

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE  
FINANCIERO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE  
UNA EMPRESA INMOBILIARIA"**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ELIZARDO BLADIMIRO SALAZAR VIANA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2018**

**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. José de Jesús Portillo Hernández
Contabilidad	Lic. Carlos Humberto Echeverría Guzmán
Auditoría	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

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

Presidente	Lic. Erik Roberto Flores López
Secretario	Lic. Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría
Examinador	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

Guatemala, Abril del 2018

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

Estimado Señor Decano:

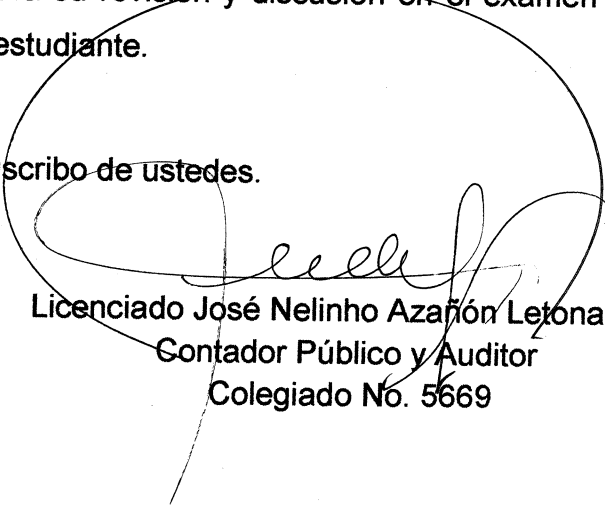
En cumplimiento de lo resuelto por este decanato, según dictamen No. 091-2015 de fecha veinticinco de febrero de dos mil quince, procedí a asesorar el trabajo de tesis del estudiante ELIZARDO BLADIMIRO SALAZAR VIANA, titulado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA".

Al respecto le informo que el estudiante, Salazar Viana, se le proporcionó la orientación sobre el enfoque que le podía dar a este trabajo, y se le sugirió las modificaciones, para cumplir con los requisitos académicos que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, exige para los trabajos de tesis.

El trabajo de tesis en mi opinión, reúne los requisitos pertinentes, por lo que se solicita sea aceptado para su revisión y discusión en el examen privado de tesis al que debe someterse el estudiante.

Sin otro particular me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Licenciado José Nelinho Azañón Letona  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 5669

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

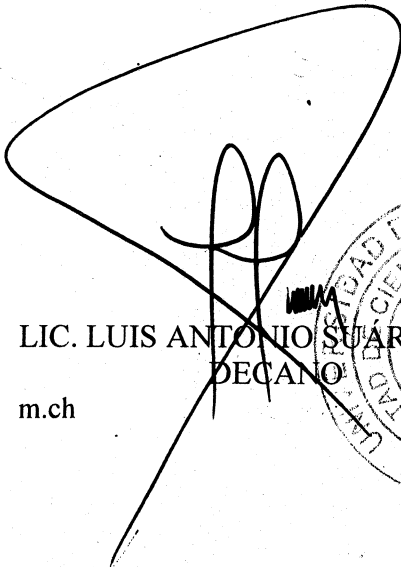
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
DIECISÉIS DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1 subinciso 6.1.1 del Acta 15-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de mayo de 2018, se conoció el Acta AUDITORÍA 1-022-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de febrero de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ELIZARDO BLADIMIRO SALAZAR VIANA**, autorizándose su impresión.

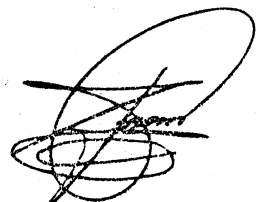
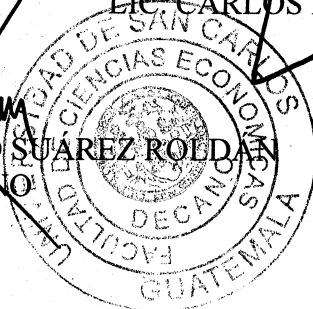
Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



  
LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN  
DECANO  
m.ch

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- DIOS:** Porque Jehová da la sabiduría, Y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia. Proverbios 2:6
- MI PAIS** Guatemala, a sus habitantes por su aporte para que esta casa de estudios superiores, siga dando sus frutos.
- MIS PADRES:** Alfonso Salazar y Amelia Viana (que en paz descansen), Como una muestra de mi cariño y agradecimiento, por el amor incondicional, y porque veo llegar a su fin una de las metas de mi vida.
- MI ESPOSA:** Irma Yaneth de León  
Por su apoyo incondicional, y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto personales como profesionales.
- MIS HIJOS:** Amelia Saraí y Daniel Elizardo  
Por el tiempo que a ustedes pertenecía y que con generosidad me concedieron.
- MIS HERMANOS:** Por compartir conmigo este momento, y porque más que mis hermanos son mis amigos.

MIS AMIGOS

Por su apoyo incondicional, especialmente a Genry Tzoc.

A LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA.

Lugar valioso para adquirir conocimientos y por haberme dado las bases en mi formación académica.

## ÍNDICE

	Página	
INTRODUCCIÓN	i	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>EMPRESA INMOBILIARIA</b>		
1.1	Definición general de empresa	1
1.2	Tipos de empresa	2
1.3	Según el sector de actividad	2
1.3.1	Empresas del sector primario	3
1.3.2	Empresas del sector secundario o industrial	3
1.3.3	Empresas del sector terciario o de servicios	3
1.4	Según el tamaño	3
1.4.1	Grandes empresas	4
1.4.2	Medianas y pequeñas empresas	4
1.5	Según el ámbito de actividad	4
1.5.1	Empresas locales	4
1.5.2	Empresas regionales	4
1.5.3	Empresas nacionales	5
1.5.4	Empresas multinacionales	5
1.6	Según el destino de los beneficios	5
1.6.1	Empresas con ánimo de lucro	5
1.6.2	Empresas sin ánimo de lucro	5

	Página	
1.7	Según la forma jurídica	6
1.7.1	Sociedad mercantil	6
1.8	Clasificación de las sociedades mercantiles	7
1.8.1	Sociedad Colectiva	8
1.8.2	Sociedad en Comandita Simple	8
1.8.3	Sociedad de Responsabilidad Limitada	8
1.8.4	Sociedad en Comandita por Acciones	9
1.8.5	Sociedad Anónima	9
1.9	Antecedentes de la empresa inmobiliaria	11
1.10	Estudio de factibilidad	12
1.11	Urbanización	12
1.12	Clasificación de las empresas inmobiliarias	13
1.12.1	Desarrolladoras inmobiliarias	13
1.12.2	Constructoras inmobiliarias	14
1.12.3	Diseñadoras inmobiliarias	14
1.12.4	Corredores de bienes raíces	15
1.12.5	Administración de Condominios	15
1.13	Empresa inmobiliaria desarrolladora de proyectos Habitacionales	16
1.13.1	Proyecto habitacional	16
1.14	Entes representativos del sector construcción en Guatemala	17



	Página
1.14.1 Cámara Guatemalteca de la Construcción	17
1.14.2 Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala	18
1.14.3 Federación Centroamericana de Arquitectos	19
1.14.4 Funciones y fases del desarrollo inmobiliario	20
1.15 Legislación aplicable	20
1.15.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	20
1.15.2 Decreto Número 2-70 Código Comercio de Guatemala y sus reformas	21
1.15.3 Decreto Ley Número 106 Código Civil	22
1.15.4 Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta	22
1.15.5 Decreto Número 79-2000 Ley del Impuesto Específico a la Distribución del Cemento y sus reformas	23
1.15.6 Decreto Número 27-92 Impuesto al Valor Agregado y sus reformas	23
1.15.7 Decreto Número 73-2008 Impuesto de Solidaridad y sus reformas	24
1.15.8 Decreto Número 55-2010 Ley de Extinción de Dominio y sus reformas	24
1.15.9 Decreto Número 1441 Código de Trabajo y sus reformas	24
1.15.10 Decreto Número 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del	

	Página
Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y Sus reformas	25
1.15.11 Decreto Número 37-2001 Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas	26
1.15.12 Decreto Número 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público	26
1.16 Otras regulaciones específicas al ramo de la construcción	27
1.16.1 Decreto Número 68-86 Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente	27
1.16.2 Decreto Número 1427 Ley de Parcelamientos Urbanos	27
1.16.3 Decreto Número 9-2012 Ley de Vivienda y sus reformas	28
1.16.4 Decreto Número 12-2012 Código Municipal	28
1.16.5 Decreto Numero 1448 Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA)	29

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**

2.1	Definición de Contador Público y Auditor	30
2.2	Importancia del Contador Público y Auditor	31
2.3	Características del Contador Público y Auditor	31
2.3.1	Preparación técnica y capacitación profesional	32
2.3.2	Diligencia profesional en la ejecución del trabajo	33
2.3.3	Actitud independiente	33
2.4	Responsabilidad del Contador Público y Auditor	33

	Página	
2.4.1	Responsabilidad moral	34
2.4.2	Responsabilidad ética	34
2.4.3	Responsabilidad legal	34
2.5	Áreas de trabajo del Contador Público y Auditor en la prestación de servicios	35
2.5.1	Como Auditor Independiente	36
2.5.2	Profesional en relación de dependencia	38
2.6	Obligaciones del Contador Público y Auditor	39
2.7	Gerencia Financiera en una empresa inmobiliaria	39
2.7.1	Definición de Gerencia Financiera	39
2.8	Funciones y atribuciones generales de un Gerente Financiero	40
2.9	Responsabilidad y autoridad	42

### **CAPÍTULO III**

#### **CONTROL PRESUPUESTAL**

3.1	Antecedentes de los presupuestos	43
3.2	Concepto y definición	45
3.3	Características y aspectos generales de los presupuestos	46
3.3.1	Características básicas	47
3.4	Aspectos generales de los presupuestos	47
3.5	Importancia del presupuesto	48
3.6	Funciones del presupuesto	50

	Página	
3.7	Objetivos del presupuesto	51
3.8	Finalidad de los presupuestos	52
3.9	Principios generales de los presupuestos	52
3.9.1	Principio de planificación	52
3.9.2	Previsión	52
3.9.3	Patrocinio	53
3.9.4	Participación	53
3.9.5	Responsabilidad	53
3.9.6	Coordinación	53
3.9.7	Período	53
3.9.8	Correlación	53
3.9.9	Realismo	54
3.9.10	Aprobación	54
3.9.11	Costeabilidad	54
3.9.12	Flexibilidad	54
3.9.13	Oportunidad	54
3.10	Requisitos del presupuesto	54
3.10.1	Planificación general	55
3.10.2	Planificación	55
3.10.3	Organización	56
3.10.4	Integración	56

	Página
3.10.5 Dirección y ejecución	57
3.11 Elaborar programas	57
3.11.1 Presupuestos de operación	57
3.11.2 Presupuestos programados	58
3.12 Reglas, factores y elementos para formulación de Presupuestos	59
3.12.1 Reglas generales	59
3.12.2 Clasificación de los presupuestos	60
3.13 Métodos para elaborar presupuestos	61
3.13.1 Método de factores	61
3.13.2 Factores específico de ventas	61
3.13.3 Factores de ajuste	61
3.13.4 Factores de cambio	62
3.13.5 Factores corrientes de crecimiento	63
3.13.6 Fuerzas económicas generales	63
3.13.7 Condiciones económicas generales	64
3.13.8 Influencia de la administración	64
3.13.9 Métodos de criterios	65
3.13.10 Método aritmético	66
3.13.11 Método de semi-promedios	67
3.13.12 Método de mínimos cuadrados	67

	Página	
3.14	Costos y su relación con el presupuesto	68
3.15	Elementos de análisis	69
3.15.1	Ventas	70
3.15.2	Costos	71
3.15.3	Gastos	71
3.16	Planificación financiera	71
3.16.1	Importancia de la planificación financiera	72
3.17	Definición general del presupuesto financiero	73
3.18	Presupuesto financiero en una empresa inmobiliaria	76
3.19	Control presupuestal	77
3.20	Fijación del período presupuestal	78
3.21	Duración del periodo presupuestal	78
3.22	Reglas para un eficiente control presupuestal	79
3.23	Control presupuestal en una empresa inmobiliaria	79
3.24	Ventajas de los presupuestos	81
3.25	Desventaja de los presupuestos	82
3.26	Otras ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal	82
3.26.1	Planificación	82
3.26.2	Organización	83
3.26.3	Coordinación e integración	83
3.26.4	Dirección	83

	Página
3.26.5 Control	84
3.26.6 Medición	84
3.26.7 Evaluación	84
3.27 Supuestos subyacentes del presupuesto	84
3.27.1 Factores internos	84
3.27.2 Factores externos	85

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA**

#### **(CASO PRÁCTICO)**

4.1 Aspectos generales de la empresa inmobiliaria	86
4.2 Nombramiento	90
4.3 Planificación	91
4.4 Cuestionario de control	95
4.5 Programa	100
4.6 Diagnóstico	102
4.7 Informe de entrega	124
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>144</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>145</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>146</b>

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento económico y la explosión demográfica en Guatemala, son los factores determinantes para que las oportunidades de trabajo se hayan incrementado.

El aumento en el desarrollo inmobiliario ha obligado a mejorar sus controles sobre las operaciones y a ser más eficientes cada día, tomando en cuenta el incremento de actividades, la descentralización, competencia y cambios tecnológicos han impuesto nuevos retos a este sector económico. Esto ha llevado a las empresas inmobiliarias a la implementación y desarrollo de nuevos métodos para formular y evaluar sus presupuestos anuales.

Para lograr un adecuado diagnóstico la situación financiera de una empresa, se debe tener la mayor información posible; no basta con la obtención de los estados financieros principales, sino que es necesaria la aplicación de una serie de métodos y técnicas para evaluar las principales variables de la información disponible.

El tema de este trabajo de tesis ha sido denominado **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA”** del cual a continuación, se describe su contenido:

En el capítulo I se mencionan las generalidades de una empresa dedicada al desarrollo inmobiliario, principalmente en los aspectos que le son inherentes a su naturaleza productiva, así mismo se presenta información relacionada a las formas legales de constitución, marco legal aplicable, con el objetivo principal



de conocer su naturaleza para comprender más adelante las razones por las cuales se realizan algunas de sus actividades.

Por otra parte el capítulo II, describe lo concerniente al Contador Público y Auditor, resaltando su importancia y responsabilidad que posee en su actuar profesional ante la sociedad y al desarrollar sus funciones sean estas en relación de dependencia laboral o de forma independiente.

El Contador Público Auditor en su perfil profesional y la experiencia en áreas específicas como finanzas, contabilidad, tesorería entre otras, está en capacidad y condiciones para desarrollar las funciones de gerente financiero en una empresa desarrolladora inmobiliaria, así como en empresas de otros sectores económicos, distinto a este.

En seguida el capítulo III, el presupuesto y control presupuestal en su naturaleza misma, es una herramienta de control, de previsión y de administración, apegado al medio económico y social en que se desarrolle, de indicar cuál es el escenario económico de una empresa, teniendo claro desde el inicio que el objetivo de una empresa mercantil es generar utilidades, basado en esa premisa, puede crear o ajustar el presupuesto a las condiciones que resulten en la generación de la rentabilidad.

En el capítulo IV, se desarrolla el caso práctico aplicando las teorías y técnicas en capítulos anteriores, facilitando un diagnóstico el desarrollo de un control presupuestal, desarrollado por el Contador Público y Auditor, en las funciones de Gerente Financiero de la empresa.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo efectuado así como las referencias bibliográficas utilizadas.

# CAPÍTULO I

## EMPRESA INMOBILIARIA

### 1.1 Definición general de empresa

Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Una empresa es la unidad económico-social, integrada por los elementos siguientes: humanos, materiales y técnicos, cuyo objetivo es principalmente obtener utilidades, beneficios económicos y personales, aportando soluciones que contribuyan al bien común, a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, utilizando factores productivos (trabajo, tierra y capital) desarrollando una idea específica de negocio.

Esta organización se ha desarrollado universalmente, para poner al alcance de las personas los bienes y servicios que existen en todas las economías; las empresas llevan a cabo sus fines abasteciéndose de su entorno, adquiriendo materias primas, maquinarias, mano de obra calificada y no calificada, y capital. Se caracterizan por ser creadas por personas con intereses comunes entre sí.

Existen diferentes definiciones que hacen referencia a la empresa, a continuación se describen las siguientes:

- Proviene del latín in: en y prehensa que significa emprender, intento. Es la unidad económica que se encarga de la producción, el intercambio de bienes o servicios en el mercado, para ello, reúne los elementos de

capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción, distribución de bienes o servicios y generar un valor económico agregado.

- Es una unidad económica que desarrolla una actividad productiva mediante la combinación de distintos factores (humanos, físicos, financieros, etcétera.) con la finalidad de obtener un beneficio.
- Desde el punto de vista económico se dice que la empresa es una organización de los factores de producción (capital y trabajo), con el fin de obtener una ganancia limitada.

Basado en las definiciones anteriores se define como empresa a la unidad económica, que cuenta con elementos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, para realizar ciertas actividades y lograr los objetivos predefinidos, satisfaciendo una necesidad específica o general, la producción de bienes y la prestación de servicios, la cual se organiza con el deseo de incorporarse al mercado con la finalidad de lucro principalmente.

## **1.2 Tipos de empresa**

Existen distintas formas de clasificar a las empresas, utilizando distintos criterios como pueden ser, el capital social, naturaleza, propósitos, funciones económicas, constitución jurídica y legal, por número de empleados, por volumen de ingresos, entre otras. Se detallan algunas de estas a continuación:

## **1.3 Según el sector de actividad**

A continuación se presentan los respectivos sectores de actividad económica.

### **1.3.1 Empresas del sector primario**

También denominado extractivo, el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, entre otros.

### **1.3.2 Empresas del sector secundario o industrial**

Es el conjunto de actividades industriales que se dedican a la producción de artículos variados, a partir de la utilización y transformación de diversas materias primas. A la fecha la industria o sector secundario, elabora desde artículos sencillos, como juguetes plásticos, hasta máquinas y aparatos complejos como vehículos, televisores, computadores; se basan en algún proceso de transformación de la materia prima.

### **1.3.3 Empresas del sector terciario o de servicios**

Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, entre otras.

## **1.4 Según el tamaño**

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad al que pertenece, el valor anual de ventas, el monto de sus inversiones, el número de sus colaboradores; sin embargo, indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

#### **1.4.1 Grandes empresas**

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general las instalaciones son propias, las ventas se miden en millones de quetzales, poseen planillas voluminosas de empleados y algunas veces sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operaciones avanzado por lo cual pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

#### **1.4.2 Medianas y pequeñas empresas**

Conocidas también por el acrónimo PYME, es una empresa con características distintivas, tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Son entidades independientes con una alta predominancia en el mercado del comercio, industrial y por las grandes inversiones necesarias en este tipo de empresas.

#### **1.5 Según el ámbito de actividad**

La siguiente clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

##### **1.5.1 Empresas locales**

Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

##### **1.5.2 Empresas regionales**

Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

### **1.5.3 Empresas nacionales**

Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

### **1.5.4 Empresas multinacionales**

Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

## **1.6 Según el destino de los beneficios**

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente de ingresos menos costos y gastos) que obtenga, puede categorizarse en dos grupos:

### **1.6.1 Empresas con ánimo de lucro**

El ejercicio pretende generar un excedente, una utilidad económica, estos pasan a poder de los propietarios, accionistas o inversionistas, principalmente son aquellas empresas que realizan compra venta de bienes o prestan servicios con el ánimo de obtener por ello una ganancia o un resultado para poder ser repartido entre los socios o accionistas dependiendo del tipo de empresa de que trate.

### **1.6.2 Empresas sin ánimo de lucro**

En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo. Este tipo de empresas no busca obtener ganancia en sus operaciones, teóricamente, son empresas que se subsisten de donaciones de dinero, bienes, e incluso los colaboradores realizan su trabajo en tiempo libre y no reciben salario por su servicio.

## **1.7 Según la forma jurídica**

La actividad mercantil está regulada en Guatemala por el Código de Comercio, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República, emitido en el año 1970, fue creado basándose en criterios mercantiles con el afán de estimular la libre empresa, facilitando su organización, regulando sus operaciones de forma que permita al Estado mantener la vigilancia de las mismas, en tal sentido es importante conocer los términos de su actividad, actos mercantiles o actos de comercio, de los cuales se incluye, la definición siguiente:

Son actos que el comerciante realiza con tal, aquellos que, siendo realizados por personas que no tengan esa calidad, persiguen el lucro, o están íntimamente vinculados por su naturaleza a las actividades consideradas como comerciantes o por disponerlo así a la misma ley.

