancla por lo tanto solo se tiene que observar con detenimiento cual es la tienda atrayente, y que es lo que las distingue de las demás tiendas.

Como las tiendas anclas están muy aparte del orden del centro comercial ya que estas, se reparten en departamentos donde se encuentran diferentes

productos de un tipo en específico que puede ser línea blanca, electrodomésticos, ropa, entre otros.

Una tienda ancla es un centro comercial en miniatura pero sin tener que implementar locales, y cobrarles renta a cada departamento.

#### **1.4.7 Impacto de los centros comerciales en la actividad económica del país**

El impacto de un centro comercial en la economía se desarrolla con el concepto de la competitividad. Existe una demanda de mejores servicios y opciones de producto, por lo cual el éxito de este tipo de proyectos. Los consumidores buscan el precio más accesible de acuerdo con sus ingresos.

Derivado del incremento de los centros comerciales, el virtual comprador puede exigir funcionalidad y buen gusto en la propiedad a adquirir. Deben crear un proyecto funcional y completo para obtener la mayor rentabilidad que permita adecuados márgenes de utilidad a los comerciantes.

En la actualidad el mercado de centros comerciales en el área metropolitana está saturado. La tierra tiene un costo más alto y los centros comerciales han dado a su área de influencia mayor plusvalía. La economía nacional permite a los desarrolladores con visión, agresividad y creatividad que formen equipos de trabajo y exploren el mercado inmobiliario en el interior del país para seguir creciendo y fortaleciendo la actividad económica del país.

#### **1.4.8 Legislación aplicable a los centros comerciales bajo el régimen de propiedad horizontal**

Dentro de la legislación aplicable a los centros comerciales bajo el régimen de propiedad horizontal se encuentran:

**a) Ley de la propiedad horizontalmente dividida, decreto No. 1318, del Congreso de la República de Guatemala**

El Decreto 1318, fue parcialmente derogado debido al reemplazo de algunas de sus normas, por el decreto ley 106 que contiene el Código Civil de 1963 reformado por el decreto ley 218.

**b) Código civil de Guatemala, decreto No. 106, del Congreso de la República de Guatemala**

La propiedad horizontal en Guatemala se regula en el Código Civil, en el libro segundo denominado: “de los bienes, de la propiedad y demás derechos reales.”

La propiedad horizontal deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad Inmueble, formando tantas fincas separadas como pisos o unidades tenga la edificación. El testimonio de la escritura que origine la primera inscripción del edificio, deberá acompañarse de una copia de los planos del mismo y los planos de cada unidad o piso, detallando la situación, dimensiones y colindancias del terreno.

**c) Guías de calificación registral del Registro de la Propiedad Inmueble**

El objetivo principal de las guías es proporcionar algunas orientaciones y recomendaciones, las cuales se debe tener en cuenta en la elaboración de

los actos y contratos sujetos a inscripción en el Registro de la Propiedad Inmueble.

**d) Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social decreto 295 y sus reformas**

La inscripción al régimen de seguridad social es obligatoria para todas las empresas que se encuentren ubicadas dentro del departamento de Guatemala y tengan a su servicio por lo menos tres trabajadores, la cuota laboral actual es del 4.83%, el cual es descontado del sueldo o salario mensual y la cuota patronal es del 10.67%, se distribuye de la siguiente forma:

<b>Programa</b>	<b>Patrono</b>	<b>Trabajador</b>
Accidentes en general	3%	1%
Enfermedad y maternidad	4%	2%
Invalidez, vejez y sobrevivencia	3.67%	1.83%
<b>Total contribuciones</b>	<b>10.67%</b>	<b>4.83%</b>

**e) Ley de creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala, decreto 1528 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas**

Con el fin de promover el desarrollo de centros de recreación de los trabajadores de empresas y patronos particulares se creó el Instituto de Recreación de los Trabajadores de Guatemala (IRTRA) por beneficio social e interés público.

Según el artículo doce se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%), sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas,

porcentaje que será calculado sobre la totalidad de las planillas. El impuesto, será pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos o se inscriban en el régimen de seguridad social.

**f) Ley orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, decreto 17-72 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas**

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) se crea por beneficio social, interés nacional, necesidad y utilidad pública, con la finalidad de capacitar al recurso humano y el incremento de la productividad en todos los campos de las actividades económicas.

Según el artículo 28, establece que para contribuir al financiamiento de las labores del instituto, se establece a su favor una tasa patronal del uno por ciento (1%) que será pagada mensualmente por las empresas, entidades privadas y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

**g) Bono 14, ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público, decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala**

Decretado el 02 de julio de 1992, durante el gobierno de ese entonces, representado por Jorge Serrano Elías. Esta ley da derecho al trabajador a devengar un sueldo base anual, siempre y cuando su relación laboral haya tenga cumplidos 12 meses laborados entre las fechas del 01 de julio al 30

de junio del siguiente año, caso contrario, el cálculo se haría de forma proporcional.

**h) Ley reguladora del aguinaldo, decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala**

Es una prestación la que garantiza la Constitución política de la República de Guatemala y que está emitido en el Gobierno del General Lucas García, dicha prestación tiene por objeto sufragar los gastos de final de año o fiestas navideñas, las fechas que cubre esta prestación están entre el 01 de diciembre al 30 de noviembre del siguiente año, de igual manera si un trabajador solo ha trabajado una fracción de ése tiempo, se le pagará de forma proporcional sobre su sueldo base.

**i) Código de trabajo, decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala**

Reglamenta todo los asuntos relacionados con el que hacer laboral, para poder desarrollar sus actividades dentro del marco de la ley. Los centros comerciales por el tipo de negocio que realizan; permanecen abiertos todos los días del año. Por lo anterior los empleados laboran para el centro comercial, lo hacen en jornadas especiales, feriados, asuetos y días festivos; y se hace necesario solicitar autorización anualmente en el Ministerio de Trabajo. Dentro de este código se encuentran descritas las prestaciones laborales, algunas consideradas renunciabiles e irrenunciabiles.

**j) Ley de hidrocarburos, decreto 109-83 del Congreso de la República de Guatemala y sus reformas**

La ley de hidrocarburos, es la legislación que rige la explotación, almacenaje y transportación de derivados del petróleo, además de las

directrices para que esta actividad sea realizada con seguridad y protección del medio ambiente. Es aplicable por la razón que en el centro comercial existen restaurantes que preparan localmente los alimentos que distribuyen, por ende posee un depósito de gas para el efecto, también posee una planta de emergencia, para cubrir las emergencias ante la falta de energía eléctrica y funciona base de combustible; en cual se encuentra en un depósito independiente.

**k) Código tributario, decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala**

En el artículo 14, se refiere a la obligación tributaria, que constituye un vínculo jurídico de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella.

En la sección tercera, artículo 120 de la Inscripción de contribuyentes y responsables, inciso f) "Para las personas jurídicas sin finalidades lucrativas, a partir de su inscripción en el Registro Civil".

**l) Reglamento de la Ley del impuesto sobre la renta, acuerdo gubernativo 206-2004**

Según lo establece el acuerdo gubernativo 206-2004, reglamento de la Ley del impuesto sobre la renta, capítulo II, artículo 2 y el artículo 120 (reformado por el artículo 26, decreto 29-2001) del Código Tributario, las personas jurídicas que no desarrollan actividades lucrativas, deben inscribirse en la Administración Tributaria dentro de los 30 días hábiles, contados a partir de la inscripción en el Registro obligaciones que la ley establezca.

**m) Ley del impuesto al valor agregado (IVA), decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala**

Al existir la necesidad de emitir facturas por el cobro de intereses por mora, las asociaciones civiles se ven obligadas a llevar libros de compras y ventas, según lo que se establece en el artículo 37 de la ley. Estos libros deberán estar debidamente habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria, en los artículos 37 al 40 del reglamento se describe el procedimiento del registro de operaciones.

**n) Ley del impuesto sobre productos financieros, decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala**

De acuerdo al artículo 1, se crea un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza. En el caso de los intereses cobrados por mora a los asociados, se deberá efectuar una auto-retención y la asociación, será responsable de la tributación correspondiente. Están exentos del Impuesto sobre la Renta los ingresos provenientes de intereses que hayan pagado el impuesto sobre productos financieros, según el artículo 10, decreto 26-95 y sus reformas.

**o) Impuesto único sobre inmuebles**

Conforme al artículo 1 del decreto 15-1998, se establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la república.

La administración de la asociación civil de vecinos, debe cumplir con esta obligación utilizando las cuotas ordinarias que percibe de los condóminos, haciendo efectivo el pago en la Municipalidad de Guatemala en forma trimestral vencido al siguiente mes que corresponda.



**p) Código municipal, decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala**

Conforme el artículo 147 del Código Municipal, para cualquier proyecto construcción que el centro comercial tenga planeado realizar, por ejemplo las remodelaciones de fachadas del centro comercial; debe presentar el proyecto a la Municipalidad y solicitar una licencia o autorización municipal de urbanización.

**q) Asociación de autores, editores e intérpretes de Guatemala (AEI)**

La AEI es una sociedad de gestión colectiva que se organizó para defender y administrar los derechos patrimoniales de todos los autores guatemaltecos y del extranjero, con el objeto de negociar en nombre de ellos las condiciones en que sus obras serán utilizadas por los difusores.

Los difusores son todas las empresas o entidades que de una u otra manera transmiten al público las obras musicales, por ejemplo discotecas, restaurantes, centros comerciales, radios, canales de televisión, cable, entre otros. Controla de qué manera se realiza esa utilización, recauda las remuneraciones devengadas.

Los fundamentos legales están contenidos en el Convenio de Berna para la protección de obras literarias y artísticas, de conformidad con el Decreto 71-95 del congreso de la república de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA PROPIEDAD HORIZONTAL**

En Guatemala la organización de la propiedad horizontal se encuentra regulada de forma muy resumida en el Código Civil, decreto ley 106; código que en muchos casos resulta obsoleto ante la falta de actualización en su contenido. Debido a ese vacío, son frecuentes los casos en los que se utilizan formas distintas a las que establece la ley, para suplir las lagunas que ésta contiene en el tema de la propiedad horizontal.

En el régimen de propiedad horizontal debe existir una instancia encargada de la administración para la dirección y coordinación eficaz de todas las actividades relacionadas con el inmueble en cuestión, de manera que se encargue de la planificación, organización, contrataciones y dirección del personal y control de la actividad del edificio para el mejor desempeño y protección a los intereses y derechos de los propietarios y la convivencia armónica de los propietarios y/o quienes habiten o de cualquier forma tengan el uso, goce y disfrute del edificio y especialmente de las áreas comunes del mismo.

