

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DEL CONTROL Y  
EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS  
ECONÓMICOS, DE UNA COMPAÑÍA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN  
DE PROYECTOS HABITACIONALES, DURANTE EL PERIODO 2018-2020, EN EL  
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.**



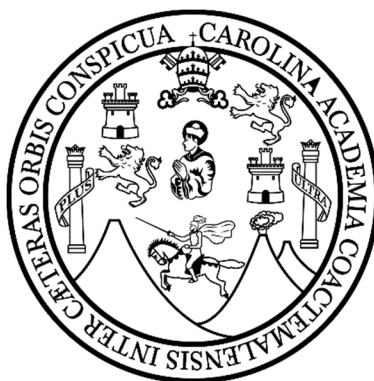
**CÉSAR ESTUARDO TZOC OCHOA**

**Guatemala, 12 de septiembre de 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DEL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS, DE UNA COMPAÑÍA EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES, DURANTE EL PERIODO 2018-2020, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”**



**Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**AUTOR: CÉSAR ESTUARDO TZOC OCHOA**

**Guatemala, 12 de septiembre de 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Galvéz

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: \_\_\_\_\_

Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matsuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Ricardo Arturo Adballa Álvarez

Evaluador: Lic. MSC. Jonny Haron García Ordoñez

Evaluador: Licda. MSC. Mirtala Hazel Villeda Padilla

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **CÉSAR ESTUARDO TZOC OCHOA** con registro académico: **201111815**

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'César Estuardo Tzoc Ochoa', written over a horizontal line.



ACTA/EP No. 04397

## ACTA No. MAF-A-008-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 3 de octubre 2021, a las 12:15:00 PM horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II del Licenciado **César Estuardo Tzoc Ochoa**, carné No. **201111815**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DEL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS, DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES, DURANTE EL PERIODO 2018-2020, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA,** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue **Aprobado** con una nota promedio de **70 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 4 octubre al 8 de octubre de 2021.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 03 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.



Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Alvarez  
**Coordinador**



MSC. Jonny Garcia  
**Evaluador**



MSC. Hazel Villeda  
**Evaluador**



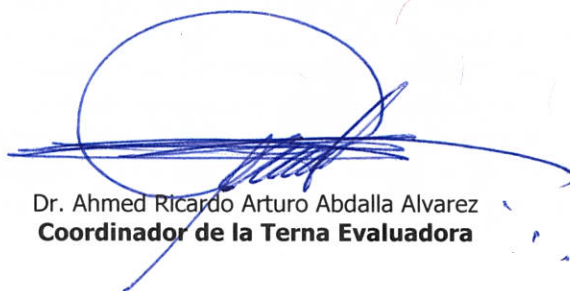
Lic. César Estuardo Tzoc Ochoa  
**Postulante**

## ADENDUM

**El Infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora Certifica que el sustentante César Estuardo Tzoc Ochoa con Número de Carné 201111815, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna dentro del plazo estipulado.**

**Guatemala 3 de noviembre 2021.**

(F)

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large circle and several horizontal strokes, positioned above the printed name of the coordinator.

**Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Alvarez  
Coordinador de la Terna Evaluadora**

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios: Quien es el encargado de brindarme sus bondades día con día para poder concluir con éxito cada una de las etapas de mi vida, proveedor de fe, inteligencia y sabiduría para cada uno de los retos de mi vida.
- A mis padres: Quienes son el pilar de mi vida, porque sin su apoyo incondicional seguro no hubiera logrado llegar a estas instancias de mi carrera académica, por la seguridad y detalles en cualquier situación de incertidumbre.
- A mi abuela: Quien ya no se encuentra con vida, pero siempre fue un pedazo de cielo conmigo hasta el último momento que compartimos.
- A mis hermanos: A quienes amo demasiado, para motivación y ejemplo que cada una de las metas que deseamos se hacen realidad si somos constantes en el camino.
- A mi novia: Quien siempre estuvo a mi lado con amor y comprensión siendo la ayuda idónea.
- En especial a: La Universidad de San Carlos de Guatemala y la facultad de Ciencias Económicas por permitir la oportunidad, por brindarme buenos y maravillosos momentos y mejor aún personas tan importantes en mi vida.
- .

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de una empresa en la industria de la construcción.....	1
1.2 Antecedentes de la gestión de presupuestos y el análisis administrativo y financiero.....	5
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Presupuesto .....	9
2.1.1 Utilidad de los presupuestos .....	9
2.1.2 Tipos de presupuestos .....	10
2.1.3 Ventajas y desventajas del presupuesto .....	13
2.1.4 Etapas del presupuesto.....	15
2.2 Industria.....	17
2.2.1 Tipos de industria.....	18
2.2.2 Industria de la construcción.....	18
2.3 Estados financieros .....	20
2.3.1 Estado de situación financiera .....	21
2.3.2 Estado de resultados .....	21
2.3.3 Análisis de estados financieros .....	22
2.4 Objetivos .....	23
2.4.1 Objetivos financieros y económicos .....	24
2.4.2 Análisis de razones financieras.....	25
3. METODOLOGÍA .....	31



3.1	Definición del problema .....	31
3.2	Objetivos .....	33
3.2.1	Objetivo general .....	33
3.2.2	Objetivos específicos .....	33
3.3	Diseño de la investigación.....	33
3.3.1	Unidad de análisis.....	34
3.4	Periodo histórico.....	34
3.5	Ámbito geográfico.....	34
3.6	Ámbito de aplicación .....	34
3.7	Técnicas e instrumentos aplicados.....	34
3.7.1	Técnicas e instrumentos documentales .....	34
3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo.....	35
3.8	Resumen del procedimiento aplicado.....	35
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1	Análisis de información financiera y económica.....	37
4.1.1	Análisis horizontal de estado de resultados .....	37
4.1.2	Análisis horizontal de estado de situación financiera .....	41
4.1.3	Análisis vertical de estado de resultados .....	46
4.1.4	Análisis vertical de estado de situación financiera .....	49
4.1.5	Indagación de los métodos y controles aplicados para la realización y gestión presupuestaria.....	53
4.2	Análisis y evaluación de la liquidez y rendimiento.....	55
4.2.1	Razones de liquidez .....	55
4.2.2	Razones de rendimiento .....	60
4.3	Análisis cuantitativo de margen de ganancia por proyecto .....	66

4.3.1 Margen de ganancia por proyecto.....	66
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES .....	81
FUENTES.....	82
ANEXO 1 Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018.....	87
ANEXO 2 Estado de resultado del 1 de enero al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018..	88
ANEXO 3 Guía de entrevista.....	89
ANEXO 4 Matriz metodológica.....	90
ANEXO 5 Formato de control de ejecución de presupuesto de costos y gastos.....	91
ANEXO 6 Propuesta de política presupuestaria.....	92
ÍNDICE DE TABLAS.....	93
ÍNDICE DE FIGURAS .....	94

## RESUMEN

En el presente trabajo se aborda a través de un análisis administrativo y financiero, a problemática de la inadecuada gestión del control y evaluación del presupuesto de una compañía en la industria de la construcción de proyectos habitacionales, en la cual no se puede determinar el impacto en cada uno de los objetivos económicos planteados, dando como resultado la falta de optimización de los recursos que se asignan para cada obra y variaciones importantes para el rendimiento de la compañía, lo cual es vital para establecer verdaderos controles en el flujo de información y comunicación para la toma de decisiones que puedan mostrar un cambio eficaz que añada valor a la ejecución de estos.

Derivado del problema que se describe en el párrafo anterior se formularon las siguientes preguntas que abren el campo de investigación a abordar: ¿Existen análisis de la información financiera y económica en los que se identifican las falencias de la gestión de control y evaluación presupuestaria?; ¿Es evaluada la información financiera antes de la aprobación del presupuesto para que puedan ser analizados su comportamiento y rendimiento de los resultados que se esperan? y ¿La gestión del presupuesto es correcta para los proyectos habitacionales que se desarrollan y lograr la eficiencia de los objetivos económicos que desea lograr la compañía?.

El objetivo general del presente trabajo de graduación es determinar las falencias que impiden la correcta gestión del control y evaluación presupuestaria desde una perspectiva administrativa y financiera para optimizar los recursos que se asignan a cada obra para una mejor toma de decisiones. Los objetivos específicos se refieren a realizar un análisis de la información financiera y económica, que permita detectar falencias en las operaciones de la empresa y medir su desempeño; evaluar el rendimiento financiero y económico de la compañía y el comportamiento de la inversión realizada para detectar el rendimiento de la compañía; analizar la eficiencia de los controles de forma anticipada para cada proyecto que se ejecuta y conocer los resultados que se desean obtener e identificar los imprevistos de forma oportuna para el alcance de la rentabilidad económica que se persigue a través de la correcta gestión del presupuesto.

La justificación del trabajo profesional de graduación radica en demostrar la importancia de una correcta gestión del control y evaluación del presupuesto para la compañía en el desarrollo de sus operaciones, para optimizar la utilización de los recursos y poder tener una mejora de toma de decisiones estratégicas, que añadan valor a la compañía con las oportunidades de mejora adecuadas en los diversos escenarios que se presenten.

El presente trabajo, se realizó con base en las fases de la investigación científica, la cual se desarrolló con un enfoque cuantitativo de tipo aplicada en el cual se puso en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría de administración financiera en artes, bajo el diseño no experimental; la cual admitió como unidad de análisis una empresa que se dedica a la construcción de proyectos habitacionales, en el municipio de Guatemala, durante los períodos 2018-2020, en el departamento de Guatemala, en el municipio de Guatemala, en los que se decidió tomar una muestra no probabilística para aplicar la técnica de la entrevista, la cual se direccionó a un colaborador de la entidad, quien es el encargado del área contable y financiera. Se utilizaron técnicas de resumen, síntesis, fichaje, lectura analítica y subrayado para procesar la información de forma adecuada y realizar el análisis propio que brindó el enfoque orientado a la aplicación de las estrategias planteadas. En la recolección de datos se interrelacionan las técnicas e instrumentos empleados para el alcance de los objetivos específicos.

Como resultado de la investigación se pudo concluir de acuerdo con los análisis realizados y los resultados obtenidos de la información financiera que no existe un análisis de ésta que permita identificar las falencias de la gestión en el control y evaluación del presupuesto con incidencia directa a la consecución de los objetivos económicos de la compañía. Se observó una disminución del margen bruto, operativo y neto de utilidad, resaltando el aumento no proporcional del costo de ventas con su relación a las ventas en el que es notable la disminución de la utilidad bruta de Q3.2 millones durante el periodo analizado. Por lo que existe una carencia de métodos correctivos que generen una mejor eficiencia en la operación, el cual permita a la administración detectar las oportunidades de mejora ideales y a tiempo para la correcta toma de decisiones en la cual exista una gestión en el control y evaluación de lo ejecutado con lo presupuestado.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo profesional de graduación que tendrá un enfoque administrativo y financiero se pretende resaltar la importancia de la gestión del control y evaluación del presupuesto, la cual repercute directamente en la consecución de los objetivos financieros. Uno de los objetivos del presupuesto principalmente en la industria de la construcción a la cual pertenece la investigación es controlar, medir y fijar responsabilidades en los diferentes departamentos y diferentes obras que se desarrollan, para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos, en el que se deben coordinar en cada obra todos los participantes con el fin de asegurar la optimización de todos los recursos empleados.

Se debe tener en cuenta antes de la preparación de un presupuesto de esta magnitud cuales son los resultados deseados y cómo obtenerlos, considerando el giro y la naturaleza de la compañía. Factores como el volumen de personas que intervienen en el desarrollo de una obra de construcción de los proyectos habitacionales, que todas las obras son distintas dependiendo del cliente y duración de estos, entre otros, son factores que deben tener un control y evaluación constante, no pueden pasar desapercibidos. La poca o correcta gestión puede dar origen a muchas pérdidas económicas o indicar cuál es el camino correcto para la consecución del éxito, respectivamente.

La correcta gestión del control y la evaluación del presupuesto puede brindar soluciones que se originen por conclusiones que se obtengan con base a los resultados de la información financiera, en el que se podrá visualizar la realidad de los procesos, encontrar y ejecutar oportunidades de mejora en la industria que sean oportunas y generen ajustes o correcciones importantes, donde el tiempo es primordial para la persecución del cumplimiento de responsabilidades y la eficacia de la ejecución del presupuesto. Que permita generar experiencia y competir en el mercado de una mejor manera, donde la operación de la compañía permanezca dentro de los límites presupuestados a través del seguimiento adecuado con todos los mecanismos correctos que permitan identificar a tiempo los contratiempos que se pudieran ocasionar de lo planificado.

El presente trabajo profesional de graduación se encuentra integrado por cuatro capítulos: el capítulo uno, antecedentes, se encuentran todos los datos propios de la unidad de análisis los cuales permiten mejor su comprensión a raíz de todas sus características, explica el giro del negocio, su historia, organización, los mercados en que trabaja y cubre, la prestación de servicios y tipo de proyectos que desarrolla, así mismo se presenta la perspectiva teórica de la unidad de análisis que incluye a sus principales exponentes y como se ha abordado en el tema en diversos países.

El capítulo dos, marco teórico, se detallan todos los temas y subtemas relacionados a la unidad de análisis en un orden lógico a los objetivos generales y específicos que se plantearon para brindar el sustento teórico al trabajo integrado por los conceptos más relevantes que ayuden a profundizar, apoyar e interpretar los resultados del trabajo profesional de una forma coherente y ordenada; el cual ayuda a no emitir interpretaciones equivocadas de conceptos que pueden resultar ambiguos en determinado momento.

El capítulo tres, metodología, en este capítulo se define el problema, se muestran todas las características, rasgos e implicaciones de la unidad de análisis, se presenta la formulación del problema; incluye el objetivo general y los específicos, así como el diseño de investigación en el que se detalla la unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico, el universo y muestra a utilizar, explica su criterio de selección, así como las técnicas de investigación aplicadas junto a los instrumentos de investigación de campo y el resumen del procedimiento aplicado.

El capítulo cuatro, discusión de resultados, se presentan los resultados obtenidos de una forma comprensible a través del uso de instrumentos que incrementen la interpretación de los resultados obtenidos y dar respuesta a los objetivos específicos planteados, los resultados finales responden al problema planteado donde se determina de forma coherente a través del análisis de carácter económico financiero de forma detallada el abordaje de los mismos a través de la implementación de indicadores financieros, para medir la capacidad de liquidez y rentabilidad de la compañía con el problema identificado. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

## **1. ANTECEDENTES**

En este capítulo se presentan los antecedentes que permiten la comprensión de las características de la empresa en la industria de la construcción; así como, de la gestión del presupuesto bajo el análisis administrativo y financiero que es la perspectiva que fundamenta la investigación.

### **1.1 Antecedentes de una empresa en la industria de la construcción**

Su principal actividad consiste en la construcción de proyectos habitacionales. Está constituida como sociedad anónima en la República de Guatemala.

La compañía fue constituida conforme a las leyes de la República de Guatemala, por período indefinido según Escritura Pública el 30 de septiembre de 2002, registrada definitivamente en el Registro Mercantil de Guatemala el 19 de noviembre de 2002. (Informe de control interno, 2020, p.4)

Es una compañía prestadora de servicios dedicada al sector de la construcción de proyectos habitacionales; su actividad principal radica en el desarrollo, dirección, administración, supervisión y asesoría de obras civiles, además de realizar otras actividades, tales como: movimiento de tierras, importación, exportación y comercialización de equipo y todo tipo de materiales para la construcción de proyectos habitacionales.

Las oficinas se encuentran ubicadas en la Ciudad Capital de Guatemala. La información financiera es preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera y la regulación del Impuesto Sobre la Renta de nuestro país. (Informe de control interno, 2020, p.7)

Las Compañía forma parte de un Grupo de empresas relacionadas con las cuales; realiza una serie de transacciones, los términos de tales transacciones pudieran no ser los mismos que se darían con terceros independientes. Las cuales se dedican a diseñar, fabricar e instalar estructuras metálicas, así como la construcción de bodegas en general y centros comerciales.

La compañía ofrece la realización de proyectos residenciales habitacionales bajo una amplia gama de servicios que apoyan el desarrollo de cada uno de los proyectos. Al igual que dirección y coordinación del proceso de planificación de proyectos residenciales, industriales y comerciales. Construcción de proyectos mediante distintos métodos de contratación: Contratos trato cerrado, diseño y construcción y administración de obras. Es una compañía constructora líder con presencia a nivel nacional importante y el debido reconocimiento a nivel centro americano de los proyectos que desarrolla, donde busca la optimización de sus costos para siempre ser la mejor opción del cliente. (Folleto de declaración de misión, 2020, p.3)

El sector construcción de proyectos habitacionales es muy competitivo en el territorio guatemalteco; sin embargo, la compañía cuenta con antecedentes de calidad y posicionamiento en el mercado, por lo que posee un portafolio potencial de clientes y nuevos entrantes sugeridos calificados, por lo que se deduce que es una compañía que enfrenta un riesgo de nivel bajo por amenaza de nuevos entrantes. La actividad principal de la empresa es la construcción en general, debido a ello no posee amenazas de productos sustitutos, sino la adquisición de pequeños apartamentos por un pequeño segmento de sus clientes. Debido a la naturaleza del negocio la empresa cotiza con gran cantidad de proveedores, con los que realiza subcontratos para la ejecución de cada obra y de esta forma mantiene una negociación estable en los precios de los materiales de construcción que adquiere; la empresa cuenta con varios clientes, que por lo general contratan los servicios de la compañía para la construcción y desarrollo de proyectos a corto y largo plazo, por lo que se pactan contratos de obra con términos diferentes ajustados a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La compañía cuenta con el apoyo de los socios y de las empresas relacionadas del grupo al cual pertenece. Por el tipo de negocio el personal administrativo se mantiene estable mientras que el personal operativo se mantiene en constante rotación según el desarrollo de cada proyecto. La compañía está en una etapa donde el crecimiento no es acelerado, sin embargo, se ha mantenido con un crecimiento moderado con relación a años anteriores. En estos últimos tres años no se han implementado nuevos modelos de negocios, productos o servicios. La industria de la construcción de proyectos



habitacionales se enfrenta a retos en los planos nacional, regional e internacional en la realización de proyectos más complejos.

Uno de los aspectos a contemplar es la disminución de carteras de proyectos y los limitados compromisos en el desarrollo de estos, debido a la incertidumbre económica en curso más con la coyuntura actual que atraviesa el mundo entero. (Informe de control interno, 2020, p.17)

Dados los requerimientos por el movimiento de la población en el mundo, existe gran demanda de infraestructura en todas las formas, lo cual produce cambios en el enfoque de casi todos los actores del sector. Los proyectos de edificios comerciales, residenciales e industriales han tomado el segundo lugar en muchas geografías en donde se está dando más importancia a la energía, los recursos naturales, el transporte, la comunicación, la tecnología, y otros proyectos vitales de infraestructura civil y social.

La importancia de la industria de la construcción no solo se ve reflejada en su continuo crecimiento (del 10.1% anual en el quinquenio 2009-2013) y el aporte cada vez más significativo hasta la fecha en los PIB nacionales, sino también en el efecto multiplicador que tiene en la economía nacional, lo que lo convierte en uno de los sectores que más se va consolidando en los países. La construcción de edificaciones y obra civil en una comunidad es un indicativo del desarrollo que está alcanzando la misma, con consumidores que buscan cada vez infraestructuras más modernas, cómodas y seguras. (Esquén, 2015, p.14).

Dentro de esta actividad transformadora, intervienen varios aspectos, como las personas que la desarrollan, los avances tecnológicos y materiales utilizados, con la finalidad de mejorar la calidad del producto final y obtener una mejor calidad de vida, para quienes los adquieren. Este sector genera empleos directos e indirectos para ingenieros, arquitectos, maestros de obra, albañiles, electricistas, plomeros, etc., es decir, la mano de obra que se encuentra implícita en la construcción. Los profesionales que trabajan en la construcción utilizan los avances tecnológicos relacionados con los materiales utilizados, nuevas formas de construir y diseñar para evolucionar de acuerdo a las necesidades sociales y económicas de cada país.

Se deben considerar diferentes variables como la durabilidad, calidad, niveles de la obra y un sin número de características especiales, que toda construcción debe tener, empezando con bases fuertes, considerando la calidad del terreno y la actividad sísmica del área, “la gran mayoría de estas estructuras están compuestas de materiales como arcilla de gran calidad, arenas, concreto segmentados o compacto, agua, pegamentos especiales que manejan la firmeza inicial, alambres que añaden y detienen vigas de amarre, varillas retorcidas, planas y triangulares, mortero y lo más esencial para que sean compactos los anteriores materiales el cemento blanco o genérico el cual maneja una gran cantidad de elementos y químicos los cuales con un secado especial adquieren diferentes firmezas y grandes ventajas sobre estructuras de madera o simplemente sobre triples las cuales están construidas en ciudades de gran conversión sismológica, así mismo todas las estructuras que se están realizando en el día de hoy se complementan con pruebas de resistencia”. (Córdova, 2013, p.2).

La industria de la construcción es una de las más grandes a nivel mundial. El comportamiento de este sector es, de hecho, un indicador de las condiciones económicas de un país pues requiere de una multiplicidad de especialidades y tiene impacto en una gran variedad de industrias (ejemplo: vidrio, aluminio, madera, cemento, acero, etc.) Sectores como el de la manufactura se caracterizan por: productos de alta calidad, entrega oportuna, costos razonables de servicio y bajos índices de falla; en contraste con la industria de la construcción que se percibe como de baja calidad e ineficiente. Esta industria es considerada una de las mayores empleadoras en el mundo, porque proporciona elementos que son de bienestar social que son básicos para las sociedades al construir grandes infraestructuras, en el PIB de cada país donde se desarrolla la industria tiene un aporte importante, porque ejerce un efecto multiplicador en la economía por el impacto que genera, no solo en su industria sino a otras industrias por su volumen de operaciones y la generación de más empleos.

Para Genis (2013), “prácticamente todas las industrias se caracterizan por tener planta fija y producto móvil, mientras que la industria de la construcción se caracteriza por tener producto fijo y planta móvil”. (p.51).

## **1.2 Antecedentes de la gestión de presupuestos y el análisis administrativo y financiero**

Se puede afirmar que el hombre ha presupuestado desde los tiempos más antiguos, desde la época de la prehistoria, cuando debía aprovisionarse de alimentos y vestidos para poder subsistir, también lo demuestra el hecho de que por los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente.