### **1.7.1 Sociedad mercantil**

A la asociación deliberada de personas con el fin de desarrollar actos de comercio se le denomina, sociedad mercantil y queda sujeta a lo dispuesto en las normas de derecho mercantil; considerando que el Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas, no proporciona una definición precisa de las sociedades mercantiles, sino se refiere al artículo número 3, "Comerciantes Sociales. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes cualquiera que sea su objeto."  
(8:2)

Es la agrupación de varias personas que, mediante un contrato social, se unen para la común realización de un fin lucrativo, creando un patrimonio específico y adoptando una de las formas de organización establecidas por

la ley. De acuerdo con el contenido del artículo 3, del citado cuerpo legal, las sociedades mercantiles en Guatemala, son consideradas como comerciantes sociales, por lo tanto ejercen actividades mercantiles a través de la figura de empresa, las que el artículo 655, del mismo código define: se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

La importancia de la sociedad mercantil radica en que, dada la diversidad de campos donde puede desarrollar sus actividades en que ha favorecido la exploración, crecimiento y desarrollo de la industria, el comercio, la actividad bancaria, servicios y negocios en gran escala.

Por otra parte, el artículo 1728 del Decreto Ley Número 106 Código Civil, establece que: la sociedad es un contrato por el que dos o más personas convienen en poner en común bienes y servicios para ejercer una actividad económica y dividirse las ganancias; adicionalmente el artículo 34 de la Constitución Política de República de Guatemala establece: "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." (1:7)

### **1.8 Clasificación de las sociedades mercantiles**

Para constituir legalmente una sociedad mercantil deben existir dos o más personas que por medio de la unión de bienes y servicios con el ánimo de ejercer una actividad lucrativa para luego dividirse las ganancias, deben formalizarse por medio de un contrato donde los socios manifiesten su voluntad y puedan adoptar cualquiera de la formas establecidas en el Código



de Comercio de Guatemala, adquiriendo personalidad jurídica y siendo sujeto de derechos y obligaciones. Conforme lo establecido en el artículo número 10 del Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala, se indica que son sociedades organizadas bajo forma mercantil las siguientes:

#### **1.8.1 Sociedad Colectiva**

La constituye la responsabilidad ilimitada para los socios que la integran, frente a las obligaciones contraídas por la entidad; ésta responsabilidad ilimitada ha restado importancia a la fecha, a este tipo de sociedad, porque prefieren no arriesgar su patrimonio personal frente a las obligaciones sociales. La sociedad colectiva es un grupo de personas que actúan bajo una razón social y en la cual los socios tienen responsabilidad personal, subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales. Código de Comercio de Guatemala, artículos del 59 al 67 de este cuerpo legal.

#### **1.8.2 Sociedad en Comandita Simple**

Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen la responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. Código de Comercio de Guatemala, artículos 10 y 68.

#### **1.8.3 Sociedad de Responsabilidad Limitada**

Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad, y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. Código de Comercio de Guatemala artículos 10 y 78. El capital estará dividido en aportaciones que

no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.

#### **1.8.4 Sociedad en Comandita por Acciones**

Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales, y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Las aportaciones deben estar representadas por acciones. Código de Comercio de Guatemala, artículos 10 y 195.

#### **1.8.5 Sociedad Anónima**

En una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto solo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa. En estas sociedades hay una clara separación entre la propiedad, que es de los accionistas, y la dirección, que la tiene el Consejo de Administración, que suele contratar a técnicos especializados en las diversas áreas de la empresa. La sociedad anónima no plantea problemas de continuidad, al ser legalmente una persona jurídica cuando uno de sus accionistas muere, la sociedad sobrevive, pues las acciones se trasladan a sus herederos sin ocasionar ninguna perturbación. Así mismo, si uno de los accionistas decide salir del negocio, no tiene más que vender sus acciones y no es necesaria la reorganización de la compañía.

De todas las sociedades mercantiles ninguna tiene la importancia de la sociedad anónima; es el instrumento jurídico más adecuado para desarrollar empresas de gran envergadura y permite la participación en ellas de un gran número de personas. Se le considera por ello la más importante de las formas asociativas en la vida moderna y se le atribuye en buena parte el desenvolvimiento industrial y comercial del mundo contemporáneo.

La división del capital en acciones, la movilidad de ésta merced a su incorporación a títulos esencialmente negociables, la limitación individual del riesgo al capital representado por las acciones poseídas, son notas que le han dado esa importancia y que la han llevado a su enorme difusión.

Casi todas las grandes empresas comerciales, industriales, mineras y agrícolas están organizadas a la fecha como sociedades anónimas. En Guatemala la sociedad anónima ha logrado un notable desarrollo íntimamente vinculado al auge de las diversas actividades y en especial de la industria, el comercio y la agricultura. Este desarrollo es relativamente reciente y no ha llegado a su plenitud. Se puede señalar que en la actualidad es una de las formas de sociedad preferidas, tanto para las empresas grandes como medianas, y que es fácil vaticinar que en el futuro la sociedad anónima tendrá en el medio, mayor difusión, teniendo en cuenta las diversas exigencias.

El artículo 86 del Decreto número 2-70 Código de Comercio de Guatemala establece que, la sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones, la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. De acuerdo con dicho precepto y con el contexto general de la regulación jurídica contenida en el Código de Comercio se puede definir a la sociedad anónima, diciendo que es

la sociedad mercantil con denominación objetiva, de capital dividido en acciones a cuyo monto limitan los socios su responsabilidad.

### **1.9 Antecedentes de la empresa inmobiliaria**

Las actividades en el sector de la construcción tienen un carácter marcadamente específico. Cada desarrollador inmobiliario es normalmente distinto de todas las demás; puede considerarse como una unidad de negocio independiente. La empresa aglutina todas estas unidades de negocio contratadas de forma independiente, a precios y plazos diferentes, con distinta localización geográfica, tipología y resultado final.

El objetivo principalmente tiene relación a la preparación de obras, demolición y movimiento de tierras, perforaciones; la construcción general de inmuebles y obras de ingeniería civil, construcción general de edificios y obras singulares como puentes o túneles, construcción de estructuras metálicas, construcción de caminos vecinales, carreteras, autopistas, entre otros.

Como características intrínsecas de la empresa constructora se pueden destacar las siguientes:

- La venta es anterior a la producción, puesto que el desarrollador inmobiliario antes de construir ha de obtener el encargo o adjudicación, aunque el precio final se determine en la liquidación.
- Cada obra es distinta en su forma, contenido y ubicación.
- Amplitud de delegación y cierta dificultad de control para la separación física de las obras.

- Dependencia de la climatología, que dificulta la ocupación uniforme tanto de personal como de medios auxiliares.
- Gran rotación de personal.

### **1.10 Estudio de factibilidad**

La oferta de proyectos inmobiliarios habitacionales en Guatemala, es amplia y variada, los proyectos son diseñados para personas con diferente gusto y con capacidad económica distinta. Una diversidad de empresas participa en la construcción y promoción de casas y apartamentos, sin embargo, Inmobiliaria La Nacionalista, S. A. con el proyecto Valle Sur, ha impactado de tal forma por la innovación en cada ambiente que hace la diferencia.

### **1.11 Urbanización**

Urbanizar es acondicionar una porción de terreno y prepararlo para su uso urbano, abriendo calles, drenajes, alumbrado público; además de otros servicios que permitan las condiciones de habitabilidad.

Este proceso da inicio con la confirmación topográfica del terreno, permitiendo confirmar con certeza el área y su posición espacial del terreno, previo a realizar trazos topográficos, de calles y avenidas, se corta la vegetación es decir la maleza, que incluye la confirmación de mojones de acuerdo a planos previamente definidos.

Una empresa constructora generalmente es una sociedad mercantil, que recibe recursos económicos de sus accionistas, y los utiliza en la ejecución de obras de construcción para obtener un beneficio económico, del que parte devuelve como dividendos al accionista para remunerar el capital aportado. Es objeto de todo contrato de obra, es la ejecución presupuestaria adecuada de cumplimiento financiero y a la vez con

estándares de calidad, todo esto en el plazo convenido y con el beneficio estimado.

## **1.12 Clasificación de las empresas inmobiliarias**

Las empresas inmobiliarias de acuerdo a las diferentes actividades que realizan y los objetivos principales que persiguen, se pueden clasificar de la manera siguiente:

### **1.12.1 Desarrolladoras inmobiliarias**

Son empresas cuyo fin principal es promover y desarrollar un proyecto de tipo habitacional o comercial. En Guatemala se han diversificado tanto los negocios inmobiliarios que empresas de este tipo optan por subcontratar todos sus servicios que servirán para llevar a cabo un proyecto.

Una empresa desarrolladora inmobiliaria puede realizar las actividades siguientes:

- Urbanización y parcelación de terrenos, construcción de edificios e instalaciones de todo tipo, para uso residencial (unifamiliar, multifamiliar) y no residencial (industrial, comercial y de servicios como oficinas) para la venta o alquiler.
- Rehabilitación y transformación de edificios ya construidos.
- Construcción y explotación de instalaciones inmobiliarias complejas (conjuntos turísticos, comerciales, recreativos, entre otros).

### **1.12.2 Constructoras inmobiliarias**

Este tipo de empresas, son las que existen como consecuencia de las desarrolladoras inmobiliarias, las cuales subcontratan los servicios de las constructoras inmobiliarias.

La actividad promotora inmobiliaria se realiza en ocasiones simultáneamente con la actividad constructora y se pueden dar las situaciones siguientes: empresas que realizan la actividad promotora inmobiliaria, construyendo el inmueble con sus propios medios o encargando la construcción del inmueble a otras empresas.

Las empresas constructoras tienen como objetivo principal construir un bien inmueble con las especificaciones y requerimientos del cliente, para lo cual cuentan con personal especializado en las diferentes fases de la construcción, como lo son: ingenieros, arquitectos, dibujantes, topógrafos, operarios de maquina pesada, albañiles y obreros.

### **1.12.3 Diseñadoras inmobiliarias**

Son aquellas empresas que se dedican a prestar los servicios profesionales de diseño estructural de bienes inmuebles. A la fecha en el país los procesos previos para que un desarrollador o constructor inmobiliario pueda edificar, incluyen y requieren el respaldo de un profesional en diseño estructural de bienes inmuebles.

Las empresas de diseñadores estructurales, están familiarizados con los requerimientos de los códigos internacionales de diseño y construcción, con base en los cuales establecen los parámetros dentro de los que ha de

conceptualizar el diseño, a fin de generar una propuesta costeable, confiable y de ejecución práctica.

#### **1.12.4 Corredores de bienes raíces**

Tienen como fin involucrarse en la comercialización de proyectos inmobiliarios, promoviendo las ventas y acelerando la recuperación de la inversión de las empresas desarrolladoras, es decir éste tipo de empresas tienen como principal actividad la mediación en compraventa de inmuebles. Tomando en cuenta la creciente oferta y demanda del sector inmobiliario y por el alto índice de crecimiento de inversiones en este sector económico.

A la fecha éste tipo de empresas cuenta con el apoyo de la Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala, fundada en 1991 en el país, con el objeto de promover el desarrollo, mejoramiento y coordinación de las actividades que realizan las empresas corredoras en Guatemala.

#### **1.12.5 Administración de condominios**

Estas empresas fueron creadas como una necesidad para dar seguimiento y atención a diferentes proyectos inmobiliarios en el manejo y administración de sus instalaciones, generalmente paralelo a la constitución de una sociedad de desarrollo inmobiliario, crean una que se encarga de la administración de los servicios de los proyectos ya terminados y vendidos.

**Dentro de las principales actividades de la administración de condominios están:**

- Planes y manejo de mantenimiento preventivo.
- Control de personal de mantenimiento y jardinería.
- Control de áreas públicas comunes a los vecinos.



- Control de acceso a residentes.
- Ejecución de planes de mejoras y nuevos proyectos.
- Manejo de subcontratos diversos (limpieza, mantenimiento de plantas de tratamiento, control de acceso, servicios generales de reparaciones y mantenimientos menores).
- Manejo y control presupuestal.
- Preparación de informes mensuales de ingresos y gastos.

### **1.13 Empresa inmobiliaria desarrolladora de proyectos habitacionales**

Antes de abordar la definición de empresas inmobiliarias desarrolladoras de proyectos habitacionales privados, es necesario, indicar que es un proyecto habitacional y una empresa privada.

#### **1.13.1 Proyecto habitacional**

Se identifica como un territorio conformado por una agrupación de unidades habitacionales, que pueden ir desde agrupaciones mínimas de doce a seiscientos y otras agrupaciones superiores, las cuales cuentan con la instalación necesaria, adecuados servicios urbanos de infraestructura, áreas verdes, recreativas, educación, salud y comercio.

Una empresa organizada por el sector privado, es aquella cuya forma de participación en el capital pertenece a particulares y tienen como principal objetivo la obtención de utilidades, al competir en el mercado.

Las empresas inmobiliarias o desarrolladoras inmobiliarias de proyectos habitacionales, son empresas organizadas principalmente por el sector privado, cuentan con el conocimiento, experiencia, capacidad financiera y

con los recursos humanos, físicos y materiales para desarrollar un proyecto residencial.

Es importante que todas las empresas cuenten con una buena organización, la cual establece los métodos más óptimos para realizar el trabajo de la mejor manera posible y permite la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

#### **1.14 Entes representativos del sector construcción en Guatemala**

Estos son algunos entes representativos del sector de la construcción en Guatemala.

##### **1.14.1 Cámara Guatemalteca de la Construcción**

Esta cámara es el grupo representativo del sector de la construcción, es una entidad que provee a sus afiliados, información con indicadores macroeconómicos, indicadores de la construcción, precios de referencia internacional para los materiales de construcción, entre otros.

La historia y fundación de la Cámara Guatemalteca de la Construcción indica que es la entidad representativa del sector construcción de Guatemala a nivel nacional e internacional. Fue constituida en el mes de enero de 1971 y aprobados sus Estatutos el 15 de enero de 1974. Es una asociación civil, apolítica y no lucrativa.

Cámara Guatemalteca de la Construcción se constituye básicamente por las empresas constructoras de todo tipo de infraestructura para el país,

empresas constructoras, fabricantes, proveedoras, consultoras, financieras y de servicios vinculados a la industria de la construcción del país.

Inicialmente fueron conformadas la Asociación Guatemalteca de Contratistas de la Construcción (AGCC) el 12 de septiembre de 1,966 y la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas (ANACOV) fundada el 25 de octubre de 1,966; quienes posteriormente nombraron a Cámara Guatemalteca de la Construcción su ente rector institucional. A la fecha estas dos asociaciones conforman los pilares más sólidos de la entidad.

#### **1.14.2 Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala**

La Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala (CC-BRG) fue fundada en 1,991 con el objeto de promover el desarrollo, mejoramiento y coordinación de las actividades que realizan sus miembros como Corredores de Bienes Raíces.

Además, de impulsar la profesionalización del agente inmobiliario para que sea capaz de desenvolverse en el mundo de los negocios locales e internacionales. A la fecha cuenta con más de 80 miembros. Entre los que se destacan varias de las empresas más fuertes del sector inmobiliario, algunas de las cuales poseen más de 25 años de experiencia profesional.

La Cámara de Corredores de Bienes Raíces tiene su página web: <http://ccbreg.com/>, en ella se encuentra información relacionada a capacitaciones, afiliados, consultas para promover la gestión. La Cámara de Corredores de Bienes Raíces de Guatemala está afiliado a las instituciones siguientes:

- Federación Internacional de Profesionales Inmobiliarios (FIABCI).
- Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces, de Estados Unidos de Norte América, líder en el apoyo a los derechos de adquisición, uso y transferencias de inmuebles.
- Federación Centroamericana, Panamá y el Caribe de Asociaciones y Cámaras de Bienes Raíces, que buscan la proyección regional en el sector inmobiliario internacional.

### **1.14.3 Federación Centroamericana de Arquitectos**

Es una entidad privada, apolítica, no lucrativa, no religiosa ni partidista, regida por las leyes de la república de Guatemala y por sus estatutos. Está formada por profesionales de la arquitectura originarios de los países centroamericanos, asociados en sus respectivos países de origen y representados ante la Federación, que comparten sus objetivos y fines, y se sujetan a sus estatutos, aceptando las obligaciones y derechos que de ellos derivan.

Tiene por objeto reunir a los arquitectos de Centroamérica y reforzar sus relaciones intelectuales, artísticas profesionales y de amistad. Todo ello para desarrollar ideas progresivas en el campo de la arquitectura, el urbanismo y aplicarlas en la práctica, a fin de lograr el bienestar de la comunidad.

Representa a la profesión en el ámbito centroamericano y del Caribe, trabaja para que la función social y cultural de la arquitectura y el urbanismo sea reconocida por la opinión pública y por los organismos oficiales, mediante la confianza de éstas respecto a la integridad y capacidad de sus profesionales; y exige a sus miembros un elevado nivel moral y profesional.

#### **1.14.4 Funciones y fases del desarrollo inmobiliario**

La conceptualización de un proyecto inmobiliario inicia con la identificación de una propiedad o terreno, con ciertas características que cubra una demanda o necesidad en una zona determinada. Esta conceptualización comprende la pre-estructuración legal y financiera del proyecto, estudios de factibilidad y conceptual, análisis de riesgos y evaluación de la viabilidad del desarrollo inmobiliario.

El desarrollo inmobiliario tiene un proceso de funcionamiento estructurado que se integra de la manera siguiente:

- Legislación, marco jurídico y fiscal de operaciones inmobiliarias.
- Plan de negocios y financiamiento.
- Compra o aseguramiento de la propiedad.
- Diseño, planificación y organización del desarrollo.
- Estudios y permisos.
- Construcción
- Mercadotecnia inmobiliaria.
- Comercialización: venta, renta y administración.

#### **1.15 Legislación aplicable**

A continuación se presentan el marco legal principal aplicable:

##### **1.15.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

La vivienda es un derecho humano reconocido y respaldado a nivel nacional e internacional, este dignifica a la persona y le brinda seguridad.

El derecho a la vivienda se encuentra respaldado en la Constitución Política de la República de Guatemala, en el artículo 105 viviendas de los trabajadores establece que: el Estado a través de las entidades específicas, apoyará la planificación y construcción de conjuntos habitacionales, estableciendo los adecuados sistemas de financiamiento, que permitan atender los diferentes programas, para que los trabajadores puedan optar a viviendas adecuadas y que llenen las condiciones de salubridad.

Toda la población guatemalteca, según lo mencionado anteriormente, tiene el derecho a una vivienda y el Estado se encuentra obligado a velar porque se cumpla, por medio de la implementación de políticas de vivienda a corto, mediano y largo plazo, orientadas especialmente a los grupos de menores ingresos.

#### **1.15.2 Decreto Número 2-70 Código Comercio de Guatemala y sus Reformas**

Contiene normas y procedimientos que dan soporte legal a la actividad mercantil, regula todo lo concerniente al comercio, negocio y empresa, establece la creación, funcionamiento, disolución o liquidación de empresas individuales o jurídicas, la forma de llevar la contabilidad, emisión de títulos de crédito y contratos mercantiles.

El Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala, contiene las disposiciones generales que regulan la actividad mercantil en el país, estas son de aplicabilidad para las personas que por cuenta propia o ajena y con fines de lucro desempeñan una actividad que tenga relación con:

- La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
- La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
- La banca y la actividad aseguradora.
- Las auxiliares de las anteriores.

Las empresas pueden constituirse en forma individual o colectiva, siendo llamados comerciantes individuales y comerciales sociales respectivamente.

Los comerciantes sociales son las sociedades organizadas bajo forma mercantil y tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto. En Guatemala la mayoría de las empresas comerciales están constituidas bajo la forma de sociedad anónima, dada las ventajas que esta representa.

### **1.15.3 Decreto Ley Número 106 Código Civil**

El Código Civil es un conjunto ordenado, sistematizado y unitario de normas del derecho privado, regula las relaciones civiles de las personas físicas y jurídicas, sean privadas o públicas. Específicamente para el tema de inmobiliarias, establece en los artículos del 442 al 455 las distintas clases de bienes, entre estos los bienes inmuebles.

### **1.15.4 Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta**

El objetivo de esta ley, es establecer un Impuesto Sobre la Renta (ISR) que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier patrimonio y bien que señale la ley, que provenga de la inversión del capital, del trabajo o combinación de ambos.