El Código Civil, en el artículo 547, preceptúa que: “Los edificios sometidos al régimen de propiedad horizontal deben ser administrados por la persona que designe la mayoría de propietarios. El administrador ejercerá su cargo con sujeción a las disposiciones que debe contener el reglamento de copropiedad y administración.” En este caso es la asamblea de propietarios quien realiza este nombramiento.

Los elementos básicos en la administración de condominios son: El reglamento de propiedad horizontal, la estructura administrativa y las funciones de los organismos administrativos.

## **2.1 Estructura orgánica de la propiedad horizontal**

Debido a que esta organización se caracteriza por un sistema de autogestión, la estructura orgánica sería de la siguiente forma:

### **2.1.1 La asamblea general de propietarios**

También llamada en la práctica como asamblea general de propietarios o junta de propietarios, la asamblea de propietarios es el órgano principal y soberano de la administración en la propiedad horizontal. Su existencia proviene de la necesidad de organizar las relaciones derivadas de la copropiedad sobre los elementos comunes, con el fin de lograr una convivencia bien organizada y pacífica. En general la finalidad de esta asamblea es resolver y tratar cuestiones básicas y ordinarias así como resolver los conflictos a favor del beneficio común.

Estas reuniones deben celebrarse por lo menos cada año. Lo anterior se infiere del contenido del artículo 551 del Código Civil de Guatemala.

- **Clases de asamblea**

**a) Asamblea ordinaria:** es la reunión de copropietarios que tiene como objeto tomar decisiones que giran en torno a actividades del desarrollo normal de la administración de la propiedad en común, tales como: Elección de Junta Directiva, presentación de estados financieros del período finalizado, aprobación de presupuestos de ingresos y gastos para

un nuevo período. Se debe celebrar por lo menos una vez al año, dentro de los 3 primeros meses al vencimiento del año presupuestal.

**b) Asamblea extraordinaria:** es la reunión de todos los copropietarios, que tiene como finalidad el decidir sobre asuntos que están por fuera de lo común en la administración, por ejemplo, la remodelación del edificio, modificación de uno de los estatutos del reglamento. En el caso de Asambleas Extraordinarias se deberá tratar únicamente el tema para la cual fue citada.

- **Desarrollo de las asambleas**

El desarrollo de la Asamblea se sujetará, en general, a las siguientes reglas: Establecido el quórum, la Asamblea quedará instalada y el Administrador puede dar inicio a la celebración de la Asamblea. Toda proposición o constancia de los miembros de la Asamblea se consignará por escrito. Constituida válidamente, las decisiones de la Asamblea serán de obligatorio cumplimiento para todos los copropietarios, aun para los ausentes siempre que hubieren sido aprobadas por las mayorías previstas en la Ley y en el Reglamento de Propiedad Horizontal.

- **Actas**

El acta es un documento en el que se relacionan de manera escrita los temas tratados y las decisiones de las reuniones de asamblea, constituyéndose una certificación de éstos, así como un documento público que da fe de las decisiones adoptadas en una reunión. El libro de actas debe ser la memoria histórica de la copropiedad.

### **2.1.2 Auditoría**

Ofrece un tipo de control, con una visión objetiva e imparcial e independiente, que otorga a los condóminos seguridad y confianza, su labor es un examen crítico de los actos de la administración mediante la confrontación de la información presentada.

### **2.1.3 La Junta Directiva**

La Junta Directiva o Consejo de Administración es un órgano de dirección; elegido por la Asamblea General de Propietarios anualmente para los períodos señalados, cuyas funciones estarán de acuerdo con lo señalado por el régimen y el reglamento de propiedad horizontal. Generalmente cuenta con un presidente, escogido entre los condueños, un vicepresidente, secretario; el cual tiene a su cargo las actas de las asambleas y vocales. El consejo de administración vigila y dirige al administrador a la vez actúa como asesor. La Junta Directiva se integrará por un mínimo de cuatro y un máximo de 7 miembros designados y/o electos por la Asamblea Ordinaria.

#### **• Sesiones**

Se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes en los días que el mismo señale, y extraordinariamente cuando sea convocado con tal carácter por el Administrador, a iniciativa propia o a solicitud de cualquiera de los miembros del Consejo; las sesiones serán presididas por el Presidente designado por el mismo Consejo y actuará como Secretario el Administrador quien en tal cargo se ocupará de las citaciones al Consejo.

#### **• Atribuciones**

Dentro de las atribuciones se encuentran por ejemplo la de dictar normas que faciliten el buen orden y administración del condominio, como asimismo

imponer las multas que estuvieren contempladas en el reglamento de copropiedad, a quienes infrinjan las obligaciones de esta ley y del reglamento de copropiedad, aprobar los presupuestos estimativos de gastos comunes, determinar el lugar de las asambleas extraordinarias y su respectiva convocatoria, llevar a cabo los acuerdos de asamblea, firmar los libros de actas, entre otros.

#### **2.1.4 La Administración**

Al hablar del ente administrativo; nos referimos a un grupo de personas cuyo fin es la administración de los bienes y fondos comunes del condominio y/o centro comercial; este ente es designado por los propietarios del condominio; nombrado por una Junta Directiva en Asamblea.

- **Formas de administración**

**a) Administración propia o por cuenta ajena:** la administración por cuenta propia se define así cuando en la asamblea se nombra a un empleado o uno de los propietarios de unidades independientes del edificio como administrador. Este administrador es parte interesada ya que se trata de un mismo propietario del edificio es quien cumple las funciones de la administración.

**b) Administración por cuenta ajena:** administra y se establece cuando los propietarios del edificio contratan a una empresa ajena que se dedica a la administración de edificios de apartamentos, de oficinas y de locales comerciales.

**c) Administración de bienes de uso común y de propiedad singular:** la administración de bienes de uso común es en general la más importante para los copropietarios de un edificio, puesto que el mantenimiento de

estas áreas es el que más necesita una organización, por la dificultad que plantea a los copropietarios ponerse de acuerdo sobre la forma de administrar esas áreas.

Es importante y necesario para la convivencia de los copropietarios, una buena administración y el mantenimiento adecuado en los bienes de uso común, como el sótano, las puertas de entrada, la fachada, los vestíbulos, los corredores, las escaleras, patios, jardines, plazas, instalaciones deportivas, instalaciones de recreo, de recepción o reunión social y las calles interiores, así como los espacios de estacionamiento de vehículos cuando sean de uso general, las áreas comunes los locales de la administración, la portería de vigilancia y los destinados a instalaciones y servicios generales, las obras, instalaciones, aparatos y objetos para uso y disfrute común: fosas, pozos, cisternas, elevadores, montacargas, extintores, bombas y motores, canales, conductos de distribución de agua, drenaje, electricidad y gas, y los locales de recepción o reunión, los cimientos, estructuras, muros de carga y techos de uso general.

Mientras la administración de los bienes de propiedad singular corre por cuenta de cada propietario o dueño exclusivo de su piso o departamento, y es el mismo propietario quien debe atender las necesidades de su mantenimiento o reparaciones, siempre y cuando cumpla con los estatutos del reglamento de copropiedad y administración y no afecte de alguna manera negativa a quienes se encuentren en el edificio.

A semejanza de los arrendamientos, el titular o dueño exclusivo de su piso o departamento debe abstenerse de destinar su piso, departamento o habitación a usos contrarios a la moral y a las buenas costumbres, o

destinarlas a otro objeto distinto de lo convenido. Tampoco puede disponer de su propiedad en el sentido de efectuar actos que perturben la tranquilidad de los demás propietarios u ocupantes, o que comprometan la seguridad mediante cualquier acción u omisión.

- **Nombramiento del administrador:** la dirección y administración inmediata y directa del Condominio estarán confiadas a un Administrador que se dedique a este tipo de actividades por el plazo y condiciones que determine la Junta Directiva, por delegación de los propietarios.

- **Retribución:** se debe asignar al representante un sueldo fijo, pagadero en los periodos fijados, o bien un porcentaje acordado sobre lo percibido de los beneficios devengados por las partes comunes dadas en arrendamiento.

- **Remoción:** el cargo de administrador se puede revocar por decisión de la asamblea de copropietarios, cuyo procedimiento debe regularse en el reglamento de copropiedad y administración. En el caso que el Reglamento no contemple o prevea las causales de remoción, la misma podrá solicitarse si existiera causa justificada de remoción por haber contravenido o excedido sus funciones y poderes y/o por mal desempeño, falta de rendición de cuentas, negligencia en el cumplimiento de obligaciones.

### **2.1.5 Asociación civil de vecinos**

- **Definición**

Conjunto de propietarios del condominio reunidos para un mismo fin que cuentan con personería jurídica y sin fines lucrativos. El edificio estará administrado por todos ellos, y delegarán su administración a su administrador que al efecto se elija por la asamblea de propietarios, su



nombramiento se acreditará mediante acta notarial y se inscribe en el Registro Civil.

El administrador será quien represente en forma exclusiva los intereses de los condóminos en juicio y fuera del mismo con las facultades que competen al mandatario general con representación, y aquellos actos inherentes a la naturaleza de su cargo para el adecuado desempeño del mismo.

La asociación civil podrá delegar la administración del condominio a un administrador, el cual podrá ser persona natural o jurídica contratado por la Junta Directiva de la asociación civil.

- **Aspectos Generales y Legales**

Conociendo el marco conceptual de una asociación civil, es importante describir el proceso de constitución y legalización de ésta. Las asociaciones civiles deben observar las leyes vigentes en el país para su correcta constitución y funcionamiento. La Constitución Política de la República de Guatemala respalda la organización de una asociación en su artículo 34 "Derecho de asociación. Se reconoce el derecho de libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de autodefensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional".

Los condominios y su administración bajo el régimen de propiedad horizontal de acuerdo con su reglamento de copropiedad, administración y régimen financiero, por ser una entidad económica no lucrativa pueden ser administrados bajo la figura jurídica de asociación

civil , la cual está contenida en los artículos 15,16 y 18 del Código Civil, decreto 106, reformado el artículo 18 por el artículo 53 del decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo y el acuerdo gubernativo 512-98, Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles.

Todo propietario de una finca filial pasará a ser asociado activo de la asociación civil por el simple hecho de ser propietario, la cual para su organización y toma de decisiones estará sujeta a sus propios estatutos y reglamentos.

- **Constitución de la asociación civil**

La asociación civil solicitará su inscripción en el Registro Civil que le corresponda. Así mismo, en esta institución se debe tramitar la inscripción del representante legal de la asociación. Tanto la copia simple de la escritura de la constitución y el acta de nombramiento del representante legal, serán registradas en un libro especial de personas jurídicas.

Una asociación civil se puede enmarcar en una organización formal, ya que éstas son consideradas como tales cuando las actividades de dos o más personas están coordinadas para el logro de objetivos propuestos. Dentro de su estructura organizacional existen dos órganos de vital importancia, que son: la Asamblea General Ordinaria y la Junta Directiva.