El presupuesto es un plan financiero que detalla con profundidad analítica, las operaciones e inversiones de una entidad, hasta llegar a la mínima expresión de prever cuántos fondos se asignan para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital, entre otros y también cómo serán obtenidos dichos fondos.

Sin embargo, el presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra. Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto debido a un rápido crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar. En 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presentó el presupuesto por programa y actividad. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabajó con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto. (Recinos, 2015, p.16)

En el tema de la administración y el control del costo en la construcción, la organización, es la herramienta para dirigir con éxito una empresa constructora. Tener éxito implica tener relaciones gana, gana. En todos los procesos constructivos en los que la empresa participa y este concepto constituye el propósito fundamental de convertir a la empresa en un centro de ganancia que sea bueno, de larga vida y de ganancias a todos los involucrados, sean estos accionistas, ejecutivos, empleados, proveedores, usuarios u

otros involucrados cualquiera que sea su participación. Las empresas constructoras son empresas mercantiles que se dedican a la planificación, ejecución y estructuración de obras de construcción, ya sean para vivienda, oficinas o bien para centros de comercio e industria. La organización es un instrumento que permite la estructuración técnica de los recursos con que la entidad cuenta para el desarrollo de sus actividades. La finalidad de la organización es la maximización de los planes y objetivos preestablecidos por la empresa, por medio de la estructuración de las relaciones que existen en los elementos materiales y humanos. La organización de la empresa gira con base a los principios de especialización, unidad de mando, equilibrio de autoridad responsabilidad y equilibrio de dirección-control que son los que le dan solidez a una empresa.

Es por eso que ahora que las gerencias se plantean soluciones inteligentes a corto, mediano y largo plazo. Las organizaciones han creado departamentos de presupuesto con la finalidad de planear las actividades, controlar y medir el manejo de los ingresos y gastos, coordinar las operaciones a desarrollar y lograr los resultados propuestos. (Samayoa, 2008, p.91).

Dentro de los propósitos de la consecución de los objetivos financieros como parte del control financiero, destaca el hecho de la razonabilidad de estos, las metas y el cumplimiento de las normas de la organización, por eso es que cuando se ejerce el control dentro de una empresa, es necesario que se establezcan procedimientos para conocer en forma inmediata el éxito o el fracaso de lo planificado, para que cuando el caso lo amerite, se agilice la acción correctiva. Dentro de esta importancia se encuentra el mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables, comparando los resultados reales frente a los presupuestados. Para el desarrollo de las actividades y el crecimiento que pueda tener la empresa, es indispensable reconocer que esta importancia tiene un grado alto, que depende de la magnitud de la empresa, de los recursos con que cuente y la etapa de evolución en que se encuentre.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabría a dónde 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 establece las bases para el desarrollo de un plan sostenido a lo largo para varios períodos, en los que la empresa pueda conocer su crecimiento y necesidad de recursos para alcanzarlo.

Con respecto al abordaje de la temática sujeto de estudio, se realizó investigación en los Tesarios de la Universidad de San Carlos de Guatemala, a continuación, se menciona algunas de las tesis a nivel de maestría que pueden ayudar al entendimiento de la problemática:

**Figura 1. 1**

**Investigaciones previas del tema objeto de investigación**

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1	Administración Y Control Del Costo En La Construcción, optando al grado académico de Ingeniero Civil en la Universidad de San Carlos de Guatemala.	2008	Conocer las áreas de los procesos de construcción y las funciones de los miembros, para determinar en un estudio integrado el costo del proceso en un proyecto de construcción y realizar su descripción.	Realizar una administración y control del costo para el proceso integrado, en la construcción de una lotificación en proceso y se proponen soluciones posibles.
2	Sistematización Contable de Contratos de Construcción a Largo Plazo en una Empresa Constructora, Contadora Pública y Auditora, Licenciada en la Universidad de San Carlos de Guatemala.	2013	Reflejar la realidad operativa del negocio, pues muchas veces no se muestra la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones gerenciales, optimizar el uso de sus recursos y obtener mayores beneficios en la ejecución de las obras, ya que la forma de registrar las diferentes operaciones que conlleva la realización de un proyecto se reportan a través del criterio de las personas responsables de dicha actividad.	Se establecieron ajustes al sistema de contabilidad para determinar la sistematización contable, destacar los objetivos y la importancia de cada uno en el proceso para la obtención de EEFF razonables y oportunos para la toma de decisiones. Bajo un documento directriz de las personas encargadas de la sistematización

3	Problemas Técnicos En La Administración De Obra De Empresas Constructoras En El Valle De Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México.	2013	Identificar la frecuencia con que se presentan en las prácticas cotidianas los problemas técnicos, en una muestra de empresas constructoras que operan en el Valle de Toluca y los problemas financieros que no permiten la conclusión exitosa de los proyectos.	Se realizó un análisis de confiabilidad para brindar información verídica como o instrumento de recolección de datos para evitar el sesgo de datos, conclusiones y tomas de decisiones equivocadas en la compañía
4	El Presupuesto Como Herramienta De Control Financiero En Una Empresa Comercializadora De Cosméticos Capilares. Universidad de San Carlos de Guatemala	2015	Indicar las causas del fracaso de las empresas, por la falta de planificación de sus actividades financieras, lo que se trasluce en carencia de presupuestos que puedan orientar hacia donde se desea llegar al finalizar un período.	Desarrollo de un plan táctico de utilidades de un año para la empresa distribuidora, en el que se incluyen varios presupuestos, como el de ventas, inventarios, compras, gastos, hasta llegar al flujo de caja, el estado de resultados y balance general proyectados, finalizando con el cálculo del punto de equilibrio.
5	Análisis De La Administración Financiera Del Presupuesto Operativo Y Financiero, optando al grado académico de Maestro en Administración Financiera en la Universidad de San Carlos de Guatemala	2016	Aumentar el control eficiente de la ejecución presupuestaria, así como una evaluación oportuna por medio de los procedimientos y reportes establecidos en la planificación.	Se elaboró el presupuesto de efectivo por períodos, basado en las operaciones presupuestadas, así como en las políticas de cobros y pagos. Este presupuesto, junto a un control eficiente de la ejecución, permitió mejorar la liquidez, además, determinar de forma correcta esta liquidez en los períodos necesarios para la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con información de: (Samayoa Peque, 2008), (Córdova Paz, 2013), (Morales Genis. 2013), (Recinos Herrera, 2015), (Díaz, 2016).

Derivado del análisis de los estudios realizados previamente con relación al tema de investigación, definir e implementar un modelo de administración financiera para el control y administración de los recursos financieros de la empresa a través del presupuesto, que mejora la eficiencia de los recursos económicos y financieros.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Se presentan las teorías, enfoques teóricos y conceptuales, utilizados para fundamentar la investigación sobre el análisis administrativo y financiero de la gestión del control y evaluación del presupuesto. Así como su impacto en los objetivos económicos, de la industria de la construcción de proyectos habitacionales, en el departamento de Guatemala.

### **2.1 Presupuesto**

Para el contexto de la parte teórica de la perspectiva que orienta la investigación se presentan estos conceptos de valor.

El presupuesto es una herramienta importante para la consecución de los objetivos económicos de una compañía según Batres (2014) “Se define como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de la función administrativa que comprende: Desarrollo y aplicación de objetivos generales (largo plazo), especificación de metas (corto plazo), plan de utilidades general. (largo plazo), plan de utilidades por responsabilidad (largo plazo)”. (p. 4).

El presupuesto es elaborado para estimar la cantidad de dinero que se requiere para el desarrollo y ejecución de cualquier proyecto de tal manera se le pueda hacer frente mediante la cifra estimada la cual supone el coste que va a suponer la realización de este.

#### **2.1.1 Utilidad de los presupuestos**

Los presupuestos no son únicamente un documento donde se registran los gastos previstos o la inversión necesaria para una acción concreta, sino que es una herramienta que permite planear el futuro a quien lo utilice.

“La elaboración de un presupuesto permite a las empresas administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que estas cuenten con los instrumentos necesarios para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo. El principal objetivo de un presupuesto es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento

de la misma. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo”. (Economipedia, 2020, s/p)

La utilidad de los presupuestos es imprescindible en las empresas en la actualidad desde su creación, marcan el panorama completo de la situación de la compañía de una forma financiera especialmente, son de suma importancia para rastrear y perseguir el cumplimiento de cada uno de los objetivos que se traza la compañía, aumentan de por sí el control económico.

### **2.1.2 Tipos de presupuestos**

En cualquier compañía es el cimiento de cara al futuro para realizar la toma de decisiones y su ejecución de cada transacción, por ende, es necesario conocer los diferentes tipos de presupuestos.

Cuando se trata de manejar ordenada y efectivamente los costos de producción y adquisición de recursos, los tipos de presupuestos son la base fundamental para hacerlo. No todas las negociaciones son iguales. De acuerdo con el nivel de complejidad de esta se requiere un determinado documento que deje en claro los detalles financieros y logísticos de la transacción. Los tipos de presupuesto se definen por el rol en los departamentos y cómo se relacionan entre ellos. Con base a ello podemos encontrar los siguientes tipos de presupuesto: presupuesto maestro, presupuesto operacional, presupuesto de ingresos y ventas, presupuesto de producción, presupuesto de compras, presupuesto de flujo de caja, presupuesto de tesorería y presupuesto de marketing. (Economía, 2020, s/p).

La diversidad de presupuestos se basa de acorde a las necesidades o el giro de negocio de la compañía que los aplique, unos pueden ser más complejos para una y otros más sencillos y viceversa, pero cumplen la funcionalidad para lo cual fueron diseñados, principalmente para quienes toman decisiones en la compañía.

#### **2.1.2.1 Presupuesto maestro**

Este presupuesto aparte de que contiene toda la información, de datos de ventas, producción, operación, estados financieros, flujos de caja, etc.



El Presupuesto Maestro proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuanto más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la Empresa. El presente trabajo identifica las partes que integran el Presupuesto Maestro y su importancia en relación con el horizonte de crecimiento de la empresa. (CULCyT//Enero - Abril, 2010).

Refleja una información oportuna y fiable para la preparación en todos los aspectos individuales y en conjunto, porque integra las partes en un todo y con base a ello validar un periodo de tiempo amplio por la información que brinda. Con este presupuesto se puede cuantificar las metas y objetivos los cuales son claves para establecer el estatus de la empresa en marcha y el comportamiento que esta tiene en cada uno de los periodos de tiempo que se estima la evaluación y su proyección. Lo ideal es que este tipo de presupuesto sea realizado anualmente.

### **2.1.2.2 Presupuesto operacional**

Este se compone de los presupuestos de los departamentos o sea presupuestos más pequeños para integrarlo e ir detallando los niveles que tiene cada uno de ellos.

Primero se determina el volumen de ventas, el cual denominaremos presupuesto de ventas, normalmente se debe formular. Al estimar la cantidad de ventas para cada producto, los volúmenes de ventas pasadas son normalmente usados como punto de partida. Estos montos son revisados por factores que se espera afecten a las ventas futuras, la opinión del personal especializado en el área es imperante, así como utilizar métodos estadísticos. (CULCyT//Enero - Abril, 2010).

Es muy funcional si lo requiere la compañía y se encuentra segmentada de una buena manera para trabajarlo por departamento ya que se basa en ello. Se encuentra basado principalmente en trabajar con el departamento financiero, por la evaluación y control de la información que el mismo genera.

### **2.1.2.3 Presupuesto de ingresos o ventas**

Este tipo de presupuesto se basa principalmente en las proyecciones, porque muestra los aumentos de patrimonio.

El presupuesto de ingreso es una herramienta de suma importancia que refleja las entradas de efectivo que la empresa recaudará en un periodo establecido, que también refleja la salida de dinero siendo este un recurso del cual la empresa debe desprenderse para obtener ingresos económicos futuros. Esto refleja la liquidez con la que la empresa cuenta. (Barriga, 2002, p.206)

Es clave siempre para determinar los flujos de efectivo entrantes, para los departamentos de tesorería, compras, producción. Los datos históricos de ingresos y del sector en general para poder presupuestar, es uno de los más utilizados por su importancia directa con la liquidez de las compañías.

### **2.1.2.4 Presupuesto de producción**

El presupuesto de producción se relaciona íntimamente con el presupuesto de compras ya que depende del mismo para su desarrollo y consecución de los objetivos planteados.

Es un presupuesto no muy común como indica Macas (2015) “Como su nombre mismo lo indica el presupuesto de producción se expresa en unidades físicas ya que estas implican cantidades económicas a producir y disponibilidad de materia prima”. (p.4).

Este es un documento donde se logra calcular cuánto cuesta fabricar cada producto que se desea vender, se podría decir que en este tipo de presupuesto se proyecta cuál es la demanda que se tiene que abastecer en el mercado de la mano con un presupuesto de ventas en el mismo periodo.

### **2.1.2.5 Presupuesto de compras**

En este tipo de documento se incluyen todo tipo de proyecciones de los materiales que se necesitan para poder satisfacer la producción.

El presupuesto de compras de materia prima o de mercaderías, que corresponde formalmente a una empresa industrial o comercial, constituyen parte del presupuesto general de la empresa. (Recinos, 2015, p.21).

Se encuentra sumergido en el presupuesto de compras o íntimamente relacionado con él, son necesarios para proyectar los servicios relacionados que se dispone a satisfacer la compañía. Las compras de los materiales que se van a utilizar. Para la preparación de este presupuesto el departamento de compras deben intervenir en todo el proceso recogiendo todos los datos relacionados con materias primas, tener el inventario actualizado, costo unitario de cada materia prima y tener claro la cantidad exacta a producir.

#### **2.1.2.6 Presupuesto de flujo de caja**

Este presupuesto considera toda la información relevante para determinar si la organización cuenta con recursos para continuar como empresa en marcha o si se están desaprovechando todos los recursos con los que cuenta la compañía.

El tiempo es el mayor aliado al momento de la toma de decisiones, por ello según Alvarado (2006) “Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo”. (p.17).

Este presupuesto es de suma importancia ya que revela y controla la liquidez de la compañía y las soluciones o restricciones inmediatas que se tienen con el efectivo en todo momento. Es similar a un pronóstico porque siempre va de acorde en el periodo de un tiempo concreto.

#### **2.1.3 Ventajas y desventajas del presupuesto**

Para implementar el uso de un presupuesto, adicional a saber cuál es el mejor que se acondiciona a los objetivos y giro de la compañía, es necesario saber qué ventajas y limitaciones presenta la herramienta, pero sobre todo cuando conocer las limitaciones para minimizarlas y sacarle el mayor provecho.

De acuerdo con Muñiz (2016). Para realizar un presupuesto se deben tener previamente determinados los recursos en tiempo y personas que va a dedicar su confección y seguimiento. Algunas de las limitaciones al momento de la preparación de un presupuesto son las siguientes:

- Es necesario valorar los recursos disponibles que se tienen en cuanto a tiempo y personal dedicado para su realización, de lo contrario el proceso presupuestario tiende a convertirse en un bumerán y se vuelve contra quienes lo prepararon.
- Si no se describen claramente cómo se plasmarán los presupuestos y los objetivos las acciones a tomar no serán fáciles y se volverán complejas.
- Debe de analizarse previamente el tipo de información de la cual se dispone para verificar si se puede realizar el seguimiento respectivo
- Si no se establece el nivel de detalle del presupuesto para tener una influencia positiva se desconoce por completo el desempeño de los implicados. (p.43)

Expresar lo que se quiere en un futuro mediante objetivos fijados de forma monetaria y una planificación cuantificada mediante la cual se puedan trasladar y comunicar a los diferentes involucrados y no involucrados es lo que determina ciertas ventajas como las siguientes:

- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes tipos de ingresos y gastos para un determinado período para el futuro.
- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida la organización.
- Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica cómo se deben cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- Permite prever situaciones futuras que puedan suceder de forma de mayores o menores ingresos o gastos, la cual permite elaborar soluciones o planes alternativos a priori si fuera necesario.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toman previamente decisiones de gestión. (p.44)

## **2.1.4 Etapas del presupuesto**

Los presupuestos son documentos que deben llevar una secuencia para poder llegar a ser exitosos, por lo cual es necesaria qué, cómo ocurren los diversos escenarios en cada etapa de preparación, sobre todo para la implementación y ejecución del mismo.

### **2.1.4.1 Pre iniciación**

Esta fase inicial está enfocada a plantear y delimitar las expectativas de la organización y las posibilidades de esta para su cumplimiento, de modo que es el resultado de dicha fase en mapa de expectativas y límites para la elaboración del presupuesto.

En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la presa. Este diagnóstico contribuye a sentar los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones. (Ruiz, 2009, p.48).

En esta etapa se formulan herramientas dentro del mismo presupuesto que son el soporte para las propuestas y los cimientos hacia la consecución de los objetivos económicos, herramientas como políticas internas, análisis del sector del que se desarrolla la compañía, divulgación de objetivos propuestos, definición de visión y misión del negocio como tal, elaboración como tal de los planes operativos y sus líderes.

### **2.1.4.2 Elaboración**

La elaboración de los presupuestos es fundamental para la preparación de los programas operativos, que involucra a departamentos claves y los resultados que de ellos se desea, como el de ventas, finanzas, costos y gastos. Según Muñiz (2016) Con base a los planes aprobados por la gerencia para cada nivel funcional de la empresa se procede a la etapa donde los conceptos adquieren una dimensión monetaria de la organización. (p.74).

En esta etapa se prepara un informe a las gerencias el cual debe de llevar el análisis de conveniencia e implicaciones para cada objetivo que se describió en la etapa anterior,

también se deben de realizar cada uno de los ajustes que los líderes consideren importantes para mejorar los resultados que se desean alcanzar, para que exista una aprobación final y sea dado a conocer a todos sus partícipes.

#### **2.1.4.3 Ejecución**

En la ejecución del presupuesto se considera la etapa más importante porque es donde se realiza el desembolso de parte de la inversión de un proyecto, conocida como el momento crucial.

La tercera etapa se relaciona directamente con la puesta en marcha de los planes. El líder de presupuestos tiene una labor fundamental y es la de integrar a las diferentes áreas a la consecución de las metas trazadas en el presupuesto, de manera tal que se pueda trasladar a cada uno de los niveles de la organización la interrelación existente entre estos y la importancia dentro de la operación y el cumplimiento del presupuesto; lo anterior a fin de cumplir con las expectativas gerenciales de la organización. (Actualización Administrativa, 2019-2020, p.6).

Esta etapa se verifica si todo lo previsto es de acuerdo a lo planeado donde se mide la capacidad de los involucrados para la toma de decisiones oportunas cuando lo ejecutado no salga como lo previsto y se le añade un valor a la consecución de los objetivos que persigue la compañía.

#### **2.1.4.4 Control presupuestal**

El control presupuestal se manifiesta como una parte del ciclo de administración para monitorear y dar seguimiento a cada una de las acciones que ya se ejecutaron y qué camino han seguido de acuerdo con lo establecido antes de su ejecución.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestos, se determina las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas. (Ruiz, 2009, p.23).

Es importante tomar en cuenta que cuando se trate de proyectos de construcción se debe evaluar mediante informes parciales y/o el avance de las obras, para verificar realmente

el cumplimiento de metas y verificar en cada etapa el cumplimiento de las metas establecidas.

#### **2.1.4.5 Evaluación**

En esta etapa debe de realizarse un análisis crítico de cada uno de los resultados obtenidos, se deben realizar informes globales para abordar el análisis hasta esta etapa, se debe de identificar cada una de las causas y efectos de aquello que no se tenga considerado a la fecha y planes de seguimiento para su corrección.

Al culminar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos. (Ruiz, 2009, p.52).

Esta es la etapa más vital del presupuesto en donde se mide la capacidad que se tuvo para llegar al cumplimiento de objetivos y verificar falencias en el proceso que den lugar a oportunidades de mejoras en las próximas elaboraciones donde se prevea las mismas y se tenga un plan de acción para cada situación inoportuna.

## **2.2 Industria**

La industria, o actividad industrial, es la parte de la economía orientada a la transformación de las materias primas en productos que posteriormente son consumidos por los ciudadanos o economías domésticas.

La razón es pura y simplemente que las materias primas son más baratas, al requerir para su extracción u obtención menor valor añadido, y, pasan a formar parte de los costes de producción del producto elaborado. Además, el desarrollo de la industria y el sector secundario, implica la necesidad de innovación, resultando fundamental la tecnología. Por razones de costes, las industrias suelen establecerse a gran escala. Esto requiere, a su vez, altos ingresos de capital y de

mano de obra cualificada, sobre la base de la especialización y división del trabajo, que caracteriza al sector industrial. (Quinto, 2006, p.50)

La transformación de la materia prima en la era actual y más ahora mediante la globalización ante que se mide las compañías, por lo que la industria juega un papel importante en todo el sector secundario, siempre al hablar de industria se introduce un proceso productivo.

### **2.2.1 Tipos de industria**

Toma relevancia para la aplicación de cada una de los presupuestos cuál es el tipo de industria en la que se desenvuelve esto con el fin de conocer todo el contexto en el cual se desarrolla la industria, para ampliar y completar el panorama de forma vertical y horizontal para poder organizar la herramienta.

Los tipos de industrias pueden clasificarse según su proceso productivo, tonelaje de las materias primas utilizadas, tamaño, desarrollo y tipo de producto. La industria puede definirse como las actividades económicas que tienen como objetivo emplear y transformar los recursos naturales que son, por un lado, las materias primas, y por otro, las fuentes de energía para producir dos tipos de productos. (Quinto, 2006, p.46)

- Tipos de industria según su proceso productivo
- Industrias según el tonelaje de las materias primas utilizadas
- Según su grado de desarrollo
- Según su tamaño
- Según el tipo de producto (p.46)

### **2.2.2 Industria de la construcción**

La industria de la construcción es probablemente una de las industrias menos desarrolladas en comparación con otras, como por ejemplo las telecomunicaciones. En el caso de la construcción civil; se define como el área que lleva a cabo la construcción de una infraestructura para uso público o privado, urbano o rural

La industria de la construcción juega un papel importante en el desarrollo de un país, tanto en su cultura como en el ámbito económico, ya que, a través de la construcción, se



satisfacen las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación. (Córdova, 2013, p.6)

La industria de la construcción se puede dividir en dos grandes grupos: diseño y ejecución. Dando lugar a un gran grupo de profesionales, como arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros de construcción y constructores civiles. También entran en esta clasificación los dibujantes técnicos, técnicos de nivel superior o universidad en construcción.