Las empresas inmobiliarias que se dedican a la lotificación y al desarrollo de proyectos habitacionales, así también las constructoras deben considerar lo contenido en estas otras regulaciones:

#### **1.15.5 Decreto Número 79-2000 Ley del Impuesto Específico a la Distribución del Cemento y sus reformas**

Se establece un impuesto específico que grava la distribución de cemento de cualquier clase, tanto de producción nacional como importado, que se distribuya en el territorio nacional, en bolsas, a granel o clinker. El monto del impuesto que se recaude por la distribución de cemento, se destinará exclusivamente para el financiamiento de los programas de vivienda popular. La tarifa del Impuesto Específico a la Distribución de Cemento en el territorio nacional, será de un quetzal con cincuenta centavos (Q1.50) por cada bolsa de cuarenta y dos punto cinco (42.5) kilogramos de peso o su equivalente, cuando sea a granel o clinker, o en bolsas de peso diferente.

#### **1.15.6 Decreto Número 27-92 Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**

Están exentos del impuesto establecido en esta ley, la venta de vivienda con un máximo de ochenta (80) metros cuadrados de construcción cuyo valor no exceda de doscientos cincuenta mil Quetzales (Q250,000.00) y la de lotes urbanizados que incluyan los servicios básicos, con un área máxima de ciento veinte (120) metros cuadrados, cuyo valor no exceda de ciento veinte mil Quetzales (Q120,000.00). Además, el adquirente deberá acreditar que él y su núcleo familiar carecen de vivienda propia o de otros inmuebles, lo anterior deberá hacerse constar en la escritura pública respectiva.



#### **1.15.7 Decreto Número 73-2008 Impuesto de Solidaridad y sus reformas**

El impuesto de solidaridad puede ser reducido en el pago, si la base imponible fuere la cuarta parte del monto del activo neto, al impuesto determinado en cada trimestre, se le restará el Impuesto Único Sobre Inmuebles efectivamente pagado durante el mismo trimestre.

#### **1.15.8 Decreto Número 55-2010 Ley de Extinción de Dominio y sus reformas**

Los bienes en general, son todos aquellos que sean susceptibles de valoración económica, sean estos muebles o inmuebles, fungibles o no fungibles, tangibles o intangibles, acciones, títulos y valores, cualquier derecho real, principal o accesorio.

Extinción de Dominio, es la pérdida a favor del Estado, de cualquier derecho sobre los bienes, y que se encuentren dentro de las causales estipuladas dentro de la presente Ley, cualquiera que sea su naturaleza y clase, sin contraprestación ni compensación de naturaleza alguna para su titular o cualquier persona que ostente o se comporte como tal.

#### **1.15.9 Decreto Número 1441 Código de Trabajo y sus reformas**

Dicho Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

Se prohíbe tomar cualquier clase de represalias contra los trabajadores con el propósito de impedirles parcial o totalmente el ejercicio de los derechos que les otorguen la Constitución, el presente Código, sus reglamentos o las demás leyes de trabajo o de previsión social, o con motivo de haberlos ejercido o de haber intentado ejercerlos.

Quedan exentos de los impuestos, todos los actos jurídicos, documentos y actuaciones que se tramiten ante las autoridades de trabajo, judiciales o administrativas, en relación con la aplicación de este código, de sus reglamentos o de las demás leyes de trabajo o de previsión social.

Son nulos ipso jure y no obligan a los contratantes, todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la Constitución Política de la República de Guatemala, el Código de Comercio de Guatemala, sus reglamentos y las demás leyes y disposiciones de trabajo o de previsión social otorguen a los trabajadores, aunque se expresen en un reglamento interior de trabajo, un contrato de trabajo u otro pacto o convenio cualquiera.

**1.15.10 Decreto Número 76-78 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, y sus reformas**

Los funcionarios y empleados públicos y privados tendrán derecho a aguinaldo anual equivalente al sueldo ordinario mensual, que deberá pagarse en la siguiente forma: El cincuenta por ciento (50%) en la primera quincena del mes de diciembre de cada año y el cincuenta por ciento (50%) restante, durante los períodos de pago correspondientes al mes de enero del año siguiente.

Para el cálculo del aguinaldo a favor de trabajadores que figuren en planilla el treinta de noviembre de cada año, se tomará como base el total de los salarios devengados por los mismos durante el año.

**1.15.11 Decreto Número 37-2001 Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas**

Se crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia, esta bonificación no incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario.

Es gasto deducible para la determinación de la renta imponible del impuesto sobre la renta, en cuanto al trabajador no causará renta imponible afecta, ni afecta el pago de las cuotas patronales ni laborales del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que patronos y trabajadores acuerden pagar cuotas.

La bonificación incentivo es de doscientos cincuenta quetzales (Q250.00) que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los Decretos Números 78-89 y 7-2000, ambos del Congreso de la República.

**1.15.12 Decreto Número 42-92 Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público**

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, la bonificación anual será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado, que deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

## **1.16 Otras regulaciones específicas al ramo de la construcción**

Específicamente al área donde desarrollan su actividad principal, existen regulaciones nacionales que deben considerarse durante el desarrollo de los proyectos inmobiliarios, primeramente para cumplir con la legislación nacional y después para que los plazos y presupuestos se puedan completar según la planificación establecida, algunos se describen a continuación:

### **1.16.1 Decreto Número 68-86 Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente**

Para realizar la evaluación de impacto ambiental, es necesario tener en cuenta la base legal, contenida en el artículo 8, de la Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente Decreto Número 68-86 (reformado por el Decreto Número 1-93 del Congreso de la República de Guatemala).

Para todo proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad que por sus características puede producir deterioro a los recursos naturales renovables o no, al ambiente, o introducir modificaciones nociva o notorias al paisaje y a los recursos culturales del patrimonio nacional, será necesario previamente a su desarrollo un estudio de evaluación de impacto ambiental, realizado por técnicos en la materia y aprobado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente.

### **1.16.2 Decreto Número 1427 Ley de Parcelamientos Urbanos**

Es deber del Estado regular por medio de una ley específica, las operaciones que comprendan parcelamientos y venta de estas fracciones de terreno, a fin de establecer y garantizar los requisitos legales a que deben ajustarse los negocios provenientes de estas actividades económicas. En el artículo número 2 establece literalmente lo siguiente:

“Toda persona individual o colectiva que directa o indirectamente se dedique con ánimo de lucro a efectuar operaciones de las conceptuadas en el artículo anterior, queda obligada a registrarse en la municipalidad a cuya jurisdicción corresponda el inmueble que se va a parcelar.” (6:1)

### **1.16.3 Decreto Número 9-2012 Ley de Vivienda y sus reformas**

Es obligación fundamental del Estado fomentar con prioridad la construcción de viviendas populares mediante sistemas de financiamiento, que permita el mayor número de familias guatemaltecas, adquieran vivienda para una vida digna. El artículo 6 del Decreto Número 9-2012, establece lo siguiente:

“Los guatemaltecos tienen derecho a una vivienda digna, adecuada y saludable, con seguridad jurídica, disponibilidad de infraestructura, servicios básicos y proximidad a equipamientos comunitarios, lo cual constituye un derecho humano fundamental, sin distinción de etnia, edad, sexo o condición social o económica, siendo responsabilidad del Estado promover y facilitar su ejercicio, con especial protección para la niñez, madres solteras y personas de la tercera edad.” (16:4)

### **1.16.4 Decreto Número 12-2012 Código Municipal**

El proceso de modernización y descentralización del Estado guatemalteco desarrolla una nueva visión de administración que interpreta el contenido del acuerdo de paz firme y duradera, de esa cuenta se emite una legislación municipal adecuada a la realidad del país.

**1.16.5 Decreto Número 1448 Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas  
Aseguradas (FHA)**

Es imperativa la necesidad del fomento de la construcción de casas para poder aplacar la situación de la carencia de vivienda, para una vida con dignidad, dentro del alcance de los ingresos económicos personales.

## **CAPÍTULO II**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**

#### **2.1 Definición de Contador Público y Auditor**

La presente tesis está enfocada a definir las funciones del Contador Público y Auditor al desempeñar la posición laboral como Gerente Financiero en una empresa inmobiliaria, para esto es importante definir el perfil profesional y como puede ser aplicado en una relación de dependencia laboral, cumpliendo con la ética y profesionalismo que se demanda.

El Contador Público y Auditor como profesional de las Ciencias Económicas se define así: Es el recurso humano encargado de realizar el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de demostrar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas actuando en forma independiente.

También se puede definir al Contador Público y Auditor (CPA), como un profesional que brinda sus servicios en forma individual, o conjunta cuando son miembros de despachos de Contadores Públicos y Auditores que ofrecen sus servicios profesionales de auditoría a sus clientes. Por razón de su preparación académica, técnica y experiencia, los auditores están en la capacidad de realizar la evaluación sistematizada de los procesos contables y la razonabilidad de los estados financieros de una empresa, además es un profesional certificado de forma similar en diferentes países, lo cual es importante entre otras, por las razones siguientes:

- Confianza en su capacidad profesional,
- Aumento de las oportunidades en su carrera y
- Satisfacción personal.

El Contador Público y Auditor es un profesional preparado y experto en las áreas siguientes: contabilidad financiera, administrativa y costos; presupuestos, sistema de procesamiento de información, así como en materias complementarias, tales como legislación fiscal, laboral y económica.

## **2.2 Importancia del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor desempeña un papel de suma importancia para las empresas, es la persona que cuenta con los conocimientos en el área financiera, fiscal y de contabilidad, usualmente su trabajo es determinar la razonabilidad de la situación financiera de una empresa, y para ello utiliza las técnicas y procedimientos establecidos para realizar su gestión de la mejor manera.

Las reformas, emisión o derogación de las leyes tributarias establecidas por el Estado, el Contador Público y Auditor es la persona adecuada para analizar las leyes aplicables a las empresas, tomando en cuenta que la base principal para la toma de decisiones es la información financiera de la empresa.

## **2.3 Características del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor, realiza su trabajo de acuerdo a las normas establecidas para su profesión que abarcan aspectos técnicos y de comportamiento profesional, en Guatemala existe el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de



Empresa, el Colegio de Contadores Públicos y Auditores (CCPA) y el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGPA), organismos que han adoptado para regular el trabajo del Contador Público y Auditor.

Las Normas Internacionales de Auditoria emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoria y Atestiguamiento (IFAC), presentan los aspectos que debe cumplir el Contador Público y Auditor al realizar trabajos de auditoría, van encaminadas a desarrollar cualidades en el Contador Público y Auditor, como lo son:

### **2.3.1 Preparación técnica y capacitación profesional**

La preparación académica del Contador Público y Auditor es fundamental para el desarrollo de su trabajo, en temas financieros y económicos debe existir una constante actualización, además por ser una profesión en la cual la implementación de normas y técnicas de carácter nacional o internacional cambian constantemente para cubrir todos los aspectos importantes de la información financiera aplicable a las empresas, de igual manera la práctica de la profesión hace que el Contador Público y Auditor posea la preparación técnica y teórica para realizar su trabajo.

La información respecto a las leyes aplicables a las empresas es de fácil acceso, una herramienta de mucha utilidad son las páginas web en las cuales se encuentran todas las leyes de Guatemala, reformas y criterios, las publicaciones realizadas por el Diario de Centroamérica con respecto a las leyes, y un elemento importante es el interés del Contador Público y Auditor para el aprendizaje y especialización.

### **2.3.2 Diligencia profesional en la ejecución del trabajo**

El trabajo del Contador Público y Auditor debe ser elaborado con sumo cuidado y calidad de una manera profesional, lo cual quedará plasmado en sus papeles de trabajo, que le servirán de base para comunicar los resultados, la interpretación de aplicación de la ley y las pruebas realizadas deben presentar la forma correcta sobre los cuales se determinarán los riesgos que tiene la empresa.

### **2.3.3 Actitud independiente**

El trabajo que realiza el Contador Público y Auditor al prestar sus servicios profesionales debe ser realizado de una manera independiente, la reputación profesional para realizar su trabajo y determinar la razonabilidad de la información financiera que presenta la situación de la empresa es fundamental para los usuarios de su trabajo, esto desde el punto de vista de una auditoría externa.

## **2.4 Responsabilidad del Contador Público y Auditor**

Considerando que el Contador Público y Auditor, es un profesional que goza de confianza pública, reviste importancia la responsabilidad que asume en el ejercicio de su profesión, debido a que los informes que emite sirven de base para la toma de decisiones, tanto en el ámbito interno como externo de la entidad.

Por lo anterior, el Contador Público y Auditor debe mantener una preparación y actualización constante de sus conocimientos de acuerdo a las normas que regulan su actividad profesional, a efecto de estar en capacidad de emitir una opinión profesional y que le permita no incurrir en irresponsabilidad.

### **2.4.1 Responsabilidad moral**

A la fecha el Contador Público y Auditor debe presentar comportamiento con responsabilidad moral, rectitud y discreción para que las personas que utilicen sus servicios profesionales, confíen en la seriedad que revisten sus dictámenes e informes. El Contador Público y Auditor es un profesional que cuenta con una alta responsabilidad moral e intelectual y capacidad investigadora, analítica e interpretativa.

### **2.4.2 Responsabilidad ética**

Como principio básico de la ética profesional del Contador Público y Auditor, es la responsabilidad ética, que debe tener ante la sociedad, dando garantía de transparencia, generando confianza en cada uno de los procesos que lo involucran, con principios, valores y reglas de conducta en su quehacer profesional.

### **2.4.3 Responsabilidad legal**

Esta responsabilidad está impuesta por la sociedad como requerimiento mínimo para quienes reciben el reconocimiento profesional del Contador Público y Auditor.

Para que exista responsabilidad es necesario que se produzca un acto humano que cause un daño y han de darse simultáneamente cinco elementos, si falta alguno no se genera responsabilidad:

- Un comportamiento: acción y omisión. La responsabilidad consiste en el comportamiento.
- La anti juricidad del mismo, es decir, debe vulnerar un precepto legal.
- La producción de un daño. Ha de ser cierto y cuantificable de alguna forma, y puede ser tanto patrimonial como moral.
- La culpa. Ha de ser culpable, producto de la voluntad (dolo o negligencia).

- Nexo causal entre el comportamiento y el daño.

## **2.5 Áreas de trabajo del Contador Público y Auditor en la prestación de servicios**

Dentro del sistema económico actual, el Contador Público y Auditor es el profesional cuya formación le permite interpretar las operaciones de todo tipo de negocios y trasladarlas al lenguaje contable-financiero, esta ventaja competitiva le permite estar en una mejor posición de análisis de las empresas, sus proyecciones y sus perspectivas de crecimiento.

Es un profesional imprescindible para las organizaciones, básicamente a partir de la necesidad de generar información para la toma de decisiones y control de sus actividades. El carácter multidisciplinario de su formación lo impulsa a proyectarse en una gama de roles dentro de la empresa; para ello se fortalecerán, principalmente, sus habilidades de trabajo en equipo, liderazgo y emprendimiento.

Ante el crecimiento constante de la población profesional y en relación a las oportunidades laborales que puedan existir en el medio, el Contador Público y Auditor ha tenido que innovar sus áreas de aplicación, debido a los cambios en las necesidades específicas de las empresas, un Contador Público y Auditor generalmente ofrece sus servicios en áreas claramente delimitadas, tales como la auditoria, asesoría financiera, mejoramiento en sistemas de control interno, y a la fecha se emplea a otras áreas más extensas a las que tradicionalmente no habían sido consideradas de su dominio, como lo son: Gerencia de Operaciones, Gerencia de Recursos Humanos, entre otras.

Puede desarrollar su actividad profesional de forma independiente, con una figura tradicional de creación de una empresa de auditoría o trabajando en la empresa de auditoría, con una relación de dependencia laboral.

Por la amplitud de campos a los que tiene opción de aplicar, en el área administrativa o financiera, se desarrolla en áreas de tesorería, contabilidad, gerencia financieras y administrativas.

### **2.5.1 Como Auditor Independiente**

Al desempeñarse como Auditor independiente, su principal trabajo es determinar la situación financiera de la empresa, evaluar el control interno de las operaciones que realiza la empresa y presentar sus resultados a la administración o a la persona que ha contratado sus servicios.

El Contador Público y Auditor al desarrollar un trabajo de auditoría principalmente de Estados Financieros, está en condiciones de dictaminar sobre la razonabilidad de las cifras presentados en ellos. Maneja el sistema de información financiera y contable como elemento básico para la toma de decisiones.

Entre otras actividades realiza las siguientes:

- Evalúa la situación financiera de la empresa.
- Orienta las decisiones administrativas y tributarias de la entidad, con base en la información financiera.
- Evalúa la actuación de los diferentes departamentos de una empresa, desarrollando programas presupuestales en los que se pueda fundamentar la planificación positiva.

- Deberá hacer examen de los registros contables y de los estados financieros para certificar su razonabilidad.
- Deberá conocer el marco jurídico legal donde se desarrolla la actividad financiera.
- Deberá conocer, comprender y evaluar las realidades humanas y sociales que influyan en la información financiera.
- Está obligado a realizar todos los servicios que desarrolla con la más estricta ética profesional.

El Contador Público y Auditor está en capacidad para diseñar, implementar y administrar el sistema contable de organizaciones de distinto tipo, como parte de su sistema general de información. Así mismo, el evaluar y emitir informes profesionales respecto de dichos sistemas y sobre los informes contables, entre otras competencias el Contador Público y Auditor también puede:

- Asesorar a la dirección de empresas y otras organizaciones en materia de cumplimiento de obligaciones en el ámbito tributario y de informes contables de uso externo, así como en sus relaciones con entidades de control estatal.
- Asesorar a instituciones estatales en materia de ejecución de ingresos y egresos.
- Actuar como auditor externo o como consultor en materia contable y tributaria e integrar equipos multidisciplinarios para realizar consultorías organizacionales y de administración.

### **2.5.2 Profesional en relación de dependencia**

El trabajo en relación de dependencia es aquel que una persona realiza bajo la dependencia o subordinación y en beneficio de otra persona, quien se apropia del producto de ese trabajo.

En el trabajo en relación de dependencia el trabajador tiene un empleador o patrono, que también puede ser una persona jurídica, que es quien decide emplearlo, quien organiza el trabajo y quien imparte las órdenes. En el trabajo asalariado al empleador le corresponde abonar el salario, como retribución del trabajo realizado por el trabajador.

Según Kolher diccionario para contadores, el contador dependiente o como lo llama contador privado es el contador cuyas aptitudes técnicas y de trabajo se confinan a una sola organización. Este concepto lo relaciona con el de contralor en el que indica que es el contador encargado, cuya capacidad técnica e intereses profesionales están confinados a una sola organización o grupo orgánico, y que ha recibido este título de la gerencia o de los directores de las respectivas organizaciones. Este título se usa comúnmente en las empresas, tanto privadas como públicas, y en organizaciones gubernamentales y otras.

En este sentido por depender de una organización bajo un contrato de trabajo, ligado a un horario y salario, el profesional no tiene la independencia mental necesaria para poder expresar con objetividad su opinión relacionada con la empresa a la que pertenece, la misma podría estar sesgada por las opiniones de las personas que ejercen presión sobre los resultados de las operaciones.

## **2.6 Obligaciones del Contador Público y Auditor**

Es obligación del Contador Público y Auditor en el ejercicio de sus funciones dependientes, observar bajo estricta responsabilidad y criterio profesional la correcta aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad, las leyes en general que son pertinentes y el Código de Ética Profesional, cuando se prepare la información contable.

## **2.7 Gerencia Financiera en una empresa inmobiliaria**

Aspectos importantes a considerar en una gerencia de empresas de cualquier actividad económica

### **2.7.1 Definición de Gerencia Financiera**

El Gerente Financiero debe ser intuitivo en sus decisiones, teniendo en cuenta que los presupuestos realizados están a merced del mercado, es decir que un cambio importante en la situación del mercado puede hacer que no se cumplan las metas propuestas, demostrando que la contabilidad no puede saber lo que pasará y que resultados contables anteriores exitosos, no son garantía de resultados iguales en el futuro.

Para administrar una empresa y/o velar por el funcionamiento de una institución existen jerarquías posicionales en su estructura interna, planteado de forma gráfica en un organigrama en el cual se exponen las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas; las posiciones de dirección y administración generalmente se denominan gerentes.

El término gerente denomina a quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte



de ella como es un departamento o un grupo de trabajo; por ejemplo, un gerente general, un gerente de finanzas, un gerente de personal, gerentes de sección, gerentes de turno, gerentes de proyecto, entre otros.