- **Atribuciones de la administración**

Las atribuciones de la administración son las siguientes:

- a) Sin perjuicio de los derechos u obligaciones que establezca el reglamento de copropiedad, administración y régimen financiero, además

de la participación con voz, pero sin voto en las sesiones de Junta Directiva de la asociación civil y en las asambleas generales ordinarias y extraordinarias de la asociación civil, son atribuciones del administrador: cuidar los bienes de dominio común, efectuar los actos necesarios para realizar la certificación de las instalaciones de gas, citar a reunión de asamblea, mantener actualizado el archivo de documentos del condominio, cobrar y recaudar los gastos comunes, entre otras funciones.

- b) Coordinar con la empresa encargada de llevar la contabilidad de la copropiedad la documentación necesaria para preparar y presentar ante las entidades reguladoras, el presupuesto mensual de gastos el cual debe ser acorde con las necesidades de la copropiedad y previamente aprobado por la Asamblea de Propietarios.
- c) Adicionalmente se realizará la supervisión de la ejecución presupuestal y mensualmente se entregarán los informes respectivos del comportamiento de los rubros establecidos en el presupuesto aprobado para la vigencia.
- d) Recaudo de las cuotas de administración ordinarias así como las extraordinarias. Gestión de recuperación de cartera morosa por medio de proceso de cobranza administrativa previamente aprobado en la asamblea de propietarios. En los casos donde se agote la etapa de cobranza administrativa se procede a dar inicio a cobro jurídico.
- e) Administración de los recaudos conforme a los procedimientos contables, soportados en informes mensuales como estados de ingresos y egresos, balance general y ejecución presupuestal, adjuntando a estos estados financieros los correspondientes soportes de gestión de la Administración.

- f) Gestión Administrativa integral en el manejo de medios comunicacionales como correspondencia, documentación, archivos, elaboración de actas, registro de propietarios y residentes, inventarios, custodia, actualización de información, valores de coeficientes, libros oficiales de contabilidad y demás documentos inherentes al manejo administrativo de la copropiedad.
- g) Presentar propuestas en las fechas y términos establecidos por la normatividad en propiedad horizontal, ante la Junta Directiva y la asamblea de propietarios. Supervisar el normal desarrollo de dichas reuniones y orientar para que las decisiones adoptadas se encuentren en concordancia con lo establecido por la ley y el reglamento. De igual manera tomar acciones necesarias que promuevan una sana convivencia y desarrollo de la copropiedad.
- h) Redactar y crear contratos con diferentes fines en la copropiedad como cuidado y mantenimiento, aseo, desinfección y fumigación en las áreas comunes. De igual forma velar por el funcionamiento idóneo de los servicios que requiere la copropiedad. Atender imprevistos y brindar las soluciones necesarias a los diferentes eventos que se presenten.
- i) Supervisar los trabajos contratados y el personal que presta servicios dentro de la copropiedad. Igualmente ejercer control y supervisión sobre las diferentes acciones de los residentes con el fin de garantizar la normal convivencia y cumplimiento de las normas en propiedad horizontal.

### **2.1.6 Reglamento de copropiedad y administración**

Es el conjunto de normas que gobierna las relaciones de los propietarios entre sí, establece sus derechos y obligaciones, identifica los bienes y zonas de uso de propiedad común, las reglas para administrar y conservar el

inmueble, las limitaciones impuestas a los copropietarios, los coeficientes de copropiedad o porcentajes de participación y en general las normas acerca de los órganos y autoridades que gobiernan a la comunidad.

Como se dijo anteriormente el reglamento de propiedad horizontal, es el conjunto de normas y disposiciones de carácter obligatorio para los copropietarios y todos aquellos que a cualquier título ocupan un inmueble sometido a este régimen. El reglamento de propiedad horizontal, es un documento que se realiza individualmente para cada condominio, que se trabaja en las reuniones de Junta Directiva, y que se aprueba en la Asamblea de Propietarios.

- **Otorgamiento e inscripción**

De conformidad con el artículo 559 del Código Civil, se emite el reglamento, para la regulación de las recíprocas relaciones de propiedad, vecindad y condominio del centro comercial, así como lo referente a la administración y atención de los servicios comunes. El reglamento es de observancia obligatoria tanto para los actuales propietarios, como para los promitentes compradores, poseedores, futuros adquirientes, arrendatarios, inquilinos u ocupantes, sin excepción alguna. El reglamento estará en vigencia por todo el tiempo que dure el régimen de propiedad horizontal.

- **Contenido básico del reglamento de propiedad horizontal**

En la Ley de la propiedad horizontalmente dividida, decreto número 1218, del Congreso de la República se encontraban establecidos los puntos que debía contener el reglamento de copropiedad y administración.

El referido decreto, en su artículo 51 decía lo siguiente: “el reglamento de copropiedad y administración debe contener, cuando menos, los siguientes puntos:

- a) Forma de administración; forma de designación del administrador y de la persona que deba hacer sus veces; facultades y obligaciones del administrador; tiempo que ha de durar en funciones y lo referente a su remoción;
- b) Forma de proporción de los aportes de los propietarios a los gastos comunes, manera de recaudar dichos aportes y empleo o reintegro de cualesquiera sobrantes;
- c) Época para la celebración de las asambleas ordinarias de propietarios; mayorías especiales para casos no contemplados en la ley; persona que ha de presidir la asamblea y persona que debe llevar el libro de actas, en que se hagan constar los acuerdos, el cual ha de ser debidamente habilitado por un juez de primera instancia del ramo civil;
- d) Enumeración de las cosas comunes generales o limitadamente comunes y especificación de las partes de propiedad exclusiva del edificio;
- e) Uso de las cosas y servicios comunes;
- f) Destino de las diferentes partes del inmueble; y,
- g) En general, la fijación de los derechos y obligaciones de cada uno de los propietarios en el edificio, especificando con la mayor claridad las limitaciones a que quede sujeto el derecho de usar, tanto de los bienes

comunes como de los propios y cualquier otro dato o disposición que se considere conveniente.

A pesar que el decreto en cuestión fue parcialmente derogado al entrar en vigencia el Código Civil actual, pues el Código Civil en su artículo 2179 establece que “al entrar en vigor el nuevo código, queda derogado el Código Civil contenido en el Decreto Legislativo 1932, el Libro III del Código Civil de 1877, promulgado por el Decreto del Ejecutivo número 176, los Decretos del Congreso números 375, 444, 1145, 1289 y 1318, que son las leyes de adopción, de uniones de hecho, celebración del matrimonio y propiedad horizontal, respectivamente, en cuanto a las disposiciones que ya estén comprendidas o que estén en oposición con lo establecido en el presente código.

- **Efectos**

Ha quedado establecido que el efecto principal y directo del reglamento es la formulación de normas jurídicas; que éstas se aplican a aquéllos que por cualquier causa adquieren derecho "en" o "al" edificio regulado por ellas.

- **Modificación y extinción del régimen y reglamento**

El artículo 555 del Código Civil guatemalteco dice que “El régimen de propiedad horizontal puede extinguirse por resolución expresa de los dueños de unidades singulares del edificio, tomada con el voto de las dos terceras partes del total de propietarios. Sin embargo, la minoría inconforme con esta determinación puede adquirir las unidades singulares de los que hayan votado por la extinción del régimen a efecto de mantenerlo.”

En este artículo la ley indica que es necesaria una mayoría calificada de los propietarios para poder extinguir el régimen instituido, pero a la vez menciona el derecho de tanteo que tienen los propietarios que votaron en contra de esta para poder adquirir la parte de los inconformes y evitar la extinción de manera de poder conservar el régimen instituido.

Cabe reiterar que la extinción no puede concretarse a menos que todas las unidades singulares que forman parte del régimen estén libres de gravámenes y anotaciones, pero si se produce, todos los interesados deben prestar su consentimiento expreso. De la misma forma como fue constituida, la cancelación del régimen de propiedad horizontal debe constar en escritura pública e inscribirse en el Registro General de la Propiedad, quedando así las fincas filiales refundidas en una finca matriz.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS**

#### **3.1 Generalidades, terminología y conceptos básicos de presupuestos**

El presupuesto es una de las principales herramientas de la administración para la consecución de objetivos. Mediante un presupuesto calculamos, de manera anticipada y aproximada, los ingresos y gastos de una determinada actividad económica durante un período de tiempo; nos sirve para saber el costo de un servicio o determinar las necesidades o proyecciones para alcanzar una meta. Un presupuesto es una declaración formal de los planes para un periodo futuro.

##### **3.1.1 Definición de presupuesto**

El presupuesto es la formulación de los planes en términos numéricos para un periodo futuro de operación. Puede ser afectado por situaciones imprevistas, que de una u otra manera inciden en forma negativa o positiva en su ejecución. Por lo tanto, al final de cada ejercicio, deberá presentarse el correspondiente informe que detalle su ejecución para su aprobación por parte de los propietarios en la Asamblea General.

##### **3.1.2 Función del presupuesto**

A través del presupuesto el condominio estima las expensas necesarias para el mantenimiento, seguridad, mejoramiento, promoción del mismo a su administración; durante un período determinado.

##### **3.1.3 Objetivos de los presupuestos**

Dentro de algunos de los objetivos de los presupuestos están:

- a) Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- b) La coordinación de todas las actividades, para obtener ése fin.
- c) Asegurar la liquidez financiera de la copropiedad o condominio.
- d) Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

#### **3.1.4 Importancia de los presupuestos**

Son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la copropiedad o condominio; ayudan a los miembros del condominio a cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción, sirven como medios de comunicación entre los distintos departamentos que integran la administración del condominio.

#### **3.1.5 Principios de los presupuestos**

Los principales principios enunciados por Héctor Salas González, se expresan de la siguiente manera: (18:15)

- a) Previsión:** deben preverse todas las implicaciones de los planes y poder cuantificarse.
- b) Participación:** en su preparación deben de participar todos los gerentes de departamentos, que son Los responsables de la ejecución.

- c) **Responsabilidad:** corresponde a la responsabilidad que deben de tener los gerentes de departamentos, quienes serán los responsables de la ejecución.
- d) **Coordinación:** debe de existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten deben de estar coordinados.
- e) **Período:** debe de definirse, no existiendo un tiempo máximo ni mínimo.
- f) **Correlación:** las unidades de medida deben ser las mismas para poder ser cuantificadas.
- g) **Realismo:** las cifras deben representar metas razonables.
- h) **Aprobación:** la aceptación final del presupuesto debe ser específica, autorizada por la gerencia y comunicarse a todos los departamentos.
- i) **Costeabilidad:** el costo de un sistema de presupuestos no debe superar los beneficios que se obtengan de él.
- j) **Flexibilidad:** debe adaptarse a la realidad, estos no deben de ser rígidos.
- k) **Oportunidad:** el presupuesto debe estar elaborado, y aprobado en la fecha necesaria.