### **2.2.2.1 Etapas de un proyecto de construcción**

Del mismo modo que cualquier otro proyecto comercial es necesario que en este de carácter de obra civil, nace de una necesidad que es detectada en un contexto específico.

La ejecución del proyecto se efectúa bajo especificaciones técnicas económicas y de disposición especial y de calidad, construido por una compañía que tiene la experiencia y la capacidad de llevar a cabo un proceso de control al demostrar una buena administración y conforme normas, leyes y reglamentos de la construcción. (Tobar, 2017, p.59)

Sus etapas principales son:

- a) Análisis
- b) Identificación de soluciones
- c) Estudios de viabilidad
- d) Financiación:
- e) Planificación:
- f) Diseño
- g) Licitación
- h) Ejecución (p.59)

Estas etapas son necesarias para poder ver que lo que se ha programado se puede coordinar sin algún tipo de retrasos y el desarrollo de la urbanización es viable, teniendo clara cada una de las actividades en cada departamento de trabajo.

### **2.2.2.2 Proyectos Habitacionales**

Se definen como proyectos habitacionales desde la construcción de una casa hasta las renovaciones menores en una habitación. Los diferentes proyectos, e incluso diferentes aspectos de un mismo proyecto, requieren diferentes enfoques y habilidades. En el siguiente bloque encontrará empresas que le pueden proveer nuevos conceptos de vivienda, en un ambiente muy colonial y exclusivo en Guatemala.

Un conjunto residencial o habitacional es, en principio, una agrupación de viviendas destinadas al alojamiento permanente de igual número de hogares con cierta identidad propia. (Instituto de la vivienda, 2021, s/p).

El proyecto habitacional es la parte fundamental del capital físico para el desarrollo de la vida familiar. Allí es donde se construye y manifiesta la identidad de quienes la habitan, y por ello, es la base concreta de distintas dimensiones de la vida humana: arraigado, protección, seguridad y convivencia.

No hay duda de que el acceso a los proyectos habitacionales es un factor clave en el mejoramiento de la calidad de vida y por lo tanto, una prioridad de política pública. Por eso, los proyectos habitacionales ocupan el lugar destacado en las estrategias de superación de la pobreza.

Por otra parte, los proyectos habitacionales pueden consistir en un proyecto propio de arquitectura y urbanización o formar parte de uno mayor, a los que se acompaña la información y los antecedentes relativos a cada uno de los postulantes y sus familias, debiendo incluir un proyecto de asistencia técnica y un plan de habilitación social.

## **2.3 Estados financieros**

Los instrumentos más utilizados para realizar un análisis financiero de una compañía son los estados financieros, ellos contienen toda la información cuantitativa y ayudan a interpretar los movimientos y rubros que posee la misma.

Los estados financieros tienen el objetivo de estandarizar la información contable de la empresa, de tal manera que cualquier persona que tenga algún conocimiento de contabilidad pueda entender lo que el reporte contable, sea el balance general

o el estado de resultados, desea comunicar, sin interesar el tipo de empresa, su giro o, más aún, el país en donde se desenvuelve. (Franco, 2020, p.47).

Los estados financieros son de vital importancia para tener un panorama de los resultados que está obteniendo la compañía, en su operación anual y de forma acumulativa para validar la capacidad que se posee para cumplir con sus obligaciones y saber a qué derechos se es acreedor.

### **2.3.1 Estado de situación financiera**

Este estado financiero reúne descripciones y rubros de carácter histórico, porque sus saldos son acumulativos cada periodo contable, es de suma importancia para los accionistas y las gerencias de cada compañía que los utilice para la toma de decisiones.

El Estado de situación financiera muestra la posición financiera de una entidad económica a un momento determinado y para ese fin se presentan en él los activos (lo que posee la entidad), los pasivos (las deudas de la entidad) y la diferencia entre ellos (activos menos pasivos) que es el capital contable de la entidad. (Boletín científico de las ciencias económicas administrativas del ICEA, 2019, s/p).

En el mundo financiero y el mercado exigente que demanda cualquier tipo de industria la actualización, análisis e interpretación de este estado financiero es vital para las compañías, para contar con un mejor desarrollo económico, sobre todo para desarrollar la confiabilidad en la información que el mismo refleja, a través de este se proyecta la situación tanto a usuarios externos como para internos que deseen conocer la posición económica de una compañía.

### **2.3.2 Estado de resultados**

En el estado de resultados se muestra toda la información dinámica de una compañía, principalmente para mostrar cómo se desarrollan los rubros que este lo integran en rol de los ingresos que se percibe.

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias nos muestra los ingresos y egresos efectuados por una entidad económica durante un periodo determinado de tiempo, valuados y presentados de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad, así como la diferencia resultante, ya sea utilidad o pérdida. Los

ingresos y egresos de un periodo contable (o ejercicio) se resumen en el estado de resultados. (Recinos, 2015, p.23).

En el mismo se puede visualizar el beneficio (rendimiento) que se obtiene por las operaciones que se realizan anualmente, estas no son acumulables sino dinámicas de forma anual. Brinda un panorama completo de los rubros que afectan el beneficio que se desea obtener y su importancia para poder producir y recibir el ingreso que se tiene contemplado.

### **2.3.3 Análisis de estados financieros**

Los estados financieros reflejan la información que posee las compañías sin embargo por lo regular solo las personas de uso habitual de los mismos conocen o interpretan los movimientos que se dan en ellos en el transcurso de los periodos contables, sin embargo, para ello es necesario analizarlos para poder interpretar mejor las cifras de acuerdo al giro del negocio que se analice.

Según Torres (2011) “El análisis financiero se ocupa de los valores monetarios y de créditos, es decir lo que se debe y lo que se tiene por cobrar”. (p.71).

El análisis de los estados financieros es fundamental para identificar variaciones importantes en los rubros que los componen e identificar oportunidades de mejora que aumenten la eficacia de los recursos y se realicen ajustes y correcciones oportunas que generen un valor añadido a la operatividad y rentabilidad de las compañías.

#### **2.3.3.1 Análisis vertical y horizontal**

Existen técnicas especiales que muestran un mejor análisis e interpretación de los estados financieros. Son necesarias para aumentar la capacidad interpretativa de las partidas que componen cada estado financiero y su relación, con objetividad, para deducir cómo opera y qué políticas que se aplican en el transcurrir de sus operaciones, así como también el actuar de los administradores de las compañías con los recursos que posee. La técnica de análisis vertical y horizontal de los estados financieros es una de las más importantes por los resultados que se obtienen en su aplicación.

El más concreto por su variación absoluta y relativa, el análisis horizontal, muestra la comparación con efecto espejo de un periodo con otro y determina el crecimiento o

disminución del rubro, se puede relacionar directamente el efecto obtenido con la partida doble.

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa. (Hernández, 2018, p.23).

Al realizar este tipo de análisis y relacionarlo con la partida doble, se debe indagar en las variaciones que no sean proporcionales. Es una composición de forma estructural de cómo se encuentran conformados los estados financieros. Mediante las variaciones que se pueden obtener se puede definir los rubros que merecen mayor atención de acuerdo con su naturaleza.

A diferencia del análisis horizontal, la aplicación del análisis vertical permite validar la estructura por grupo de cuentas, ya sea por grupos o subgrupos depende de la forma y carácter del análisis que se quiera implementar. Por lo regular se realiza a los grandes grupos de los estados financieros, es más relevante se puede mencionar para el estado de resultados y la estructura de capital, por el análisis de las variables que integran mencionados rubros.

Está técnica de análisis vertical o porcentual corresponde, a la evaluación de la estructura interna de los estados financieros y su utilidad radica en que facilita la comparabilidad de cifras entre empresas porque pierde importancia la magnitud de los valores expresados en términos absolutos, los cuales, para efectos de evaluación, son reemplazados por magnitudes porcentuales. (Pérez, 2018, p.24).

Este análisis les brinda importancia a los números absolutos que a los relativos por lo que se deduce que complementa al análisis vertical y se complementan de forma concreta para obtener un panorama completo del análisis de los estados financieros. Depende mucho de la determinación de la estructura del negocio e industria a la que se dedique la compañía a analizar.

## **2.4 Objetivos**

La solución para establecer objetivos adecuadamente pasa por definirlos lo más detalladamente posible.

Un objetivo es una meta financiera (ahorrar para la jubilación, crear un fondo de emergencia, etc.) lo que se desea conseguir. Los objetivos pueden estar enclavados en cualquier periodo de tiempo, por ejemplo, a muy corto plazo. (ProAhorro,2018, s/p).

Básicamente es poco claro y específico. Cuando se define una meta se debe responder de la forma más detallada posible a tres preguntas básicas: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?

### **2.4.1 Objetivos financieros y económicos**

Los objetivos financieros y económicos son aquellas metas que las personas o empresas se plantean a la hora de iniciar un proceso de planificación. Cada uno de ellos define un tipo de accionar, y, por ende; marcan la pauta a seguir a la hora de tomar decisiones relativas a la gestión del dinero.

Uno de los principales problemas en la gestión del dinero es la carencia de objetivos financieros. Cuando la persona o empresa no se plantea metas a alcanzar recorre un camino sin propósito, por lo tanto, se está desarrollando actividades que al final no representan resultados significativos. A razón de que no existe un punto de referencia que determine el nivel de éxito de dicha acción. (Finanzas y proyectos, 2015, s/p)

Es por esto por lo que queremos abordar el tema de la importancia de los objetivos financieros. Tocando aspectos relevantes para su formulación y consecución. De manera que estos sirvan para tener un mejor desempeño financiero personal y empresarial.

La función principal de los objetivos financieros es servir como punto de referencia. Y cuando esto se aplica a la gestión del dinero se enmarca desde dos perspectivas:

- Algo qué alcanzar
- Punto de referencia para evaluar el desempeño.

Para lograr que los objetivos financieros sean exitosos deben constar de tres elementos básicos. Estos deben ser:

- Claros
- Medibles
- Alcanzables

Luego de tener los tres elementos básicos (Claros, medibles y alcanzables) se hace necesario iniciar un proceso de identificación de los dos tipos de objetivos financieros a desarrollar:

- Liquidez
- Rentabilidad

Los principales objetivos económicos que persiguen las compañías son: su seguridad económica o rentabilidad, distribución correcta de ingresos, aumento del valor de la compañía, eficiencia económica y su desarrollo económico o aumento de valor.

## **2.4.2 Análisis de razones financieras**

Para el análisis de estados financieros adicional a las herramientas como el análisis vertical u horizontal, para conocer mejores situaciones particulares que añadan un valor en cuanto a la información que refleja la compañía que se analice, existen razones financieras de diferente tipo que miden, por ejemplo: el nivel de endeudamiento que se tiene, la liquidez, rentabilidad o la cobertura que se tienen sobre los pasivos que se poseen.

### **2.4.2.1 Razones de liquidez**

Las razones de liquidez son importantes en una compañía porque reflejan la capacidad que tiene la compañía para enfrentar las obligaciones que se tienen adquiridas de forma inmediata, dependiendo los criterios conservadores que se posean y la naturaleza del giro en el cual opera la misma.

#### **2.4.2.1.1 Razón de liquidez**

Entre las más importantes se encuentran la razón de liquidez, liquidez corriente o de solvencia, la cual consiste en evaluar la capacidad que posea la compañía con todos sus activos corrientes frente a sus pasivos corrientes. Su fórmula es la siguiente:

- $\text{Liquidez} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$

El índice de liquidez corriente es el índice de balance más empleado. No solo es una medida de liquidez de la empresa, sino una medida del margen de seguridad que la gerencia tiene para cubrir las inevitables disparidades en el flujo de fondos a través de las cuentas del activo y el pasivo corrientes. (Quinto, 2006, p.17).

Esta se refleja en valores que no son absolutos, porque su interpretación se basa en sí el resultado del índice que se obtiene es positivo o negativo, sí es negativo la empresa indica que sufre problemas de liquidez, aunque sí fuera positivo se debe de analizar cuantas veces se dispone de activos para cubrir las obligaciones a corto plazo.

#### **2.4.2.1.2 Prueba del ácido**

La razón de prueba del ácido es importante y de carácter más conservador que la prueba de liquidez en la cual por lo regular se plantea el escenario de sí la empresa puede y es capaz del pago de sus deudas a corto plazo, sin incluir todos sus activos corrientes. Su fórmula es la siguiente:

- Prueba del ácido =  $(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$

Para Gitman (2012) “El nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida del sector en la cual opera” (p.67).

Al no tener en cuenta a un activo con menos liquidez como los inventarios en su determinación, se puede medir con mayor certeza la capacidad de corto plazo que posee la compañía, con esto se puede medir la solvencia que se maneja con regularidad al comparar el resultado con el de años anteriores.

#### **2.4.2.1.3 Razón del efectivo**

La razón del efectivo mide netamente el cash existente de la compañía, así como los que son equivalentes de éste de manera inmediata para sufragar sus obligaciones a corto plazo. Este es mucho más conservador que el de liquidez y el de la prueba del ácido. Su fórmula es la siguiente:

- Ratio de efectivo =  $(\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efectivo}) / \text{Pasivo corriente}$



La ratio de efectivo o cash ratio es un indicador financiero que mide la capacidad de la empresa para hacer frente rápidamente a sus obligaciones en el corto plazo. Esto, sin la necesidad de vender ningún activo. (Economipedia, 2021, s/p).

Para este índice que pudiera ser la más confiable por el nivel conservador que posee, hasta los valores que son equivalentes de efectivo principalmente y el efectivo en determinado momento pueden experimentar pérdidas de valor adquisitivo es por ello que se debe de conocer a fondo el giro de la compañía para poder interpretarlo, es interpretable cuando es mayor a 1 que los recursos son suficientes y mayores a los de las obligaciones, sí es igual a 1 son de las mismas proporciones y si es menor que la unidad no existen suficientes fondos disponibles para la deuda existente inmediata.

#### **2.4.2.1.4 Rotación de cuentas por cobrar**

Esta razón es de vital importancia ya que va ligada a un activo importantes dentro de la parte corriente como lo son sus clientes, acá se puede medir la liquidez como también el rendimiento de la operatividad de la compañía porque se logra identificar en cuanto tiempo se es capaz de lograr una cuenta por cobrar en efectivo. Su fórmula es la siguiente:

- Rotación de cuentas por cobrar = Ventas netas / Promedio de cuentas por cobrar

El índice de rotación de cuentas por cobrar es una medida contable que se utiliza para cuantificar la eficacia de una empresa en el cobro de sus cuentas por cobrar. El índice muestra qué tan bien una empresa usa y administra el crédito que otorga a los clientes y qué tan rápido se cobra o se paga la deuda a corto plazo. (Inversiones Seguras, 2020, s/p).

Es importante porque determina el número de veces que se posee para poder saldar una obligación, la fluidez de este puede otorgar un déficit de liquidez o una capacidad de pagar y manejar mejor las negociaciones al poseer una buena rotación y manejo de las cuentas por cobrar. Mide la recuperación como tal de los créditos otorgados en el periodo de tiempo.

### **2.4.2.2 Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad son relevantes en una compañía para validar cuál ha sido el comportamiento de las utilidades que se obtienen en todo el esquema del estado de resultados principalmente y sí la inversión de los propietarios está o no generando el rendimiento esperado.

#### **2.4.2.2.1 Margen de utilidad bruta**

Para conocer sí se opera o no bien en una compañía este margen es de bastante utilidad, se mide sobre las ventas y se descartan todas las operaciones que no son parte del giro normal de la compañía. Su fórmula es la siguiente:

- Margen de utilidad bruta = Utilidad bruta / Ventas

Para Torres (2011) el margen de utilidad bruta es el que “nos muestra la cantidad que se alcanza de utilidad bruta por cada unidad monetaria de ventas, después de haber incurrido en los costos de venta y producción”. (p.28).

Para este como para la mayoría de las razones financieras es preferible un alto margen porque eso mostraría que se está realizando una buena maximización de los recursos con los que cuenta una compañía. Es un indicador que sí el negocio que se está desarrollando es en sí como tal beneficioso y lucrativo para lo que se desea.

#### **2.4.2.2.2 Margen de utilidad operativo**

Este tipo de razón financiera incluye por lo regular el costo y los gastos que son necesarios para generar una venta, la parte productiva y administrativa. Este representa como tal las utilidades que se obtienen a través de las ventas independientemente cuente o no con financiamiento, impuestos, dividendos preferentes, etc. Su fórmula es la siguiente:

- Margen de utilidad bruta = Utilidad operativa / Ventas

Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeran todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las utilidades puras ganadas por cada dólar de ventas (Gitman & Chad, 2012, p.75).

Esta ratio es determinante para la administración de una compañía para determinar si la relación de los ingresos que se perciben y los costos se encuentran relacionados o existan desviaciones que tengan que ser consideradas como tal para indagaciones y oportunidades de mejora, dentro de la elaboración y control de los presupuestos que indican los parámetros que se deben permitir en costos y gastos para operar.

#### **2.4.2.2.3 Margen de utilidad neta**

Esta razón financiera es importante directamente para los accionistas porque evalúa a la compañía mediante su capacidad de transformar los ingresos en ganancias para las personas que realizan la inversión en la misma y esta pueda operar. Su fórmula es la siguiente:

- Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas

Gitman & Chad (2012) indican que el margen de utilidad neta “Nos indica el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes” (p.75).

Para interpretar esta razón siempre se debe de buscar los márgenes de ganancias consistentes y que sean fuertes con relación a la operación que se lleva a cabo año con año. Con este se puede medir el éxito o fracaso de una compañía. Siempre tomando en cuenta cual es el giro de la compañía que se analiza.

#### **2.4.2.2.4 Retorno sobre activos**

El ROA como comúnmente se le conoce a esta razón, es una ratio que amplía el panorama sobre el margen operativo de una compañía, porque mide la capacidad de la compañía para generar utilidades con los activos que posee, mide su eficiencia. Su fórmula es la siguiente:

- Margen de utilidad neta = Utilidad neta / Ventas

De acuerdo con Gitman & Zutter (2012) “El rendimiento sobre los activos totales (ROA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor” (P.75).

A diferencia de la rentabilidad financiera o ROE, el ROA no considera únicamente el patrimonio invertido por los accionistas, sino todos los activos de la compañía. Sí el indicador decae en años consecutivos no es buena señal de rendimiento que estos están teniendo. Una razón importante en escenarios adversos es la reducción de costos para mejorar este índice.

### 3. METODOLOGÍA

La Metodología contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionada con la gestión del control y evaluación del presupuesto y su impacto en los objetivos económicos en una empresa de construcción de proyectos habitacionales.

#### 3.1 Definición del problema

La compañía desarrolla gran variedad de proyectos habitacionales en el país y utiliza varios materiales los cuales pueden ser importados o adquiridos a nivel local, materiales exclusivos en la mayoría de los proyectos. Para el desarrollo de la operación, en el cual se requiere la participación de varios departamentos y personas para la entrega de cada proyecto habitacional, se debe de tener una estrategia clara que integre la experiencia y habilidades necesarias de cada uno para poder tener resultados satisfactorios en la complejidad de la operatividad que se desenvuelve cada proyecto y el volumen de sus operaciones, principalmente en las áreas de campo.

Por lo que se establece que es necesario contar con una correcta gestión del control y evaluación del presupuesto de la compañía para poder establecer verdaderos controles en el flujo de información y comunicación a quienes toman decisiones que puedan mostrar un cambio eficaz que añada valor a la ejecución de los mismos.

Sin embargo, la compañía carece de una correcta gestión y control del presupuesto, no se logra alcanzar los objetivos económicos planteados, esto a raíz de que esto hace que los costos se puedan elevar, por ignorar la realidad de todo el contexto de la empresa. Existe mala previsión de costos, principalmente de los variables los cuales sostienen principalmente la actividad de las construcciones. Estos varían repentinamente en el transcurso del año y no se logra optimizar su importe y los recursos de los cuales dispone la compañía para cada obra que realice. La falta de optimización debido al poco control no muestra el panorama completo de los recursos disponibles para generar ahorros. Se extrapolan y se utilizan datos históricos para la realización de los nuevos presupuestos sin un análisis previo de los ajustes que se puedan realizar para mejorar los resultados

de los proyectos próximos y no se detallan las oportunidades de mejorar en cada uno de los departamentos involucrados.

Por la carencia de análisis financiero, que conlleve a correcciones y ajustes importantes no se puede valorar y ponderar de forma clara quiénes son los responsables directos de corregir e indicar las falencias que se identifiquen durante la ejecución de los proyectos e impide medir de forma cuantitativa las debilidades que muestra el presupuesto, así como conseguir mejoras oportunas. Con estos inconvenientes y oportunidades de mejora sin atender los resultados que se esperan tienden a ser inalcanzables, pero sin el análisis correcto podría ser que estos de verdad sean de esta forma y no se han podido modificar a la realidad y coyuntura en la que se desenvuelve la compañía. Se desconoce como tal la ayuda que proporciona una gestión y control del presupuesto adecuado a la consecución de los objetivos económicos que se posee.

Por la inadecuada gestión del control y evaluación del presupuesto que la compañía posee, no es posible determinar cuál es el impacto que esto causa en los objetivos económicos que persigue la empresa. Esto da como resultado la falta de optimización de los recursos que se cuentan para la ejecución de los proyectos habitacionales y variaciones en el rendimiento de la compañía. La falta de gestión y control ha provocado que cada año se realice otro presupuesto de forma repetitiva, que no abre la brecha para mejoras importantes, que conduzcan a una mejor rentabilidad y eficiencia en bloque. No se le otorga el mantenimiento, ajustes y seguimiento oportuno al presupuesto para validar las necesidades nuevas que no se están supliendo, así como limita la toma de decisiones oportunas y claras para el desarrollo de la compañía.

A continuación, se detallan las preguntas formuladas que permitieron dar respuesta a la problemática presentada:

- a. ¿Existen análisis de la información financiera y económica en los que identifican falencias de la gestión de control y evaluación presupuestaria?
- b. ¿Es evaluada la información financiera antes de la aprobación del presupuesto para que puedan ser analizados su comportamiento y rendimiento de los resultados que se esperan?

- c. ¿La gestión del presupuesto es correcta para los proyectos habitacionales que se desarrollan y lograr la eficiencia de los objetivos económicos que desea lograr la compañía?

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos que se encuentran a continuación muestran el propósito de la investigación y los fines o metas que se desea alcanzar, para lo cual se plantea un objetivo general y objetivos específicos los cuales guían la secuencia a seguir en la presente investigación.