## **2.8 Funciones y atribuciones generales de un Gerente Financiero**

La Gerencia Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gerencia Financiera, es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera. El objetivo final de esta planificación es un plan financiero en el que se detalla y describe la estrategia financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Entre las principales atribuciones, funciones y responsabilidades de un Gerente Financiero, se pueden mencionar las siguientes:

- Formula, y propone, a la Gerencia General las normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.
- Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma global.
- Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales).
- Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.
- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Análisis de los estados financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Control de ingresos y egresos con el fin de administrar el capital de trabajo.
- Control de contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.

- Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.

## **2.9 Responsabilidad y autoridad**

El rol del Gerente Financiero está creciendo constantemente como consecuencia de la necesidad de las empresas de ser más competitivas financieramente, lo que lleva a buscar asesoría en los profesionales de las finanzas con el fin de lograr mejores resultados económicos y generación de valor en la organización.

Es por ello que se define como la persona que desempeña una función básica en la planificación y en la aplicación de recursos de una empresa, obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables. Puesto que todas las áreas de una empresa necesitan y utilizan fondos, la función del Gerente Financiero es de suma importancia para todos los diversos sectores de la administración de una compañía.

Se dice que el objetivo del Gerente Financiero consiste en planificar, adquirir y usar los fondos con miras a maximizar el valor de la empresa. Este objetivo debe enfocarse en las principales funciones financieras claves de la organización: La inversión, la financiación y las decisiones de dividendos. El Gerente Financiero es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa, y por lo tanto, miembro del grupo de dirección general de la misma.

## **CAPÍTULO III**

### **CONTROL PRESUPUESTAL**

#### **3.1 Antecedentes de los presupuestos**

En los antecedentes del presupuesto, se encuentran referencias aisladas de la forma en que eran preparados y los beneficios que de ellos se esperaban. Se puede mencionar el caso de los egipcios, que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo y tratar de prevenir cualquier futura escasez. Se conoce también que los romanos hacían estimaciones de la capacidad de pago que tenían los pueblos conquistados, con el fin de exigir los tributos.

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hacia sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora.

Los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente:

- Un estado de gastos del año anterior.
- Una estimación de erogaciones para el siguiente período.
- Un detalle de los impuestos con que cubrían los gastos sugeridos.
- Recomendaciones para su aplicación.
- Un comparativo de gastos anteriores.
- Incluir todos los departamentos de operaciones.

En 1,820 el sistema presupuestario fue adoptado por Francia, y posteriormente en otros países europeos. A principios del siglo XX cuando la iniciativa privada comienza a estimar y utilizar el presupuesto como medio para controlar sus gastos, ampliando el campo de acción, y pronosticar razonablemente sus ventas y costos de producción. En 1,921 el gobierno de Estados Unidos de Norte América con algunas variantes en relación al sistema inglés; podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logran con la publicación del libro de Mckinsey, titulado Control Presupuestario (Budgetary Control).

Después de la Primera Guerra Mundial, entre los años de 1912 y 1925 el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto; debido al crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar.

En 1930 se celebró en Ginebra Suiza el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. Seguidamente en el año 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos de Norte América, presentó el presupuesto por programa y actividad y en 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norte América, trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos y en 1965 crea el Departamento de Presupuesto.

En 1970 Peter Pyhrr dió a conocer un método basado en el presupuesto base cero, que perfeccionó en Texas Instrument, y que se puede definir como una metodología de planificación presupuestal para reevaluar los ingresos y gastos de una entidad para incorporar a sus controles, siendo construido sobre las premisas de que cada actividad del presupuesto debe estar plenamente justificada.

### **3.2 Concepto y definición**

De acuerdo con las distintas definiciones encontradas y según los objetivos y alcances, se concluye que; el presupuesto es un conjunto de pasos procedimientos y recursos que, usados con habilidad, sirve a la ciencia de la administración para planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

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

- a) El presupuesto es una forma sistemática y formalizada para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control.
- b) El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de acuerdo a las condiciones de operación y de los resultados que se esperan obtener por un organismo en un período determinado.
- c) Con base en los conceptos anteriores, se deduce que el presupuesto es un estado financiero proyectado para poder expresar en términos monetarios los planes administrativos, el que puede estar integrado por presupuestos específicos.
- d) Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción o un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Cuantifica las expectativas acerca de un futuro, del Flujo de Caja, de la posición financiera, y de los planes en que se apoya.

Todas las definiciones planteadas y los comentarios que los profesionales en el tema puedan expresar en un futuro, concluyen en el mismo punto: El presupuesto, es la herramienta financiera necesaria para medir los registros de las operaciones de una empresa; distinta en cada tipo de empresa por sus características o la industria específica donde se desarrolle.

Un presupuesto es exactamente eso, suponer que algo va a suceder de cierta manera; pero esos supuestos económicos deben tener una base de cálculo válida, es pronosticar que puede suceder a corto, mediano y largo plazo.

Un pronóstico es únicamente un insumo clave para el desarrollo de la planificación financiera de una empresa y se convierte en plan, cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo para respaldarlo.

En conclusión, el presupuesto es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control; son expresiones formales de los planes administrativos. Se entiende como la presentación ordenada de los resultados previstos en un plan, un proyecto o una estrategia, marcando una diferencia entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que los presupuestos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aun cuando en su función de control, el presupuesto para un periodo anterior pueda compararse con los resultados reales.

### **3.3 Características y aspectos generales de los presupuestos**

A continuación se detallan algunas características y aspectos generales de los presupuestos.

### **3.3.1 Características básicas**

Los presupuestos deben ser flexibles en tal sentido deben permitir que:

- Se hayan establecido máximos y mínimos.
- Se puedan actualizar y revisar periódicamente durante el tiempo que van a estar en vigencia.
- Se consideren las situaciones que puedan presentarse de tal manera que se adapten automáticamente a las circunstancias, lo anterior para que pueda considerarse un recurso de confianza.
- Los presupuestos deben ser razonables y proporcionales de las operaciones que controlan, a tal grado que las operaciones sean relativas a los montos establecidos.

### **3.4 Aspectos generales de los presupuestos**

Como se detalla a continuación entre los aspectos más importantes de los presupuestos se detallan los siguientes:

- Las bases deben ser sólidas, las cifras presupuestadas deben basarse en estudios, análisis, investigaciones y conclusiones lógicas.
- Las metas fijadas deben ser razonables en función de que se puedan alcanzar.
- Deben ser específicas, concretos y objetivos.
- Constituye uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo ejecutado, y por comparación, determinar las variaciones, estas variaciones se estudian y analizan, para dar lugar a



acciones correctivas oportunas. Debe haber un análisis y estudio de las variaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- Localizar el problema.
- Reunirse con las personas o funcionarios que ejecutan el presupuesto.
- Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- Revisar directamente operaciones del departamento afectado.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes analizan directamente el problema.
- Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se detalle cada aspecto.

Por lo que se hace necesario, analizar las variaciones e identificar sus causas, con objeto de definir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, y mejorar la supervisión y el control.

### **3.5 Importancia del presupuesto**

Según la historia del presupuesto, este ha tenido importancia relevante en los países industrializados, en los que ha llegado a ser una herramienta indispensable en el ámbito gubernamental y empresarial, ha sido adaptado con éxito en la planificación de sus actividades.

El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al control y esto redundará en éxito de las empresas, en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre la inversión, tomando en consideración que coadyuva con la solución de los problemas en forma anticipada, proveyendo riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas.

La importancia de los presupuestos radica en lo siguiente:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planificar de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su análisis.

- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.6 Funciones del presupuesto**

Para que el presupuesto obtenga su mejor función como herramienta de planificación y control financiero, debe relacionarse con los fundamentos de la administración y tomar en cuenta los postulados siguientes:

- Desarrollo de la aplicación de los objetivos generales y de largo alcance de la empresa.
- La planificación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son esenciales en la elaboración del presupuesto. Además la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabría a donde dirigirse y no tendría a su disposición la información necesaria para cumplir con las metas establecidas, además puede incurrir en una administración errónea de los recursos económicos.

Por lo general el proceso presupuestario no es estático, es dinámico, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno, medio donde se establecen las bases para el desarrollo de un plan sostenido a lo largo de varios períodos, en los que la empresa pueda conocer su crecimiento y necesidad de recursos para alcanzarlo.

También es un plan táctico de operaciones de corto plazo, detallando las responsabilidades asignadas:

- El control presupuestario es el instrumento para mantener el plan de operaciones dentro de los límites establecidos, y de esa forma expresar y confrontar las responsabilidades de todos los involucrados.
- Desarrollo de procedimientos de seguimiento. Es necesario que se dé seguimiento al desarrollo del control presupuestario y al sistema de presupuestos como tal, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto la dirección y no dejar que las desviaciones se salgan del alcance de la administración de la empresa.
- Determinación de los gastos. En el presupuesto, se incluye en forma específica el monto de los gastos de distribución, administración y financieros que puede soportar la empresa con sus ingresos.

### **3.7 Objetivos del presupuesto**

Nada hay en una empresa que sea más importante que su futuro. Los propietarios, funcionarios y colaboradores deben estar más atentos en saber hacia dónde se dirige la compañía, que en contemplar donde ha estado. Cuanto más específicamente se conciba y defina el curso del futuro de la empresa más probable será su consecución. Uno de los objetivos de un presupuesto, es ayudar a la administración a coordinar las diferentes formas de:

- La existencia de un plan bien trazado.
- Determinar las fuentes y montos de capital disponible, para el flujo de caja.
- Planificación integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.

- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

### **3.8 Finalidad de los presupuestos**

- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.
- Planificar los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **3.9 Principios generales de los presupuestos**

Los principios generales de los presupuestos son los que se detallan a continuación.

#### **3.9.1 Principio de planificación**

Trazan el rumbo que debe seguirse para lograr los objetivos trazados, pueden mencionarse entre los principios de la planificación están los siguientes: precisión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y la contabilidad por áreas entre otros.

#### **3.9.2 Previsión**

En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse. Ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

### **3.9.3 Patrocinio**

El presupuesto debe ser patrocinado por la administración de la entidad.

### **3.9.4 Participación**

Deben participar en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes y gerentes responsables de su ejecución.

### **3.9.5 Responsabilidad**

Debe definirse con precisión, la responsabilidad de los jefes de los departamentos, llamados a realizar las actividades que conlleve a la realización de los planes que le corresponde a cada uno en la ejecución presupuestal.

### **3.9.6 Coordinación**

Debe existir un solo plan para cada función y todos los que ejecuten en la empresa deben estar coordinados (en función del objetivo de la empresa). Como afectan las decisiones de una parte a las otras.

### **3.9.7 Período**

El período del presupuesto debe definirse.

### **3.9.8 Correlación**

Las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad (que sirve de base para el registro de la actuación) deben ser las mismas.

### **3.9.9 Realismo**

Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.

### **3.9.10 Aprobación**

La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.

### **3.9.11 Costeabilidad**

Las ventajas que obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

### **3.9.12 Flexibilidad**

Este principio consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias.

### **3.9.13 Oportunidad**

El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna, para que pueda usarse adecuadamente, y hacer comparaciones de cifras.

## **3.10 Requisitos del presupuesto**

Para que un presupuesto sea funcional se hace necesario que cumpla con los requisitos siguientes, los cuales ayudarán a obtener una mejor certeza de los gastos que se hayan originado en el período:

- Respaldo directivo, supervisión minuciosa continua en su realización análisis y estudio de las desviaciones.
- Dirección y vigilancia; según la naturaleza de la empresa o región.
- Fijación del período presupuestal, sincronización de actividades a través del Director responsable, según calendario.
- Coordinar para la ejecución del plan o política, manuales e instructivos con conocimiento de criterio, unificación, forma y manejo.
- Exposición del plan o política, sus objetivos, organización, necesidades y oportunidad. Su contenido y forma varían de una entidad a otra.
- Conocimiento de la empresa, es la base para formular el presupuesto.

### **3.10.1 Planificación general**

Identificar las variables, y precisar los parámetros básicos que promueven el conocimiento de las ventajas competidas a partir de las cuales se seleccionan las políticas sobre precios, publicidad y promoción. El objetivos de la planificación es el de plantear fuentes de información y los procedimientos que coadyuvan a estimar los presupuestos.

Es la base en que descansa la política a seguir, el proceso administrativo tiene funciones o etapas básicas, las que se entran a conocer juntamente con la relación del presupuesto.

### **3.10.2 Planificación**

Es el conocimiento del camino a seguir, considerando la unificación de actividades sistematizadas a través las que se establecen los objetivos generales de la entidad y la organización necesaria para realizarlos. Además



comprende la fijación de los objetivos, definición de las políticas y establecimiento de los métodos y procedimientos.

El presupuesto como elemento de planificación, permite elaborar un modelo de trabajo a seguir para el logro de los objetivos previamente trazados, ya que es un plan básico numérico que contiene información anticipada de las operaciones que se desea ejecutar

### **3.10.3 Organización**

La organización establece las reglas generales que deben seguirse para elaborar los presupuestos de cada área o departamento, resolviendo las diferencias que surgen mediante y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

Es la estructura técnica de las relaciones entre las funciones, niveles jerárquicos y actividades de los elementos (financieros materiales y humanos) que conforman una empresa, a efecto de obtener la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

### **3.10.4 Integración**

Es el elemento vital para mantener la coordinación de los recursos, para evitar cualquier situación de desequilibrio entre las diferentes áreas o departamentos que forman la empresa, es importante que exista dentro de la integración una persona responsable de las estimaciones que se registraran en la preparación del presupuesto.

### **3.10.5 Dirección y ejecución**

La dirección es la función ejecutiva para, dirigir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, conforme a los planes establecidos. Es la realización de los planes trazados, a través de las actividades del personal.

El presupuesto es de apoyo para que la gerencia cumpla con su objetivo, puesto que es una importante herramienta para la toma de decisiones, visión de conjunto de empresa y el grado de cumplimiento de lo planificado y de las políticas a seguir. En esta etapa se verifica que los responsables entreguen sus presupuestos en el tiempo planificado para mantener el flujo de información por áreas que dependen de otros presupuestos.

### **3.11 Elaborar programas**

A efectos de control presupuestario es necesario dividir los presupuestos de gastos en dos tipos distintos: Presupuestos de operación y presupuestos programados porque cada uno utiliza un método de control distinto y, por consiguiente, la dirección de la empresa también los considera así.

#### **3.11.1 Presupuestos de operación**

Los presupuestos de operación abarcan aquellos gastos para los que resulta fijar una norma o tipo de eficiencia. Fundamentalmente se trata de los materiales, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Sin embargo, en otros casos el presupuesto de operación comprende parte de otros tipos de costos, por ejemplo: gastos administrativos, nómina de salarios, o cuentas por cobrar que pueden quedar controlados por un presupuesto de operación, o en el campo de planificación de los productos. El método de control de costos en un presupuesto de operación consiste en

medir posteriormente las realizaciones reales controlándolas. Con esta norma se logra el control de costos mediante la motivación y la evaluación.

### **3.11.2 Presupuestos programados**

El detalle siguiente ayuda a una mayor comprensión de los presupuestos.

#### **Cuantificación**

Los presupuestos, para que sean una herramienta lo más cercana posible a las operaciones reales, deben cuantificarse de acuerdo a los movimientos efectuados en el período anterior y con ello generar las estimaciones a proyectar al final del período.

Teniendo las bases para su elaboración, se procede a elaborar los resultados que se estiman darán al final de un período a presupuestar. La ejecución presupuestaria es parte del proceso de planificación y control en una empresa, además un presupuesto programado cuidadosamente constituye un medio de coordinación.

#### **Control**

El seguimiento de la ejecución presupuestaria consiste en la realización de un análisis, evaluación y comparación de los rubros trazados, esto tendrá como objetivo conocer los desajustes o variaciones económicas, esta situación permite a la dirección tomar las medidas o acciones correctivas y correctivas.

El presupuesto es también utilizado como un instrumento de control. Por tanto, toda vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible desarrollar un adecuado seguimiento en la ejecución y sus posibles variaciones, puesto

que la función del control del presupuesto también lleva consigo mediciones del resultado y medidas para asegurar el logro de los fines.

El control en muchos casos tiene también como resultado la revisión de los planes y metas por los cambios que pudieran darse en el resultado, por lo que debe apearse a los fines, planes y políticas de la empresa.

### **3.12 Reglas, factores y elementos para formulación de presupuestos**

Para los directivos de empresas donde se otorga la debida importancia a los buenos presupuestos, para quienes deseen implementar el sistema en cualquier organización, se presentan algunas orientaciones en labor de concientización sobre la conveniencia de los presupuestos y se recomienda considerar su naturaleza flexible y sus limitaciones. Para que un presupuesto sea lo más cercano posible a su ejecución, este debe contener ciertas reglas básicas y considerar los elementos para su formulación:

#### **3.12.1 Reglas generales**

- a) Determinar la magnitud de la entidad, dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
- b) Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de entidad y las condiciones generales de los negocios.
- c) Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, entre otros.
- d) Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- e) Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.

- f) Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales en todas las áreas donde sea aplicable.
- g) Determinar situaciones controlables y no controlables.

### **3.12.2 Clasificación de los presupuestos**

Los presupuestos, como herramienta de análisis, requieren de una clasificación uniforme en el período, de acuerdo a las circunstancias de la empresa que lo elabora, para su desarrollo estos se clasifican en:

- a) Por el tipo de entidad para el que se emplea.
  - Sector Público o Gobierno.
  - Sector privado.
- b) Por el período o plazo.
  - Corto.
  - Mediano.
  - Largo.
- c) Por su importancia.
  - Principales.
  - Secundarios.
- d) Por su orden o efecto.
  - De operación o económicos.
  - Financieros.
  - Otros
- e) Por su flexibilidad.
  - Fijos o de asignación.
  - Flexibles
- f) En cuanto al límite de las unidades.
  - Máximos
  - Mínimos

### **3.13 Métodos para elaborar presupuestos**

Entre los más conocidos y usuales métodos para pronosticar las ventas a proyectar en un período establecido están los siguientes:

#### **3.13.1 Método de factores**

Consiste en considerar en la preparación del pronóstico de ventas, los diferentes factores, tanto favorables como desfavorables, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el período que se está presupuestando, incluyendo los factores económicos y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa.

Los factores que integran los elementos a considerarse en la preparación del pronóstico de ventas en un período son:

#### **3.13.2 Factores específicos de ventas**

Son los factores o aspectos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorable los que consecuentemente, afectarán las ventas que están pronosticando. Estos factores se clasifican en:

#### **3.13.3 Factores de ajuste**

Su objeto es básicamente ajustar las ventas del ejercicio anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes, es decir, dejar las ventas en condiciones normales de operación. Estos factores pueden ser:

- Favorables: incidieron favorablemente en las ventas del año anterior, tales como: pedidos excepcionales de empresas nuevas y ventas que se esperan no vuelvan a repetirse.

- Desfavorables: incidieron desfavorablemente en las ventas del año anterior tales como: un fenómeno de la naturaleza, que retrasó pedidos.
- Disminución de ventas por alguna causa natural o accidental.

#### **3.13.4 Factores de cambio**

El factor de cambio ofrece un medio para estimar el volumen a que puede llegar las ventas si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la compañía en el curso ordinario de los negocios, y se adoptan prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien si ocurriese ciertos cambios en las condiciones específicas de mercado. Estos factores pueden ser:

##### **➤ Factores de cambio en el producto**

- Rediseño del producto
- Empleo de nuevos materiales
- Nuevos equipos para producir
- Adaptación del producto a nuevos usos

##### **➤ Factores de cambio en la producción**

- Mejoramiento de instalaciones de fábrica.
- Introducción de controles de calidad, asegurar al cliente que el producto es de calidad.

##### **➤ Factor de cambio en el mercado**

- Cambios en las modas, y gustos y preferencias
- La población es factor que cambia la estructura del mercado, los cambios pueden darse en términos de lugar, número, composición, edad.
- Cambios en la actividad económica, especialmente de una región en particular, puede tener importantes consecuencias en las ventas locales.

➤ **Factor de cambio en los métodos de ventas**

- Cambios en los precios.
- Modificaciones en el plan de publicidad.
- Cambios en los métodos de ventas. Los métodos de distribución por medio de distribuidores generales, mayoristas etc. Estos cambios afectan fuertemente el volumen de ventas.

**3.13.5 Factores corrientes de crecimiento**

El término crecimiento se refiere a que la preparación del presupuesto debe considerarse las tendencias corrientes en el crecimiento de las ventas de la empresa y de las ventas de la industria de que forma parte. Estos factores provienen de dos fuentes principales: dinámica acumulativa, el potencial inductivo.