### **3.1.6 Control presupuestal y planeación de resultados**

El control presupuestal es un proceso de establecimiento de metas que se consideran fáciles de lograr, de planeación para lograrlas y posteriormente, de comparación de los resultados reales con las metas fijadas.

Es difícil elaborar planes significativos y lógicos dentro de una estructura de organización defectuosa. En consecuencia, el proceso presupuestal estimula a la administración a mejorar y afinar la estructura de organización del centro comercial, estableciendo normas firmes y precisas y definiendo la asignación de responsabilidades.

### **3.1.7 Relación del control presupuestal con la contabilidad**

El control presupuestal es un instrumento más bien administrativo que contable. No obstante, el proceso presupuestal hace uso del sistema de contabilidad establecido en un centro comercial. Una comprensión clara del proceso contable, y de la naturaleza de los ingresos y gastos de un negocio es de mucho beneficio para quienes se dedican a la preparación de presupuestos. Por tales razones, el contador comúnmente es un importante participante en la operación presupuestal.

Los presupuestos generalmente se dan a conocer en el mismo formato que se emplea para los estados financieros regulares. La única diferencia es que los estados presupuestales muestran cifras pronosticadas, en tanto que los estados financieros muestran cifras reales.

La adopción del formato usual de estado para el presupuesto facilita el informar sobre las variaciones entre los resultados reales y el presupuesto.

### **3.1.8 Relación del control presupuestal con la evaluación de resultados reales**

Una de las tareas difíciles de la administración es la evaluación de los datos contables como indicación de los resultados obtenidos. Durante el proceso pueden haber ocurrido cambios en los precios, en los productos, en el

esfuerzo promocional o en las condiciones generales de los centros comerciales, incluso el estado del tiempo puede afectar la captación de los ingresos del centro comercial.

Una forma de lograr un estándar significativo, que permita evaluar el desempeño del presente, es determinar, con suficiente anticipación y mediante planeación, cuál debería ser la labor a desempeñar.

### **3.1.9 Relación de los presupuestos con el control administrativo**

En el proceso presupuestal interviene también el control administrativo. Sin un control efectivo, hay menos probabilidades de que se logren los planes y objetivos. Pero puede invertirse la relación entre el control y los presupuestos. Los presupuestos pueden mejorar el control. Al indicar cuáles serán los resultados si se llevan a cabo los planes existentes, el presupuesto puede revelar las áreas que ofrecen problemas antes de que sucedan los hechos. De esta manera, pueden emprenderse las acciones correctivas para prevenir los resultados potencialmente insatisfactorios. El momento ideal para controlar los gastos es antes de incurrir en ellos. Una vez realizado un gasto no puede quitarse o eliminarse de los resultados.

Los presupuestos pueden también mejorar el control en otra forma: por ejemplo su efecto psicológico en los empleados. En último análisis, son las personas quienes efectúan las operaciones del centro comercial. El control de las operaciones se logra, pues, a través del control sobre los propios empleados. Si los empleados responsables de ciertas fases de las operaciones del centro comercial saben que sus actuaciones serán evaluadas en relación con las cifras presupuestadas, es probable que se sientan presionados, por tanto, se ejerza sobre ellos cierto control. Los

efectos benéficos que el control presupuestal puede tener en los empleados se lograrán al máximo si se permite a éstos participar en la preparación del presupuesto y si entienden claramente los objetivos que se espera lograr a través de la función presupuestal.

### **3.2 Tipos de presupuestos para centros comerciales**

A continuación se detallan los tipos de presupuestos aplicables:

#### **3.2.1 Presupuesto de efectivo**

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo, para un período de tiempo determinado.

#### **3.2.2 Determinación del flujo de caja**

- **Efectivo en caja y bancos:** la disponibilidad del efectivo es manejada a través de fondos fijos de caja chica, así como cuentas de depósitos monetarios en instituciones bancarias del país. Los egresos se llevan a través de emisión de cheques.
- **Importancia del flujo de caja:** para cubrir las necesidades inmediatas, una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, es proyectando las entradas y salidas de efectivo, es así, como el flujo de caja se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo para prever en que momento es posible la realización de los gastos.

- **Sugerencias en la elaboración del flujo de caja**

En la elaboración del flujo de caja debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo.

- a) Se debe establecer el período que se pretende abarcar: mensual, trimestral, semestral o anual.
- b) Se debe preparar una lista probable de ingresos y de las obligaciones que implican desembolso de efectivo.
- c) En el momento de determinar los totales de ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto, existe un excedente, este excedente permitirá ampliar la cobertura de los gastos o inversiones que se deseen realizar. Si el resultado es negativo, deberán analizarse las medidas para cubrir la diferencia, mediante cuotas extraordinarias o la realización de otras actividades.
- d) En la programación de los ingresos; deberán considerar el mes en que se estima obtener los recursos.
- e) Para los egresos debe de programarse los pagos en los meses de acuerdo con el mes en que se estima adquirir el compromiso.
- f) Si se quiere trabajar el flujo de caja con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado, que es la suma del saldo obtenido en el periodo más el saldo del periodo anterior.

g) Las proyecciones se prepararan de acuerdo a las experiencias de periodos anteriores: estrategias de captación de fondos, cumplimiento de las metas presupuestarias, asignaciones de los fondos, entre otros.

### **3.2.3 Presupuesto ejecución de proyectos**

El presupuesto desglosa y detalla todos los gastos que nos necesarios invertir para la realización o ejecución del proyecto; tal es el caso de las remodelaciones por mejoras al edificio, el cambio de equipos como ascensores o gradas eléctricas; entre otros.

### **3.2.4 Presupuesto de ingresos y gastos**

El presupuesto constituye una proyección de los gastos y de los ingresos que son necesarios en la operatoria de un centro comercial; durante un período de un año, de acuerdo al plan de trabajo anual que deberá ejecutar los departamentos involucrados en dichos proceso.

- **Etapas en la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos**

Al iniciarse el proceso presupuestal, deben tomarse ciertas decisiones básicas para delinear una estructura general dentro de la cual pueda emprenderse la planeación más detallada.

A continuación se describen las etapas de la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos:

- **Planificación de los ingresos y gastos**

a) **Ingresos:** los ingresos están integrados por las cuotas de mantenimiento ordinario y extraordinario; el valor de la cuota y la forma de pago son



aprobadas en Asamblea y constituyen una obligación inexcusable de los copropietarios y/o arrendatarios.

**b) Gastos:** constituidos por las erogaciones para la adquisición de bienes y servicios necesarios para brindar seguridad, mantenimiento de las áreas y bienes comunes; promoción del condominio y la administración en general.

- **Estructura del presupuesto de ingresos y gastos**

Se iniciará con el detalle de los rubros que constituirán los ingresos; como ejemplo las cuotas de mantenimiento ordinarias y extraordinarias; ingresos por arrendamientos de las áreas comunes. Posteriormente se detallan los egresos, conformados por el total de gastos detallados en el presupuesto de los departamentos que integrantes del condominio. Cada departamento presenta para autorización un presupuesto que contiene los desembolsos de mano de obra, compras de bienes y/o servicios de acuerdo a las actividades y proyectos que tiene planificado realizar durante el período.

- **Elaboración del presupuesto de ingresos y gastos**

En el presupuesto deben definirse por un lado los ingresos que tendrá la el centro comercial por concepto de cuotas de sostenimiento, por ingresos derivados de la explotación económica de los bienes comunes y otros ingresos proyectados; y por otra parte deben incluirse las partidas o rubros destinados a cubrir cada uno de los gastos o erogaciones en que incurrirá el centro comercial. Estas partidas están relacionadas con el funcionamiento y conservación; y conforman los rubros como servicio de administración y de contabilidad, servicios de seguridad y mantenimiento, reparaciones, suministros, promocionales, entre otros

Otros rubros, como los servicios públicos, (electricidad, alcantarillado, teléfono, entre otros) suministros, (papelería, materiales de limpieza, materiales eléctricos, entre otros) reparaciones locales, (plomaría, electricidad, cerrajería, pintura, entre otros) son gastos variables, y su cálculo es un poco más complicado.

Debemos tener en cuenta factores como la ejecución presupuestal del período anterior para determinar el comportamiento del rubro, revisar las tarifas o costos actuales, el índice de inflación esperada, y por supuesto las necesidades específicas del centro comercial; además con relación a los equipos con que cuenta el centro comercial, deberá tenerse en cuenta su antigüedad, el deterioro normal, vencimiento de garantías, y muy importante el comportamiento histórico de estos rubros; es decir el promedio del gasto en el pasado.

Todo lo referente a la elaboración, presentación, aprobación y aplicación del presupuesto, debe quedar plasmado en el Reglamento de Copropiedad de la propiedad horizontal.

El cálculo de las partidas correspondientes debe ajustarse al gasto esperado, por lo que se deben tener en cuenta varios factores, que pueden variar de acuerdo a cada rubro. Por ejemplo, servicios como seguridad, administración, contabilidad, mantenimiento de ascensores, servicios de mantenimiento del edificio, y otros se manejan mediante contratos, por lo general con vigencia de un año, por lo que su costo no variará durante ese tiempo. Se puede entonces hacer un cálculo exacto de los respectivos rubros. Normalmente los clasificamos como gastos fijos.

Una vez conocemos el promedio de gastos en los ejercicios anteriores, aplicamos los porcentajes correspondientes a las alzas esperadas por inflación, nuevos impuestos, y cualquier otro factor que razonablemente pueda influir en el comportamiento del rubro, y tendremos así un cálculo bastante aproximado a lo que será el gasto real.

Periódicamente el presupuesto debe ser examinado frente a las cifras ejecutadas tanto en ingresos como en gastos con el propósito de establecer desviaciones importantes y poder tomar las medidas administrativas, al final del ejercicio contable debe presentarse la ejecución presupuestal a la que se acostumbra incluir las notas explicativas sobre los motivos de las desviaciones importantes en los diferentes rubros del presupuesto.

- **Aprobación del presupuesto de ingresos y gastos**

La segunda etapa consiste en la discusión y aprobación por parte de la Gerencia General con los gerentes de los distintos departamentos. Este proceso conlleva la justificación de los valores asignados a los distintos rubros presupuestarios y la comparación respecto al presupuesto y ejecución del año anterior.

La Junta Directiva después de la revisión en conjunto con la Gerencia General es la encargada de dar el aval para que sea aprobado en la Asamblea Ordinaria.

- **Análisis del presupuesto de ingresos y gastos**

Se lleva a cabo una revisión exhaustiva de los ingresos y gastos consignados cotejando con las actividades que se desean realizar.