### **3.2.1 Objetivo general**

El objetivo planteado para la resolución de la problemática es:

Determinar las falencias que impiden la correcta gestión del control y evaluación presupuestaria desde una perspectiva administrativa y financiera para optimizar los recursos que se asignan a cada obra para una mejor toma de decisiones.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Para el logro del objetivo general se efectuarán los siguientes objetivos específicos:

- a. Realizar un análisis de la información financiera y económica, que permita detectar falencias en las operaciones de la empresa y medir su desempeño.
- b. Evaluar la información financiera y económico de la compañía y el comportamiento de la inversión realizada para determinar el rendimiento de la compañía.
- c. Analizar la eficiencia de los controles de forma anticipada para cada proyecto que se ejecuta y conocer los resultados que se desean obtener e identificar los imprevistos de forma oportuna para el alcance de la rentabilidad económica que se persigue a través de la correcta gestión del presupuesto.

## **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de investigación muestra la estrategia que fue seleccionada para recopilar y analizar la información que respaldó la siguiente investigación. A través de un diseño no experimental, se buscó si un formato para evaluar la ejecución del presupuesto mensual y acumulado sería de beneficio para aumentar la gestión y el control de la compañía para el presupuesto de esta.

### **3.3.1 Unidad de análisis**

El estudio se realizó en una empresa dedicada a la construcción de proyectos habitacionales, la compañía ofrece realización de proyectos residenciales habitacionales bajo una amplia gama de servicios de apoyo al desarrollo de cada uno de los proyectos, se encuentra ubicada en el Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

### **3.4 Periodo histórico**

Para establecer el periodo cronológico se utilizaron los estados financieros y demás datos relacionados con el presupuesto de los periodos 2018 al 2020.

### **3.5 Ámbito geográfico**

La investigación se desarrolló en el municipio de Guatemala y Departamento de Guatemala.

### **3.6 Ámbito de aplicación**

Para el presente trabajo de graduación, se admitió como unidad de análisis una empresa que se dedica a la construcción de proyectos habitacionales, en el Municipio de Guatemala.

De acuerdo a las características de la unidad objeto de análisis se aplicó la técnica de la entrevista, ver anexo No. 3, la cual se direccionó a un colaborador de la unidad de análisis, quien es el encargado del área contable y financiera, para una ampliación de información del control y gestión actual del presupuesto, las fortalezas y debilidades que puedan ser identificadas del mismo, así como ampliar la interpretación y estrategias que fueron tomadas por la unidad de análisis .

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

En esta sección se mencionan todas las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la obtención y análisis de la información que fue requerida para dar respuesta a la problemática abordada.

#### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Las técnicas e instrumentos documentales sirvieron para sustentar la teoría a la presente investigación, la cual contribuyó a la construcción de los antecedentes y el marco teórico,



mediante la revisión detallada de las fuentes que permitieron conocer las categorías que fueron presentadas en el marco teórico, se procedió a aplicar las técnicas de resumen, síntesis, fichaje, lectura analítica y subrayado para procesar la información de forma adecuada y realizar el análisis propio que brindó el enfoque orientado a la aplicación de estrategias prácticas, que permitieron el alcance del objetivo general.

### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

En la recolección de datos se interrelacionan las técnicas e instrumentos empleados para el alcance de los objetivos específicos, cuya finalidad es la aplicación de los conocimientos adquiridos que fundamentan la investigación empírica.

Para la obtención de información con criterios prefijados, se emplearon las técnicas e instrumentos siguientes:

- a) Como técnica se utilizó el análisis de documentos, empleando como instrumentos los documentos a analizar; siendo estos: el estado de situación financiera y el estado de resultados; la evaluación financiera se realizó por medio de análisis financiero de las: 1) Razones financieras de liquidez y 2) Razones financieras de rendimiento.
- b) La técnica de la entrevista, ver en el anexo No. 3, se utilizó para la recolección de la información, se usó como instrumento una guía de entrevista no estructurada, conformada por diez preguntas, las cuales fueron dirigidas hacia el Contador General, de la entidad de construcción, la cual permitió el análisis interpretativo de cada dato recabado y establecer las conclusiones sobre la problemática abordada.

### **3.8 Resumen del procedimiento aplicado**

La presente investigación corresponde a una investigación aplicada la cual se realizó con un enfoque cuantitativo de tipo aplicada en el cual se puso en práctica los conocimientos adquiridos, para el diseño de la investigación no experimental.

La investigación se procedió a realizar a las fases de la investigación científica, siendo éstas: exploratoria, descriptiva y explicativa en las que se emplearon técnicas e instrumentos de investigación para su desarrollo. De acuerdo con Piloña (2016) las fases de investigación se describen de la siguiente forma:

- a) Fase exploratoria: se desarrolló mediante la consulta de fuentes electrónicas de carácter documental, tesis de trabajos de postgrado para fundamento del marco teórico y antecedentes. También para la recolección de datos se utilizaron técnicas como resumen, síntesis, fichaje, lectura analítica y subrayado e instrumentos como guía de entrevista, estados financieros y razones financieras de rendimiento y liquidez para el desarrollo de la investigación y respuesta del problema planteado.
- b) Fase descriptiva: se realizó un análisis vertical y horizontal para identificar variaciones importantes de los años comparativos, que donde se puedan identificar medidas correctivas del instrumento de estados financieros. Así mismo una revisión de los métodos y controles aplicados para el análisis de la gestión presupuestaria de la entrevista realizada. De las razones financieras y de liquidez se evaluó el rendimiento de la inversión de los propietarios y la capacidad de la compañía para satisfacer las obligaciones contractuales a corto y largo plazo. Específicamente del estado de resultados se realizó un análisis cuantitativo del incremento de los gastos al sobregirar los presupuestos autorizados o tendencia de los últimos años en el que existan variaciones considerables o nuevos gastos fuera del presupuesto autorizado.
- c) Fase expositiva: con los análisis realizados en la fase descriptiva de cada uno de los instrumentos, se logró dar una recomendación de oportunidad de mejora a la situación de la gestión y control del presupuesto de la unidad de análisis a través de la herramienta del reporte del presupuesto real con el presupuestado junto a sus variaciones de forma mensual y anual para presentación de datos con vista a los ajustes necesarios para mejoras en la toma de decisiones.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación con relación al análisis administrativo y financiero de la gestión del control y evaluación del presupuesto y su impacto en los objetivos económicos, de una empresa de construcción de proyectos habitacionales, durante el periodo 2018-2020, en el departamento de Guatemala.

Los resultados fueron estructurados en función de los objetivos específicos planteados, para los cuales se indagó cuáles serían las mejores herramientas de análisis detallado para la comprensión y dar respuesta al problema planteado.

### **4.1 Análisis de información financiera y económica**

Para realizar un análisis de la información financiera y económica, que permitiera comparar y observar los cambios en las operaciones de la empresa y medir su desempeño se emplearon los siguientes métodos.

#### **4.1.1 Análisis horizontal de estado de resultados**

Este tipo de análisis se realizó para verificar y determinar cambios o variaciones que se han obtenido en el período histórico a analizar, los cuales se encontraron comparables para el empleo de la herramienta; con el fin de observar el comportamiento de la compañía y su desempeño en los periodos de una forma detallada de acuerdo con su estructura y la naturaleza del giro de la compañía.

Así mismo, esclarecer mediante los resultados obtenidos qué rubros del estado financiero mostraron datos que reflejaran una disminución en su desempeño y afectará directamente a los objetivos que persigue la compañía año con año, así como variaciones importantes que indican una baja en la gestión de los recursos con los que se opera. Con el enfoque administrativo y financiero necesario para entender si se tomaron las decisiones administrativas con base a la información que cuenta la compañía en el tiempo adecuado o se quebrantó la gestión que se tuvo que haber empleado de manera necesaria para realizar los ajustes y correcciones que fueran considerados y ayudaran el alcance de los objetivos planteados en el desarrollo de las operaciones. En la siguiente tabla se muestra el análisis horizontal comparativo realizado durante el periodo histórico analizado:

**Tabla 4. 1****Empresa “La Constructora, S.A.”****Análisis horizontal de estado de resultados****Del 1 de enero al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018****Cifras Expresadas en quetzales**

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	Saldos al 31-dic-2019	Variación, aumento (disminución)	%	Saldos al 31-dic-2018	Variación, aumento (disminución)	%
a	b	c	d = (b - c)	e = (d/c)	f	g = (c - f)	h = (f/g)
<b>Ingresos</b>							
Ventas	140,104,988	115,789,246	24,315,742	21%	108,595,322	7,193,924	7%
Costo de ventas	(131,538,246)	(105,230,597)	(26,307,649)	25%	(96,770,398)	(8,460,199)	9%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>8,566,741</b>	<b>10,558,649</b>	<b>(1,991,908)</b>	<b>-19%</b>	<b>11,824,924</b>	<b>(1,266,275)</b>	<b>-11%</b>
Gastos de operación	(6,958,874)	(6,409,898)	(548,976)	9%	(5,277,218)	(1,132,680)	21%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>1,607,867</b>	<b>4,148,751</b>	<b>(2,540,884)</b>	<b>-61%</b>	<b>6,547,706</b>	<b>(2,398,955)</b>	<b>-37%</b>
Otros gastos e (ingresos) netos	2,958,987	478,449	2,480,538	518%	180,139	298,310	166%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>4,566,854</b>	<b>4,627,200</b>	<b>(60,346)</b>	<b>-1%</b>	<b>6,727,845</b>	<b>(2,100,645)</b>	<b>-31%</b>
Impuesto sobre la renta	(1,141,714)	(1,156,800)	15,086	-1%	(1,808,899)	652,099	-36%
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>3,425,141</b>	<b>3,470,400</b>	<b>(45,259)</b>	<b>-1%</b>	<b>4,918,946</b>	<b>(1,448,546)</b>	<b>-29%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acuerdo al análisis horizontal comparativo realizado en la tabla No.4.1 , se mostró que las ventas para el año 2020 ascendieron un 21% respecto al año anterior esto representa para la compañía un ingreso de Q24 millones de quetzales adicional a pesar de la coyuntura y emergencia sanitaria declarada a nivel mundial, esto debido a el tipo de clientes que integran la cartera de clientes con las cuales desarrolla sus actividades principales de prestación de servicios. Es por ello que, a pesar de haber detenido actividades durante el confinamiento por algunos meses, la mayor parte al inicio continuó la operación normal como indican los contratos iniciales y al finalizar el mismo dispusieron de no atrasarse más y dar lo estipulado con nuevas negociaciones para seguir avanzando con las actividades planificadas. Mientras que el crecimiento del año 2019 respecto al año 2018 las ventas tuvieron un aumento de 7%, aumentando 7 millones adicionales

respecto al año 2018. El crecimiento para el año 2019 es mucho menor que el que hubo para 2020.

El costo de ventas también aumentó en el año 2020 respecto al año anterior en un 25% con el equivalente de Q26 millones de quetzales, sin embargo, su incremento no fue proporcional al obtenido en las ventas se pudo observar que varía el 4% con relación a las mismas lo cual es un equivalente a un costo adicional invertido de Q4 millones de quetzales, los costos de los materiales utilizados en la construcción de proyectos habitacionales no variaron significativamente sus precios, las negociaciones ya realizadas con los subcontratistas no tuvieron modificaciones, la mano de obra contratada y empleada para el desarrollo de la ejecución de los proyectos no tuvo un alza, por lo que se deduce que la variación corresponde a que debido a la coyuntura existente se compró materiales con precios distintos a los recurrentes con los proveedores que trabajaba usualmente la compañía y estas compras no tuvieron el mismo costo y oportunidades de beneficios de descuento en la compra, el cual se tenía usualmente con los proveedores frecuentes. Esto ocurrió con pocos proyectos y escasos materiales como para obtener la variación identificada. La variación del año 2019 con el año 2018 en los costos es de un 9% con una diferencia del 2% con relación a las ventas, siendo este porcentaje su desviación. Adicional a ello se determina que la desviación es equivalente a Q1.6 millones de quetzales, más de lo que se debió invertir en los costos para el desarrollo de los proyectos, en el aumento se determina que las razones que pudieran dar esta desviación es la compra adicional de materiales principalmente que a diferencia del 2020 con el 2019 se ve reflejado un aumento en el inventario sin embargo estas variaciones no deberían existir porque las compras se realizan en relación a los proyectos a desarrollar, ya que estos materiales no son utilizables para todos los proyectos y a veces son de uso exclusivo para ciertos proyectos.

La utilidad bruta en ventas disminuyó en el año 2020, en un 19% equivalente a Q1.9 millones esto con relación al aumento no proporcional a las ventas que tuvo el costo de ventas. Para el año 2019 la utilidad bruta en ventas disminuyó en un 11% con relación al año 2018 equivalente a Q1.2 millones, estas cantidades por tener relación directa con el

costo de ventas y su costo, se puede observar la disminución que ha venido descendiendo desde el año 2018 al 2020 disminuyendo su margen de utilidad bruta.

Los gastos de operación ascendieron Q500mil en el 2020 respecto al 2019 en un 9%, no existe variación material, el aumento del rubro se debe a la contratación de personal en el área de investigación y desarrollo de proyectos en las oficinas centrales por el crecimiento del departamento y se une a la parte de gastos de operación. Estos gastos corresponden a gastos administrativos y de oficina principalmente, donde el 60% del total se integra por honorarios profesionales, sueldos y prestaciones laborales, de personal administrativo y financiero que labora para la compañía en las oficinas centrales. Sin embargo, la variación respecto del 2019 con el 2018 es de un 21% equivalente a Q1.1 millones esto debido a una incorporación de sueldo de 7 personas que conformaban: 5 de ellas un departamento encargado de validar todas las planillas que se tienen a cabo en los proyectos en ejecución y 2 de ellas para el departamento de obras como topógrafos para el levantamiento de planos de varios proyectos que se desarrollaron en simultáneo. El rubro de gastos no ha tenido variaciones significativas en otras líneas de los años analizados, debido a la naturaleza del rubro que no se presenta tan dinámico como el costo de ventas el cual depende de los proyectos que se realizan directamente.

Los otros gastos e ingresos (netos) presentan un incremento en el año 2020 de 518% respecto al año 2019 por la venta de una maquinaria a finales del año por lo que se obtiene en el 2020 casi una paridad con el año anterior con la utilidad antes de impuesto por esta venta, sin embargo, con el análisis realizado en los anteriores rubros sin esta venta se hubiera disminuido la utilidad casi un 50% de lo que se generó en el año 2019, por lo que en la parte final del análisis realizado los rubros no varían como en la parte superior del estado de resultados. Estos respecto al año 2019 comparado con el 2018 aumentaron un 166% equivalente a Q 298 mil por diferencial cambiario, no teniendo mayor incidencia en el cálculo de la utilidad antes de impuesto diferencia principalmente del año 2020. Analizado la carga fiscal determinada para los años 2020 y 2019 es similar con un -1% de variación en el 2020 respecto al año pasado con Q1.1 millones de impuesto sobre la renta determinado en ambos años y una utilidad neta del año en ambos de Q3.4 millones con la misma variación de disminución de que la utilidad neta del 1%.

Sin embargo, en el año 2019 respecto al año 2018 la variación es del -2% mejorando la carga fiscal en el 2019 y persistiendo en el 2020, a pesar de ello y el 1% más de carga pagada en el 2018 la utilidad neta del año no es afectada al contrario es mejor que para los dos años siguientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis horizontal del estado de resultados, se pudo concluir que las principales variaciones debido a la naturaleza y giro del negocio de la compañía se originaron en los ingresos y el costo de ventas, los cuales analizados en conjunto proporcionan una variabilidad significativa principalmente en el costo para el año 2020 pero ya con variabilidad y desviación desde el 2018, el cual creció más de lo estipulado a la relación del crecimiento de ingresos. Donde se esclarece de forma oportuna la carencia de gestión y control de la ejecución del presupuesto y optimización de los recursos con los que cuenta la compañía. La cual pudo obtener una mejora clara y oportuna como es el caso del año 2020 en el que se vivió una situación anómala no vivida por muchos hace ya más de 100 años la cual podría haber aprovechado para la obtención de mejores resultados o paridades respecto a años anteriores.

#### **4.1.2 Análisis horizontal de estado de situación financiera**

Este análisis fue realizado para completar el panorama financiero de la compañía y el impacto que pudo haber obtenido con los cambios observados en el estado de resultados del periodo histórico, validar si existían variaciones significativas que amplíen la idea de la gestión y sus falencias reflejadas en la información económica que se posee. Este tipo de análisis se realizó con un enfoque administrativo y financiero el cual se determinó necesario para comprender de una mejor forma el tamaño, el mercado, capacidad de liquidez inmediata y todos los aspectos internos y externos propios de una empresa en la industria de la construcción de proyectos habitacionales. Indagar si se tomaron las decisiones administrativas con base a la información que cuenta la compañía.

Este tipo de análisis fue complementado con el análisis vertical y demás procedimientos propios de la herramienta. En la siguiente tabla se muestra el análisis horizontal comparativo realizado:

Tabla 4. 2

## Empresa “La Constructora, S.A.”

## Análisis horizontal de estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	Saldos al 31-dic-2019	Variación aumento (disminución)	%	Saldos al 31-dic-2018	Variación aumento (disminución)	%
a	b	c	d = (b - c)	e = (d/c)	f	g = (c - f)	h = (f/g)
<b>Activo</b>							
<b>Corriente</b>							
Caja y bancos	1,190,051	3,761,503	(2,571,452)	-68%	1,018,361	2,743,142	269%
Cientes - neto	20,648,118	15,555,092	5,093,026	33%	15,181,068	374,024	2%
Cuentas por cobrar relacionadas cp	805,829	1,065,767	(259,938)	-24%	4,323,900	(3,258,133)	-75%
Otras cuentas por cobrar	13,418,114	10,065,280	3,352,834	33%	1,033,180	9,032,100	874%
Inventarios	6,340,324	5,964,286	376,038	6%	3,811,860	2,152,426	56%
<b>Total activo corriente</b>	<b>42,402,436</b>	<b>36,411,928</b>	<b>5,990,508</b>	<b>16%</b>	<b>25,368,369</b>	<b>11,043,559</b>	<b>44%</b>
<b>No corriente</b>							
Cuentas por cobrar relacionadas lp	319,477	1,804,810	(1,485,333)	-82%	4,759,136	(2,954,326)	-62%
Propiedad, maquinaria y equipo - neto	23,094,108	19,098,006	3,996,102	21%	10,767,393	8,330,613	77%
Otros activos	855,443	1,857,783	(1,002,340)	-54%	752,800	1,104,983	147%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>24,269,028</b>	<b>22,760,599</b>	<b>1,508,429</b>	<b>7%</b>	<b>16,279,329</b>	<b>6,481,270</b>	<b>40%</b>
<b>Total del activo</b>	<b>66,671,464</b>	<b>59,172,527</b>	<b>7,498,937</b>	<b>13%</b>	<b>41,647,698</b>	<b>17,524,829</b>	<b>42%</b>
<b>Pasivo</b>							
<b>Corriente</b>							
Proveedores	18,179,283	12,963,191	5,216,092	40%	9,184,834	3,778,357	41%
Cuentas por pagar relacionadas	2,018,561	2,723,071	(704,510)	-26%	3,707,989	(984,918)	0%
Anticipos de clientes por proyectos	8,755,140	12,075,863	(3,320,723)	-27%	1,132,965	10,942,898	966%
Otras cuentas por pagar	5,586,658	3,314,830	2,271,828	69%	3,020,337	294,493	10%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>34,539,642</b>	<b>31,076,955</b>	<b>3,462,687</b>	<b>11%</b>	<b>17,046,125</b>	<b>14,030,830</b>	<b>82%</b>
<b>No corriente</b>							
Provisión para indemnizaciones	2,015,797	1,404,688	611,109	44%	2,385,744	(981,056)	-41%
Cuentas por pagar relacionadas	2,393,185	2,393,185	-	0%	1,388,530	1,004,655	72%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,408,982</b>	<b>3,797,873</b>	<b>611,109</b>	<b>16%</b>	<b>3,774,274</b>	<b>23,599</b>	<b>1%</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>38,948,624</b>	<b>34,874,828</b>	<b>4,073,796</b>	<b>12%</b>	<b>20,820,399</b>	<b>14,054,429</b>	<b>68%</b>
<b>Patrimonio</b>							
Capital social	5,000	5,000	-	0%	5,000	-	0%
Utilidades retenidas	27,717,840	24,292,699	3,425,141	14%	20,822,299	3,470,400	17%
<b>Total del patrimonio</b>	<b>27,722,840</b>	<b>24,297,699</b>	<b>3,425,141</b>	<b>14%</b>	<b>20,827,299</b>	<b>3,470,400</b>	<b>17%</b>
<b>Suma del pasivo y patrimonio</b>	<b>66,671,464</b>	<b>59,172,527</b>	<b>7,498,937</b>	<b>13%</b>	<b>41,647,698</b>	<b>17,524,829</b>	<b>42%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.



De acuerdo al análisis horizontal en la tabla No.4.2 del estado de situación financiera al 31 de diciembre de los años de 2020 y 2019, se pudo observar en la sección de activo corriente que hubo una disminución de efectivo al cierre del año 2020 del 68% de acuerdo al año 2019, el cual fue el equivalente a Q2.5 millones; los clientes sufrieron un incremento de Q5 millones al cierre del 2020 respecto al año anterior esto debido a diversos atrasos, aunque pocos de clientes, principalmente durante el confinamiento. No existieron cuentas importantes con más de 120 días de atraso. Las cuentas por cobrar relacionadas disminuyeron debido a los pagos obtenidos durante el año y las reducción de transacciones durante el año por la emergencia sanitaria existente la disminución corresponde a Q 259 mil a un 24% con base al año 2019, los inventarios aumentaron un 6% Q376 mil en total, pequeña variación de acuerdo a todos los materiales que se utilizan en la ejecución de cada proyecto y las otras cuentas por cobrar aumentaron un 33% en el 2020 del año 2019 lo que corresponde a Q3.3 millones en un 80% a anticipos de compras realizados a inicio del año, los cuales algunos de ellos no se pudieron cumplir como estaba establecido por la pandemia y a fin de año no se pudo recuperar el dinero de la negociación.