- La dinámica acumulativa: impulsa siempre hacia delante a la entidad y por tanto, a sus ventas. Se denomina con frecuencia crédito mercantil.
- El potencial Inductivo: influye sobre todos los elementos o componentes de una misma rama comercial o industrial, y que puede afectar a una en forma particular de acuerdo con su permeabilidad.

**3.13.6 Fuerzas económicas generales**

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa. Desde el punto de vista de su naturaleza, las fuerzas económicas generales pueden clasificarse:



### **3.13.7 Condiciones económicas generales**

La influencia en las ventas se mide a través de índices o indicadores económicos, tales como:

- ❖ Mercado potencial
- ❖ Establecimiento de nuevas empresas.
- ❖ Mercado potencial y su distribución geográfica.

#### **➤ Tendencia general de las condiciones económicas generales**

Son los indicadores económicos que en forma aislada no tienen ninguna utilidad, por ejemplo: el ahorro, los salarios, los precios internacionales.

#### **➤ Tendencias y variaciones regionales**

Son los indicadores económicos que se basan en cifras y promedios nacionales por instituciones especializadas.

#### **➤ Variaciones estacionales**

Son los indicadores que se publican a diversos intervalos durante el año.

### **3.13.8 Influencia de la administración**

Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman los directivos que influyen en el estudio del presupuesto de ventas; se toma la decisión después de conocer los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores.

Está representado por las políticas administrativas de la empresa, por sus programas de desarrollo, lo cual determinará el éxito o fracaso de la misma.

- Cambio en la naturaleza o tipo de producto.
- Cambio en el diseño.
- Política de mercado.
- Política de promoción.
- Política de precios.
- Aplicación de nueva política de publicidad.

El cambio en el producto consiste en sustituir un producto por otro pero, retirando el anterior dado la mayor calidad y tecnología. Ejemplo: agua salvavidas.

El cambio en el diseño, se puede dar el cambio en la presentación que ya existe en el mercado para adaptarlo a una zona de precios inferiores o un mercado en particular. De las políticas de mercado, promoción, y precios se encargará la administración de la entidad.

#### **3.13.9 Método de criterios**

Este método el que aplican las pequeñas y medianas empresas, que por el reducido volumen de las ventas, hace posible la utilización, básicamente del criterio de los ejecutivos de ventas.

La elaboración de los presupuestos por el método de criterios, generalmente se basa en expectativas de capacidad gerencial para evaluar resultados y proyectar a futuro, experiencia del Gerente Financiero, o capacidad que tiene el Contador. Conjunto de ideas soportadas por este cuerpo profesional. Por la posición de la empresa en el mercado, y por las proyecciones a futuro de algunos rubros como los que se mencionan a continuación:

- a) Optimizar la capacidad instalada.
- b) Explorar nuevos mercados y fortalecer los ya existentes.
- c) Optimizar el uso de los recursos de proyecciones (mezclas de materia prima, el aporte de mano de obra, y los gastos de fabricación que la empresa incurre.)

d) Pronosticar las ventas a criterio.

Los elementos anteriores, permiten diseñar la base para elaborar un presupuesto, de uno, cinco o más años. Para una empresa con la suficiente certeza, confiabilidad y la factibilidad de ser verificado periódicamente en la ejecución de sus proyecciones.

Por lo tanto el método de criterio para elaborar presupuestos reúne en si experiencia de la empresa (tiempo de existir la entidad en el mercado) experiencia y capacidad de su administración dando como resultado proyecciones razonablemente confiables. En resumen es un método de fácil aplicación, del cual se pueden obtener los resultados esperados cuando se compare con el presupuesto previamente elaborado en la empresa. Su uso no es muy común por el reducido volumen de ventas, pero como fuente de conocimiento se hace necesario conocer en que consiste.

#### **3.13.10 Método aritmético**

Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación. El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se está pronosticando.

### 3.13.11 Método de semi promedios

Cuando la serie de años es par, consiste en dividir la serie de años en dos partes iguales y obtener promedio de cada parte, a efecto de determinar el factor de acumulación. El procedimiento es:

- La serie se divide en dos partes iguales.
- Se obtienen promedios de cada parte de la serie.
- Se comparan ambos promedios y el resultado se divide entre la cantidad de años de cada semi-promedio.

El resultado que se obtiene con el paso anterior, es el factor de acumulación; cuando la serie de años es impar, si la serie es suficientemente grande, entonces puede eliminarse un año para convertirla en par, para el efecto se toma el primer año de la serie y se suma al segundo obteniéndose el promedio; luego el segundo año con el tercero y así sucesivamente, hasta llegar al penúltimo año.

### 3.13.12 Método de mínimos cuadrados

Este método es eminentemente estadístico, pues para poder aplicarlo se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística. La fórmula general  $Y_c = a + bx$ , se desarrolla a través de las ecuaciones simultáneas. Para poder aplicar el método de mínimos cuadrados pueden aplicarse dos tipos de procedimientos:

- Procedimiento general con origen en el primer dato o año (Método largo).
- Procedimientos cortos o abreviados, años pares o impares (Método corto).

$$\Sigma Y = Na + b \sum X$$

$$\Sigma XY = a \sum X + b \sum X^2$$

### **3.14 Costos y su relación con el presupuesto**

Los costos representan una porción del precio de adquisición de los artículos, son los recursos dados a cambio para alcanzar un objetivo específico, en términos contables tiene por objeto llevar el registro y control analítico de los costos incurridos en la fabricación y distribución del producto, la determinación del costo unitario de cada uno de ellos.

La importancia de los costos radica en que proporciona a la dirección de la empresa, los elementos necesarios para controlar la eficiencia operativa, es decir, tener el control en cada una de las operaciones realizadas en el proceso productivo, así mismo, de los gastos efectuados con el fin de proporcionar información amplia y oportuna que permita la determinación correcta del costo unitario, así como el margen de ganancia a obtener. A la contabilidad de costos proporciona información sobre inventarios, costos de ventas, costo de distribución, ventas y ganancias de cada una de las diversas líneas de productos manufacturados entre otros.

El presupuesto está ligado a la contabilidad de costos, ya que su relación de recopilar, registrar y reportar la información de costos, tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planificación y el control de los mismos contribuye a formar parte de los elementos que integrarán el presupuesto.

Para que un sistema de costos estándar sea instrumento de control eficaz, ha de cumplir dos condiciones:

- Establecer el estándar que constituya un objetivo justo y razonable, para su cuantificación y control en los registros.

- Debe ser factible para el usuario de línea, controlar las magnitudes que determinan el rendimiento o aislar el impacto que producen sobre los costos las fluctuaciones de las magnitudes no controlables (excedente).

El control de costos, toma importancia dentro del presupuesto, ya que indica las desviaciones del estándar, señalando su causa y el centro responsable de los mismos. Dentro de los presupuestos, los costos se ocupan de la clasificación, acumulación, control y asignación de los costos. Quien se encarga de esta tarea, debe clasificar de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan productos a los que corresponden y otras categorías, dependiendo del tipo de medición que se desea.

Los costos y los presupuestos, se relacionan con la aplicación de técnicas y conceptos adecuados para procesar los datos proyectados de carácter económico de una entidad con el fin de ayudar a la administración, a establecer planes para el logro de objetivos económicos razonables, así como para la toma de decisiones relacionadas hacia el logro de estos objetivos. Su estudio involucra una consideración de las formas en que la información contable puede ser acumulada sintetizada, analizada y presentada, con relación a problemas, decisiones y tareas cotidianas específicas de la administración de negocios.

### **3.15 Elementos de análisis**

Para proceder a elaborar un presupuesto, se hace necesario hacer un análisis de los elementos a considerar, como principal fuente están los ingresos, y derivado de ello están los costos y gastos que ocasionan. Un presupuesto se considera adecuado si cumple con las expectativas del

analista que lo elabora, cuantificando las variables que se dieron en el proceso de su ejecución al final de un período proyectado.

Los elementos que se consideren en el presupuesto deben tomarse en cuenta en todo el desarrollo del mismo permitiendo así un resultado más acertado a la realidad. Dentro de estos elementos de análisis se puede mencionar: ventas, costos y gastos.

### **3.15.1 Ventas**

En la mayoría de empresas la estimación más difícil y determinante es la de ingresos o ventas. Hay dos formas generales de proceder:

- Estimar un pronóstico estadístico sobre la base del análisis de las condiciones generales de los negocios, de las condiciones de mercado, de las curvas de crecimiento de la demanda de los productores y otras semejantes.
- Hacer un pronóstico interno recogiendo las opiniones de los ejecutivos y de los vendedores.

Hay ventajas y desventajas, tanto en el pronóstico estadístico como en el interno, a menudo se usan ambos, pero ninguna garantiza la obtención de un cálculo exacto. Un pronóstico de ventas es un pasivo, mientras que el presupuesto debe reflejar las acciones positivas que la administración pretende tomar para influir en los eventos futuros.

Por ejemplo, un pronóstico de ventas puede realizarse en base a la información actual del área comercial, esperando ventas que se mantengan como mínimo al mismo nivel, que refleje la intención de la administración de

agregar vendedores, incrementar publicidad, promoción, o nuevo diseño de productos.

### **3.15.2 Costos**

Un presupuesto de costos, proporciona un elemento de enlace con el estado de resultados previsto, así como con el presupuesto de caja. Cuando se lleva un sistema estándar de costos, la preparación de los presupuestos y la revisión de los costos van de la mano. Un presupuesto de producción tiene como finalidades:

- El planteamiento de producción en un período determinado.
- Programar necesidades de materiales, mano de obra.
- Determinar el costo de producción y ventas, y comprobar el rendimiento probable de los diferentes productos.
- Calcular las necesidades de efectivo para hacer frente a los costos de fabricación.

### **3.15.3 Gastos**

Los gastos forman parte en la preparación de un presupuesto, y son todas las erogaciones estimadas. Estos desembolsos reales del período son ejecutados paralelos al presupuesto elaborado por la empresa.

### **3.16 Planificación financiera**

No se puede prescindir de la buena planificación. En los negocios, no es una virtud, es una necesidad. Se intenta hacer que las circunstancias se adecúen a los planes, y no a la inversa, porque la buena planificación es la herramienta de trabajo a futuro.



La planificación financiera forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones, se fijan estándares en cuanto a la actuación futura, y se concretan las actividades.

Los presupuestos actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales. Quienes emplean el presupuesto como una herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Dos aspectos fundamentales del proceso de planificación son: en efectivo y la de utilidades; la primera, por lo general se realiza al elaborar el presupuesto de caja o efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero en efectivo es el elemento primordial en la empresa.

La planificación de las utilidades, generalmente se lleva a cabo con estados financieros, que muestran niveles anticipados de utilidades, activos, pasivos, y capital. Cuando no se planifica se carece de objetivos y metas a lograr, y esto trae la dificultad de alcanzar la excelencia en la calidad de productos y servicios.

### **3.16.1 Importancia de la planificación financiera**

Para implantar un sistema presupuestario, es indispensable que la empresa cuente con la organización mínima, de lo contrario sería necesario previamente estudiar y clasificar sus diferentes funciones; la autoridad y responsabilidad de cada departamento, y la interrelación entre las diferentes funciones.

Reconociendo la importancia del control presupuestario, que depende de alguna forma de la magnitud de la empresa, de la etapa de la evolución en que se encuentre, y los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse así:

- En los presupuestos debe intervenir todo el movimiento de las operaciones de la entidad, desde su planificación hasta la consumación de las mismas para medirlas.
- Permite medir las políticas a seguir.
- Facilita tomar decisiones precisas.

### **3.17 Definición general del presupuesto financiero**

Se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras que componen el Estado de Situación Financiera. Los presupuestos financieros, están estructurados básicamente con el flujo de inversiones, programas de pagos, compras, inventarios, proyectos capitalizables, en cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera.

Los presupuestos programados; abarcan gastos que están sujetos a la facultad discrecional de la empresa dentro de ciertos límites, comprenden fundamentalmente: los costos de investigación y desarrollo, los gastos de planificación comercial de productos y los gastos administrativos.

Un presupuesto programado, facilita el control de los costos permitiendo que la dirección participe en la planificación de los gastos programados. El control de los costos se ejerce exclusivamente al decidir cuales han de ser las dimensiones de las tareas a realizarse. Por ejemplo: cuando se trata de aprobar un presupuesto de investigación y desarrollo, la dirección de la

empresa controlará los gastos escogiendo los proyectos de investigación que vayan a llevarse a cabo y la cantidad que se quiere gastar en cada uno de ellos.

La esencia del presupuesto financiero, surge de la información generada por el presupuesto de operación, ya que son tres grandes presupuestos los que engloban un modelo económico de planificación:

- El plan de mercados.
- De requerimiento de insumos y,
- Financiero.

Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación, y una vez éste ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el desempeño de acciones; que habrá de realizarse a través del plan anual ya elaborado a corto plazo.

Por medio del presupuesto de efectivo, y una buena administración de la liquidez, se logra un buen resultado financiero, para lo cual es necesario y de importancia conocer el comportamiento de los flujos de efectivo.

Se puede visualizar la liquidez de una empresa en función de dos dimensiones:

- Tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- Grado de seguridad asociado con el precio al cual se realiza el activo.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los

activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras y son los siguientes:

- Efectivo en caja y bancos (activos líquidos)
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deudas a corto y largo plazo
- Cuentas por pagar a proveedores
- Gastos e impuestos acumulados
- Capital social y utilidades retenidas

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de las partes que lo forman, pero una vez que este ha sido consolidado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad. Es probable que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas como por ejemplo: que la política de crédito establecida hace que la recuperación de las ventas sea lenta o que la política sobre inversión de inventarios haga que se destinen muchos recursos a este concepto y por tanto está en conflicto con los saldos mínimos de efectivo que requiere la empresa.

En primer lugar es necesario establecer si es posible financiar la actividad planificada, con el capital operativo disponible, ya que en caso contrario habrá que revisarla y producir las modificaciones para adecuarla conforme a los medios de pago que se dispondrían (incluido el crédito). Esas modificaciones pueden consistir en reducción o cambios en la composición de las ventas, disminución de stocks de inventarios, postergación o suspensión de inversiones u otras medidas apropiadas.

### **3.18 Presupuesto financiero en una empresa inmobiliaria**

La estructura financiera de un presupuesto en una empresa inmobiliaria, debe tomar en cuenta, la combinación de los recursos de la urbanización y edificación, siendo estos el movimiento de tierra y la parte final del proceso que son los acabados del proyecto.

El enfoque profesional de reorientar las actividades en función no solo de la situación actual de la institución o empresa, sino del comportamiento a futuro de la economía macroeconómica nacional, permitirán aprovechar de mejor manera las oportunidades que se generen, y se eviten en lo posible los problemas que puedan afectar a las mismas.

El presupuesto es una herramienta de planificación y control en términos económicos y financieros, dentro del marco de un plan estratégico, promoviéndose la integración de las diferentes áreas, procesos o departamentos de una empresa.

La planificación y presupuesto constituyen para las inmobiliarias, la mejor oportunidad para constatar cómo se está administrando y permitirá conocer

qué ocurrirá en el futuro si se continúa con los mismos sistemas y procedimientos o que pasará si se modifican o emplean nuevos.

Un sistema de presupuestos permite programar, ejecutar, controlar y evaluar los movimientos económicos de la empresa inmobiliaria, constituyéndose en una herramienta importante para tomar decisiones por parte de la Gerencia Financiera de la empresa; un sistema de presupuesto, debe mantener relación directa con el sistema contable de la empresa, debido al proceso de ejecución del presupuesto.

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

### **3.19 Control presupuestal**

Es la técnica auxiliar que la administración utiliza en su control, la cual a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en el proceso administrativo de las transacciones y que tienen efectos económicos para la entidad con el objeto de establecer responsabilidades.

La técnica de control presupuestal, es el conjunto de caminos y recursos que se vale el analista de estados financieros para planificar, coordinar y dicta medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa

determinada, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, tiempo y dinero.

### **3.20 Fijación del período presupuestal**

Un requisito que debe tomarse en cuenta cuando se está planificando el presupuesto, es la fijación del período que comprenderán las estimaciones.

Dependerá de la empresa para establecer el período conveniente, debido a que algunas les es más fácil planificar sus presupuestos por períodos más largos. Normalmente el período presupuestal se hace coincidir con el período fiscal, para poder efectuar con mayor facilidad cualquier comparación entre lo presupuestado y lo realizado, y hacer las correcciones necesarias.

La práctica más común, es la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiéndose este en trimestres que a su vez pueden subdividirse en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos tomando como base las experiencias adquiridas, con el objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo en el que el presupuesto de operaciones mantiene congruencia con los presupuestos a mediano y largo plazo, debiendo también revisarse y ajustarse anualmente los presupuestos, ya que estos dirigen y orientan en forma general los objetivos de la organización.

### **3.21 Duración del periodo presupuestal**

Los atrasos en la programación de presupuestos, se va transfiriendo a lo largo del período presupuestal, por tal razón, este debe elaborarse con la debida anticipación, con la finalidad de evitar que se dejen rubros importantes fuera del programa presupuestal.

El objetivo fundamental de establecer un período de duración (mensual, trimestral, semestral, anual) consiste en comparar los resultados reales con los previstos; y al efectuar la comparación se debe tomar en cuenta:

- Contar con estimaciones lo más reales posibles.
- Efectuar comparaciones de los resultados reales con las variaciones estimadas.
- Estudio y análisis de las variaciones.

### **3.22 Reglas para un eficiente control presupuestal**

- Especificación clara de la meta de la empresa.
- La meta predeterminada debe basarse en situaciones realizables.
- Se debe contar con el apoyo, colaboración y confianza de los directores.
- Debe existir una adecuada organización que permita definir la responsabilidad y autoridad.
- El presupuesto debe ser aprobado antes de iniciar el período de ejecución, y únicamente si éste es positivo.
- Debe ser flexible, con el objeto de que se pueda adaptar a las circunstancias cambiantes que se presenten.
- Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al presupuesto.
- Eficiente control interno.
- Efectiva comunicación interna.
- Solución de problemas.

### **3.23 Control presupuestal en una empresa inmobiliaria**

Si bien, el origen del control presupuestal es gubernamental, es una herramienta valiosa para todo tipo de empresas, tales como las de servicios,



las financieras y para el caso puntual las empresas de construcción. En el ámbito nacional, han sistematizado el uso mediante la creación de programas específicos dedicados al manejo de ingresos, costos y gastos, en una forma específica, para los ingresos por tipo de unidad habitacional, y para los costos y/o gastos por tipo de materiales de construcción o rubro. Este control basado siempre en experiencias anteriores, en deducciones lógicas, en análisis financiero y en controles internos que implementan las inmobiliarias.

Cuando se hace referencia al control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos o gerencias, como pueden ser la gerencia de planificación del proyecto, gerencia de ventas, la gerencia financiera, la gerencia de recursos humanos, el departamento de mantenimiento de la maquinaria, el departamento de servicios generales, entre otros. Por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la comisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos.

Se puede decir que control presupuestal tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad; es conveniente la elaboración de un programa de producción que se realice por periodos mensuales durante el primer año de operación del proyecto especialmente en los casos de demanda estacional o irregular, con el fin de que los aspectos financieros relativos a los ingresos, costos utilidades sean determinados de manera más precisa.

El control presupuestario es uno de los más importantes sistemas integrados de control de la actividad económico-financiera de la empresa, se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es

responsabilidad de la administración, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan variaciones o desviaciones desfavorables, así como para estimular las que dieron lugar a las favorables. Constituye una fase fundamental dentro de la gestión presupuestaria y está orientado a:

- Comparar los datos reales con los objetivos fijados: la actividad de la empresa ocasiona unos resultados, que el sistema de control debe poner de manifiesto. Estos resultados habrán de compararse con los objetivos preestablecidos en el proceso de planificación, poniendo de manifiesto las desviaciones existentes entre resultados reales y previstos.
- Cuantificar e interpretar las posibles diferencias: cualquier desviación debe ser siempre cuantificable, y las mismas podrán ser tanto positivas como negativas. Además de su cuantificación será necesario analizar las causas y responsables de las mismas.
- Adoptar las medidas correctoras oportunas: es necesario decidir las acciones correctoras que consigan reducir las desviaciones y que mejor reconduzcan a la empresa nuevamente al logro de los objetivos establecidos.
- Seguimiento y control de la implementación de las anteriores medidas: se produce, por tanto, una retroalimentación del sistema que puede alcanzar todos los niveles de la empresa.

### **3.24 Ventajas de los presupuestos**

- Ayudar a tomar decisiones en forma oportuna en la ejecución de los programas, actividades o gerencias.
- Permitir a la Gerencia General o Dirección medir los efectos de sus decisiones con los resultados obtenidos.