- **Problemas en la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos**

Dentro de los problemas que se pueden al momento de elaborar el presupuesto de ingresos y gastos para un centro comercial se encuentran los siguientes:

- a) Cuando se realizan contrataciones de servicios en dólares y no se fija un tipo de cambio para dicha transacción; situación que generalmente se observa en las primas de seguro.
- b) Mala previsión de los gastos generales.
- c) Usar sólo datos históricos para elaborar el presupuesto.
- d) No relacionar los objetivos fijados con los responsables de los mismos.

- **Beneficios en la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos**

Sirve de guía de acción para la Administración del centro comercial; al permitirle visualizar las prioridades y objetivos, minimiza el riesgo al ser un plan de acción con actividades marcadas para su consecución.

- **Limitaciones en la elaboración de presupuestos de ingresos y gastos**

A continuación se detallan algunas limitaciones en la elaboración de presupuestos:

- a) Están basados en estimaciones, no se puede predecir el futuro.

- b) Deben ser adaptados constantemente a cambios importantes que surjan.
- c) El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios del condominio.
- d) Los directivos se preocupan por el detalle o tratan de controlar los factores equivocados.
- e) La incapacidad para entender la importancia crítica del papel de los presupuestos en el proceso administrativo.
- f) El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo.

- **Objetivos del presupuesto de ingresos y gastos**

- a) Definir claramente los objetivos deseados. Es necesario entender perfectamente las circunstancias actuales, es decir, el problema enfrentando, conocer es lo que se quiere y para hacia donde va.
- b) Dirigir el proceso de formulación, discusión, control y evaluación del presupuesto asesorando técnicamente a los gerentes de cada unidad administrativa; por ser los que tienen a su cargo la ejecución de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.
- c) Revisar la ejecución presupuestaria de años anteriores, para determinar el comportamiento de los gastos, examinando el nivel de utilización de los recursos, con el fin de proponer planes de acción que deberán ser sometidos a consideración de la Junta Directiva del condominio y/o centro comercial.

- **Ventajas del presupuesto de ingresos y gastos**

- a) Incrementar la participación de los diferentes niveles de la organización.
- b) Obligar a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- c) Facilitar la utilización óptima de los diferentes insumos.
- d) Obligar a realizar un auto análisis periódico.
- e) Controlar el manejo de ingresos y egresos del centro comercial.
- f) Obligar a la Administración a especificar los objetivos a mediano y largo plazo.
- g) Analizar los problemas futuros, para que puedan identificar otras alternativas.

### **3.3 Ejecución presupuestaria**

La ejecución presupuestaria muestra el gasto realizado en un determinado período, este gasto se genera por la adquisición y pago de bienes y servicios, los que son controlados por el departamento de Finanzas y se informan periódicamente a la Junta Directiva del Condominio. La ejecución de este presupuesto no debe exceder lo autorizado para cada una de los ítems presupuestarios autorizados anualmente.

En la propiedad horizontal, independiente de los estados financieros que por norma contable se deben presentar |a definir la situación financiera de la persona jurídica, debe considerarse la ejecución presupuestal como el verdadero indicador de la gestión de la administración del centro comercial,

porque definirá con que rigurosidad se hizo efectivo el recaudo de dinero producto del ingreso presupuestado y en que se aplicaron las erogaciones como gastos efectivos para cada rubro definido en el presupuesto durante el período; con ello se podrá explicar de forma objetiva a los propietarios en la asamblea, que comportamiento se obtuvo en cada rubro tanto del ingreso como del gasto en dicho período, de esta manera se adopten las medidas y decisiones pertinentes en la definición de un nuevo presupuesto, o se definan por parte de la asamblea, los cambios del destino en el presupuesto anterior para engrosar o fortalecer ciertos rubros, decisión que sólo puede adoptar la Asamblea de Propietarios como máximo órgano de dirección de la persona jurídica.

- **Explicación de las variaciones y observaciones importantes de la ejecución presupuestaria**

Al analizar lo presupuestado con lo real ejecutado en un año, se observarán generalmente variaciones positivas o negativas, estas variaciones se debe principalmente a variaciones de cantidad, tipo de cambio, precios y temporada en que se contratan los servicios.

La ejecución presupuestal debe concluir si hubo o no déficit o superávit presupuestal, qué dinero adeudado se recibirá en el siguiente período presupuestal y cuáles deudas serán necesarias cancelar con el presupuesto siguiente de gastos. Todo esto para que el administrador pueda hacer el presupuesto de ingresos y gastos del siguiente período presupuestal y la ejecución presupuestal.

**CAPÍTULO IV**  
**DISEÑO DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UN**  
**CENTRO COMERCIAL CONSTITUIDO BAJO EL RÉGIMEN DE**  
**PROPIEDAD HORIZONTAL DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

A la fecha los centros comerciales de éxito deben planificar sus operaciones financieras, para que la administración de los mismos posea referencia hacia donde se quiere llevar la organización, radicando la importancia de esta herramienta de control, en conocer anticipadamente los requerimientos de recursos que necesita la entidad para llevar a cabo sus operaciones, así como los montos de gastos en que está dispuesta a incurrir.

Cuando un centro comercial no elabora presupuestos, no tiene ningún marco de referencia sobre los ingresos y gastos que se darán en el período, corriendo riesgos de excederse en gastos, los que la llevaría al fracaso en la administración por no contar con una herramienta que ayude a controlar la forma como se van desarrollando sus operaciones financieras.

Por lo anterior, se hace necesaria la estructuración del presupuesto, tomando en cuenta las variables que inciden en la administración de las operaciones del centro comercial, para que pueda tener el control de sus transacciones y llevar a la entidad a la meta que se proponen.

**4.1 Antecedentes del centro comercial**

El centro comercial Casa Blanca, se encuentra ubicado en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.



Cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado de centros comerciales, se encuentra constituido bajo el Régimen de Propiedad Horizontal.

Posee más de 100,000 metros cuadrados de construcción y recibe la visita de 7,000,000 de clientes al año.

Dicho centro comercial está conformado por 257 establecimientos entre locales y kioscos, los cuales les pertenecen a distintos propietarios.

Están distribuidos en 4 niveles de comercio, cuenta con áreas ocupadas por diversidad de restaurantes, tiendas de ropa, zapaterías, área financiera y posee una tienda ancla.

Está equipado con ascensores, gradas eléctricas, área para personas con capacidades especiales.

Cuenta con personal propio y subcontratado que contribuyen en la operatoria del centro comercial.

## 4.2 Carta de solicitud de propuesta de servicios profesionales

Guatemala, 10 de octubre de 2017

Licenciado

Sebastian Torres

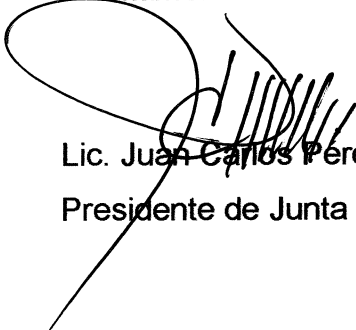
Presente

Estimado Licenciado:

Reciba un cordial saludo del centro comercial Casa Blanca. La presente tiene como finalidad informarles que la Junta Directiva está interesada en la contratación de sus servicios profesionales, para la elaboración del diseño del presupuesto de ingresos y gastos para el período 2,018. Por lo que agradeceremos someta a consideración nuestra solicitud de servicios; a la espera de una pronta respuesta satisfactoria.

Sin más que hacer referencia, se despide.

Atentamente



Lic. Juan Carlos Pérez

Presidente de Junta Directiva

### **4.3 Propuesta de servicios profesionales**

Guatemala, 20 de octubre de 2017

Señores  
Junta Directiva  
Centro Comercial Casa Blanca  
Presente

Estimados Señores:

En atención a su solicitud, agradezco la confianza depositada; al solicitar mis servicios para la elaboración del diseño del presupuesto de ingresos y gastos para el período 2,018. Por lo que me permito presentarle mi propuesta de servicios profesionales.

Como parte de nuestro servicio, se diseñará el presupuesto anual de ingresos y gastos para el centro comercial; se hará entrega de un informe del trabajo realizado, brindaremos la capacitación a la persona que designen sobre el uso adecuado del presupuesto.

Adicionalmente se le asesorará en lo referente a la elaboración de la ejecución presupuestaria del mes de enero para que pueda continuar la persona encargada durante los meses siguientes.

### **Equipo de trabajo asignado:**

- Un Perito Contador, para el levantamiento de documentación, ingresa los datos y elabora los cuadros originados por las transacciones económicas del centro comercial que conformarán el presupuesto.
- Un Contador Público y Auditor, encargado de velar por el desarrollo adecuado del trabajo requerido por el cliente, en función a los procedimientos y técnicas de presupuesto. Asimismo, brindar asesoría a la Administración del centro comercial; capacitar, guiar y supervisar el manejo adecuado del presupuesto. Visitará sus instalaciones una vez por mes, durante la ejecución del presupuesto.

### **Actividades a desarrollar**

Se desarrollarán actividades que incluyan a todas las áreas del centro comercial, tales como: conocer los objetivos de la administración, los planes de trabajo de cada área, entrevistas a los Gerentes de los distintos departamentos, y de esta manera determinar los ingresos y gastos que formaran parte de los presupuestos por cada departamento, para finalmente consolidar la información en el presupuesto general de ingresos y gastos.

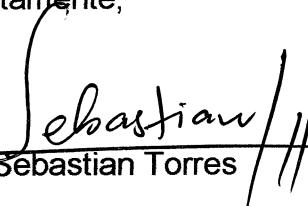
### **Honorarios estimados**

Considerando el alcance del trabajo a realizar, estimamos los honorarios en Q40,000.00 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado. No obstante los gastos como fotocopias, telecomunicaciones, y otros gastos relacionados con el proyecto, podrían ser facturados por separado; si se diera el caso.

Con relación al pago de nuestros honorarios, se efectuaría un anticipo del 50% y el restante 50% contra entrega del informe, amparándolos con la

factura respectiva. El tiempo de entrega del informe es de 30 días calendario después de confirmada la propuesta por parte del cliente.