Para los años del 2019 respecto al año 2018 el efectivo tuvo un aumento considerable de Q2.7 millones esto relacionado con los plazos extendidos en el segundo semestre del año 2019 para alargar los ciclos de pago con 2 de los proveedores importantes que posee la compañía por ende el aumento también en la cuenta por pagar reflejado al final del año. Los clientes se mantuvieron en el 2019 y 2018 relativamente igual con un aumento del 2%, la gestión de la cartera por los contratos que se manejan no sufre mucha variabilidad. Debido a negociaciones internas las cuentas por cobrar relacionadas sufrieron una variación importante y la compañía canceló parte de su deuda con relación al año 2018 la cual disminuyó en un 75% y a largo plazo en un 62%, en Q3.2 y Q2.9 millones respectivamente. Las otras cuentas por cobrar en el año 2019 obtuvieron un aumento de Q9 millones los cuales son anticipos de compras a proveedores para el desarrollo de proyectos a partir del segundo trimestre del año hasta el segundo trimestre del año 2020.

Los inventarios aumentaron en un 56% con relación al año 2018 en el 2019 por lo que se determinó que se realizaron compras adicionales de materiales que no debían aumentar el inventario sino mantenerlo, debido que del aumento de Q2.1 millones en los controles de compras para el desarrollo de inventarios solo el 70% logra utilizarse en la ejecución de otros proyectos debido a la exclusividad de muchos de los materiales que se usan en cada proyecto.

En el activo no corriente al igual que en el corriente, existe una disminución de las cuentas por cobrar relacionadas en el año 2020 solo que, a largo plazo, una disminución de Q1.4 millones equivalente al 82% respecto al 2019. La disminución corresponde a una cuenta por cobrar de la relacionada de Honduras cancelada. La propiedad planta y equipo tuvo un aumento del 21%, de Q3.9 millones, aunque el equipo fue adquirido por Q6.9 millones, pero se realizó una venta de una maquinaria por valor aproximado de Q2.9 millones. Los otros activos disminuyeron en el año 2020 Q1 millón un -54% respecto al 2019, la disminución corresponde a unos depósitos en garantía los cuales fueron cancelados a finales del primer trimestre del 2020. El activo corriente total aumentó en el 2020 Q5.9 millones netos de las variaciones con base al año anterior.

Para el 2019 en relación con el año anterior, el activo no corriente tuvo un aumento en la propiedad maquinaria y equipo por una adquisición de formaletas procedentes de Alemania para la ejecución de 5 proyectos en concreto, el aumento equivale a Q8.3 millones, mientras que los otros activos aumentaron Q1.1 millones en un 95% por anticipos a proveedores internacionales sobre compras que se liquidarán en mayo del año siguiente, principalmente

El pasivo corriente mostró resultados de aumento en los proveedores en el año 2020 de Q5.2 millones equivalente a un 40% del año anterior, esto debido a la adquisición de materiales con nuevos proveedores y créditos para la obtención de materiales de construcción y el aumento de los ingresos en el 2020. Las cuentas por pagar relacionadas a corto plazo disminuyeron en Q704 mil un 26% respecto al año 2019, por pagos realizados a una relacionada de Nicaragua con las cuales no se tuvo movimiento como años anteriores por la contingencia de la pandemia principalmente. Los anticipos de clientes por proyectos disminuyeron en el año 2020 Q3.3 millones esto debido a las

dificultades de los clientes para realizar los mismos por la coyuntura vivida en el país, a pesar de ello se recibieron anticipos sobre los proyectos durante el año y la disminución fue solo de una cuarta parte. Las otras cuentas por pagar corresponden al aumento de impuestos por pagar pendientes de liquidación al cierre y las provisiones de prestaciones por Q2.2 millones con el aumento de 69% respecto al 2019.

Respecto al año 2018 en el 2019 el pasivo corriente tuvo aumento en el rubro de proveedores en un 41% por valor de Q3.7 millones, esto debido al aumento de los créditos por los proyectos adicionales que se realizaron en el año, más que en el 2018. La cuenta por pagar de la subsidiaria en Nicaragua desde el 2018 al 2020 ha disminuido por problemas que tiene la misma en sus operaciones en el país, una baja de Q984 mil, adicional por el aumento de proyectos en el 2019 se registraron anticipos de clientes fuertes los cuales aumentan en Q10 millones en relación con el año 2018. Las otras cuentas por cobrar aumentaron un 10% en relación a las prestaciones de los nuevos empleados que se añadieron a planilla y sus respectivas proporciones de acuerdo a la fecha de ingreso a la compañía.

En el pasivo no corriente los rubros de cuentas por pagar a largo plazo no muestran variaciones importantes en el 2020 respecto al 2019, solo el rubro de provisión de indemnizaciones con un aumento por Q611 mil un 44% más respecto al año anterior. En la sección del patrimonio el capital social no muestra cambios en el 2020 respecto al 2019 y solo se refleja el aumento de la utilidad neta del año, no hubo decreto de pago de dividendos.

El pasivo no corriente para el año 2019 comparado con el 2018, refleja una disminución de la provisión para indemnizaciones de acuerdo con el despido de uno de los coordinadores de proyectos y la renuncia por estudios en el extranjero del topógrafo más antiguo el cual tenía más de 10 años en colaborar con la compañía. Adicionalmente un aumento del 73% respecto al 2018 en la cuenta por pagar relacionada con un aumento de Q1 millón. En el área de patrimonio no se decretó pago de dividendos ni aumento al capital social tal como sucedió en los años analizados.

Con el análisis realizado se pudo concluir que los cambios reflejados en el estado de situación financiera no son significativos, no se visualiza una situación financiera al momento que determine malos resultados en las variaciones, a los encargados de la toma de decisiones permite verificar la clasificación y la consistencia de los resultados obtenidos al finalizar cada año. Los activos, beneficios y recursos, de la compañía presentan una rotación razonable, así como variaciones respaldadas de forma correcta para afrontar las obligaciones que se contrajeron y se tenían principalmente a corto plazo, en el capital la compañía continúa generando utilidades como en los años anteriores. Los activos presentan un aumento general más que las obligaciones de la compañía, de forma general tanto en la comparación del año 2020 con el 2019 como en el del 2019 con el 2018.

#### **4.1.3 Análisis vertical de estado de resultados**

El análisis vertical fue realizado para conocer el panorama y el comportamiento de los rubros que lo integran con base a las ventas realizadas en el período histórico, para validar la estructura de la cual se encuentra integrado. Analizando el correspondiente rubro más importante y significativo con relación a las ventas y evaluar el comportamiento de rendimiento según los resultados obtenidos y su variabilidad o sostenibilidad en la operación en el transcurso de los años, así como la eficiencia de la gestión de control y evaluación del presupuesto con la que se haya gestionado los recursos de la compañía principalmente para el costo de ventas y gastos que van íntimamente relacionados con las ventas y aumento o disminución que este rubro pudiera ostentar, complementando de esta forma el análisis horizontal previo realizado.

Con los números obtenidos se complementó la evaluación del rendimiento en los años analizados, siempre con el enfoque administrativo y financiero necesario para entender sí estos resultados fueron considerados en la toma de las decisiones administrativas de los diversos períodos, sí se realizaron ajustes o correcciones que muestran mejora en los diversos rubros. En la siguiente tabla se muestra el análisis vertical comparativo realizado:

Tabla 4. 3

## Empresa “La Constructora, S.A.”

## Análisis vertical de estado de resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	%	Saldos 31-dic-2019	%	Saldos 31-dic-2018	%
<b>Ingresos</b>						
Ventas	140,104,988	100%	115,789,246	100%	108,595,322	100%
Costo de ventas	(131,538,246)	-94%	(105,230,597)	-91%	(96,770,398)	-89%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>8,566,741</b>	<b>6%</b>	<b>10,558,649</b>	<b>9%</b>	<b>11,824,924</b>	<b>11%</b>
Gastos de operación	(6,958,874)	-5%	(6,409,898)	-6%	(5,277,218)	-5%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>1,607,867</b>	<b>1%</b>	<b>4,148,751</b>	<b>4%</b>	<b>6,547,706</b>	<b>6%</b>
Otros gastos e (ingresos) netos	2,958,987	2%	478,449	0%	180,139	0%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>4,566,854</b>	<b>3%</b>	<b>4,627,200</b>	<b>4%</b>	<b>6,727,845</b>	<b>6%</b>
Impuesto sobre la renta	(1,141,714)	-1%	(1,156,800)	-1%	(1,808,899)	-2%
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>3,425,141</b>	<b>2%</b>	<b>3,470,400</b>	<b>3%</b>	<b>4,918,946</b>	<b>5%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla No. 4.3, de manera vertical en los años 2019 y 2020, se observó que en el año 2019 la utilidad bruta en ventas era del 9% con un 91% de representación del costo de ventas sobre las ventas. Mientras que en el año 2020 el costo de ventas aumentó 3% por lo que disminuyó la utilidad bruta para ese año en un 3%, afectando en Q1.9 millones la misma. Los gastos de operación a pesar de su crecimiento analizado de forma horizontal presentan una disminución en el 2020 respecto al año 2019 donde tienen el peso relativo de 5% y 6% respectivamente. Por lo que la utilidad en operación de la compañía representa solo el 1% en el 2020 mientras que en el año anterior un 4%, disminuyendo su rendimiento de operación.

Los otros gastos e ingresos para el 2020 representan el 2% del total de las ventas a diferencia del año 2019 donde presentaban el 0.4%. La utilidad antes de impuesto es similar para ambos años, en el 2020 representa un 3% y un 4% para el 2019.

La carga impositiva del Impuesto sobre la Renta es la misma para ambos años con el 1% y la utilidad neta del año solo se diferencia de 1% del 2020 con el 2019, en el cual el 2% se obtuvo para el 2020 y el 3% para el año 2019.

En la comparativa del año 2019 con el 2018 con los resultados obtenidos se puede determinar que la utilidad bruta disminuyó un 2% en el 2018 representaba un 11% y en el 2019 el 9%, disminuyendo su peso y también el rendimiento bruto de las utilidades con base a las ventas. Para el año 2019 el costo aumentó un 2% de acuerdo con el 89% que se tenía en el año 2018, dando un panorama claro de que el costo de ventas siempre aumenta año con año, pero con desviaciones y no proporcionalmente conforme a las ventas realizadas por lo que se determina no existe control y evaluación de los componentes del costo que corrijan este fenómeno visualizado.

Los gastos de operación representan un 6% respecto al 5% del año 2018 aumentando su peso en relación con las ventas para el año 2019. Por lo que la utilidad de operación se ve menguada a un 4% en el 2019 con relación al 6% del 2018. Los otros gastos e ingresos permanecen con su volumen en relación con las ventas por lo que la utilidad neta antes del impuesto se ve afectada de la misma forma que la utilidad operativa.

La carga impositiva si representa 1% menos en el 2019 sin embargo el resultado positivo de esta no se ve reflejada en la utilidad neta la cual representa el 3% en el 2019 comparada con el 5% del año 2018.

Con el análisis realizado de forma vertical del estado de resultados, se determinó y se pudo confirmar los resultados obtenidos en el análisis horizontal de acuerdo con las variaciones relativas, que la compañía presenta una disminución en la utilidad bruta que afecta la utilidad de operación en un -3% para el 2020 y -2% en el 2019, por el aumento del costo en un 3% y 2% relativamente y no proporcional al crecimiento de ingresos. Esto afecta de forma directa el rendimiento operativo como tal de la compañía, donde la variación y el peso estructural del costo pudo haber sufrido un sesgo menor si los controles junto con la gestión del presupuesto hubieran sido oportunos en los momentos de falencias o situaciones no consideradas como la pandemia del año pasado y en un año normal como el 2019 que también hubo un crecimiento de ingresos.

#### **4.1.4 Análisis vertical de estado de situación financiera**

El análisis vertical fue realizado para completar el panorama financiero de la compañía y validarla como un todo y no de manera aislada, este se realizó para analizar la estructura por la cual se compone la compañía respecto a sus derechos y obligaciones de acuerdo con su naturaleza en la industria a la cual pertenece y su forma de operar.

Para determinar los cambios que pudieron originarse a través de partidas importantes que no hayan sido consideradas y ayudaran a resolver el problema planteado. En este se analizó el peso de los derechos sobre las obligaciones principalmente, como el de las garantías que se tienen para validar si existe un equilibrio económico actual o factores desequilibrantes.

Los rubros fueron analizados según el peso de cada uno de las secciones del estado de situación financiera, sobre el total de activos, pasivos y patrimonio para cada periodo según los años analizados, esto permitió conocer la estructura de la compañía para cada año y los cambios importantes que debieran ser considerados en el análisis global tanto del análisis horizontal y vertical para verificar la situación financiera en la que se encuentra la misma y su comportamiento en los distintos años, para conocer si se tienen resultados de acuerdo a la naturaleza y giro en la que se desenvuelve la compañía.

Se analizó la estructura del estado de situación financiera en relación con su parte corriente y no corriente, para determinar su peso sobre los derechos y cómo puede responder la compañía sobre sus obligaciones. La proporción de las secciones de pasivo corriente y no corriente. Comprobar también la estructura por la cual se encontraba integrado el capital y qué partidas son más relevantes. Así como conocer si se financia a través de terceros la compañía o con recursos propios.

Este tipo de análisis fue considerado como complemento para el análisis horizontal de los periodos particulares analizados e interrelacionando los diferentes renglones de cada sección de la estructura del estado de situación financiera al final de cada periodo para conocer si la distribución de sus renglones es equitativa de acuerdo a las necesidades financieras operativas y financieras de la compañía. En la siguiente tabla se muestra el análisis vertical comparativo realizado:

Tabla 4. 4

## Empresa “La Constructora, S.A.”

## Análisis vertical de estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	%	Saldos al 31-dic-2019	%	Saldos al 31-dic-2018	%
<b>Activo</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y bancos	1,190,051	2%	3,761,503	6%	1,018,361	2%
Clientes - neto	20,648,118	31%	15,555,092	26%	15,181,068	36%
Cuentas por cobrar relacionadas c	805,829	1%	1,065,767	2%	4,323,900	10%
Otras cuentas por cobrar	13,418,114	20%	10,065,280	17%	1,033,180	2%
Inventarios	6,340,324	10%	5,964,286	10%	3,811,860	9%
<b>Total activo corriente</b>	<b>42,402,436</b>	<b>64%</b>	<b>36,411,928</b>	<b>62%</b>	<b>25,368,369</b>	<b>61%</b>
<b>No corriente</b>						
Cuentas por cobrar relacionadas lq	319,477	0%	1,804,810	3%	4,759,136	11%
Propiedad, maquinaria y equipo - r	23,094,108	35%	19,098,006	32%	10,767,393	26%
Otros activos	855,443	1%	1,857,783	3%	752,800	2%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>24,269,028</b>	<b>36%</b>	<b>22,760,599</b>	<b>38%</b>	<b>16,279,329</b>	<b>39%</b>
<b>Total del activo</b>	<b>66,671,464</b>	<b>100%</b>	<b>59,172,527</b>	<b>100%</b>	<b>41,647,698</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Corriente</b>						
Proveedores	18,179,283	27%	12,963,191	22%	9,184,834	22%
Cuentas por pagar relacionadas	2,018,561	3%	2,723,071	5%	3,707,989	9%
Anticipos de clientes por proyectos	8,755,140	13%	12,075,863	20%	1,132,965	3%
Otras cuentas por pagar	5,586,658	8%	3,314,830	6%	3,020,337	7%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>34,539,642</b>	<b>52%</b>	<b>31,076,955</b>	<b>53%</b>	<b>17,046,125</b>	<b>41%</b>
<b>No corriente</b>						
Provisión para indemnizaciones	2,015,797	3%	1,404,688	2%	2,385,744	6%
Cuentas por pagar relacionadas	2,393,185	4%	2,393,185	4%	1,388,530	3%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,408,982</b>	<b>7%</b>	<b>3,797,873</b>	<b>6%</b>	<b>3,774,274</b>	<b>9%</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>38,948,624</b>	<b>58%</b>	<b>34,874,828</b>	<b>59%</b>	<b>20,820,399</b>	<b>35%</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital social	5,000	0%	5,000	0%	5,000	0%
Utilidades retenidas	27,717,840	42%	24,292,699	41%	20,822,299	50%
<b>Total del patrimonio</b>	<b>27,722,840</b>	<b>42%</b>	<b>24,297,699</b>	<b>41%</b>	<b>20,827,299</b>	<b>50%</b>
<b>Suma del pasivo y patrimonio</b>	<b>66,671,464</b>	<b>100%</b>	<b>59,172,527</b>	<b>100%</b>	<b>41,647,698</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.



De acuerdo al análisis vertical realizado en la tabla No. 4.4, en el activo, se obtuvo resultados que demuestran un 64% de peso de los activos corrientes en el 2020 mientras que en el año 2019 representa el 62% y para el 61% en el 2018, sin embargo, el efectivo de estos solo representa el 2%, 6% y 2% respectivamente, la mayor concentración en esta parte corriente lo tienen los clientes en los distintos años con un 31% en el 2020, 26% en el 2019 y 36% en el 2018, le siguen las otras cuentas por cobrar con el 20% y 17% para los años 2020 y 2019 mientras que para el año 2018 un escaso 2% por los pocos anticipos realizados a proveedores. Por lo que se dedujo es que sí en determinado momento que la empresa presente problemas de liquidez estos rubros no apoyaran de manera inmediata.

Los inventarios se encuentran en todos los años con un peso del 10% respecto al total de activos y 9% en el 2018. Las cuentas por cobrar a corto plazo relacionadas representan en el año 2020 en 1% y en el 2019 un 2% del total de activos, para el 2018 un 10% de acuerdo con la operación con la relacionada de Nicaragua, mientras que las de largo plazo un 0%, 3% y 11% respectivamente. La porción no corriente del total de activo representa un 36%, 38% y 39% por lo que se mantiene similar la estructura en el transcurso del periodo analizado, en la cual resalta el 35% de la propiedad, maquinaria y equipo del 2020, para el 2019 un 32% y un 26% del 2018. Cerrando con los otros activos los cuales tienen un 1%, 3% y 2% para los años 2020, 2019 y 2018 respectivamente.

A diferencia de los activos corrientes y no corrientes, el peso de los pasivos se encuentra en un 52%, 53% y 41% para la porción corriente, representado un 27% del total del pasivo y patrimonio los proveedores para el año 2020, un 22% del 2019 y un 22% del año 2018. No se visualizan variaciones importantes en el rubro. Las cuentas por pagar relacionadas a corto plazo un 3%, 5% y 9% respectivamente y a largo plazo un 4% para los años 2020 y 2019 y para el 2018 un 3%. Manteniendo sólida estructura y relaciones con sus operaciones y afiliadas para el equilibrio de las cuentas por cobrar y pagar y su clasificación. Los anticipos de clientes sobre los proyectos a desarrollar representan un 13%, 20% en el 2020 y 2019 respectivamente mientras que en el 2018 no se contaba con el volumen de anticipos por la menor cantidad de proyectos en desarrollo. Las otras cuentas por cobrar se encuentran con un valor relativo de 8%, 6% y 7% para los años

analizados. La parte no corriente compuesta por las provisiones principalmente representa un 3%, 2% y 6% respectivamente disminuyendo las mismas en los últimos dos años, mientras que el patrimonio se encuentra representado por el peso de 42% para el año 2020 y en el 2019 por un 41%, aumentando su peso al no decretar pago de dividendos en el año base y sumando la utilidad neta del año, mientras para el 2018 representaba en 50%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis horizontal y vertical se determinó que la compañía posee un cierto equilibrio empírico de su situación financiera porque se basa en la experiencia de años anteriores y la observación de las acciones que se realizan en la ejecución y desarrollo del presupuesto para los proyectos que se realizan, más no en el análisis económico financiero que posee y sus variaciones importantes que afectan la rentabilidad de la compañía para realizar ajustes o correcciones que aumentan la eficacia de la compañía para los períodos pasados como para los futuros. Sí la compañía considerará los resultados arrojados por los análisis como pauta de su ejecución financiera podría aumentar sus controles dentro de su planeación y corregir las deficiencias que se determinen en las variaciones importantes que no sean justificables por situaciones inherentes del giro de negocio.

Sí se implementaran controles y evaluaciones a la ejecución presupuestaria principalmente en la parte operativa se podría establecer un marco de referencia para la toma de decisiones adecuado a la planeación y los resultados que se desean obtener. Podría adelantarse a acciones que afecten directamente los resultados de la compañía, mediante la identificación de oportunidades de mejora previas para formular las estrategias adecuadas y fomentar una capacidad de respuesta para los inconvenientes que se presenten muchas veces del giro del negocio, este tipo de acciones establecerán controles adecuados para las gestiones diversas en cada proyecto. A través de ello se podría realizar una comparación idónea entre lo presupuestado y lo ejecutado y ver los contrastes que se logren identificar que permitan con las decisiones oportunas una mejora de la optimización de los recursos de la compañía.

La compañía posee lo necesario de inventarios para operar, la maquinaria y equipo indispensable para el desarrollo de los proyectos, poca liquidez al cierre de ambos

periodos, pero sin necesidad de endeudamiento externo con el cual no cuenta desde hace varios años. Los pasivos corrientes no se presentaron mayores a los activos corrientes en términos generales. No se ve comprometido el capital de trabajo a la fecha de realizado el análisis, las utilidades retenidas presentan un peso aceptable de acuerdo con que no existen obligaciones con terceros externos por endeudamiento.

#### **4.1.5 Indagación de los métodos y controles aplicados para la realización y gestión presupuestaria.**

Para poder indagar en la gestión del control y evaluación del presupuesto como tal de la compañía se utilizó el instrumento de la entrevista ver anexo No. 3; esta fue dirigida al contador general de la empresa quién es el encargado del área contable y financiera de la misma desde hace ya más de 10 años, quien indicó que a través de su experiencia y el tiempo de laborar en la compañía, conforme el transcurrir de los años conoce mucho mejor el giro de esta y cómo se desarrolla el eje principal que es la ejecución y entrega de los proyectos habitacionales.

A pesar del tiempo de laborar y conocer la compañía junto con el área contable y financiera conoce el presupuesto y participa en parte de la elaboración de este junto a las áreas funcionales, sin embargo, cree que en la ejecución, seguimiento, evaluación y control de este es donde se debilita el éxito y la consecución que realmente desea la gerencia por ende no existen mejoras adecuadas en la ejecución de cada proyecto habitacional.