- Proveer de un plan que oriente las actividades a seguir y así alcanzar los objetivos trazados.
- Permite analizar las variaciones y comparar los resultados obtenidos para las soluciones adecuadas.
- Determinar si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades y la consecución de estos.
- Facilitar la vigilancia y la oportuna ejecución de las actividades programadas.
- Motivar al personal usuario de la información a planificar para el futuro.
- Servir para comunicar los planes de la organización a cada unidad ejecutora o gerencia.

### **3.25 Desventaja de los presupuestos**

- Están basados en estimaciones, por consiguiente, deben adaptarse constantemente a los cambios.
- Su ejecución no es automática, es necesario que el elemento humano es decir quienes ejecutan comprendan su importancia.
- La supervisión es necesaria puesto que de no hacerse o tenerse el apoyo de la gerencia general es trabajo que no ayuda a la toma de decisiones.

### **3.26 Otras ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal**

Para la administración del presupuesto se tienen algunas ventajas y limitaciones que se detallan en seguida:

#### **3.26.1 Planificación**

Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas

las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.

Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable, que pudiera traer consecuencias negativas. Con base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, entre otros). Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

### **3.26.2 Organización**

Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal a implantarse, desarrollarse, etcétera. Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamentos, y a modificar su estructura para el logro de los objetivos.

### **3.26.3 Coordinación e integración**

Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.

Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

### **3.26.4 Dirección**

Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valoradas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

### **3.26.5 Control**

Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión. Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados y permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

### **3.26.6 Medición**

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el retraso en el logro o no de las mismas, y los objetivos programados, para, con oportunidad efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

### **3.26.7 Evaluación**

Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que serviría en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia y desde luego un costo óptimo.

## **3.27 Supuestos subyacente del presupuesto**

### **3.27.1 Factores internos**

Existen ciertas situaciones y factores internos a considerar en la planificación y preparación de los presupuestos que se mencionan a continuación:

- a) Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
- b) El rendimiento de la inversión.
- c) Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, entre otros.
- d) El sistema de control interno de la entidad.
- e) El personal y la supervisión.

### **3.27.2 Factores externos**

Habrá que tomar en consideración, algunos factores que pueden influir dentro del presupuesto:

- a) Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- b) La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia.
- c) La globalización, tratados internacionales, competencia local, entre otros.
- d) La demanda y la potencialidad del mercado y, relacionado con ello, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de entidad.
- e) El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios; y
- f) La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO GERENTE FINANCIERO**  
**EN EL CONTROL PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes de la empresa**

La globalización de los mercados trajo consigo a las empresas inmobiliarias de la construcción, exigencias en la calidad del producto terminado (unidad habitacional), es decir casas o apartamentos, teniendo como consecuencia el control y oportuna administración de los presupuestos y la entrega en tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.

Inmobiliaria La Nacionalista, S.A., es empresa desarrolladora de proyectos habitacionales privados, fue fundada en el año de 1978, inscrita bajo las leyes de Guatemala.

Está constituida en la República de Guatemala como una Sociedad Anónima, con domicilio fiscal en la 18 Avenida 50-68 zona 2, del municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala, la cual se dedica al desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

La empresa cuenta con amplia y reconocida experiencia comprobada en el desarrollo, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios destinados a vivienda, se caracteriza por tener novedosas técnicas constructivas y únicos criterios de calidad y estrictos controles medioambientales.

Los principales materiales de construcción se compran a proveedores en el mercado local, con excepción del piso cerámico que se importa desde Colombia.

Los materiales se cancelan en su mayoría al contado, únicamente se tiene crédito con algunos proveedores, como Aceros la Estrella S.A., Cementos Lizto, S.A. entre otros.

La misión, visión y objetivos de la empresa, se definieron basándose en la excelencia en los procesos de construcción y la satisfacción del cliente, de lo cual se deriva lo siguiente:

### **Misión**

Desarrollar de manera responsable proyectos habitacionales que redunden en bienestar integral de sus habitantes.

### **Visión**

Alcanzar una posición de liderazgo dentro del sector inmobiliario, a través de una satisfacción total de sus clientes, manteniendo una actitud de servicio permanente.

### **Valores**

Confiabilidad, integridad, respeto.

Inmobiliaria La Nacionalista, Sociedad Anónima, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil General de la República de Guatemala, la actividad principal que figura en la patente de comercio y de sociedad, inscritas en la División del Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria, calificada como Contribuyente Mediano Especial,



teniendo la ventaja de contar con un asesor tributario para aclarar cualquier duda relacionada. Entre las obligaciones están las siguientes:

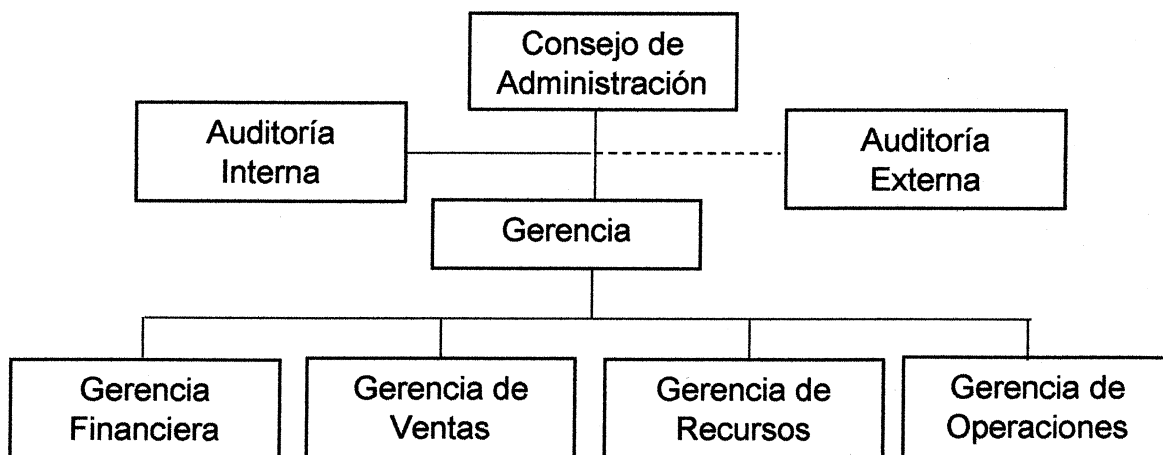
- Emisión de factura electrónica
- Impuesto de solidaridad
- Estados Financieros Auditados

Está inscrita en la Cámara Guatemalteca de la Construcción, y tiene la siguiente estructura organizacional:

- Consejo de Administración
- Gerencia General
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Operaciones.
- Gerencia de Recursos

La empresa posee una estructura organizacional definida, la que le permite gestionar adecuadamente los procesos económicos y comerciales.

#### Organigrama – Inmobiliaria La Nacionalista S.A.



Fuente: empresa objeto de estudio.

La empresa inmobiliaria por su actividad genera exigencias en la calidad del producto terminado (unidad habitacional), es decir casas o apartamentos, teniendo como consecuencia el control y oportuna administración de los presupuestos y la entrega en tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.

El Consejo de Administración en Coordinación con la Gerencia General han establecido que es necesario poseer un control presupuestal eficiente para la optimización de recursos, estimaciones y proyecciones adecuadas, respecto a la ejecución y de conformidad con ello el Gerente Financiero será el encargado de presentar el diagnóstico previo para realizar las directrices, políticas y procedimientos para la generación de presupuesto anual en la inmobiliaria.

## **4.2 Nombramiento**

### **NOMBRAMIENTO NO. 04-2018**

Guatemala, 26 de febrero de 2018

Señor  
Elizardo Bladimiro Salazar Viana  
Gerente Financiero

Estimado colaborador

En cumplimiento al nombramiento designado por medio del cual la Gerencia General de la Inmobiliaria La Nacionalista, S.A, le designa la responsabilidad de la realización del diagnóstico del control presupuestal de la inmobiliaria a través de las diferentes gerencias de la empresa con el fin de generar información indispensable sobre el presupuesto y de ello brindar un informe con hallazgos detectados adjunto como producto final directrices y políticas relacionadas a la estructura de control presupuestal de la empresa que promuevan la mejor practica con los elementos clave de soporte tomando como referencia el periodo del 01 enero al 31 de diciembre de 2017.

Su trabajo tendrá el apoyo del Gerente Financiero como supervisor del trabajo realizado, para su presentación y aprobación.

Atentamente,

Mario Antonio Arana Sandoval  
Gerente General

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Planificación**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

**4.3 Planificación**

**Objetivo**

La planificación previa del trabajo a realizar se estimará en los puntos clave que brindaran información necesaria para garantizar el aporte sea viable a las necesidades de la empresa.

Es necesario establecer un adecuado control presupuestal a través de información que genera cada gerencia, a través de entrevistas y evidencia sobre los datos obtenidos.

Se revisarán aspectos generales del presupuesto que se tienen en los controles que se relacionan al proceso de generación de información.

**Comprensión del entorno de control presupuestal**

El entorno de control presupuestal como tal aporta disciplina y estructura. Los factores dentro de él son importantes de recalcar en el funcionamiento de la organización para la obtención de mejores resultados.

La inmobiliaria impulsar la integridad en normas que regulen el comportamiento y el compromiso que se posea es determinante en la realización del conjunto de actividades desempeñadas por el elemento humano en búsqueda del bienestar de la empresa, en el uso de información financiera.

Los conocimientos y habilidades de los profesionales reflejan la competencia que poseen en el puesto de trabajo donde se encuentra en cada una de las gerencias que aporte al alcance de objetivos.

La cultura organizacional es influida de por la máxima autoridad, la calidad de sus miembros da como resultado el grado de vigilancia al accionar de conformidad al plan estratégico alineado al presupuesto.

### **Alcance**

Se utilizará un periodo de referencia que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017, para establecer la estructura del presupuesto con sus elementos para la elaboración de directrices, políticas y procedimientos relacionados mediante el diagnóstico sobre:

- Entendimiento del control presupuestal
- Identificación supuestos utilizados
- Establecimiento de procesos de generación de información
- Presentación de información fiable y oportuna

### **Muestra**

Por la naturaleza de trabajo no se realizará ningún calculo estadístico para el establecimiento de ella, sino se considerará por atributos de las gerencias de la empresa y el personal clave que intervenga en el establecimiento del presupuesto.

### **Riesgo Inherente**

- Falta de información acerca de los supuestos externos para realizar presupuestos.

- Falta de capacidades y competencias del personal relacionado al presupuesto.
- Falta de sistemas tecnológicos que garanticen la confiabilidad de los registros de información presupuestal.
- Inestabilidad en las finanzas y economía del país.

### **Riesgo de Control**

- No existen criterios establecidos para la elaboración del presupuesto anual.
- Inexistencia de políticas y procedimientos para la realización del presupuesto
- Inconsistencia en supuestos subyacentes en la determinación del presupuesto.

### **Técnicas de captación de información**

Observación, entrevistas, indagación, comparación, revisión e inspección

## Cronograma

No.	Descripción de la Actividad	semanas			
		Marzo			
		1	2	3	4
1	Planificación del trabajo de elaboración del control presupuestal				
2	Diagnostico				
3	Estructura del control presupuestal				
4	Entrega de informe y producto final (Estructura, Directrices, Políticas)				

## Recursos

### Recursos Humanos

- Emilio Salvador Orantes – Gerente Financiero
- Elizardo Bladimiro Salazar Viana – Sub Gerente Financiero

### Recurso Material o Físico

Computadoras personales, impresora, escritorio, y otros suministros.

#### 4.4 Cuestionario de Control

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Cuestionario de control**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

#### **Objetivo**

Captar información primaria acerca del control relacionado al presupuesto de la empresa.

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
1	¿El personal relacionado a presupuesto conoce aspectos técnicos para no poner en riesgo a la empresa?	✓		Derivado que en el proceso de inducción, se le brinda información de la importancia que representa para el manejo del presupuesto.
2	¿Se cuenta con un plan de capacitaciones al personal encargado de elaborar el presupuesto de cada área?		✓	No se tiene conocimiento que de un plan de capacitaciones al personal.
3	¿El Consejo de Administración, apoya y define estrategia para mejora del control presupuestal?		✓	No hace falta definir estrategias en función al control en el presupuesto con controles oportunos.



No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
4	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridos al personal para realizar el presupuesto adecuadamente?	✓		A través del departamento de recursos humanos se analizan los conocimientos y habilidades de la persona apta.
5	¿Existe alta rotación del personal encargado de realizar los presupuestos?		✓	El personal que realiza el presupuesto es asignado por cada departamento para generar los reportes del presupuesto.
6	¿Se comunican adecuadamente entre los departamentos y generan insumos de calidad para una adecuada ejecución?	✓		La comunicación entre departamentos es adecuada y trasladan oportunamente la información al departamento de finanzas
7	¿El Consejo de Administración, facilita Información a todos los departamentos sobre criterios de formulación de presupuestos?		✓	Se establecen criterios sin embargo no los conocen todos los departamentos de la empresa.

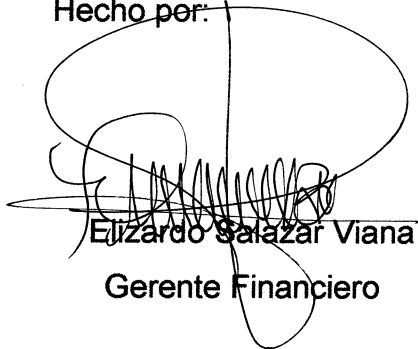
No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
8	¿En la determinación del presupuesto a nivel tiene posibilidad de establecer comunicación con las gerencias?		✓	Toda comunicación en relación al presupuesto la establecen a través del departamento de Finanzas.
9	¿Se tiene el suficiente personal para determinar el presupuesto anual de la empresa?	✓		Si tiene una persona que tiene la función directa de consolidación y supervisión del presupuesto anual.
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones para establecer el presupuesto?	✓		Las funciones en relación al presupuesto están definidas en cada área.
11	¿Se han establecido objetivos globales que apoyen la determinación del presupuesto?	✓		Los objetivos no son de conocimiento de todas las áreas de la empresa.
12	¿Existe un sistema de información confiable que realiza copias de seguridad sobre la información del presupuesto?		✓	Los reportes de presupuestos se generan en hojas electrónicas de excel.

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
13	¿Existen políticas y procedimientos actualizados en función al presupuesto?		✓	Se actualizó hace 2 años y a la fecha no se ha actualizado.
14	¿Se facilita a los Gerentes de los departamentos la información necesaria para cumplir con su responsabilidad en la elaboración del presupuesto?		✓	Los Gerentes no difunden la información en los niveles inferiores por lo que se carece de conocimiento de las necesidades en todas las áreas.
15	¿El departamento de finanzas realiza reuniones formales durante la formulación del presupuesto para discutir los criterios?	✓		Eventualmente se realizan reuniones, para discutir criterios sobre el presupuesto.
16	¿El Consejo de Administración es informado y realiza cuestionamientos de la elaboración del presupuesto?	✓		La información es cuestionada por los miembros del Consejo de Administración.
17	¿Se comprueba que la ejecución del presupuesto	✓		Se hace la comprobación sin embargo se

No.	Pregunta	Respuesta		Comentario
		Si	No	
	refleje el grado de avance según la planificación?			encuentran diferencias considerables.

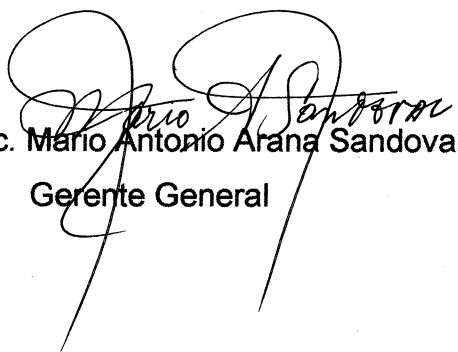
Nota: Todas las respuestas fueron verificadas por el auditor actuante.

Hecho por:



Elizardo Salazar Viana  
Gerente Financiero

Autorizado por:



Lic. Mario Antonio Arana Sandoval  
Gerente General

## 4.5 Programa

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico Control Presupuestal**

**Programa de Trabajo**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

### Objetivo

Obtener evidencia confiable para elaborar el control presupuestal de la empresa.

### Procedimientos

No.	Descripción	Referencia
1	<p>Solicite entrevistas con cada Gerente de los departamentos de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente General</li><li>• Gerente Financiero</li><li>• Gerente de Ventas</li><li>• Gerente de Operaciones</li><li>• Gerente de Recursos Humanos</li></ul> <p>Capte información mediante entrevistas sobre como establecen el presupuesto, procesos, utilización de supuestos, además corrobore la información que le hayan dado observando los procesos y documentación que haya sido proporcionada.</p>	<p>A-1.1 a A-5.2</p>

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Programa de Trabajo**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
2	Revise información financiera que le traslade cada gerencia y determine la utilización de criterios objetivos y el uso de supuestos subyacentes.	B-1.1 a B-2.7
3	Revise los objetivos de cada gerencia y como el presupuesto se relaciona a los mismos en función a la cobertura y ejecución.	C-1.1
4	Entrevístese con el Consejo de Administración y Gerente General y traslade controles para elaborar el presupuesto y que confirme la utilización de ellos y la forma de manejar el presupuesto.	HECHO
5	Elabore un modelo de presupuesto para el año 2018, respectivamente con los supuestos que apoyan cada rubro.	HECHO
6	Estructure el control presupuestal y determine las directrices y controles necesarios.	HECHO

Hecho por:

  
Elizardo Bladimiro Salazar Viana  
Gerente Financiero

## 4.6 Diagnóstico

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico de Control Presupuestal**

**Índice de Papeles de Trabajo**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>Prueba</b>	<b>Papeles de Trabajo</b>	<b>Página</b>
Entrevista Gerente General	A-1.1	103
	A-1.2	104
Entrevista Gerente Financiero	A-2.1	106
	A-2.2	107
Entrevista Gerente de Ventas	A-3.1	108
Entrevista Gerente de Operaciones	A-4.1	110
	A-4.2	111
Entrevista Gerente de RRHH	A-5.1	112
	A-5.2	113
Revisión de Información Financiera	B-1.1	114
	B-2.1	115
	B-2.2	116
	B-2.3	117
	B-2.4	118
	B-2.5	119
	B-2.6	120
	B-2.7	121
Revisión de objetivos de área	C-1.1	122
Cédula de marcas	Z-1	123

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente General**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

PT	<b>A-1.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	05/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	12/03/2018

**Narrativa**

**Objetivo**

Captar evidencia sobre el establecimiento del presupuesto anual de la empresa.

**Trabajo Realizado**

Se estableció una entrevista con el Gerente General, Licenciado Mario Antonio Arana Sandoval, quien nos comentó que desde hace cinco años es parte de la empresa, y en relación con sus atribuciones en la toma de decisiones involucra información generada por cada área sobre el presupuesto anual y en ocasiones no suele concordar con lo proyectado, teniendo que tomar medidas de contingencia para darle cobertura a los proyectos con aspectos de calidad necesarios.

Comentó que cada gerencia posee personal específico para generar información presupuestal a través de estimaciones y proyecciones que ellos consideren. Se realizan distintas reuniones periódicas, entrevistas especializadas y a través de correo electrónico.



Fundamentó que él considera que no se cuentan con controles específicos para establecer el presupuesto, y que el no contar con políticas y procedimientos para controlar los ingresos y gastos impedirá que se cumplan los objetivos, por consiguiente, la ejecución padecerá los efectos.



**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente General**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-1.2</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	05/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	12/03/2018

Al conversar sobre las ventajas que esperaría del control presupuestal expresó que ayudaría a minimizar los errores en la información por la que se ejecuta, el impacto que esto tiene en los planes de la empresa y dejaría de realizarse acciones que no se tenían contempladas, de tal forma que podría optimizar los recursos económicos.

El Gerente General tiene contemplados que en función a los riesgos asociados a la falta de control presupuestal se pueden mencionar:

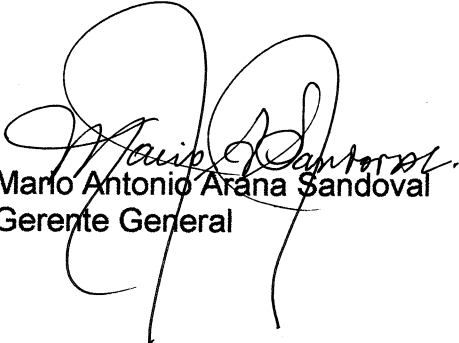
- El riesgo que se proyecten ingresos inalcanzables
- El riesgo que los costos o gastos se eleven y disminuya el margen de utilidad
- El riesgo de no poder establecer criterios estandarizados en las distintas gerencias.