Atentamente,

  
Lic. Sebastian Torres  
Auditor

## Cálculo de honorarios

Tabla 1  
Cálculo de honorarios del personal a cargo de la consultoría

Personal Asignado	Horas	Valor Hora	Subtotal	Bonificación	Aginaldo	Bono 14	IGSS Patronal	Vacaciones	Indemnización	Total
Socio Director	5	Q 350.00	Q 1,750.00	Q 5.21	Q 145.78	Q 145.78	Q 221.73	Q 72.98	Q 145.78	Q 2,487.23
Gerente de Auditoría	10	Q 250.00	Q 2,500.00	Q 10.42	Q 208.25	Q 208.25	Q 316.75	Q 104.25	Q 208.25	Q 3,556.17
Supervisor de Auditoría	15	Q 200.00	Q 3,000.00	Q 15.63	Q 249.90	Q 249.90	Q 380.10	Q 125.10	Q 249.90	Q 4,270.53
Senior de Auditoría	80	Q 100.00	Q 8,000.00	Q 83.33	Q 666.40	Q 666.40	Q 1,013.60	Q 333.60	Q 666.40	Q 11,429.73
Depreciación de Equipo	0	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 5,000.00
	110		Q 15,250.00	Q 114.58	Q 1,270.33	Q 1,270.33	Q 1,932.18	Q 635.93	Q 1,270.33	Q 26,743.66

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de una firma de auditoría

RESUMEN	
Valor de la Consultoría	Q 35,714.29
(-) Costo de Consultoría	-Q 26,743.66
Rentabilidad	Q 8,970.63
<b>% de Rentabilidad</b>	<b>25%</b>

Precio con IVA  $Q 35,714.26 \times 0.12 = Q 40,000.00$

#### **4.4 Carta de aceptación de propuesta de servicios profesionales**

Guatemala, 10 de noviembre de 2017

Licenciado  
Sebastian Torres  
Presente


Estimado Licenciado:

Por este medio le confirmo que la Junta Directiva del centro comercial Casa Blanca, ha aceptado su propuesta de servicios de consultoría para la elaboración de Diseño del presupuesto de Ingresos y Gastos para el período 2,018.

Se les asignará una oficina para que pueda instalar a su equipo de trabajo, los gerentes de los distintos departamentos ya fueron notificados del trabajo que usted y su equipo realizará en nuestras instalaciones.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Lic. Juan Carlos Pérez

Presidente de Junta Directiva

#### **4.5 Entrega del informe a la Junta Directiva del centro comercial por los trabajos profesionales realizados**

Guatemala, 15 de diciembre de 2017

Señores

Junta Directiva

Centro Comercial Casa Banca

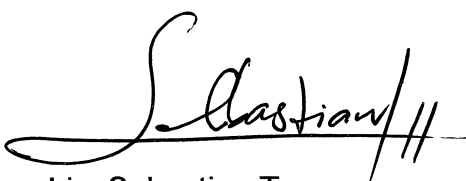
Presente

Estimados señores:

Adjunto encontrarán el diseño de presupuesto de ingresos y gastos para el período 2018, que servirá de herramienta para la administración del centro comercial.

El presente informe está integrado por el diagnóstico del centro comercial, la propuesta y bases para la elaboración del presupuesto, los presupuestos por área y las células que con las cuales se determinan el rubro integrante por presupuesto; así también las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sebastian Torres', with a horizontal line underneath and two vertical strokes at the end.

Lic. Sebastian Torres

Auditor



#### **4.6 Diagnóstico de la situación del centro comercial**

El centro comercial analizado, carece de un diseño de presupuesto de ingresos y gastos que controle adecuadamente las entradas de efectivo y los desembolsos del mismo; por lo que la Junta Directiva de condóminos y/o propietarios, se vio en la necesidad de contratar los servicios profesionales de un Contador Público y Auditor Independiente, para llevar a cabo el diseño del presupuesto de ingresos y gastos conformado por los presupuestos de los distintos departamentos que integran el centro comercial.

Para realizar el diseño del presupuesto de ingresos y gastos, se entrevistó a los gerentes de los departamentos antes mencionados, en dicha entrevista proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de campo, haciendo mención que consideraban como limitante para cumplir con los objetivos; no poder tomar decisiones propias para realizar las actividades, adquirir equipo, materiales y la contratación de servicios, derivado a no poder realizarlas sin el consentimiento de la Gerencia General. Un factor crítico es que ante la ausencia del Gerente General no se realizan las actividades aunque se deban ejecutar.

Se observó que el nombramiento del administrador y/o representante legal del centro comercial no se encuentra registrado en ninguna dependencia, únicamente el abogado que lo elabora da fe de dicho acto con la firmas y el timbre de papel sellado. Al consultar con el administrador quien ocupa el cargo de Gerente General, nos indica que el nombramiento se realiza por votación en la Asamblea General de Propietarios, el nombramiento no se encuentra registrado, y no es aceptado en ninguna dependencia.

El Gerente Financiero, nos informa que contrataron los servicios de un abogado para realizar el registro del nombramiento en el Registro Nacional de Personas (RENAP), también en la Municipalidad de Guatemala, por estar la propiedad horizontal regulada por el Código Civil; pero fue rechazado dicho trámite, indicando las instituciones antes mencionadas, que no les competía el registro.

Por lo anterior agregó que han tenido dificultades para celebrar contratos de adquisición de equipo, inscripciones en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), autorización del reglamento interno de trabajo en el Ministerio de Trabajo (MINTRAB); en el caso del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA) se presentó el caso de la negativa en brindar el goce de este beneficio a los empleados del centro comercial, sin embargo; accedieron a dar el beneficio por estar incluido el pago dentro del pago de la planilla del IGSS a favor de ellos. Con la Superintendencia de Administración Tributaria se tuvieron inconvenientes, puesto que al tener que registrarse en la misma, llevar contabilidad completa y ser una entidad sin fines de lucro, al no estar definida como asociación; se les dificultó encontrar una categoría para agregarla al Registro Tributario Unificado, y asignarle impuestos que le fueren aplicables, para el momento en que decidieran realizar actividades que fueran generadoras de renta.

Entre otros se verificó que no hay una política establecida para autorizar el pago de prestaciones laborales.

Tiene alrededor de 50 empleados en nómina, que colaboran en la operación del centro comercial, incluyendo a las Gerencias de los distintos departamentos. El departamento de seguridad es el que cuenta con mayor

número de empleados. Las prestaciones se van cancelando a los empleados cuando las soliciten, y pueden continuar laborando para el centro comercial.

Por la dimensión del centro comercial y por el alto nivel de pago prestaciones laborales que conllevaría tener los colaboradores en nómina, se hizo necesario contratar empresas que prestan los servicios de limpieza y de seguridad.

El reglamento de copropiedad vigente del centro comercial, en la sección de régimen financiero hace mención al cobro de intereses moratorios como medio de presión a los condóminos; sin embargo, estos intereses son calculados pero no son cobrados a los condóminos, por no poseer factura.

Las remodelaciones al edificio se realizan con los ingresos propios del centro comercial, sin que hay una aportación extraordinaria de parte de los propietarios del mismo. Cuando las remodelaciones se ejecutan afectan en gran medida la disponibilidad de efectivo; provocando el riesgo que al momento se tuviere alguna emergencia con valores importantes; no se pueda cubrir, adicionalmente los planes de trabajo de los demás departamentos son afectados al no poder ejecutarse conforme lo tenían previsto.

Las técnicas que se utilizaron fueron: la entrevista, la recopilación de información, la observación y la inspección física de cada una de las áreas.

#### **4.7 Propuesta para la elaboración del presupuesto**

En el caso del centro comercial, se realizó el diagnóstico para proceder a la formulación de su presupuesto, seleccionándose los aspectos a tomar en cuenta y que aparecen adelante para su implementación.

En el centro comercial se creará el Comité de Planificación, el que se integrará por la Gerencia Financiera, de Seguridad, de Mantenimiento y Mercadeo, como un órgano asesor de la Gerencia General, con la finalidad de definir las estrategias a seguir y contar con las herramientas metodológicas que le permitan analizar en conjunto cómo funciona el centro comercial con un presupuesto aprobado, así como identificar los elementos en su operación y sus resultados.

Otro aspecto relevante de la importancia que para el centro comercial tiene estructurar su presupuesto, es proyectar los pagos de sus pasivos, así como el remanente de efectivo que pudiera contar para invertir, o por el contrario, el financiamiento que pueda necesitar para el período.

El comité para la planificación del presupuesto, deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) Se debe prever que el flujo de fondos del centro comercial, sea derivado de operaciones propias, para evitar solicitar préstamos que provoquen el endeudamiento de la entidad, y de esa forma, evitar que se incurra en gastos financieros adicionales.

b) El comité planificará que los flujos de fondos sean de tal forma que se pueda cumplir en tiempo con todos los compromisos contraídos (préstamos,

pasivos laborales, tarjetas de crédito corporativas) y con las obligaciones a corto plazo surgidas en el período.

c) Créditos obtenidos de los proveedores y otorgados a los condóminos o inquilinos.

d) Los proveedores conceden al centro comercial un crédito de 30 días, contados a partir de la fecha de recibido el producto o servicio para la cancelación de las facturas correspondientes, por lo que estos hay que aprovecharlos tal como los han autorizado.

e) Para garantizar su flujo de fondos, la dirección del centro comercial dentro de la política de créditos, acordó conceder 30, 45 y 60 días a sus condóminos.

f) Para el período 2018 no se dejará contemplado el rubro de proyectos de remodelación derivado a que se estarán realizando reparaciones con desembolsos importantes de efectivo para los equipos de ascensores y gradas eléctricas.

Dentro del proceso de elaboración del presupuesto para este centro comercial, se debe observar la llamada presupuestación participativa, en la que se le dará participación a los gerentes responsables de cada una de las áreas que conforman la entidad, a quienes se les explicará la importancia que tiene un presupuesto para la vida exitosa del mismo, con el fin de hacerlos sentir plenamente identificados y comprometidos con el desarrollo del plan de su correspondiente área y por consiguiente con los fines y objetivos del centro comercial.

Dado que cada persona tiene distinto criterio, se designará un coordinador, que en este caso será el Gerente Financiero, quien tendrá a su cargo el asesoramiento en la presentación de la información solicitada a cada uno de los otros gerentes ante la administración, debiendo proporcionar a cada uno de los responsables de área, los formatos y los lineamientos específicos para la formulación del plan de área que corresponda con la finalidad de uniformizar lo requerido, y a la vez, se les explicará el manejo de las tablas correspondientes, de tal forma que cuando se unifique toda la información en el presupuesto general, no se encuentre discrepancias en su forma o en su estructuración.

Conforme sean elaborados y completados los planes individuales, se someterán a discusión por cada uno de los gerentes responsables acompañado por el coordinador del presupuesto, ante la Gerencia General del centro comercial, para su aprobación o cambio, cuando estén completos, el coordinador los unificará, para que, como un solo instrumento se constituya en el Presupuesto General del centro comercial, mismo que será presentado por la Gerencia General para su autorización a la Junta Directiva; y posteriormente será expuesto en la Asamblea Ordinaria de Condóminos, para que después de ser analizado en forma minuciosa, comprobando que se ajusta a las expectativas de los condóminos, que cumple con los objetivos del centro comercial; sea aprobado por esta instancia y se proceda a distribuirlo a todos los gerentes involucrados para su ejecución.

#### **4.8 Bases para elaborar los presupuestos del centro comercial**

A continuación se detallan las bases para la elaboración de presupuestos:

#### **4.8.1 Planificación del presupuesto**

##### **a) Cuotas de mantenimiento**

Según información recibida de la Gerencia General, se debe tomar en cuenta que las cuotas ordinarias son calculadas con base a los metros cuadrados con los que cuenta el centro comercial, por lo que los ingresos son fijos durante todo el período.