El contador general conoce algunos de los parámetros e ignora si todas las áreas involucradas encargadas de monitorear cumplen con reportar los ajustes, cambios o falencias identificadas en sus áreas principalmente en todas las áreas de campo encargadas de la ejecución de los proyectos desde el movimiento de tierras hasta la entrega completa o parcial de los proyectos. No se delimita el periodo de evaluación y las variaciones parciales y acumuladas que puedan existir para realizar los ajustes correspondientes y una mejora del planteamiento de necesidad para el presupuesto del año siguiente; dejando fuera consideraciones importantes como las desviaciones que pudieran surgir en determinado proyecto según su naturaleza y de forma general para alcanzar mejores resultados.

No existe alguna herramienta en el sistema actual que emita alguna alerta o restrinja el ingreso de gastos no contemplados en el presupuesto autorizado, el cual tenga que recurrir a autorizaciones especiales con el respaldo adecuado del por qué se generan los mismos. Existe un formato fuera del sistema, pero no se monitorea ni se alimenta de forma diaria sino de forma trimestral, el cual no es evaluado por los encargados de las áreas los cuales argumentan que es por falta de tiempo y volumen de información que se acumula por el periodo de tiempo a validar, por lo que no existe una guía la cual indique si la gestión es realizada y conforme a ella se alcancen los objetivos económicos.

No se realiza análisis del comportamiento de los estados principales que maneja la compañía, como es el estado de situación financiera y el estado de resultados contra el presupuesto asignado, estos son evaluados y analizados en conjunto solo de forma anual al cierre del periodo. Indicó que todas las líneas descritas en el presupuesto no son evaluadas una por una para establecer su rendimiento. Tampoco se elaboran pruebas o análisis de razones que orienten a la gerencia a la evaluación del control presupuestario y el rendimiento que obtuvo la compañía. En las reuniones mensuales se hace mención de los problemas identificados en cada área ligado a los ingresos y gastos de la compañía, pero no se establece un plan de mejora permanente que sirva de guía para todas las áreas en conjunto.

El contador general considera que si se emplean las herramientas ideales como control presupuestario de los ingresos y gastos en donde se visualice de forma mensual y acumulada la información, se podrá alertar con pruebas y evidencias respaldadas las falencias identificadas y proponer oportunidades de mejora desde la más mínima hasta grandes cambios que generen confiabilidad y mejor rendimiento a cada recurso con el que cuenta la compañía. No se identificaron a la fecha variaciones o pérdidas importantes, pero sí casos puntuales como robos hormiga en las construcciones o plazas fantasmas en las cuadrillas del personal contratado que determinan falta de control en el presupuesto que se asigna a cada construcción de proyectos habitacionales.

Por lo anterior indicado en el análisis vertical y horizontal junto con la interpretación de los resultados obtenidos, principalmente de las variaciones importantes de los años comprendidos en el periodo histórico y la indagación mediante la entrevista al contador

general de los métodos; controles aplicados en la gestión del control y evaluación del control presupuestario. Se identificaron los siguientes hallazgos importantes:

- Falta de análisis de la información económica y financiera periódica a corto, mediano y largo plazo que permita tener un punto de referencia y observar los cambios significativos de las operaciones y su impacto en las operaciones que desarrolla la compañía en su giro e industria que se desenvuelve.
- Débil gestión en el control y evaluación del presupuesto con incidencia directa en el aumento no proporcional a las ventas del costo de ventas.
- Carencia de innovación y herramientas acorde al giro de la compañía para realizar propuestas de mejora y exponer ante la gerencia el camino correcto y decisiones oportunas durante el desarrollo de las actividades.

## **4.2 Análisis y evaluación de la liquidez y rendimiento**

Para realizar y evaluar la liquidez y rendimiento de la compañía se realizaron razones financieras de liquidez y rendimiento en donde se revisa el rendimiento de la inversión de los propietarios y la capacidad de la compañía para satisfacer las obligaciones contractuales a corto y largo plazo. Para ello se analizaron los siguientes indicadores.

### **4.2.1 Razones de liquidez**

Estos indicadores permitieron evaluar la capacidad que la compañía tiene en cuanto a derechos y obligaciones, principalmente la situación que se encuentra en los periodos analizados de cubrir sus obligaciones con los activos que posee a corto plazo y las variantes que surgieron de un periodo a otro.

#### **a) Razón de liquidez**

Se determinó necesario evaluar la capacidad de la compañía para cubrir los pasivos que le son exigibles a corto plazo y validar si es viable enfrentar sus deudas a este plazo, analizando todos los activos corrientes que puedan convertirse en liquidez a corto plazo, considerando principalmente caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y otras cuentas por cobrar por las cuales se compone la estructura de la compañía.

**Tabla 4.5**  
**Empresa “La Constructora, S.A.”**  
**Razón de liquidez**  
**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**  
**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Razón de liquidez =	Activos corriente	42,402,436	36,411,928	25,368,369
	Pasivos corriente	34,539,642	31,076,955	17,046,125
		<b>1.23</b>	<b>1.17</b>	<b>1.49</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acuerdo con el análisis realizado en la tabla No. 4.5, se pudo determinar que la compañía no posee déficit de capital de trabajo en ninguno de los tres años, la compañía contaba con 1.17 de activos y capacidad para responder sobre sus pasivos exigibles a corto plazo en el año 2019, sin embargo, esa capacidad aumentó en el año 2020 por 0.06 sobre el 2019; mejoró su habilidad de sus activos corrientes sobre sus pasivos corrientes. Pero no la que se observaba en el año 2018 con 1.49 con mucho mayor eficiencia de sus activos y respuestas sobre sus pasivos exigibles.

Se determinó que la empresa a corto plazo y de acuerdo con sus activos corrientes cuenta con lo necesario para operar con sus propios medios sobre sus obligaciones a corto plazo, cuenta con la solvencia económica necesaria y mejora leve por poco para el año 2020. Pero podría mejorar su capacidad operativa de acorde a los controles y evaluaciones en sus rubros.

El activo corriente cuenta con un promedio del 62% de peso en relación al total del activo durante los tres años analizados, mientras que el pasivo corriente reflejó el mejor peso con relación al total de pasivo y patrimonio durante el año 2018, en el cual se contaban con menos anticipos de clientes por proyectos a diferencia de los años 2019 y 2020.

#### **b) Prueba del ácido**

Este índice se creyó conveniente y se utilizó para medir ante una situación inmediata la capacidad de respuesta de la compañía, con un carácter más conservador

**Tabla 4.6****Empresa “La Constructora, S.A.”****Prueba del ácido****Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018****Cifras expresadas en quetzales**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Prueba del ácido =	Activo circulantes - Inventarios	36,062,112	30,447,642	21,556,509
	Pasivos corriente	34,539,642	31,076,955	17,046,125
		<b>1.04</b>	<b>0.98</b>	<b>1.26</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Conforme a los resultados obtenidos en la tabla No. 4.6, se pudo determinar que la compañía para el año 2019, contaba con una capacidad para cancelar sus pasivos exigibles del 0.98 donde sus pasivos corrientes eran mayores a sus activos convertibles en efectivo inmediato, sin embargo, para el año 2020 presentó una mejora de 0.06 obteniendo el resultado de 1.04 contando con mayor capacidad a pesar de que sus inventarios aumentaron para este año. Pero se vio beneficiado por el aumento de su cartera de clientes al final del periodo y sus otras cuentas por cobrar que considera como convertibles en efectivo y parte de su activo circulante. Pero ninguno de esos dos indicadores se encuentra cerca de lo obtenido en el año 2018 de 1.26 dónde la capacidad de pago era superior a la de los dos últimos años.

Por los resultados obtenidos se determinó que la compañía por su giro de negocio y de acuerdo que no se dedica a vender su inventario y para este indicador financiero de liquidez es excluido, es el idóneo para medir la capacidad de la compañía antes sus obligaciones a corto plazo sin embargo se considera que no todas las cuentas por cobrar son convertibles en efectivo inmediato, por lo que los resultados obtenidos se ven beneficiados incluyendo saldos por ejemplo de impuestos por cobrar. El escenario ideal no incluir este rubro como tal para medir la capacidad real de la misma, ya que el inventario no es el fin su venta en el tipo de negocio de la compañía.

### c) Razón de efectivo

Este índice se empleó para analizar y validar si la compañía adicional a su efectivo considera o posee otras inversiones a corto plazo que pudieran hacer frente y aumentar la capacidad de respuesta de la compañía, se implementó el análisis financiero con el mismo carácter conservador para evaluar de otra forma la liquidez inmediata con que contaba la misma.

**Tabla 4.7**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Razón de efectivo**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Razón del efectivo	$= \frac{\text{Efectivo + Equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivos corrientes}} =$	1,190,051	3,761,503	1,018,361
		34,539,642	31,076,955	17,046,125
		<b>0.03</b>	<b>0.12</b>	<b>0.06</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Con los resultados obtenidos en la tabla No. 4.7, se detectó que la compañía no cuenta con ninguna fuente adicional de equivalente de efectivo que pueda ser considerada para dar respuesta a los pasivos corrientes exigibles sino solo se cuenta con el efectivo como tal para los años analizados, obteniendo resultados poco favorables, siendo este el indicador más conservador de la sección de los indicadores de liquidez, todos sus pasivos corrientes son mucho mayor que sus recursos de liquidez. No hay mayores fondos disponibles para la cancelación de las deudas adquiridas, a diferencia de compañías relacionadas que pertenecen al mismo grupo que sí cuentan con inversiones en valores a corto plazo con tasas favorables en el mercado.

Mediante los resultados obtenidos para este indicador de liquidez se determina que la compañía no ha evaluado su nula capacidad de convertibilidad de efectivo que no sea el propio efectivo ya que no posee equivalentes de este, no realiza inversiones a corto plazo de las cuales se pueda mejorar las condiciones de liquidez. El índice más conservador



no es alentador para una crisis como la que se vivió en el año 2020. En caso de necesitar liquidez inmediata cuenta con el apoyo de los socios para tener la solvencia necesaria que se requiera en determinada situación.

#### d) Rotación de cuentas por cobrar

Por el giro del negocio y el tamaño de la industria se consideró utilizar este índice de liquidez, el cual se compone por parte del estado de resultados y por otra del estado de situación financiera, para ampliar la idea de la conversión en efectivo de sus cuentas por cobrar.

**Tabla 4.8**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Rotación de cuentas por cobrar**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Rotación de cuentas x cobrar	$= \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} =$	140,104,988	115,789,246	108,595,322
		18,101,605	15,368,080	16,770,962
		<b>7.74</b>	<b>7.53</b>	<b>6.48</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla No. 4.8 y según los índices obtenidos de 7.74, 7.53 y 6.48 para los años 2020, 2019 y 2018 respectivamente, la compañía cuenta con una rapidez y eficacia de cobrar sus cuentas pendientes que ha mejorado cada año del 2018 a la fecha y convertirlas en efectivo. El efectivo se recolecta de una forma rápida, se ve beneficiado por las políticas de cobro en sus contratos con sus clientes.

Por los resultados obtenidos, se determina que la compañía si cuenta con correctas políticas y gestiones de control en las cuentas por cobrar que permitan tener una alta rotación de sus cuentas por cobrar y ser convertibles en efectivo y apoyar la liquidez que permita el desarrollo y ejecución de las operaciones de esta. Sin perder oportunidades

de venta, con las gestiones necesarias estipuladas en las negociaciones de los contratos para entrega de proyectos.

#### 4.2.2 Razones de rendimiento

Estos indicadores se utilizaron para evaluar el desempeño real de la compañía porque permitieron validar si existe generación de utilidades y se creó el valor necesario que estiman los accionistas encontrar, así como evaluar la utilidad generada por la empresa misma en el período histórico sin necesidad de ampliación de capital, detectar si la gestión del control y evaluación financiera es deficiente para la administración de costos y gastos respecto a las ventas realizadas.

##### a) Margen de utilidad bruta

Este indicador financiero se tomó en cuenta para poder evaluar si la compañía mejora conforme cada periodo sus márgenes brutos de utilidades donde se debió de empezar a notar la gestión del control y evaluación del presupuesto o sus carencias, ya que trata principalmente la operación como tal.

**Tabla 4.9**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Margen de utilidad bruta**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	8,566,741	10,558,649	11,824,924
	Ventas netas	140,104,988	115,789,246	108,595,322
		<b>6.1%</b>	<b>9.1%</b>	<b>10.9%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Conforme a los resultados obtenidos en la tabla No. 4.9, del año 2019 del margen bruto se obtuvo el 9.1% de utilidad lograda por la compañía, para el año 2020 la parte de los ingresos que la compañía obtuvo como beneficio fue el 6.1% disminuyendo un 3%, esto debido a los cambios y aumento identificado en el costo de ventas, rubro en el cual se detectó en el análisis horizontal y vertical no creció de forma proporcional a las ventas

realizadas en ese año donde se deduce que es el área con más falta de gestión de control y evaluación del presupuesto como tal, por el volumen de operaciones y transacciones que se dan para desarrollar los proyectos habitacionales.

En el 2018 la compañía poseía una utilidad de margen bruto del 10.9% disminuyendo 4.8% en el transcurrir del tiempo hasta el 2020 disminuyendo un margen de Q3.2 millones de diferencia al año actual.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos se determinó que existe una falta de gestión en los factores que se utilizan para la determinación de la utilidad bruta como lo es el costo de ventas, el cual se vio afectado directamente en el resultado obtenido en el año 2019 y 2020 a comparación del margen que se tenía en el año 2018, por la variación porcentual incremental que se obtuvo, esto afectado directamente por la falta de gestión de control y evaluación del presupuesto para los últimos dos años, donde se ve reflejado un cambio notable a comparación de los otros márgenes en cuanto a valor absoluto como relativo, siendo el costo de ventas un rubro tan fundamental de la operación y la composición del estado de resultados de la compañía; donde por la integración del costo de ventas siendo de mano de obra, prestaciones, subcontratos y materiales se determina que en estos es donde se tienen irregularidades mayores a comparación de otros rubros, los cuales requieren de un control y evaluación del presupuesto por completo por lo complejo que puede resultar la construcción de cada uno de los proyectos como el volumen de operaciones que estos encierran desde su etapa inicial hasta la entrega del proyecto final.

Esta ratio fue de vital importancia para poder comprender que el rubro donde se emplea la mayor parte de los recursos no cuenta con la gestión necesaria que mida el desempeño que va obteniendo con el transcurrir de los años la compañía y a través de este indicio gestionar de una mejor manera el control que aumente la maximización de utilidad de los recursos que se emplean para generar ventas.

#### **b) Margen de utilidad operativo**

El indicador de margen operativo fue considerado para medir y evaluar la rentabilidad y beneficio que obtuvo la compañía, considerando la parte superior del estado de resultados como base, para validar la diferencia y el comportamiento con el margen bruto

junto con la gestión o falencias del control y evaluación del presupuesto incluyendo los gastos de operación.

**Tabla 4.10**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Margen de utilidad operativo**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Margen de utilidad operativo	$= \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}} =$	$\frac{1,607,867}{140,104,988}$	$\frac{4,148,751}{115,789,246}$	$\frac{6,547,706}{108,595,322}$
		<b>1.1%</b>	<b>3.6%</b>	<b>6.0%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Con las variantes analizadas y los resultados obtenidos en la tabla No. 4.10 sobre el margen operativo de la compañía en los años 2020, 2019 y 2018, obteniendo para el primero un 1.1% de margen operativo, para el 2019 un 3.6% y para el 2018 un 6%, el cual deja en clara evidencia la poca eficiencia operativa de la compañía descendiendo 2.5% respecto al año 2019 en el 2020 y disminuir del 2018 al año 2020 un 4.9%.

Su interpretación pasa porque los rubros básicos presentan desviaciones de acuerdo a las ventas realizadas y su crecimiento desproporcional, este indicador es fundamental para los beneficios que se deseen conseguir a largo plazo porque son rubros que no se encuentran afectados por partidas indirectas, se debió y debe presentarse especial atención a variantes que modifican y afectan todo tipo de utilidad directamente más a la que se relaciona con la operativa por el volumen de operaciones constantes que transcurren diarias en el rubro.

Se determinó que este indicador de rendimiento pasa por desapercibido por la compañía y su gestión de control y evaluación del presupuesto porque no se mide cuánto gana la compañía en sus operaciones cotidianas para lo cual fue creada. El medidor del beneficio no se considera para futuras proyecciones y correcciones al presupuesto del año posterior en cual debería mejorar y presentar mejores resultados que los pasados,

considerando las cuentas más importantes que integren el rubro y puedan causar variaciones importantes.

### c) Margen de utilidad neto

El indicador de margen neto fue considerado para conocer el comportamiento de la rentabilidad de la compañía. Es de los indicadores de rentabilidad utilizados en la investigación el más certero partiendo de las ventas realizadas.

**Tabla 4.11**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Margen de utilidad neto**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

Indicador	Descripción	2020	2019	2018
Margen de utilidad neto	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	$= \frac{3,425,141}{140,104,988}$	$\frac{3,470,400}{115,789,246}$	$\frac{4,918,946}{108,595,322}$
		<b>2.4%</b>	<b>3.0%</b>	<b>4.5%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Con los datos obtenidos en la tabla No. 4.11 del indicador de margen bruto para el año 2020 y 2019, se pudo determinar que el margen neto no varía de forma significativa como el operativo y bruto en los años comparados, pero a comparación del año 2018 si disminuye en relación con el año 2019 y 2020 en un 1.5% un 2% respectivamente, esto es un equivalente de disminución en total de los años analizados en disminución de Q1.4 millones de diferencia respecto al primer año analizado. Sin embargo, en el análisis horizontal se identificó la razón por la cual esta utilidad no es variante y continúa el patrón de las márgenes anteriores y esto sucede por la venta de una maquinaria realizada en el año 2020, sin esta partida los resultados hasta del margen bruto hubiera descendido ya que esta venta es otro ingreso y no una actividad normal que desarrolle la compañía.

Se pudo finalizar en el análisis del margen neto que considerando los movimientos que no corresponden al giro de la compañía son importantes porque se puede establecer una paridad que no es netamente operativa, pero darle paridad a la compañía en la parte baja

de su estado de resultados. La compañía no considera en su estructura gastos o deudas importantes en moneda extranjera que sean considerados para modificar o afectar los resultados obtenidos de forma relevante.

#### **d) Retorno sobre activos**

El indicador de retorno sobre activos fue considerado para el análisis de la rentabilidad de la compañía el cual permitiría visualizar la rentabilidad de los activos con los que cuenta la compañía como medio para evaluar como conjunto los activos y el resultado de las operaciones completas y medidor para la generación de beneficios futuros.

Se empleó para conocer la eficiencia del total de activos, sin considerar fuentes de financiamiento externo que pudieran existir para el desarrollo de las operaciones en los años analizados y la tasa impositiva de impuesto en el país de Guatemala donde desarrolla sus actividades. Fue importante conocer con qué capacidad contó la compañía para obtener renta por sí mismos. Se medirá la rentabilidad por cada quetzal que se haya incurrido en la inversión, se considera según el giro de la compañía que el retorno sobre activos puede ser superior a la media del 5%.

**Tabla 4.12**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Retorno sobre activos**

**Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Retorno sobre activos	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total activo}} =$	3,425,141	3,470,400	4,918,946
		66,671,464	59,172,527	41,647,698
		<b>5.1%</b>	<b>5.9%</b>	<b>11.8%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Con los resultados obtenidos en la tabla No. 4.12 del ROA se determinó que para el año 2020, se obtuvo un 5.1%, para el 2019 un 5.9% y para el año 2018 un 11.8%, esto representa una disminución de 0.8% la empresa ha disminuido su capacidad para generar más dinero a los inversionistas a pesar de tener un incremento en las ventas en

el año 2020 con relación al año 2019, pero con el sesgo detectado del costo de ventas por la falta de gestión de control y la evaluación del presupuesto se ve afectada la consecución de rendimientos importantes como este ya que la diferencia del ratio de año 2018 con el del 2019 es relevante y disminuye un -5.9%. Se redujo la mitad de la capacidad que tuvo la compañía en el año 2018 para poder generar beneficio con base a sus activos, el valor base de sus actividades ordinarias para la cual fue creada la compañía disminuye considerablemente en un periodo histórico tan corto como el analizado de tres años.

Se pudo considerar que el ROA no tiene un comportamiento acorde a lo que se podría establecer por los inversores que es sacar el beneficio máximo de su inversión, los recursos en el año base se están tardando más en convertirse en efectivo y esto afecta hasta la inversión de inversores potenciales en un futuro, hay una falta de eficiencia en los recursos invertidos por lo cual se tardan más ahora en convertirse en dinero.

De acuerdo al análisis financiero realizado con las herramientas de ratios financieros de liquidez y rentabilidad que fueron considerados para realizar la evaluación del comportamiento de la inversión de los accionistas en la compañía durante el periodo histórico considerado, se detectaron resultados con contexto de falencias importantes que reflejan una disminución principalmente en la rentabilidad de la compañía, más no tanto su liquidez, pero que a raíz de una permanencia prolongada de una mala rentabilidad por falta de medidas correctivas y ajustes necesarios año con año se verá afectada sino se realizan los mismos y se adecúan los controles para gestionar una evaluación correcta de lo que se aprueba en el presupuesto, se identificaron hallazgos importantes los cuales se describen a continuación:

- Falta de análisis de liquidez y rendimiento el cual genere alertas y correcciones en las operaciones diarias que desarrolla la compañía y para el futuro inmediato al momento de trabajar y aprobar presupuestos nuevos sin ajustes que marque diferencia y corrijan las falencias de la gestión de control y su evaluación; en donde se identificaron dificultades para poder aplicar métodos correctivos que generen una mejor eficiencia de la inversión con la que se opera, el cual permita a la

gerencia detectar las oportunidades de mejora ideales y a tiempo para la toma de decisiones.

- Descenso en la rentabilidad de la empresa, en su margen bruto y operativo principalmente, recalcando que sin la venta de maquinaria en el año 2020 el margen neto hubiera continuado con la tendencia a la baja respecto al año 2019. Los retornos sobre activos han disminuido, a pesar de tener un incremento en las ventas cada año hasta el 2020, no se ha generado prosperidad en el período histórico analizado, la eficiencia de la administración sobre sus activos para generar utilidades ha disminuido considerablemente.

### **4.3 Análisis cuantitativo de margen de ganancia por proyecto**

Para realizar el análisis cuantitativo del rendimiento de operación de la compañía en su rubro más importante en el estado de resultados y parte superior de su estructura la cual la componen las ventas y el costo de ventas, se evaluará el margen de ganancia por proyecto, para identificar variaciones considerables o reducción de margen de ganancia no considerados y evaluados en el presupuesto que indiquen una falencia no corregida e identificada en la gestión deficiente del presupuesto, partiendo de este análisis al considerar que es el área donde se desarrolla las principales operaciones de la compañía para la entrega de los proyectos a los clientes.