Por lo que ha promovido que el control presupuestal sea establecido en relación con la propuesta de Gerencia Financiera en el trabajo a desarrollar y de conformidad a su aprobación.

## Conclusión

A través de la entrevista realizada al Gerente General se puede determinar que la falta de control al presupuesto crea niveles de incertidumbre en la toma de decisiones para llevar a cabo las actividades de la inmobiliaria, por lo que se den considerar los riesgos en el uso de recursos y su optimización, la eficiencia en la determinación del presupuesto anual.



Mario Antonio Arana Sandoval  
Gerente General

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente Financiero**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

PT	<b>A-2.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	06/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	13/03/2018

**Narrativa**

**Objetivo**

Captar evidencia del establecimiento del presupuesto anual de la empresa.

**Trabajo realizado**

Se estableció una entrevista con el Gerente Financiero, Licenciado Emilio Salvador Orantes, quien comentó que es el responsable de diseñar, coordinar y supervisar las estrategias financieras de la inmobiliaria, así como velar por la utilización óptima de los recursos en las actividades que se realizan.

Resaltó que es el encargado de consolidar la información sobre la planificación anual y como serán distribuidos los recursos a través de lo que necesitan para cumplir los objetivos de cada gerencia.

A través de ello supone que cada gerencia realiza su análisis previo del uso de los recursos, aunque considera no cuentan con las competencias necesarias a presupuestos, al momento se han solicitado a recursos humanos el apoyo con capacitaciones, pero no tiene conocimiento que este en planes.



**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente Financiero**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-2.2</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	06/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	13/03/2018

Comentó que el presupuesto es revisado por los auxiliares contables y que esa actividad de encuentra dentro de las atribuciones del puesto.

Añadió que es fundamental que se realicen controles que promuevan un adecuado presupuesto, mitigando los riesgos asociados y repercusiones en costos de operación.

Al expresarse sobre los niveles de autorización del presupuesto no se recibe ningún traslado de información de las gerencias autorizadas por el Gerente General para dicho visto bueno.

**Conclusión**

De acuerdo con la entrevista realizada el Gerente Financiero comentó puntos clave desde la autorización del presupuesto, no tiene ningún nivel de supervisión sobre los criterios que establecen en cada gerencia, además al no poseer un sistema contable confiable se pueden dar conflictos de intereses dentro de la información expuesta en medios informales.



Elizardo Bladimiro Salazar Viana  
Gerente financiero

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico de Control Presupuestal**

**Entrevista Gerente de Ventas**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de  
2017**

<b>PT</b>	<b>A-3.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	07/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	14/03/2018

### **Narrativa**

#### **Objetivo**

Captar información sobre el establecimiento del presupuesto anual de la empresa.

#### **Trabajo realizado**

Se estableció una entrevista con la Gerente de Ventas, Licenciada Jocelyn Aurora Rabanales Palacios, quien comentó que posee ocho años de prestar de sus servicios a la empresa, quien es la responsable de coordinar las estrategias de ventas y de hacerse de nuevos nichos de mercado que impulsen el desarrollo y crecimiento económico de la inmobiliaria. X

En relación con el control presupuestal, comentó que no posee personal calificado a su criterio para establecer la proyección de ingresos específica y establecen un porcentaje específico para la determinación del ingreso respecto al año anterior.

No ha establecido alguna persona específica para que traslade la información a la Gerencia Financiera, así que a través de la cobertura que tiene la inmobiliaria no se han tomado encuentra proyecciones para determinar la captación al aplicar estrategias adecuadas en la captación de recursos económicos.

## Conclusión

De conformidad con la entrevista realizada a la Gerente de ventas, no posee objetividad al establecimiento de ingresos de la empresa por lo que son inciertos y no se utilizan supuestos subyacentes del presupuesto para su objetividad.



Licda. Jocelyn Aurora Rabanales Palacios  
Gerente de Ventas

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente de Operaciones**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-4.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	08/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	15/03/2018

**Narrativa**

**Objetivo**

Captar información sobre el establecimiento del presupuesto anual de la empresa.

**Trabajo realizado**

Se estableció una entrevista con el Gerente de Operaciones, Ingeniero Fernando Bolaños Silvestre, quien comentó que a través de los doce años que lleva formando parte de la empresa, es el responsable de coordinar y planificar todas las actividades de urbanización y construcción.

Expresa que frecuentemente suelen haber inconvenientes sobre la ejecución del presupuesto debido a que la compra de materiales e insumos que se utilizan para realizar las actividades no son suficientes o no se trasladan los desembolsos oportunamente, creando atrasos con lo planificado.

Ha determinado que en el tiempo que posee dentro de la empresa ha proyecta en función a lo que tienen por hacer a la fecha o en relación con el año anterior un porcentaje mayor al 10% que lo tomaron como practica en referencia a años anteriores.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente de Operaciones**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-4.2</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	08/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	15/03/2018


Manifestó que trata siempre de cumplir con fechas estipuladas a tratar el presupuesto de conformidad a lo que el Consejo de Administración o la Gerencia General establezcan.

Por lo que ha podido observar el proceso de establecimiento de presupuesto no suele ser efectivo, porque en relación con las reuniones no suelen ponerse de acuerdo con criterios de los gastos en incremento de precios y derivados de la construcción, por lo que afecta la realización de sus actividades.

⊕

**Conclusión**

De conformidad con la entrevista realizada al Gerente de Operaciones, se resaltó puntos clave, como la inadecuada proyección de gastos por la falta de utilización de supuestos subyacentes del presupuesto para que lo planificado se logre concretar en los tiempos establecidos, y el proceso de determinación por personal inadecuado debido a falta de conocimiento sobre temas presupuestarios.

  
Ing. Fernando Bolaños Silvestre  
Gerente de Operaciones



**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente de Recursos Humanos**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-5.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	09/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	16/03/2018

**Narrativa**

**Objetivo**

Captar información sobre el establecimiento del presupuesto anual de la empresa.

**Trabajo Realizado**

Se estableció una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, Licenciada Jacquelyn Marinne Reyes de Chávez, quien comentó que posee dos años en la empresa, es la responsable del proceso de contratación, planificación de actividades, selección, inducción y capacitaciones del personal de cada área.

En el proceso de generación de información a presentar del presupuesto, ha estimado un crecimiento del 10% en temas de sueldos y salarios constantemente cada año tras, de lo contrario es el mismo presupuesto.

Se designa al encargado de nómina que haga los cálculos respectivos y los envíe a Gerencia Financiera para que se agregue al presupuesto aprobado. No ha acudido a todas las reuniones debido a que considera su departamento no posee tratamientos complicados para poder determinar el estimado de gasto.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Entrevista Gerente de Recursos Humanos**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>A-5.2</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	09/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	16/03/2018

Se han limitado en algunos momentos a contratar o a capacitar debido a que no cuentan con la disponibilidad económica para brindarles personal a todas las áreas cuando lo requieren, porque han existido conflictos porque no se tiene la capacidad designada para asumir dichas responsabilidades.

Lo anterior ha limitado para apoyar adecuadamente el desarrollo de las actividades de la inmobiliaria.

**Conclusión**

Según la entrevista realizada a la Gerente de RRHH se utilizan criterios sin embargo no poseen fundamentos directos de las estimaciones de gastos, además no se ha realizado una proyección de crecimiento con el elemento humano para que apoye las diferentes áreas de la empresa, es necesario minimizar los errores que se plasman en el presupuesto anual para poder ser objetivos en la toma de decisiones integral.

  
Licda. Jacquelyn Marinne Reyes de Chávez  
Gerente de Recursos Humanos

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Verificación de información Financiera**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>B-1.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	12/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	19/03/2018

<u>Cuenta</u>	<u>Presupuesto</u>
Ventas	67,500,000.00
Costo de ventas	39,600,000.00
Gastos de administración	3,363,799.20
Gastos de ventas	4,810,249.50
Ingresos financieros	(85,000.00)
Gastos financieros	168,724.83
Impuestos	4,952,419.03



*CPC*

Al solicitar el presupuesto para el año 2018 se nos brindó la información anterior por lo que se pudo determinar que no posee una estructura adecuada, y debería de considerar aspectos como utilidad bruta, ganancia en operación, la utilidad antes del impuesto, y la utilidad neta por lo que la información no posee la calidad que debería de tener. No posee ningún tipo de sello o firma que valide como aprobado el presupuesto, por lo que se contemplará en la elaboración del producto a entregar, promoviendo el control presupuestal sea eficiente y eficaz.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Prueba comparativa de ventas**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>B-2.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

<b>Mes</b>	<b>Proyectado Q</b>	<b>Real Q</b>	<b>Variación Q</b>
Enero	4,500,000.00	4,500,000.00	-
Febrero	5,250,000.00	6,000,000.00	750,000.00
Marzo	4,500,000.00	4,500,000.00	-
Abril	6,000,000.00	6,000,000.00	-
Mayo	5,250,000.00	6,000,000.00	750,000.00
Junio	5,250,000.00	6,000,000.00	750,000.00
Julio	5,250,000.00	6,000,000.00	750,000.00
Agosto	6,000,000.00	6,000,000.00	-
Septiembre	5,250,000.00	6,000,000.00	750,000.00
Octubre	6,000,000.00	6,000,000.00	-
Noviembre	6,750,000.00	6,000,000.00	750,000.00)
Diciembre	7,500,000.00	7,500,000.00	-
<b>Total</b>	<b>67,500,000.00</b>	<b>70,500,000.00</b>	<b>3,000,000.00</b>



**CPC**

**3**

En el PT B-2.1, prueba comparativa de ventas, refleja los valores proyectados versus los reales, la diferencia de los Q3,000,000.00 corresponde a las 4 casas que se vendieron más respecto de la proyección. Para Inmobiliaria La Nacionalista, S.A. representa un crecimiento del 4.45% aproximadamente en el año 2017.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico del Control Presupuestal**  
**Prueba comparativo de costo de ventas**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>B-2.2</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

<b>Rubro</b>	<b>Proyectado</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Inventario de Materia Prima	3,000,000.00	3,130,000.00	130,000.00
Productos Terminado	20,000,000.00	20,862,932.00	862,932.00
Compras de Materia Prima	15,000,000.00	15,600,000.00	600,000.00
Inventario en Proceso	1,600,000.00	1,671,000.00	71,000.00
<b>Total</b>	<b>39,600,000.00</b>	<b>41,263,932.00</b>	<b>1,663,932.00</b>

3

CPC

En el PT B-2.2, prueba comparativa del costo, se reflejan los valores proyectados por rubro versus los reales, la variación de Q1,663,932.00 corresponde a en gran medida a las cuatro casas que se vendieron más respecto de la proyección.

Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.

Diagnóstico del Control Presupuestal

Prueba comparativa de gastos de administración

Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017

PT	B-2.3
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

Rubro	Proyectado Q	Real Q	Variación Q
Sueldos	1,929,076.20	2,000,519.20	71,443.00
Vigilancia y seguridad	384,000.00	400,000.00	16,000.00
Prestaciones laborales	606,723.00	650,000.00	43,277.00
Servicios públicos	204,000.00	207,600.00	3,600.00
Otros gastos	240,000.00	250,000.00	10,000.00
<b>Total</b>	<b>3,363,799.20</b>	<b>3,508,119.20</b>	<b>144,320.00</b>

CPC

3

En el PT número B-2.3 se ve reflejada la variación de Q144,320.00 que corresponde a la variación en todos los rubro, representativamente es materialmente importante, puesto que equivale al 4.29% aproximadamente de la presupuesto anual.

Cada una de las variaciones, tienen explicación, para el caso de sueldos y prestaciones laborales, se debió a contrataciones de personal para el proyecto, de igual manera la vigilancia y seguridad, los servicios públicos por alza en los precios del servicio telefónico e internet y para el último rubro corresponde a la variación de consumo en el servicio de energía eléctrica.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**


**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Prueba comparativa de gastos de ventas**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de  
2017**

<b>PT</b>	<b>B-2.4</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

<b>Rubro</b>	<b>Proyectado Q</b>	<b>Real Q</b>	<b>Variación Q</b>
Sueldos y salarios	3,033,000.00	3,123,000.00	90,000.00
Propagando y publicidad	600,000.00	610,000.00	10,000.00
Prestaciones laborales	919,249.50	946,749.50	27,500.00
Servicios públicos	144,000.00	160,000.00	16,000.00
Honorarios profesionales	114,000.00	120,000.00	6,000.00
<b>T o t a l</b>	<b>4,810,249.50</b>	<b>4,959,749.50</b>	<b>149,500.00</b>



3

CPC

En el PT número B-2.4 se puede observar que la variación de Q149,500.00 la integran todos los rubros, cada cual por distinta razón, sueldos y salarios por pago de comisiones de 4 casas vendidas demás, en ese mismo sentido la propaganda y publicidad, los servicios públicos por alza en los precios y los honorarios profesionales por un ajuste que se hizo a los honorarios de la arquitecta encargada de la entrega de las casas.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico del Control Presupuestal**

**Prueba comparativa de productos financieros**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de  
2017**

<b>PT</b>	<b>B-2.5</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

<b>Mes</b>	<b>Proyectado Q</b>	<b>Real Q</b>	<b>Variación Q</b>
Enero	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Febrero	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Marzo	10,000.00	15,000.00	5,000.00
Abril	10,000.00	15,000.00	5,000.00
Mayo	10,000.00	15,000.00	5,000.00
Junio	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Julio	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Agosto	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Septiembre	10,000.00	12,000.00	2,000.00
Octubre	10,000.00	15,000.00	5,000.00
Noviembre	10,000.00	15,000.00	5,000.00
Diciembre	10,000.00	13,000.00	3,000.00
<b>Total</b>	<b>120,000.00</b>	<b>160,000.00</b>	<b>40,000.00</b>



**CPC**

La variación en el PT número B-2.5 productos financieros se genera por actividades realizadas que no son del giro ordinario de Inmobiliaria la Nacionalista, S.A.

En resumen la variación de Q40,000.00 se debe a material selecto extraído en el proceso de urbanización, que se vendió como subproducto.



Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.

Diagnóstico del Control Presupuestal

Prueba comparativa de Gastos Financieros

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de  
2017

<b>PT</b>	<b>B-2.6</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

Mes	Presupuesto Q	Real Q	Variación Q
Enero	21,315.15	21,315.15	0.00
Febrero	18,748.20	18,748.20	0.00
Marzo	18,767.21	18,767.21	0.00
Abril	16,928.94	16,928.94	0.00
Mayo	16,219.26	16,219.26	0.00
Junio	14,463.18	14,463.18	0.00
Julio	13,671.32	13,671.32	0.00
Agosto	12,397.35	12,397.35	0.00
Septiembre	10,764.55	10,764.55	0.00
Octubre	9,849.40	9,849.40	0.00
Noviembre	8,298.80	8,298.80	0.00
Diciembre	7,301.46	7,301.46	0.00
<b>Total</b>			<b>0.00</b>



CPC

El PT número B-2.5 gastos financieros, corresponden a los intereses gasto generados por el saldo de un préstamo bancario, en este prueba no se tiene variación, puesto que el préstamo viene de años anteriores.

El préstamo bancario tiene un saldo inicial de Q3,746,250.00 y se amortizaron en 12 pagos vencidos a razón de Q200,000.00 mensuales.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico Control Presupuestal**  
**Prueba comparativa de Estados de Resultados**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>B-2.7</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	13/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	20/03/2018

<b>Cuenta</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>	<b>Referencia</b>
Ventas	67,500,000.00	70,500,000.00	3,000,000.00	<b>B-2.1</b>
Costo de ventas	39,600,000.00	41,263,932.00	1,663,932.00	<b>B-2.2</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>27,900,000.00</b>	29,236,068.00		
<b>Gastos de operación</b>	<b>8,174,048.70</b>	8,467,868.70		
Gastos de administración	3,363,799.20	3,508,119.20	144,320.00	<b>B-2.3</b>
Gastos de ventas	4,810,249.50	4,959,749.50	149,500.00	<b>B-2.4</b>
<b>Ganancia en operación</b>	<b>19,725,951.30</b>	20,768,199.30		
<b>Otros ingresos y gastos</b>	<b>48,724.83</b>	<b>(328,724.83)</b>		
Ingresos financieros	(120,000.00)	(160,000.00)	(40,000.00)	<b>B-2.5</b>
Gastos financieros	168,724.83	168,724.83	-	<b>B-2.6</b>
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>19,774,676.13</b>	<b>20,439,474.47</b>	<b>(664,798.34)</b>	
Impuestos	4,943,669.03	5,109,868.62	(166,199.59)	
<b>Utilidad después de impuesto</b>	<b>14,831,007.10</b>	<b>15,329,605.85</b>	<b>(498,598.76)</b>	

Al realizar la prueba comparativa del Estado de Resultados Presupuestado versus el Estado de Resultados Real se puede apreciar que se marcan diferencias en los principales rubros que lo integran, la explicación para cada uno se encuentra en los papeles de trabajo del B-2.1 al B-2-6 respectivamente.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**

**Diagnóstico Control Presupuestal**

**Verificación de objetivos de gerencias**

**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017**

<b>PT</b>	<b>C-1.1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	14/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	21/03/2018

### **Narrativa**

#### **Objetivo**

Obtener información sobre los objetivos y estrategias de cada gerencia con relación al presupuesto.

#### **Trabajo realizado**

No existe un plan estratégico u operativo anual oficial, no se ha contemplado la realización, por lo que al momento de distribuir el presupuesto es a consideración del Gerente General según la experiencia y estimación de proyectos que se tengan en plan por lo que se establece de tal forma.

La inmobiliaria no posee antecedentes y se basa en los objetivos globales definidos en la misión y visión.

#### **Conclusión**

El no poseer objetivos específicos de cada área no impulsa el control presupuestal por las necesidades, expectativas y compromisos que posee cada gerencia de la empresa, por lo que no promueve la mejor práctica de utilización de los recursos en el giro de negocio, por lo que se considerará como hallazgo adjunto al informe de entrega del producto de control presupuestal.

**Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.**  
**Diagnóstico de Control Presupuestal**  
**Cédula de Marcas**  
**Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de**  
**2017**

<b>PT</b>	<b>Z-1</b>
Elaboró:	EBS
Fecha:	14/03/2018
Revisó:	ESO
Fecha:	21/03/2018

No.	Descripción	Marca
1	Verificación de documentación observada de convocatoria de reunión física.	
2	Establecimiento de riesgos por el Gerente General a través de orientación sobre efectos de la falta de control presupuestal	
3	Solicitud observada sobre elementos humanos requeridos.	
4	Evidencia de falta de competencias del personal encargada de presupuesto.	
5	Falta de soporte de requerimiento de recursos en función a la distribución de recursos.	
6	Falta de uso de supuestos subyacentes sobre información recabada.	
7	Información financiera proporcionada por áreas de la empresa, consolidada y a detalle.	
8	Información comparada valores proyectados versus valores reales.	
9	Verificada con información generada del sistema financiero.	
10	Suma Vertical	
11	Copia de información proporcionada por el cliente.	<b>CPC</b>

#### 4.7 Informe del Diagnóstico



Guatemala 27 de marzo de 2018

Licenciado  
Mario Antonio Arana Sandoval  
Gerente General

Estimado licenciado

De conformidad con el nombramiento dirigido al Señor Elizardo Salazar sobre la elaboración del control presupuestal, se hace entrega del producto elaborado por quien fuera designado y supervisado por mi persona el cual contiene:

1. Estructura presupuestal
2. Directrices del presupuesto
3. Políticas relacionadas
4. Hallazgos

En el diagnóstico previo se puede mencionar que se determinaron algunos hallazgos que deben ser accionados para permitir que el control presupuestal sea eficiente y eficaz. Estos hallazgos se adjuntan a la presente con sus respectivas recomendaciones.

Atentamente,

Elizardo Bladimiro Salazar Viana  
Gerente Financiero

c.c. Emilio S. Orantes

### **Hallazgo No. 1 Falta de información confiable**

La información se posee en hojas electrónicas, por lo que puede ser utilizada de alguna forma mal intencionado que generaría conflicto de intereses o indicios a fraudes, con acceso y consulta libre para cualquier colaborador.

#### **Criterio**

La información del presupuesto debe encontrarse resguardada y debe poseer un responsable del manejo y reporte de esta para las gerencias relacionadas, garantizando la confiabilidad de los datos que se revelan.

#### **Causa**

Falta de compromiso en la adquisición de sistemas de información automatizados.