##### **b) Cuentas por Cobrar**

Inicialmente se procedió a actualizar los saldos de la cuenta corriente para conocer con certeza la situación de cada inquilino, conocer el saldo por cobrar y poder programar los cobros que deben hacerse.

##### **c) Gastos de administración, mantenimiento, mercadeo y seguridad**

En estos rubros se registraron todas aquellas erogaciones que necesita el centro comercial para su funcionamiento, habiendo puesto atención especial en que:

- Los medios de comunicación se continuarán manejando a través de la agencia de publicidad, cuyas actividades son la presentación de presupuesto de medios de comunicaciones en el cual se incluyen: publicaciones en prensa, radio y televisión; insertos en periódicos, toma de fotografías, administración de páginas web del centro comercial.
- Las otras prestaciones a los empleados se deben circunscribir a la compra de agua pura, café y azúcar, celebración de los cumpleaños y convivios de aniversario del centro comercial y navideño.
- Los seguros por incendio, responsabilidad civil, seguros de empleados se mantendrán sobre los montos que hasta el momento se han venido cubriendo.

- Por concepto de uso de teléfonos de línea fija, celulares de gerencias, internet y cable; el gasto no debe exceder de Q.72,000.00 al año, por lo que este valor se prorrateará de acuerdo al consumo mensual.
- El consumo de energía eléctrica se tratará de mantener en un máximo de 57,000 kilovatios por mes de 30 días, salvo excepciones de los meses en que el centro comercial tenga actividades donde necesite ampliar el horario de atención y/o realice mantenimientos extraordinarios.
- Los gastos diversos donde se incluye la papelería, el mantenimiento de edificios, mantenimiento de mobiliarios y equipo, los gastos de transporte, entre otros; no deberán exceder a lo gastado en el período anterior.

#### **d) Cuentas por pagar**

Se evitarán en todo lo posible, sin embargo, cuando estas surjan, se cancelarán a más tardar en el siguiente mes a su creación. A los proveedores se les pagarán sus facturas según las fechas de vencimiento.

#### **e) Pasivos laborales**

Se ceñirán a los aspectos legales, empero, en forma mensual se contabilizarán las provisiones.

#### **f) Personal**

Con relación al personal, el centro comercial considera que en la actualidad no se dan las condiciones para contratar más laborantes ni para otorgar un incremento salarial durante el período.



## **4.9 Propuesta para la elaboración y control del presupuesto**

A continuación se describen los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se pretenden alcanzar, y la determinación de las políticas a utilizarse en materia de presupuesto.

### **4.9.1 Objetivos del presupuesto**

#### **A corto plazo**

Dentro de los objetivos a corto plazo, se deben considerar:

##### **a) General**

- Controlar los ingresos y gastos del centro comercial para que se cumpla con lo planificado.

##### **b) Específicos**

- Identificar los gastos innecesarios.
- Determinar los valores máximos a utilizarse en los gastos de mantenimiento, administración, mercadeo y seguridad.
- Estimar cuando y cuanto se tendrá sobrante o faltante de efectivo.

#### **A mediano plazo**

En estos objetivos se encuentran:

##### **a) General**

- Definir los instrumentos y procedimientos necesarios para la continuidad efectiva del sistema presupuestario.

##### **b) Específicos**

- Definir, discutir y aprobar los procedimientos que se han de aplicar para la planificación y control del presupuesto.

- Diseñar los instrumentos definitivos para que el sistema propuesto sea efectivo.
- Capacitar al personal que proceda en dichos procedimientos y en el manejo de los mencionados instrumentos.

### **A largo plazo**

Estos objetivos son:

#### **a) General**

- Afirmar la confianza de la administración en el sistema presupuestario.

#### **b) Específicos**

- Planificar y realizar amplio número de actividades que generen más recursos, tales como promoción de las áreas comunes para colocación de publicidad.

### **4.9.2 Determinación de las políticas presupuestarias**

- Los valores que se incluirán en el presupuesto serán con el costo de la última compra.
- Las compras efectuarlas en forma mensual.
- Realizar informes mensuales sobre la ejecución del presupuesto.
- Las desviaciones deben de justificarse en los primeros 2 días hábiles del siguiente mes.
- Realizar reuniones mensuales con los gerentes responsables de área sobre la marcha de su presupuesto.

### **4.9.3 Control del presupuesto**

#### **a) Herramientas de presupuesto**

La Gerencia Financiera quien será la encargada del control del presupuesto, se apoyará en la información que generará el sistema contable y el módulo de presupuestos para determinar las variaciones que se den y de los informes de los gerentes encargados de área, sobre las operaciones que se dan en su departamento.

#### **b) Sistemas de control presupuestario**

El sistema de Control Presupuestario, corresponde directamente a la Administración del centro comercial, representada por el Gerente General, quien lo delega al Gerente Financiero.

Para este efecto se basará en los principios del control presupuestario, realizando juntas con los otros gerentes para conocer su opinión, teniendo presente los fundamentos del presupuesto del centro comercial y sus objetivos para verificar que se están cumpliendo.

Para cumplir con los objetivos del control financiero que se propone a la Gerencia General de este centro comercial, se tomará en cuenta las características del entorno, así como sus puntos fuertes y los débiles, disponiendo de una estructura organizativa que facilite la interrelación de las decisiones gerenciales con los objetivos del centro comercial, ya que el sistema contable permitirá evaluar el desempeño presupuestal y hacer las correcciones que se amerite.

### **c) Comunicación de la información**

La ejecución del presupuesto será informada a todas las Gerencias involucradas, cada una en su área, utilizando para este fin, la información contable procesada por cada centro de costo, lo que permite que cada responsable tenga la que corresponde a su área y la Gerencia General, la totalidad.

La comunicación será por medios impresos y por medio de consulta de pantalla directamente; al estar las computadoras conectadas al sistema de red y tener acceso a los programas que les correspondan.

### **d) Resultados a obtener**

Los resultados que se obtendrán del control del presupuesto, serán las ejecuciones de cada área con el menor número y cantidad en valores de variaciones posibles, para cumplir con los objetivos propuestos y obtener los resultados proyectados.

## **4.9.4 Supervisión de la ejecución del presupuesto**

### **a) Sistemas de información contable**

En la actualidad no posee un sistema para procesar la información contable, por lo que se está implementando un programa computarizado que permita por medio del módulo de presupuestos, conocer su ejecución conforme se vaya alimentando la información del movimiento real, por lo que al imprimir los estados financieros mensuales, se incluirán los concernientes al control presupuestario.

Estas consultas se podrán hacer también a nivel de pantalla, siendo el programa multiusuario, los gerentes encargados de área, podrán contar con el informe en su lugar de trabajo por medio del sistema de red.

#### **b) Informes sobre la ejecución a la Gerencia**

No obstante que el Gerente General pueda ingresar al módulo de presupuestos, en forma mensual el Gerente Financiero le trasladará de manera escrita, un informe donde se incluirá la ejecución del presupuesto del mes y el acumulado, con un análisis de las variaciones que aparezcan y las medidas correctivas a tomar para evitar que continúen dándose; de este informe, se enviará copia del movimiento que corresponda a cada área al gerente responsable de la misma.

#### **c) Retroalimentación**

Posteriormente al análisis de las variaciones mensuales surgidas en la ejecución presupuestaria, el Gerente Financiero convocará a reunión con cada responsable de área para conocer su posición con respecto a la ejecución de su presupuesto y que pronuncie su opinión sobre las variaciones encontradas en su área para proceder a manera de retroalimentación a explicarle el origen de las mismas e indicarle lo procedente para subsanarlas y evitar que se repitan.

#### **d) Medidas correctivas que procedan**

Resultante del análisis de las variaciones encontradas en la ejecución del presupuesto, se tomarán las medidas correctivas que procedan como reclasificar el movimiento contable si así fuera en caso, darle una nueva explicación sobre el manejo del presupuesto al encargado del área afectada, monitorear los movimientos contable financieros en

forma constante, documentar adecuadamente todas las operaciones generadas por las desviaciones, o en último caso flexibilizar el presupuesto si las proyecciones realizadas no fueran del rango correspondiente, debiendo analizarse, el motivo que origine la variación, y dependiendo del efecto que cause en las utilidades proyectadas, la Gerencia General lo puede someter de nuevo a la Asamblea de Condóminos.

#### **4.9.5 Presupuestos**

A continuación se presentan las tablas que sirvieron de base para la elaboración del presupuesto general de ingresos y gastos, y por cada departamento; las cuales serán implementadas en cada departamento para el uso de las mismas. Se hace una breve reseña por presupuestos y tabla que lo integra.

## **Presupuesto General de Ingresos y Gastos**

En esta tabla se muestra el presupuesto general, el cual está integrado por los presupuestos de ingresos y los presupuestos de gastos de mantenimiento, administración, mercadeo y seguridad, información contenida en las tablas número 4, 6, 44, 62 y 81.

Cada tabla en mención se encuentra integrada por tablas, las cuales muestran los cálculos que determinaron los valores.

El presupuesto general, se elaboró de tal manera que el resultado del período fuera positivo, al ir analizando y depurando los gastos que se tenían en exceso y/o no eran necesarios realizarlos durante este período, por la existencia en bodegas, reducción de gastos de mercadeo, entre otros.

Tabla 2

Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Ingresos y Gastos  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018  
(Valores expresados en quetzales)

Ingresos

Partida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ref. Tabla No.
Saldo inicial de ingresos	54,560.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54,560.00	4
Presupuesto de Ingresos	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	811,470.63	9,737,647.60	
<b>Total de Ingresos por Mes</b>	<b>866,030.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>811,470.63</b>	<b>9,792,207.60</b>	

Egresos

PARTIDA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ref. Tabla No.
Presupuesto de Mantenimiento	339,233.82	362,065.32	393,381.74	370,356.74	366,425.49	346,315.49	353,334.66	328,642.16	322,772.16	335,704.66	328,254.66	331,779.66	4,178,266.51	6
Presupuesto de Administración	168,013.11	171,893.11	153,893.11	166,393.11	95,661.86	109,661.86	94,661.86	102,661.86	94,661.86	128,661.86	94,661.86	101,661.86	1,482,487.35	44
Presupuesto de Mercadeo	75,942.39	86,792.39	94,792.39	89,792.39	101,792.39	110,392.39	135,792.39	104,792.39	101,792.39	84,792.39	285,392.39	101,992.39	1,374,058.73	62
Presupuesto de Seguridad	195,918.25	246,818.25	198,618.25	197,618.25	198,618.25	196,618.25	198,718.25	208,618.25	197,718.25	198,618.25	197,718.25	196,618.25	2,432,219.02	81
<b>Total de Egresos por Mes</b>	<b>779,107.57</b>	<b>867,569.07</b>	<b>840,685.49</b>	<b>824,160.49</b>	<b>762,497.99</b>	<b>762,987.99</b>	<b>782,507.16</b>	<b>744,714.66</b>	<b>716,944.66</b>	<b>747,777.16</b>	<b>906,027.16</b>	<b>732,052.16</b>	<b>9,467,031.60</b>	
Ingresos - Egresos por mes	86,923.06	(56,098.44)	(29,214.86)	(12,689.86)	48,972.64	48,482.64	28,963.47	66,755.97	94,525.97	63,693.47	(94,556.53)	79,418.47	325,176.00	
Disponibilidad Acumulada	86,923.06	30,824.62	1,609.76	(11,080.10)	37,892.54	86,375.18	115,338.65	182,094.62	276,620.59	340,314.06	245,757.53	325,176.00		



### Presupuesto de Ingresos

Se integró con los valores resultantes de las cuotas ordinarias de mantenimiento recibidas de los condóminos o inquilinos, y de los usufructos producto del aprovechamiento de áreas comunes. La determinación de las cuotas y usufructos se encuentran en las tablas número 4 y 5.