#### **4.3.1 Margen de ganancia por proyecto**

A raíz de los análisis realizados e identificar el deficiente control en el costo de ventas se procedió a validar el margen de ganancia que ha generado cada proyecto durante los años analizados para validar si los controles se manifiestan en varios a nivel general o en ciertos proyectos particularmente de forma individual, el cual explique la variación identificada y se pueda indagar de mejor manera las operaciones que muestran una débil o nula gestión del presupuesto y en conjunto provocan la disminución en la utilidad bruta principalmente. Donde cada proyecto realizado tiene diferente porcentaje de margen de ganancia ya en lo ejecutado y con los proyectos finalizados, en el cual se puede observar de mejor manera el comportamiento individual, cantidad de proyectos realizados y su consistencia o inconsistencia año con año.



El detalle del margen de ganancia por proyecto obtenido para el año 2020 se presenta a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 4.13**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Margen de ganancia por proyecto**

**Al 31 de diciembre de 2020**

**Cifras expresadas en quetzales**

<b>Proyecto</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>%</b>
Proyecto H	9,651,237	(8,703,210)	948,027	9.82%
Proyecto E	3,852,147	(3,499,521)	352,626	9.15%
Proyecto G	12,638,187	(11,527,959)	1,110,228	8.78%
Proyecto I	15,482,653	(14,432,158)	1,050,495	6.78%
Proyecto F	34,258,953	(31,945,849)	2,313,104	6.75%
Proyecto B	4,562,173	(4,290,845)	271,328	5.95%
Proyecto A	9,854,126	(9,315,197)	538,929	5.47%
Proyecto J	16,489,523	(15,589,745)	899,778	5.46%
Proyecto D	7,412,589	(7,023,415)	389,174	5.25%
Proyecto C	11,568,951	(11,258,942)	310,009	2.68%
Proyecto K	14,334,449	(13,951,405)	383,043	2.67%
<b>Totales</b>	<b>140,104,988</b>	<b>(131,538,246)</b>	<b>8,566,741</b>	<b>6%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acuerdo con la tabla No. 4.13 de margen de ganancia por proyecto realizado del año 2020, se encuentran 11 proyectos de los cuales 9 se encuentran concluidos a excepción del proyecto C y K los cuales se finalizarán en el año 2021. Con los proyectos ya terminados ordenados de forma descendente por margen de ganancia se establece que sólo 3 proyectos sobrepasan el 7% de margen de ganancia el cual es el mínimo de rendimiento que esperan los inversores por la conclusión de los proyectos al ser ya entregables en su totalidad, el rango es de 7% a 13%, mayor a eso es donde se indica se alcanza la eficacia de los recursos que posee la empresa sin embargo en el año 2020, 8 proyectos arrojan un margen menor al considerado ideal y de forma total el margen promedio se mantiene en el 6% pero se identifican menores rendimientos lo cual muestra otro indicador de la falta de gestión del control de presupuesto y su evaluación periódica

en la compañía, dejando escapar la oportunidad de mejorar su rendimiento incluso en un año atípico como el 2020 por la falta de controles en los proyectos que se desarrollan.

Se puede determinar que los resultados globales de la compañía no son evaluados ni analizados con frecuencia, menos a nivel de detalle para validar que es la situación real de cada proyecto que en su ejecución es donde genera sesgos que no generaron los beneficios esperados ni los márgenes de ganancia por proyecto, de forma conjunta puede que los resultados no sean considerables pero sí se mejorarán a nivel específico por proyecto se podría emplear mejor control y aumentar la rentabilidad y consecución de los objetivos económicos que se persiguen.

Los sesgos en el margen de utilidad bruta se originan principalmente por los débiles controles en los rubros que integran el costo de ventas, principalmente de los materiales y mano de obra empleada en los proyectos esto debilita directamente los objetivos económicos que se persiguen, los controles no se anticipan a los proyectos que se ejecutan no existe una mejora con el transcurrir de los años que se visualice en el margen bruto de utilidad por proyecto, esto por el desconocimiento del comportamiento de los resultados que se obtienen en forma detallada.

Dados los resultados obtenidos en el año 2020, se utilizó la misma mecánica para el año 2019 para que puedan ser comparativos los últimos dos años, esto con el fin de analizar si los controles que se detectan débiles para el año 2020 y deficiencias detectadas en el costo de ventas principalmente se presentaron en periodos anteriores o por primera vez o continúan una tendencia negativa en el periodo a analizar por lo que se procedió a validar el margen de ganancia que generó cada proyecto, observar el número de proyectos realizados y validar cuantos proyectos se encontraban en activos e identificar razones lógicas en las variaciones de los márgenes de ganancia por proyecto, de acuerdo a los resultados que se desean obtener de forma general e individual en la ejecución hasta la entrega de los mismos.

Este año en particular se analizó sin variantes de la coyuntura de la pandemia, lo cual es fundamental para observar las tendencias positivas o negativas en el ingreso como en el costo de cada proyecto. El detalle del margen de ganancia por proyecto obtenido para el año 2019 se presenta a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 4.14****Empresa “La Constructora, S.A.”****Margen de ganancia por proyecto****Al 31 de diciembre de 2019****Cifras expresadas en quetzales**

<b>Proyecto</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>%</b>
Proyecto H	4,785,124	(4,121,301)	663,823	13.87%
Proyecto N	6,361,931	(5,504,536)	857,395	13.48%
Proyecto O	400,362	(352,618)	47,744	11.93%
Proyecto J	5,124,720	(4,614,642)	510,078	9.95%
Proyecto B	15,262,514	(13,751,357)	1,511,157	9.90%
Proyecto L	9,457,823	(8,521,458)	936,365	9.90%
Proyecto C	8,125,489	(7,323,783)	801,706	9.87%
Proyecto I	10,753,159	(9,713,148)	1,040,011	9.67%
Proyecto E	9,513,585	(8,612,094)	901,491	9.48%
Proyecto M	7,521,469	(6,821,521)	699,948	9.31%
Proyecto A	2,552,897	(2,355,412)	197,485	7.74%
Proyecto F	7,412,536	(6,907,125)	505,411	6.82%
Proyecto K	16,472,583	(15,359,324)	1,113,259	6.76%
Proyecto D	5,897,159	(5,516,215)	380,944	6.46%
Proyecto G	6,147,895	(5,756,063)	391,832	6.37%
<b>Totales</b>	<b>115,789,246</b>	<b>(105,230,597)</b>	<b>10,558,649</b>	<b>9%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Conforme a los datos obtenidos de la tabla No. 4.14 en el análisis de margen por proyecto del año 2019, de los 15 proyectos activos, 11 de ellos se encuentran arriba del margen esperado todos ellos ya concluidos por lo que se puede determinar, que 4 de ellos el proyecto F, K, D Y G a pesar de no otorgar el margen requerido, no se aleja tanto del objetivo, por lo que los sesgos que pudieran existir son razonables y considerados en una holgura de lo que se pudo haber presupuestado, donde se muestran resultado de una eficacia de los recursos que poseía la compañía, a pesar de que la gestión de control y evaluación presupuestaria es la misma para ambos años, sin embargo los pocos controles y la falta de los mismos puede generar que sean quebrantables en cualquier momento por la falta de monitoreo a quien identifique la falencia, e ir disminuyendo de forma gradual el rendimiento que desea la compañía y no ir en aumento o mantenerlos en periodos similares.

Se determinó para el año 2019 que los resultados sí son variables al año 2020, a pesar de haber más proyectos. Los márgenes de ganancia generan mayor rendimiento a la operación como tal de la compañía. Debe de conocerse como tal el porcentaje que se desea de ganancia de cada proyecto, revisar los costos en que se incurre y la naturaleza de estos para cada año evaluar los riesgos a los que se enfrenta la compañía en cada año principalmente a los controles que se llevan, pero que se puedan disminuir a su mínima expresión y no afecten la utilización de los recursos disponibles.

Dados los resultados obtenidos en los años 2020 y 2019, se realizó el mismo análisis para el año 2018 para determinar y analizar si los controles que se detectan débiles para el año 2020 vienen en tendencia negativa en el rubro de costo de ventas, el cual representa más del 90% de peso en los periodos analizados.

**Tabla 4.15**

**Empresa “La Constructora, S.A.”**

**Margen de ganancia por proyecto**

**Al 31 de diciembre de 2018**

**Cifras expresadas en quetzales**

<b>Proyecto</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>	<b>Margen bruto</b>	<b>%</b>
Proyecto A	15,258,521	(13,128,431)	2,130,090	13.96%
Proyecto B	18,425,327	(16,076,098)	2,349,229	12.75%
Proyecto C	12,842,303	(11,364,154)	1,478,149	11.51%
Proyecto D	9,542,331	(8,623,405)	918,926	9.63%
Proyecto E	8,451,247	(7,618,799)	832,448	9.85%
Proyecto F	10,753,159	(9,823,775)	929,384	8.64%
Proyecto G	7,412,562	(6,673,530)	739,032	9.97%
Proyecto H	6,456,327	(5,829,418)	626,909	9.71%
Proyecto I	8,521,459	(7,711,920)	809,539	9.50%
Proyecto J	10,932,086	(9,920,868)	1,011,218	9.25%
<b>Totales</b>	<b>108,595,322</b>	<b>(96,770,398)</b>	<b>11,824,924</b>	<b>10%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

Conforme a los datos obtenidos en el análisis de la tabla No. 4.15 de margen por proyecto del año 2018, de los 10 proyectos registrados, los 10 se encuentran arriba del margen esperado todos ellos ya concluidos por lo que se puede determinar que el margen bruto de ganancia viene en tendencia negativa para el año 2020 y no ha mejorado con relación

a los años anteriores analizados, en el año 2018 se muestra un resultado de una eficacia de los recursos empleados para el desarrollo de cada proyecto que posee la compañía, a pesar de que la gestión de control y evaluación presupuestaria es la misma para todos los años, con lo que se puede determinar que los controles no han sido fortalecidos sino al contrario, los resultados no respaldan que se identifiquen imprevistos y sean corregidos de acuerdo a los resultados obtenidos y cada año se alejan más los resultados de la rentabilidad deseada y planteada, por lo que la gestión del presupuesto se ve debilitada y quebrantable en el transcurrir del tiempo.

De acuerdo con el análisis de margen de proyecto para cada año se puede establecer que la compañía posee una debilidad en aumento de la utilización de sus recursos año con año. Se debió conocer lo que se cobra mensualmente, cómo y en qué se gasta y evaluar la ejecución de los materiales principalmente a través de los controles que se tienen, así como la mano de obra contratada para el desarrollo de los proyectos en el cual en años anteriores al periodo analizado han existido debilidades que no se han corregido. Porque el manejo de bienes es de altas cantidades de dinero y adquisición de recursos fácil de no ejecutarse para el fin que fueron adquiridos. Por lo que se determina que la gestión de control y evaluación presupuestaria no es la correcta y válida para el giro del negocio y su naturaleza por la debilidad de los controles.

De acuerdo a las técnicas, instrumentos, tipos de análisis y muestras utilizadas para el desarrollo de la investigación, se puede determinar que la gestión del control y evaluación del presupuesto de la compañía es carente; se pudo determinar el impacto e incidencia clara que tiene en la consecución de los objetivos económicos de la compañía, no existe el aporte administrativo y financiero que optimice los recursos que se asignan a cada obra y muestran el panorama completo de las operaciones que desarrolla la misma en cada proyecto que trabaja. La toma de decisiones se basa en resultados que en determinado momento pueden sufrir un impacto de liquidez y rentabilidad importante el cual haga tomar medidas drásticas por no realizar ajustes y correcciones en el cálculo de forma anticipada del coste de los servicios que se prestan por los periodos de tiempo estipulados. A través de la poca gestión no existe un planteamiento financiero de la compañía que genere una mejor toma de decisiones de cara al futuro y mejore los

resultados obtenidos. No se tienen parámetros de los objetivos que se pueden alcanzar a corto, mediano y largo plazo si existiera el control y evaluación necesaria del presupuesto con el que se trabaja y no sufrir desestabilizaciones que generen dificultades de negocio en marcha en determinado momento o déficit que hagan decrecer la imagen ya adquirida en el mercado. Los planes de operación son importantes para todos los departamentos para poder en conjunto formular los planes de acción que ayuden a alcanzar los objetivos planteados individualmente por departamento, así como en su conjunto y generar rentabilidad a la compañía. Adaptar el tipo de presupuesto que genere una clara visión y panorama de las consideraciones que no pueden pasar desapercibidas y comparar constantemente la realidad de ejecución versus el papel para tomar las medidas necesarias que no generen problemas financieros y económicos en el futuro próximo.

De acuerdo al análisis financiero realizado y las herramientas empleadas en el mismo, se propone realizar el presupuesto del año 2021 y 2022 considerando las tendencias y situaciones identificadas, bajo las premisas fundamentales de proyectar las ventas con un concepto conservador para el año 2021 por la coyuntura y pandemia que aún se atravesará siendo uno de los factores que más influyen en el crecimiento el estancamiento de los trámites de licencias de construcción, con un promedio del periodo histórico analizado. Para el año 2022 un aumento del 5%, el cual es el promedio del rango del 3.5% al 6% estimado para este año según proyecciones por la Cámara Guatemalteca de la Construcción para cada compañía de este sector en ese año. Para el costo de ventas del año 2021 considerar el promedio del peso que representa en el periodo histórico que es del 90%, con el fin de obtener la utilidad bruta en ventas del 10% que es el promedio del rango del 7% al 13% de utilidad que se espera recibir por proyecto, el cual en el año 2018 con un margen de utilidad bruta del 11%, los proyectos ejecutados estuvieron dentro del margen esperado. Para el año 2022 se establece a través del fortalecimiento y cumplimiento de la política sugerida en el Anexo No. 6, una reducción del 1% del costo de ventas sin afectar la calidad y exclusividad de los proyectos habitacionales. Para los gastos de operación del 2021 se establece realizar un promedio del periodo del 2018-2020 los cuales para el año 2022 continuarán con el mismo porcentaje respecto a las ventas del 5% ya que estos son en su mayoría estáticos,

fortaleciendo la gestión del control y evaluación presupuestario a través del formato propuesto para costos y gastos de forma mensual y acumulada sugerido en el anexo No. 5. Para los otros gastos e ingresos netos se considera un promedio del periodo histórico, debido a las ventas que se realizarán de maquinaria que no será utilizada para proyectos futuros en ambos periodos.

Las cifras proyectadas y la situación estimada para el año 2021 y 2022 se presenta en la siguiente tabla:

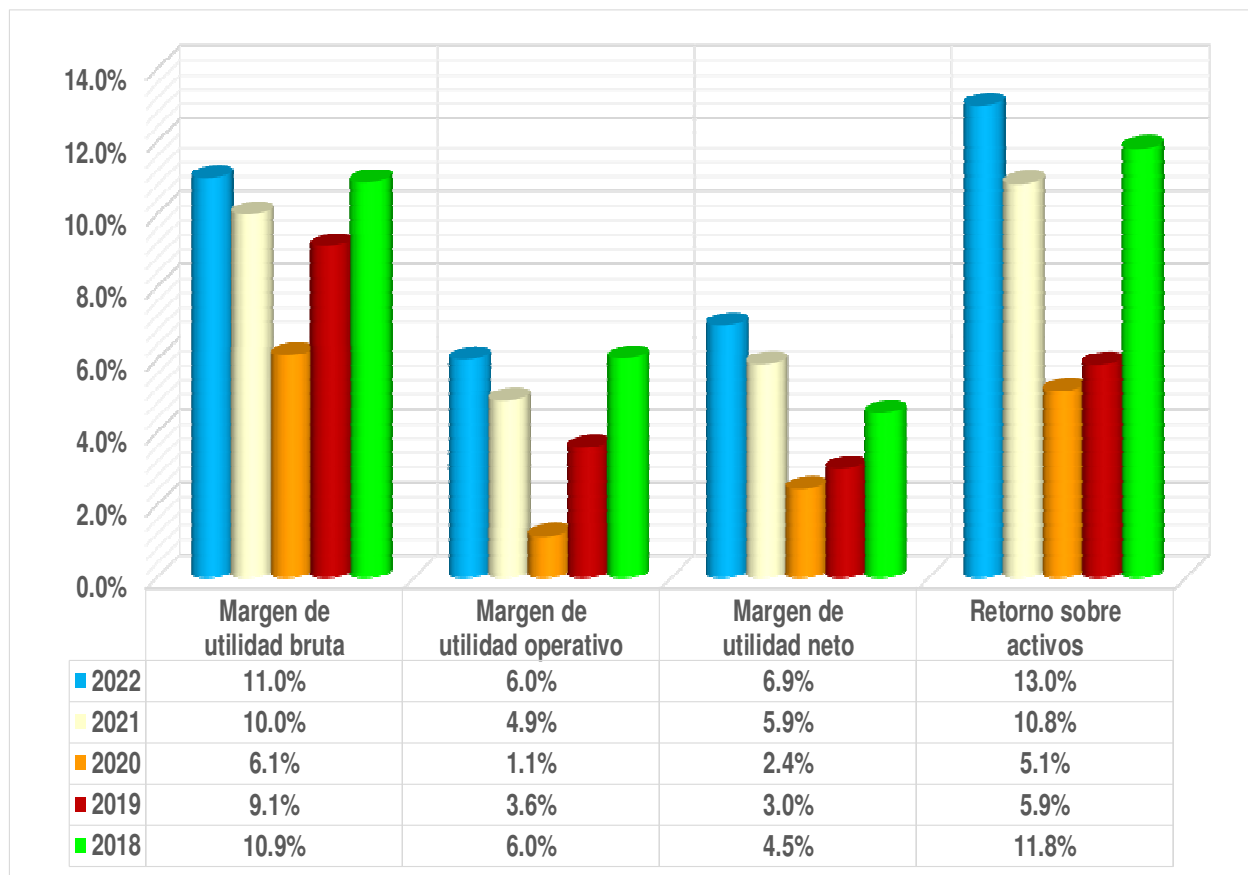
**Tabla 4.16**  
**Empresa “La Constructora, S.A.”**  
**Estado de resultados presupuestado**  
**Año 2021 y 2022**  
**Cifras expresadas en quetzales**

Descripción	Año 2021	%	Año 2022	%
<b>Ingresos</b>				
Ventas	121,496,519	100%	127,571,344	100%
Costo de ventas	109,346,867	90%	113,538,497	89%
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>12,149,652</b>	<b>10%</b>	<b>14,032,848</b>	<b>11%</b>
Gastos de operación	(6,215,330)	-5%	(6,378,567)	-5%
<b>Utilidad en operación</b>	<b>5,934,322</b>	<b>5%</b>	<b>7,654,281</b>	<b>6%</b>
Otros gastos e (ingresos) netos	1,205,858	1%	1,205,858	1%
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>7,140,180</b>	<b>6%</b>	<b>8,860,139</b>	<b>7%</b>
Impuesto sobre la renta	(1,785,045)	-1%	(2,215,035)	-2%
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>5,355,135</b>	<b>4%</b>	<b>6,645,104</b>	<b>5%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información histórica proporcionada por La Constructora, S.A.

De acorde a las cifras proyectadas y políticas que aumentan la gestión del control y evaluación presupuestaria la compañía presentaría una mejora en sus índices de rentabilidad importante para los años 2021 y 2022, mejorando cada uno de sus márgenes de utilidad, principalmente el margen de utilidad bruta y operativo, los cuales anteriormente se habían visto más afectados. Los cuales de velar la compañía por el cumplimiento de la política presupuestaria y el control y evaluación periódica de la información seguirán mejorando de cara al futuro como se muestra en la siguiente figura para los años 2021 y 2022 en comparación del año 2018 al 2020:

**Figura 1. 2**  
**Índices de rentabilidad**  
**Años 2018 a 2022**



Fuente: elaboración propia.

Para los cambios del estado de situación financiera, se estima continuar con el promedio de días de cobro de las cuentas por cobrar de 53 días para ambos años. Para las cuentas por cobrar relacionadas a corto plazo se estima que la relación con las compañías del grupo sea más estable que en el 2020, por lo que se estima triplicar la operación del 2021 respecto al 2020, con un crecimiento del 30% respecto al 2021. En el año 2022 por proyectos complementarios de las relacionada dedicada a construcción de proyectos metálicos. A largo plazo con un promedio del periodo 2018-2020 y un crecimiento del 5% por las condiciones de pagarés internos en el año 2022. Las otras cuentas por cobrar estiman un promedio del periodo histórico para el 2021, debido a que corresponde a anticipos a proveedores y un 5% de crecimiento en el 2022 con relativa relación al aumento de las ventas. Los inventarios para el 2021 se estima un promedio de los años



2018-2020 y para el 2022 un promedio del 2019-2021. La propiedad maquinaria y equipo estima un aumento neto anual de un millón de quetzales por la adquisición de nuevo equipo de construcción de mejor tecnología y deshacerse de otros. Los otros activos permanecen de acuerdo al promedio respecto al periodo 2018-2020 para el 2021 y del 2019-2021 para el año 2022.

Para los proveedores se estima recuperar descuentos y aumento de plazo de días de pagos con proveedores importantes con relación comercial antigua, que se manejaban en el año 2019, pero que por cuestión de la pandemia se perdieron por lo que se estima un promedio del periodo histórico analizado, descendiendo respecto al 2020. El promedio de pago y la relación con compañías relacionadas se estima estable por lo que se debe establecer un promedio de saldos a corto plazo para ambos periodos y a largo plazo con una disminución del 1% debido a condiciones de pagarés internos. Los anticipos de proyectos al igual que los anticipos a proveedores con un promedio de saldos del año 2018-2020 y un aumento del 5% para el 2022 con relativa relación al aumento de las ventas. Las otras cuentas por pagar con promedio de saldos del periodo histórico 2018-2020 para el 2021 y 2019-2021 para el año 2022. El capital social no aumenta en ninguno de los dos y las utilidades retenidas en el 2021 permanecen acumulándose, sin embargo, en el 2022 se estima el pago establecido de dividendos cada 5 años en la compañía para socios del periodo más antiguo.