#### **Efecto**

Información errónea o fraudulenta que impactaría en la toma de decisiones

#### **Comentario de la Administración**

Se tiene como proyecto de a tres años la adquisición de un sistema de información contable que proporciones diferentes módulos de uso para automatizar los registros, operaciones y despliegues oportunamente.

#### **Recomendación**

Es necesario que se genere y traslade la información por vías seguras y confiables con accesos restringidos y responsables del manejo específico, con aprobaciones de los altos mandos para establecer un control presupuestal adecuado.

## **Hallazgo No. 2 Falta de objetivos específicos por área**

Inexistencia de establecimiento de objetivos que impiden la adecuada gestión de los recursos referente al presupuesto anual que impulse el alcance de objetivos globales.

### **Criterio**

Se deben establecer adecuadamente los objetivos de alto nivel y gerenciales para que cada una de las áreas sepa hacia donde está dirigida su actividad con medidores de desempeño específicos alineados a la estrategia.

### **Causa**

Inexistencia de plan estratégico diseñado por los altos mandos en reuniones con todas las gerencias de la empresa donde se detallen los elementos fundamentales de este.

### **Efecto**

Desviación de recursos del presupuesto y pérdidas derivadas.

### **Comentario de la Administración**

No se han establecido un plan estratégico anual, sin embargo, se considerará para el próximo año como compromiso de aplicación de mejores prácticas, de gobierno, riesgo y control.

### **Recomendación**

Se deben tener definidos anualmente cuales son los objetivos para el año próximo y discutirlo en reuniones conformadas por todas las gerencias y definir el plan estratégico según las expectativas y necesidades de cada área.

### **Hallazgo No.3 Falta de competencia del personal**

No existe personal con las competencias necesarias con relación a los cálculos de proyecciones de cada área y el uso de supuestos subyacentes del presupuesto.

#### **Criterio**

Para poder generar información presupuestal es necesario contar con elemento humano que realice análisis específico por cada área considerando factores internos y externos que puedan inferir en las proyecciones o estimaciones que se realicen para que los ingresos y egresos se encuentren apegados a la realidad al momento de su ejecución.

#### **Causa**

Falta de capacitación sobre supuestos subyacentes del presupuesto al personal de la empresa.

#### **Efecto**

Uso de criterios inadecuados que no brinden información objetiva en el presupuesto.

#### **Comentario de la Administración**

Se considerará con Recursos Humanos realizar una capacitación para el personal sobre el tratamiento del presupuesto.

#### **Recomendación**

Es necesario que se cuente con personal capacitado para poner en práctica las directrices, políticas y procedimientos que promueve el control presupuestal efectivo.





## **CONTROL PRESUPUESTAL**

Emitido por Gerencia Financiera

**Autorizado por Gerencia General y Consejo de Administración**

Marzo 2018

Estructura  
Directrices  
Políticas

## ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO

La estructura del control presupuestal constará de ingresos a través de información generada por el área de ventas, gastos a través de las actividades que realice el área operativa dentro de la inmobiliaria a través de análisis de objetivos y estimaciones de gastos fijos y variables con el uso de supuestos subyacentes que generen información confiable.

### Inmobiliaria Nacionalista S.A. Presupuesto XXXX Expresado en Quetzales

Ventas		XX
(-) Costo de ventas		XX
<b>Utilidad bruta</b>		<u>XX</u>
(-) <b>Gastos de operación</b>		XX
Gastos de administración	XX	
Gastos de ventas	XX	
<b>Ganancia en operación</b>		<u>XX</u>
(-) <b>Otros Ingresos y Gastos</b>		XX
Ingresos financieros	XX	
Gastos financieros	XX	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<u>XX</u>
(-) Impuestos		XX
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<u>XX</u>

De conformidad con los rubros principales la estructura del presupuesto será la siguiente: soportada por cada información que genere el área, en octubre de cada año, desglose de los valores mensuales y en su totalidad con firma y sello de aprobación del Gerente General, con el afán de analizar los datos propuestos para su futura integración y aprobación oficial.

Toda la información de cada área deberá poseer:

- Encabezado
- Período
- Información proyectada
- Supuestos utilizados
- Nombre de quien elaboro dicha información
- Firma y sello de gerencia departamental
- Firma y sello de Gerencia General

Los datos deben presentarse en físico y en versión digital de conformidad a solicitud previa de la Gerencia Financiera.

## **SUPUESTOS SUBYACENTES DEL PRESUPUESTO**

### **1. Tipo de Cambio**

Deben proyectarse las posibles fluctuaciones en el tipo de cambio por cada mes presupuestado y su posible impacto en las compras de materiales.

### **2. Proyecciones salario mínimo**

Representan cambios a través de leyes laborales en salario mínimo, por lo que deberán considerarse incrementos del 5% al 12% cada año.

### **3. Variabilidad en gastos básicos operativos**

Al definir los gastos operativos de energía, agua, y servicios de conexión de internet, deberán contemplarse los niveles que la Gerencia General permite en cada área.

### **4. Variabilidad en Materias Primas**

Es recomendable que cada tres meses se lleven a cabo comunicaciones directas con proveedores de las principales materias primas, con el objetivo de lograr una retroalimentación enfocada en los precios y posibles incrementos.

### **5. Contratación de personal**

Debe definirse un indicador de mensual de movimientos de contratación de personal.

### **6. Nivel de gastos operativos**

De acuerdo con el porcentaje de crecimiento de ventas proyectado para cada año, se definirá un porcentaje máximo de crecimiento en gastos operativos, el cual será de 3% menor al de ventas.

## **DIRECTRICES DE CONTROL PRESUPUESTAL**

### **Responsable**

**Consejo de Administración y Gerencia General**

#### **1. Directriz de periodicidad**

Cada gerencia deberá presentar ante el Consejo de Administración el reporte de desempeño del presupuesto en una periodicidad mensual, el cual debe incluir:

- Ingresos (Cuando aplicare) Proyectados,
- Gastos Proyectado,
- Ingresos y gastos reales,
- Columna de variaciones con presentación positiva o negativa en la cifra, y
- Explicación de variaciones relevantes.

La periodicidad interna de cada gerencia deberá ser semanal o de acuerdo con el nivel de detalle que se requiera, lo cual implicará toma de decisiones estratégicas oportunas.

#### **2. Directriz de eficiencia en el uso de los recursos**

La empresa es la propietaria de acuerdo con estatutos de constitución de todos los recursos físicos, equipo y financieros, por lo que el Consejo de Administración en su responsabilidad primaria ante estos recursos otorga el manejo a la Gerencia General, la cual deberá girar instrucciones a todas las gerencias para el uso eficiente y eficaz de los mismos y el reporte ante irregularidades detectadas.

La Gerencia General deberá presentar un informe mensual sobre la eficiencia en el uso de los recursos, este informe será presentado por escrito y oralmente en la sesión ordinaria del Consejo de Administración.

### **3. Directriz de Eficacia**

El Consejo de Administración requiere a la Gerencia General la definición de políticas, procedimientos y controles que permitan el alcance de objetivos estratégicos y cumplimiento del plan operativo anual, adicionalmente deberá generar controles específicos para la elaboración y seguimiento del presupuesto.

La Gerencia General deberá presentar un informe mensual sobre la eficacia en el uso de los recursos, este informe será presentado por escrito y verbal en la sesión ordinaria del Consejo de Administración.

## **DIRECTRICES GENERALES DEL PRESUPUESTO**

### **1. Niveles de autoridad y responsabilidad**

La Gerencia General es la responsable primaria de la elaboración y seguimiento del presupuesto, por lo que deberá incluir en su perfil de puestos y en el de cada gerencia, las funciones específicas relacionadas a elaboración y seguimiento del presupuesto.

La Gerencia General supervisará periódicamente cualquier irregularidad que se presentare en cuanto al respeto de la autoridad y responsabilidad, tomando decisiones y sanciones si se necesitaren de acuerdo con la normativa interna de la empresa.

### **2. Competencias**

El Consejo de Administración considerará un monto anual para fortalecer las competencias (capacitaciones) de la Gerencia General y las gerencias operativas en cuanto a conocimientos y especializaciones en temas presupuestarios. La ejecución de este monto dependerá de la Gerencia General.

### **3. Estructura que se necesita para controlar el presupuesto**

El Consejo de Administración requerirá que mensualmente se presente en sesión ordinaria el desempeño del presupuesto y metas alcanzadas por parte de la Gerencia General.

El Gerente General deberá crear los diferentes tipos de reuniones de monitoreo del presupuesto en conjunto con las gerencias operativas a su cargo.

Los responsables directos del presupuesto operativos serán cada gerencia en el nivel inmediato inferior de Gerencia General, por lo que la grabación, seguimiento y ajuste presupuestal será su responsabilidad.

#### **Estándares de recursos humanos**

La Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos definirá los perfiles idóneos y tipo de incentivos para cada puesto a cargo de alcance de metas y desempeño del presupuesto.

Anualmente el Consejo de Administración autorizará el plan de incentivos para la Gerencia General y gerencias operativas.

#### **4. Consejo de Administración**

Cada director del Consejo de Administración deberá contar con competencias mínimas de elaboración y monitoreo de ejecución presupuestal.

#### **5. Ética y Valores**

La elaboración del presupuesto implica el análisis de información sensible de la empresa, por lo que la Gerencia General deberá exigir en todos sus niveles jerárquicos la confidencialidad en el manejo de datos. Lo anterior será reforzado con el diseño de la normativa interna de trabajo incluyendo faltas a la ética por parte del departamento de Recursos Humanos.

La Gerencia General y el Consejo de Administración fomentarán dando el ejemplo sobre el buen uso de los recursos de la empresa y los valores que tienen relación con el presupuesto.



## **6. Filosofía del Consejo de Administración**

El Consejo de Administración cree firmemente en la estructuración y seguimiento de un presupuesto técnicamente diseñado, por lo que se compromete a controlar periódicamente su desempeño por parte de la Gerencia General y gerencias operativas

## **POLITICAS**

### **RECURSOS HUMANOS** **Políticas Presupuestales**

#### **Propósitos**

- Cumplir con las leyes y reglamentos que sean aplicables y con las políticas de la empresa,
- Llevar registros que acrediten el cumplimiento de las leyes y normas aplicables,
- Mantener la confidencialidad de la información de recursos humanos,
- Contratar el personal necesario y con la cualificación adecuada, según perfil de puesto,
- Garantizar que los empleados reciben una formación adecuada para cumplir eficaz y eficientemente con sus responsabilidades.

#### **Política de Presupuesto de Salarios**

##### **Propósito específico de la política**

Captar a las personas más calificadas disponibles con el objetivo de lograr la misión de la institución.

Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.

## **Alcance**

La presente política es aplicable a todo el personal en la línea de mando de jefaturas y gerentes.

## **Política**

Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cual se determinan todos los salarios de una organización.

## **Políticas Generales**

Descripciones claras y actualizadas de los diferentes cargos, que incluyan las responsabilidades de los empleados, a quien deben reportarse, el nivel educativo y la experiencia que se requieren.

- Un rango salarial para cada clasificación o agrupación se determina en base a un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares,
- Podría ser necesario analizar un área geográfica más amplia si existe una escasez de personas calificadas disponibles a nivel local para algunos cargos, (por ejemplo, programadores de computadoras), y
- El departamento de Recursos Humanos y área de Nomina y Presentaciones, incluyendo a los miembros de la Junta Directiva, que se reúnan en forma regular y programada para revisar los rangos, fijar los

- porcentajes de los aumentos en base a los méritos de los empleados si estos conceden, y en general, constituirse en el árbitro con respecto a las preguntas referente a los salarios.

### **Parámetros de Salarios**

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo quedan establecidos a partir del mes de noviembre del año anterior para ejecutarse en enero del año siguiente.
- Todos los puestos por crearse o modificación de salarios para el siguiente año se deben solicitarse con previa anticipación a la Gerencia General para que los mismos sean autorizados presupuestar,
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial o bien que el Ministerio de Trabajo autoriza en el año en vigencia,
- La previsión de reajustes salariales será por disposición de la Junta Directiva y Gerencia General, también puede darse por promoción escalonamiento o méritos del empleado, y
- El incremento salarial de forma anual se determinará únicamente por disposición del Ministerio de Trabajo bajo el acuerdo gubernativo autorizado en el año.

## **Compras**

### **Políticas Presupuestales**

#### **Propósito**

Garantizar la proveeduría de insumos, materias primas, equipos y servicios con eficiencia y eficacia ante las diferentes áreas de la inmobiliaria.

#### **Políticas de adquisiciones**

Nivel de autorizaciones para compras y servicios mayores a:

- Cero a Q.1000.00, solo se necesita la firma del coordinador del área,
- Q.1001.00 a Q.20,000.00, se necesita la autorización del coordinador + Gerente del área,
- Q.20,001.00 a Q. 50,000.00, se necesita la autorización del Gerente del área + Gerente General, y
- Q.50,001.00 en adelante, se necesita la autorización del Gerente del área, Gerente General y Administrador Único (presidente del Consejo de Administración).

#### **Cumplimiento presupuestal**

El área de Compras debe cotejar cada compra que se realice contra una autorización (firma y sello) del área de Finanzas, en la cual se asevere que dicha compra se encuentra debidamente presupuestada y en los límites autorizados para el mes que corresponde.

#### **Política de precios**

En octubre de cada año el área de compras negociará con los principales proveedores, a efecto de obtener las mejores tarifas de servicios y precios de insumos y materias primas, estos precios serán trasladados oportunamente a cada área para utilizarla como supuesto en la elaboración de su presupuesto.

## **Ventas**

### **Políticas Presupuestales**

#### **Propósito**

Establecer los niveles de ventas y gastos (área de ventas) alineados con las metas anuales, para proveer a la Gerencia General de información financiera clave para el presupuesto de Inmobiliaria La Nacionalista S.A.

#### **Política de crecimiento en ventas**

Para la proyección de ventas se considerará lo siguiente:

- Tendencias de consumo real obtenidas del estado de resultados de la empresa acumuladas hasta octubre de cada año,
- Nivel de precios indicado por la Gerencia General,
- Meta de crecimiento anual definida por la Gerencia General,
- Estrategias definidas por el área de Mercadeo,
- Consumos de acuerdo con la temporada y fechas de celebraciones nacionales,
- Situación económica nacional,
- Competidores actuales y nuevos que surjan.

#### **Política de proyección de gastos**

Para la proyección de gastos se considerarán los niveles de gastos operativos indicados por la Gerencia General.

## **Operaciones**

### **Políticas Presupuestales**

#### **Propósito**

Definir los niveles de gastos asociados al proceso operativo.

#### **Política de proyección de gastos**

Para la proyección de gastos se utilizarán los supuestos siguientes:

- Nivel de gastos definido por la Gerencia General,
- Crecimiento inflacionario y precios indicado por el área de Compras,
- Crecimiento de personal autorizado,
- Nuevos proyectos para ampliar la capacidad productiva,
- Necesidad de horas extras,
- Formación al nuevo personal,
- Rotación del personal operativo
- Programación de proyectos por mes, y
- Comportamiento de gastos fijos proporcionado por el departamento de Finanzas.

## **Finanzas y Contabilidad**

### **Políticas Presupuestales**

#### **Propósito**

Definir los supuestos presupuestarios, niveles de gastos, controles específicos y tendencias mensuales a utilizar en los presupuestos de cada área.

#### **Política de cumplimiento presupuestario**

El área de finanzas debe realizar el cotejo de adquisiciones y servicios requeridos por parte del área de compras, incluyendo una autorización (firma y sello) en la orden de compra, en la cual se asevere que dicha compra se encuentra debidamente presupuestada y en los límites autorizados para el mes que corresponde.

#### **Política de control de pagos**

El área de Finanzas deberá llevar una cuenta corriente basada en un reporte de ejecución presupuestal para determinar los límites de compras y pagos presupuestados por cada área.

#### **Política de comportamiento de gastos fijos**

A inicios del mes de octubre de cada año, el área de Finanzas emitirá un reporte con las tendencias de consumo, gastos y depreciaciones por mes para cada área de Inmobiliaria La Nacionalista, S.A.



## CONCLUSIONES

1. La empresa inmobiliaria constituye un bastión importante para el desarrollo macro económico nacional, por la necesidad de vivienda y por el crecimiento demográfico; estas sociedades regularmente se constituyen como sociedades anónimas por el volumen de capital que requieren principalmente, adicionalmente aportan desarrollo a otras empresas que les proporcionan servicios o materiales de construcción activando de esa forma la economía guatemalteca y también generan oportunidades laborales a muchas personas.
2. El Contaduría Pública y Auditoría, tienen la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos, prestando sus servicios de forma independiente o dependiente (en relación laboral de dependencia). Este trabajo de tesis se enfoca en las funciones y responsabilidad que obtiene al ser nombrado como Gerente Financiero de una empresa.
3. El control del presupuesto sin importar el volumen de operaciones, de su capital o el sector al que pertenezca, debe tenerse claros controles en el presupuesto anual; siendo que es la guía para llevar a la empresa a cumplir con sus objetivos, sean de ingresos y egresos anuales, de un negocio específico, pero en ningún caso debe considerarse como controles estrictos sin permitir desviaciones que redunden en pérdidas económicas.
4. Mediante el diagnóstico del presupuesto la empresa, puede tener clara esa guía que le permite alcanzar el objetivo trazado, específicamente para el caso del proyecto denominado **Valle Sur** consistente en cien casas de habitación.

## RECOMENDACIONES

1. A las empresas desarrolladoras inmobiliarias, que en lo posible permitan conocer los detalles de su gremio de la construcción; la información bibliográfica es limitada en el medio guatemalteco, para que los profesionales de ciencias económicas, puedan profundizar en el tema, conocer su funcionamiento y que eso sea un medio para que las empresas puedan contratar personal calificado y conocedor de este sector tan importante para la economía guatemalteca.
2. A los profesiones y estudiantes de Contaduría Pública y Auditoría, profundizar en el tema de las empresas desarrolladoras inmobiliarias, conocer su funcionamiento y sus obligaciones financieras y fiscales; prepararse continuamente estudiando lo que se relacione al tema, que puedan de acuerdo a sus oportunidades, como profesionales que son, buscar un oportunidad para coadyuvar al desarrollo propio como profesional y a crear en las empresas condiciones adecuadas para su crecimiento global.
3. Utilizar el control presupuestal de forma mensual, por parte del gerente financiero para la toma de decisiones, que generen beneficios a la empresa desarrolladora inmobiliaria, y la eficiencia en el uso de sus recursos en general.
4. Al gerente financiero de la empresa, por medio del análisis financiero desarrollado en el capítulo IV de esta tesis, que los controles administrativos y financieros aplicados en el mismo, reflejen cifras certeras, que los accionistas e inversionistas puedan evaluar y utilizar en la toma de decisiones adecuadas para el futuro de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala, 1985.
2. Burbano Ruiz, Jorge E., Presupuestos, Un enfoque de Direccionamiento Estratégico, gestión y Control de Recursos. Bogota, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2012.
3. Cárdenas y Nápoles, Raúl A, Presupuestos: Teoría y Práctica, 4ta. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México. 2012.
4. Conferencia Diplomado de Administración y Finanzas, Método de Factores, igcpa. Guatemala, Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, mayo 2015.
5. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Parcelamientos Urbano, Decreto Número 1427 y sus reformas, 1961.
6. Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Decreto Número 1441 y sus reformas, 1961.
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley Número 106 Código Civil, 1963.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), Decreto Número 1448 y sus reformas, 1969.

9. Congreso de la República de Guatemala, Código de Comercio de Guatemala Decreto Número 2-70 y sus reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, Decreto No. 68-86 y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala, Código Tributario, Decreto Número 6-91 y sus reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Bonificación Anual, Decreto Número 42-92 y sus reformas.
13. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto Número 27-92 y sus reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, Decreto Número 76-78 y sus reformas.
15. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Vivienda, Decreto Número 9-2012 y sus reformas
16. Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Decreto Número 10-2012.
17. Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, Decreto Número 12-2002 y sus Reformas.

18. Lawrence J. Gitman / Administración Financiera Básica, 6ª. Editorial Mexicana, Registro Número 723, 2012, 792 pág.
19. Méndez Rodríguez, Herminio. Auditoría Grado Superior. España: Ediciones Paraninfo, S.A. Méndez Rodríguez, Herminio. Auditoría grado superior. 5 España, s.a., 2015. Pág. 368.
20. Pellicer Armiñana, Teresa M. El sector de la construcción una perspectiva internacional. Valencia, España : universidad politecnica de la valencia (upv), 2014. Pág. 275.
21. Welsch, Glenn A. Planificación y control de utilidades. 5ta. s.l. : Prentice-Hall. 2011 pág. 562.