Tabla 3

**Centro Comercial Casa Blanca**  
**Presupuesto de Ingresos**  
**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018**

Ref. Tabla No.	4	5	Total Mensual	Ref. Tabla No.
Mes	Cuota Ordinaria de Mantenimiento	Usufructos		
Enero	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Febrero	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Marzo	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Abril	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Mayo	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Junio	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Julio	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Agosto	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Septiembre	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Octubre	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Noviembre	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
Diciembre	Q 780,220.63	Q 31,250.00	Q 811,470.63	
	<b>Q 9,362,647.60</b>	<b>Q 375,000.00</b>	<b>Q 9,737,647.60</b>	<b>2</b>

#### **Determinación de cuotas de mantenimiento y usufructos**

Las cuotas de mantenimiento se determinan basándose en la cantidad de metros cuadrados que posea cada local, el centro comercial tiene 4 niveles. El costo por metro cuadrado es de Q 27.00 y en total posee 28,897.0605 metros cuadrados.

**Tabla 4**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Ingresos  
Determinación de cuotas de mantenimiento**

<b>Niveles</b>	<b>Cantidad de metros registrados por nivel</b>	<b>Valor de la cuota por metro cuadrado</b>	<b>Total mensual cuota de Mantenimiento</b>	<b>Ref. Tabla No.</b>
Primer Nivel	4,198.4136	Q 27.00	Q 113,357.17	
Segundo Nivel	3,283.6545	Q 27.00	Q 88,658.67	
Tercer Nivel	2,587.3870	Q 27.00	Q 69,859.45	
Cuarto Nivel	18,827.6054	Q 27.00	Q 508,345.35	
	<b>28,897.0605</b>		<b>Q 780,220.63</b>	<b>3</b>

Los usufructos están compuestos por las áreas comunes autorizadas para el aprovechamiento y captación de ingresos son un total de 225 metros cuadrados, el costo por metro cuadrado dependerá de la ubicación donde se encuentren.

**Tabla 5**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Ingresos  
Determinación de Usufructos**

<b>Local</b>	<b>Destino</b>	<b>Metros Cuadrados</b>	<b>Valor por metro cuadrado</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Ref. Tabla No.</b>
Inquilino A	Arrendamiento de área común	75	Q 150.00	Q 11,250.00	
Inquilino B	Arrendamiento de área común	50	Q 150.00	Q 7,500.00	
Inquilino C	Arrendamiento de área común	50	Q 150.00	Q 7,500.00	
Inquilino D	Arrendamiento de área común	25	Q 100.00	Q 2,500.00	
Inquilino E	Arrendamiento de área común	25	Q 100.00	Q 2,500.00	
		<b>225</b>		<b>Q 31,250.00</b>	<b>3</b>

### **Presupuesto de Mantenimiento**

En este presupuesto se consideró todos los gastos presentados en el plan de trabajo de ésta área. Dando un resultado de Q 4,178,266.51 quetzales.

Los gastos más representativos lo constituyen el mantenimiento y limpieza del edificio, la energía eléctrica y la reparación de techos y toldos.

Se identificó con la tabla 6, dicha tabla está conformada por las tablas de la 7 a la 43, varias de estas tablas principales están integradas por tablas secundarias, las cuales se irán conociendo conforme la lectura y puesta en práctica de este presupuesto.

Tabla 6

Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Mantenimiento  
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018  
(Valores expresados en quetzales)

Partida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Ref. Tabla No.
Sueldos y salarios	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	34,312.50	411,750.00	7
Cuotas patronales	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	4,093.99	49,127.93	10
Prestaciones laborales	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	9,871.47	118,457.63	11
Alcantarillado	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	2,360.00	28,320.00	12
Uniformes	-	11,744.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,744.00	13
Seguros de empleados	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,900.00	22,800.00	14
Mantenimiento y limpieza del edificio	114,837.52	114,650.02	115,960.44	115,960.44	116,054.19	116,054.19	117,458.36	117,270.86	117,270.86	117,458.36	117,458.36	117,458.36	1,397,891.96	15
Útiles y materiales	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	1,083.33	13,000.00	26
Jardinización	175.00	7,500.00	-	175.00	-	7,500.00	175.00	-	-	7,675.00	-	-	23,200.00	27
Extracción de basura	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,300.00	31
Equipo de mantenimiento	2,000.00	1,500.00	1,500.00	2,000.00	1,000.00	200.00	-	-	-	-	-	-	8,200.00	32
Fumigación	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	90,000.00	33
Mantenimiento y reparación de ascensores y gradas	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	288,000.00	34
Mantenimiento y reparación de sistema de agua	4,000.00	4,000.00	4,000.00	5,500.00	4,000.00	18,000.00	4,000.00	5,500.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	5,500.00	66,500.00	35
Recarga de extintores	1,500.00	750.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,250.00	36
Energía eléctrica	115,000.00	120,000.00	120,000.00	124,700.00	110,000.00	107,940.00	110,080.00	109,250.00	104,880.00	106,000.00	110,175.00	112,000.00	1,350,025.00	37
Combustibles	-	-	-	-	3,750.00	-	-	-	-	3,750.00	-	-	7,500.00	38
Mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	4,000.00	29,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	98,000.00	39
Pintura	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00	40
Fletes	200.00	400.00	400.00	600.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	400.00	200.00	400.00	3,600.00	41
Papelaría y útiles	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00	42
Mantenimiento de techos y toldos	-	-	50,000.00	20,000.00	30,000.00	-	-	-	-	-	-	-	100,000.00	43
<b>Totales</b>	<b>339,233.82</b>	<b>362,065.32</b>	<b>393,381.74</b>	<b>370,356.74</b>	<b>366,425.49</b>	<b>346,315.49</b>	<b>353,334.66</b>	<b>328,642.16</b>	<b>322,772.16</b>	<b>335,704.66</b>	<b>328,254.66</b>	<b>331,779.66</b>	<b>4,178,266.51</b>	<b>2</b>

**Tabla 8**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Mantenimiento  
Sueldos y Salarios  
Determinación de Sueldos de Mantenimiento**

No.	Nombre del Empleado	Puesto	Sueldo Base	Bonificación Decreto	Total Devengado	Ref. Tabla No.
1	Empleado A	Gerente de Área	Q 5,500.00	Q 250.00	Q 5,750.00	
2	Empleado B	Supervisor de mantenimiento	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00	
3	Empleado C	Carpintero	Q 3,500.00	Q 250.00	Q 3,750.00	
4	Empleado D	Jardinero	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	
5	Empleado E	Electricista	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	
6	Empleado F	Pintor	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	
7	Empleado G	Fontanero	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	
8	Empleado H	Pisero	Q 2,500.00	Q 250.00	Q 2,750.00	
<b>Totales</b>			<b>Q25,000.00</b>	<b>Q 2,000.00</b>	<b>Q 27,000.00</b>	<b>7</b>

**Tabla 9**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Mantenimiento  
Sueldos y Salarios  
Determinación de Horas Extras de Mantenimiento**

Mes	Gerente	Supervisor	Carpintero	Jardinero	Electricista	Pintor	Fontanero	Pisero	Cantidad de Horas	Ref. Tabla No.
Enero	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Febrero	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Marzo	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Abril	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Mayo	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Junio	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Julio	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Agosto	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Septiembre	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Octubre	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Noviembre	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
Diciembre	-	5	5	5	5	5	5	5	35	
<b>Cantidad de Horas</b>	<b>0</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>420</b>	
<b>Valor por hora extra</b>	<b>Q34.38</b>	<b>Q 21.88</b>	<b>Q 21.88</b>	<b>Q 15.63</b>	<b>Q 15.63</b>	<b>Q 15.63</b>	<b>Q 15.63</b>	<b>Q 15.63</b>		<b>8</b>
<b>Total valor de horas extras</b>	<b>Q -</b>	<b>Q1,312.50</b>	<b>Q1,312.50</b>	<b>Q 937.50</b>	<b>Q 937.50</b>	<b>Q 937.50</b>	<b>Q 937.50</b>	<b>Q937.50</b>	<b>Q7,312.50</b>	<b>7</b>

## Cuotas patronales y prestaciones laborales de mantenimiento

Con la base de sueldos y horas extras contenidas en las tablas 8 y 9, se le aplicaron los porcentajes de ley.

**Tabla 10**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Mantenimiento  
Cuotas Patronales**

Ref. Tabla No.	8		9			
Mes	Sueldo Base	Horas Extras	Total	Cuota Patronal 12.67%	Ref. Tabla No.	
Enero	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Febrero	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Marzo	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Abril	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Mayo	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Junio	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Julio	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Agosto	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Septiembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Octubre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Noviembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
Diciembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 4,093.99		
				<b>Q 49,127.93</b>		<b>6</b>

**Tabla 11**

**Centro Comercial Casa Blanca  
Presupuesto de Mantenimiento  
Prestaciones Laborales de Mantenimiento**

Ref. Tabla No.	7								
Mes	Sueldo Base	Horas Extras	Base para el cálculo	Indemnización 9.72%	Aguinaldo 8.33%	Bono 14 8.33%	Vacaciones 4.17%	Ref. Tabla No.	
Enero	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Febrero	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Marzo	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Abril	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Mayo	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Junio	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Julio	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Agosto	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Septiembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Octubre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Noviembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
Diciembre	Q 25,000.00	Q 7,312.50	Q 32,312.50	Q 3,140.78	Q 2,691.63	Q 2,691.63	Q 1,347.43		
				<b>Q 37,689.30</b>	<b>Q 32,299.58</b>	<b>Q 32,299.58</b>	<b>Q 16,169.18</b>		<b>6</b>