Con base a estas consideraciones y la experiencia de las personas que participan en la elaboración del presupuesto se puede tener una mejor toma de decisiones de cara al futuro para añadir valor a la compañía, enfocados en mejorar la distribución de responsabilidades a los gerentes de área para aportar a la gestión del control y evaluación del presupuesto de sus áreas, obtener retroalimentación periódica con el fin de aumentar la optimización de recursos que se emplean en cada ejecución de proyectos habitacionales. Cumpliendo con un proceso de planificación y control de operaciones que se adecue a la información económica que posee la compañía, para la coordinación básica e integral de todas las áreas que componen la misma.

Las cifras proyectadas y cifras estimadas para el año 2021 y 2022 para el estado de situación financiera, se presenta en la siguiente tabla:

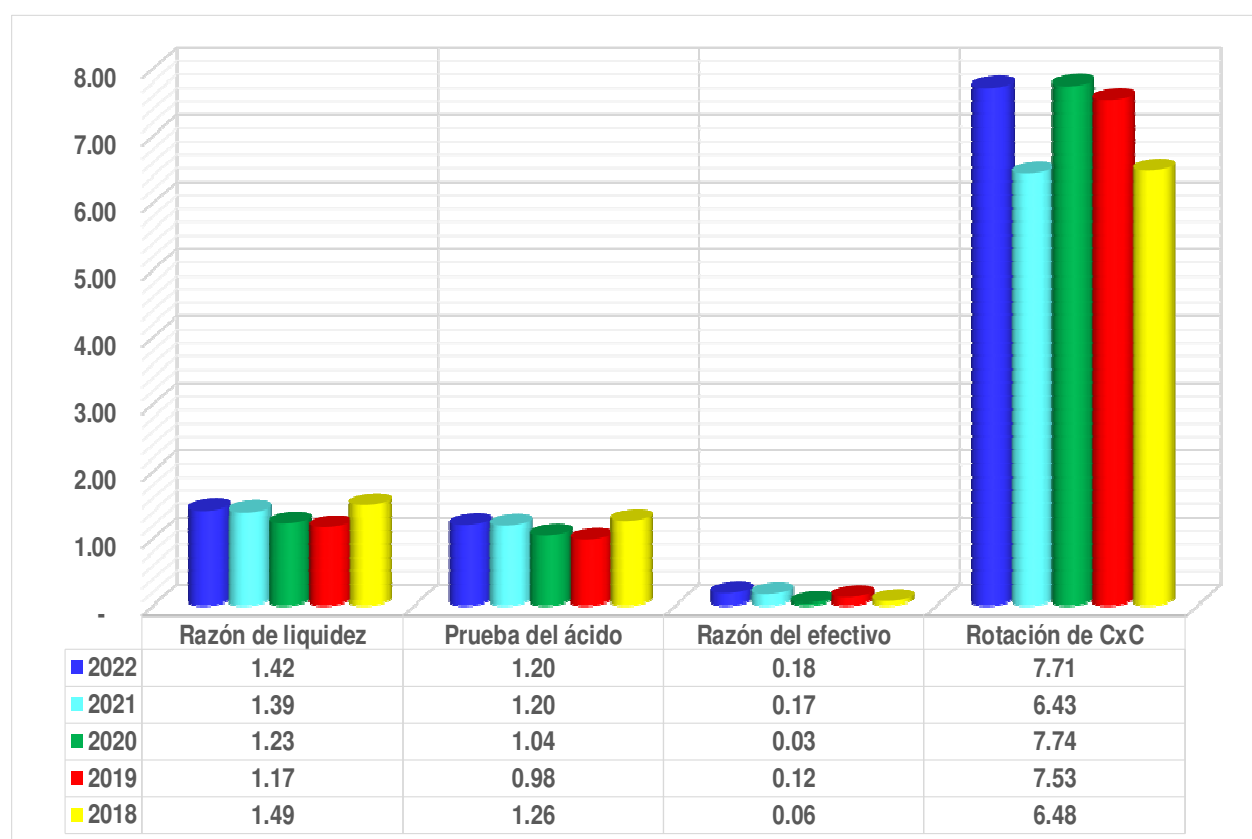
**Tabla 4.17**  
**Empresa “La Constructora, S.A.”**  
**Estado de situación financiera**  
**Año 2021 y 2022**  
**Cifras expresadas en quetzales**

Descripción	Año 2021	%	Año 2022	%
<b>Activo</b>				
<b>Corriente</b>				
Caja y bancos	4,600,000	7%	5,000,000	7%
Clientes - neto	17,128,093	26%	15,954,751	24%
Cuentas por cobrar relacionadas cp	3,033,332	5%	3,943,332	6%
Otras cuentas por cobrar	8,172,191	12%	8,580,801	13%
Inventarios	5,372,157	8%	5,892,256	9%
<b>Total activo corriente</b>	<b>38,305,773</b>	<b>58%</b>	<b>39,371,139</b>	<b>58%</b>
<b>No corriente</b>				
Cuentas por cobrar relacionadas lp	2,294,474	6%	2,409,198	4%
Propiedad, maquinaria y equipo - neto	24,108,311	58%	25,108,311	60%
Otros activos	1,155,342	3%	1,304,359	3%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>27,558,127</b>	<b>42%</b>	<b>28,821,868</b>	<b>42%</b>
<b>Total del activo</b>	<b>65,863,900</b>	<b>100%</b>	<b>68,193,007</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo</b>				
<b>Corriente</b>				
Proveedores	13,442,436	20%	13,308,012	20%
Cuentas por pagar relacionadas	2,816,540	4%	2,519,391	4%
Anticipos de clientes por proyectos	7,321,323	11%	7,687,389	12%
Otras cuentas por pagar	3,973,942	6%	4,291,810	7%
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>27,554,241</b>	<b>42%</b>	<b>27,806,601</b>	<b>41%</b>
<b>No corriente</b>				
Provisión para indemnizaciones	2,862,432	4%	2,064,653	3%
Cuentas por pagar relacionadas	2,369,253	4%	2,345,561	4%
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>5,231,685</b>	<b>8%</b>	<b>4,410,214</b>	<b>6%</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>32,785,926</b>	<b>50%</b>	<b>32,216,815</b>	<b>47%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital social	5,000	0%	5,000	0%
Utilidades retenidas	33,072,975	50%	35,971,192	53%
<b>Total del patrimonio</b>	<b>33,077,975</b>	<b>50%</b>	<b>35,976,192</b>	<b>53%</b>
<b>Suma del pasivo y patrimonio</b>	<b>65,863,901</b>	<b>100%</b>	<b>68,193,007</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

De acorde a las estimaciones consideradas para los años 2021 y 2022 para el estado de situación financiera y la mejora observada en los índices de rentabilidad se observa una mejora también para los índices de liquidez, con respecto a los años anteriores del 2018 al 2020. De cumplirse las estimaciones consideradas una a una en los diversos rubros verán una mejora y estabilidad a corto y mediano plazo, como se muestra en la siguiente figura para los años 2021 y 2022 en comparación del año 2018 al 2020:

**Figura 1. 3**  
**Índices de liquidez**  
**Años 2018 a 2022**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la propuesta anterior la situación de la compañía puede mejorar de forma considerable respecto al periodo 2018-2020 considerando el análisis financiero en la elaboración del presupuesto el cual otorga controles adecuados, principalmente en el estado de resultados, considerando para el futuro siempre una mejora continua. En donde a medida que se defina su futuro con mayor certeza, más probabilidades de éxito se posee.

## CONCLUSIONES

Como resultado del presente trabajo profesional de graduación realizado se presentan las siguientes conclusiones:

1. El presente trabajo de graduación diseña bajo un análisis financiero de la compañía un presupuesto con un método crítico como herramienta fundamental para la consideración de mejorar la gestión del control y evaluación del presupuesto que se elabora año con año, el cual permite analizar de mejor forma las operaciones de cara al futuro y obtener una optimización de los recursos con los que opera. Mejorando el flujo de información financiera y marcando el curso a seguir e impulsa a nivel direccional considerar todos los factores que muestra la información financiera antes de tomar decisiones importantes que afectan el rumbo de la compañía.
2. De acuerdo con los análisis realizados y resultados obtenidos de la información financiera y económica de la compañía a través de sus estados financieros se da por válida la premisa que no existe un análisis de esta información en la compañía en la que se identifique las falencias de la gestión de control y evaluación presupuestaria para corrección y ajustes necesarios que debieran realizarse en el presupuesto, que permita una mejora de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Existiendo variaciones importantes en sus estados financieros, siendo el más representativo el crecimiento no proporcional del costo de ventas en relación a las ventas por 4% más en el 2020 y en el 2019 de un 2% respecto a sus años anteriores, creciendo Q4 millones más que las ventas en el año 2020 y Q1.6 millones en el 2019 respecto el 2018. Porque no existen puntos de partida financieros y administrativos que permitan la comparación de periodos anteriores, para observar los cambios que se producen en la ejecución de las operaciones de la compañía. Así como a través del control y análisis de estos indicadores medir el desempeño que se obtiene con frecuencia para realizar los cambios que permitan maximizar la utilización de los recursos para lograr el mejor rendimiento de la compañía.

3. De acuerdo al análisis financiero realizado con las herramientas de los ratios financieros de liquidez y rentabilidad que fueron considerados para realizar la evaluación del comportamiento de la inversión de los accionistas en la compañía; se pudo determinar que los cambios más relevantes en el análisis de la información los contiene el estado de resultados afectando la rentabilidad, principalmente en el crecimiento no proporcional del costo de ventas con relación a las ventas, siendo este el mayor rubro del estado de resultados con un 90% de promedio durante el periodo histórico analizado, rubro que contiene el mismo inconveniente desde hace tres años. En el que se es notable la disminución de la rentabilidad de la empresa, en sus márgenes de utilidad bruta, operativo y neta, principalmente la operativa con un descenso por su disminución del primer año analizado al último de Q3.2 millones. Por lo que se determina por la naturaleza y cuentas que integran al mismo, como la mano de obra y los materiales junto con su complejidad y volumen de operaciones, que existe una carencia de gestión y control de la ejecución del presupuesto y los recursos con los que cuenta la compañía porque no es evaluada la información financiera y su comportamiento para una mejora continua. Así como el retorno de sus activos disminuyendo del 11.8% del 2018 a 5.1% en el 2020, poca liquidez inmediata según la prueba del ácido de 0.98 en el 2019, cerrando con un 1.04 en el año 2020 y la razón del efectivo con una disminución del 0.12 del 2019 a terminar en el 2020 con un 0.03.
4. En el análisis de margen bruto por proyecto realizado, para profundizar en la ejecución y control de los recursos utilizados en cada uno de los proyectos que se realizan, se identificó que la compañía año con año durante el período histórico analizado posee debilidades que aumentan por la falta de control y ejecución del presupuesto, se determinó la premisa descrita porque existieron variaciones diversas de los márgenes brutos obtenidos por cada proyecto, en la que no se identifica la existencia de control y evaluación de forma individual y global que determine de forma exacta y refleje las variaciones de acuerdo a lo presupuestado y lo ejecutado por proyecto, cuánta y cuál es la mano de obra invertida y la ejecución de los materiales principalmente para detectar en estos dos elementos del costo de ventas cuanto es la desviación y diferencias que disminuyen los

márgenes brutos de ganancia por proyecto que ayuden a analizar y fortalecer los controles de forma anticipada en la ejecución de los proyectos para a través de su identificación dar respuestas oportunas que mejoren los márgenes que se desean alcanzar y junto a ellos la rentabilidad general de la compañía. Los porcentajes de margen bruto son demasiado variables para la magnitud de recursos que se utilizan, no todos contienen los mismos patrones debido a que no se rigen por una guía que conlleve a la misma consecución de resultados, en el año 2018 los 10 proyectos culminaron dentro del margen esperado, del 7 al 13% de ganancia por proyecto, con un 10% de promedio, mientras que para el año 2019, 11 de 15 proyectos se encontraban dentro del margen y 4 más por debajo del mismo, con un promedio del 9%, pero para el año 2020 de los 11 proyectos ejecutados solo 3 se encuentran dentro del rango, mientras los otros 8 por debajo del margen esperado con un promedio del 6% de margen de los 11.

## RECOMENDACIONES

Como resultado del presente trabajo profesional de graduación realizado se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda que a través del presente trabajo se considere analizar la industria de la construcción en Guatemala, principalmente desde la información económica y financiera que se posea de forma periódica, para establecer parámetros y tendencias que sean evaluadas para proponer estrategias de mejora, a través de las comparaciones con periodos anteriores que ayuden a detectar cual es el origen principal de falencias en la construcción de los proyectos habitacionales por no poseer una gestión adecuada sobre el control y evaluación del presupuesto. Es de vital importancia el seguimiento constante de la situación y el desempeño de la compañía a través de la información que se posee.
2. Se recomienda implementar herramientas que amplíen el análisis de la información económica y financiera que se posee, principalmente de las razones financieras que arrojen resultados que mejoren la interpretación del desempeño de la compañía de construcción, esto con el fin de brindar la atención requerida y hasta de forma inmediata a las situaciones que quebranten la holgura de un presupuesto. Se debe buscar herramientas de software que creen alertas en todos los registros a cualquier jerarquía que afecten directamente y quebranten los parámetros establecidos en los presupuestos designados.
3. Se recomienda que se continúe la investigación en este sector el cual a través de su naturaleza se vuelve complejo dependiendo los proyectos y los contextos en el que se desarrollen. Para buscar metodologías que logren una mejora continua de las actividades que se desarrollan en este tipo de industria, para generar estabilidad en el sector y un mejor funcionamiento en las operaciones de este tipo de compañías, principalmente en el área de campo donde se generan los mayores volúmenes y complejidades de las operaciones por el tipo de negocio, en donde se debe tener claridad de la gestión del control y evaluación del presupuesto que se asigna al desarrollo de los proyectos. para identificar oportunidades de mejora en los momentos apropiados que añadan valor a la compañía.

## FUENTES

### a) Bibliográficas

Departamento de auditoría interna (2020), Informe de control interno.

Gitman (2012). *Principios de Administración Financiera (Décimo segunda Edición ed.)*. México: Pearson Educación.

La Constructora, S.A. (2020) *Folleto de declaración de misión*.

Piloña G. (2016) *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo* (décima edición). Guatemala, Guatemala. GP Editores.

Sampieri, R.; Fernández C.; y Baptista P. (2015). *Metodología de la Investigación*. México. Sexta edición. McGraw-Hill.

USAC (2018) *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar el grado académico de maestro en artes*. Universidad de San Carlos de Guatemala. (USAC).

### b) Egrafías

Commons (2020) *Ratio de efectivo (Cash ratio)*. Enciclopedia Económica. <https://economipedia.com/definiciones/ratio-de-efectivo-cash-ratio.html>

Commons (2021) *Tipos de presupuestos*. Enciclopedia Económica. <https://economipedia.com/?s=tipos+de+presupuesto>

CULTyC (2021) *Presupuesto maestro y presupuesto operacional*. Cultura científica y tecnológica. <https://dialnet.uniroja.es/presupuesto-maestro-operacional>

Humberto, Carlos (2020) *Etapas para elaborar un presupuesto*. Actualización Administrativa. <https://actualicese.com/etapas-para-elaborar-un-presupuesto/>

Molina (2020) *Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos*. Programas Académicos. <https://www.esan.edu.pe/apuntes->



[empresariales/2020/07/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos/](https://empresariales/2020/07/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos/)

Valdez, Simón (2020). *Índice de rotación de cuentas por cobrar*. Inversiones. <https://tuinviertes.com/indice-de-rotacion-de-cuentas-por-cobrar/>

Vivienda al día (2021). *Conjunto habitacional*. Instituto de la vivienda de la facultad de arquitectura y urbanismo de Chile. <https://infoinvi.uchilefau.cl/glosario/conjunto-habitacional/>

WebProfit (2020) *¿Qué es un presupuesto maestro?* EmprendePyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto-maestro.html>

### c) Tesarios

Alvarado, Eduardo (2016). *La Administración Del Presupuesto Y De Los Flujos De Efectivo, Como Herramientas Del Control Financiero De La Empresa “Confecciones Escolares, S.A.” (Tesis de Maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Barriga, Génesis. (2016). *El Presupuesto De Ingreso Como Herramienta Para Toma De Decisiones De La Alta Gerencia En Empresas Comerciales. (Tesis de Maestría)*. Universidad Técnica de Machala.

Batres, Amílcar (2014). *Presupuesto Operativo y Financiero de una Empresa Comercializadora de Productos para el Hogar. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Concha, Franco (2020). *Evaluación de estados financieros: ajustes por efecto de la inflación y análisis financiero. (Tesis de Maestría)*. Universidad del Pacífico.

Córdova, Beatriz (2013). *Sistematización Contable de Contratos de Construcción a Largo Plazo de Una Empresa Constructora. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

- Córdova, Dora (2013), *Sistematización Contable de Contratos de Construcción a Largo Plazo de una empresa Constructora. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Escorza, Raúl (2019). *El estado de situación financiera. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. (Tesis de Maestría)*. Universidad del Pacífico
- Esquén, Oscar (2015), *Planeamiento Estratégico de la Industria de la Construcción (Tesis maestría)*. Universidad Católica del Perú.
- Estrada, Macas (2015). *Incidencia del Uso del Presupuesto. (Tesis de Maestría)*. Universidad de Especialidades Guayas del Perú.
- Hernández, Víctor (2018). *Análisis De La Administración Financiera Del Presupuesto Operativo Y Financiero, En Empresas Del Sector De Seguridad Privada Del Municipio De Guatemala. (Tesis de Maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Morales, Genis, C. (2013). *Problemas Técnicos en la Administración de Obra de Empresas Constructoras en el Valle de Toluca. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Autónoma Del Estado De México.
- Muñiz, Luis (2016). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de Barcelona.
- Quinto, Alexis (2006) *Industria y tipos de Industria. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Recinos, Guillermo (2015). *El Presupuesto Como Herramienta de Control Financiero en una Empresa Comercializadora de Cosméticos Capilares. (Tesis de Maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ruiz, Jorge (2009). *Presupuestos. (Tesis de Maestría)*. Universidad del Valle de Guatemala.
- Salcido, Martha (2010). *El Presupuesto Maestro Como Guía y Horizonte de Crecimiento de una Empresa (Tesis de Maestría)*. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez.

Samayoa, Carlos (2008). *Administración y Control de Costo en la Producción. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Tobar, María (2017). *Gestión Presupuestaria de una Entidad Descentralizada de Fiscalización del Sector Público de Guatemala. (Tesis de Maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Torres, Hernán (2011). *Liquidez y rentabilidad como factor determinante en el éxito de las empresas (Tesis de Maestría)*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

**ANEXOS**

**ANEXO 1 Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018****Empresa "La Constructora, S.A."**

Estados de Situación Financiera

Al 31 de diciembre del 2020, 2019 y 2018

(Cifras expresadas en Quetzales)

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	Saldos al 31-dic-2019	Saldos al 31-dic-2018
<b>Activo</b>			
<b>Corriente</b>			
Caja y bancos	1,190,051	3,761,503	1,018,361
Clientes - neto	20,648,118	15,555,092	15,181,068
Cuentas por cobrar relacionadas cp	805,829	1,065,767	4,323,900
Otras cuentas por cobrar	13,418,114	10,065,280	1,033,180
Inventarios	6,340,324	5,964,286	3,811,860
<b>Total activo corriente</b>	<b>42,402,436</b>	<b>36,411,928</b>	<b>25,368,369</b>
<b>No corriente</b>			
Cuentas por cobrar relacionadas lp	319,477	1,804,810	4,759,136
Propiedad, maquinaria y equipo - neto	23,094,108	19,098,006	10,767,393
Otros activos	855,443	1,857,783	752,800
<b>Total activo no corriente</b>	<b>24,269,028</b>	<b>22,760,599</b>	<b>16,279,329</b>
<b>Total del activo</b>	<b>66,671,464</b>	<b>59,172,527</b>	<b>41,647,698</b>
<b>Pasivo</b>			
<b>Corriente</b>			
Proveedores	18,179,283	12,963,191	9,184,834
Cuentas por pagar relacionadas	2,018,561	2,723,071	3,707,989
Anticipos de clientes por proyectos	8,755,140	12,075,863	1,132,965
Otras cuentas por pagar	5,586,658	3,314,830	3,020,337
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>34,539,642</b>	<b>31,076,955</b>	<b>17,046,125</b>
<b>No corriente</b>			
Provisión para indemnizaciones	2,015,797	1,404,688	2,385,744
Cuentas por pagar relacionadas	2,393,185	2,393,185	1,388,530
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>4,408,982</b>	<b>3,797,873</b>	<b>3,774,274</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>38,948,624</b>	<b>34,874,828</b>	<b>20,820,399</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	5,000	5,000	5,000
Utilidades retenidas	27,717,840	24,292,699	20,822,299
<b>Total del patrimonio</b>	<b>27,722,840</b>	<b>24,297,699</b>	<b>20,827,299</b>
<b>Suma del pasivo y patrimonio</b>	<b>66,671,464</b>	<b>59,172,527</b>	<b>41,647,698</b>

**ANEXO 2 Estado de resultado del 1 de enero al 31 de diciembre 2020, 2019 y 2018****Empresa "La Constructora, S.A."**

Estados de Resultados

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2020,2019 y 2018.

(Cifras expresadas en Quetzales)

Descripción	Saldos al 31-dic-2020	Saldos al 31-dic-2019	Saldos al 31-dic-2018
<b>Ingresos</b>			
Ventas	140,104,988	115,789,246	108,595,322
Costo de ventas	(131,538,246)	(105,230,597)	(96,770,398)
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>8,566,741</b>	<b>10,558,649</b>	<b>11,824,924</b>
Gastos de operación	(6,958,874)	(6,409,898)	(5,277,218)
<b>Utilidad en operación</b>	<b>1,607,867</b>	<b>4,148,751</b>	<b>6,547,706</b>
Otros gastos e (ingresos) netos	2,958,987	478,449	180,139
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>4,566,854</b>	<b>4,627,200</b>	<b>6,727,845</b>
Impuesto sobre la renta	(1,141,714)	(1,156,800)	(1,808,899)
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>3,425,141</b>	<b>3,470,400</b>	<b>4,918,946</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por La Constructora, S.A.

## ANEXO 3 Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 GUÍA DE ENTREVISTA MIXTA



**ENTREVISTA MIXTA**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la compañía?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Considera que a través de su experiencia y conociendo el giro de la compañía ha conocido suficiente del presupuesto que maneja la misma, sí o no, por qué?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Conoce y podría mencionar cuales son los parámetros de control del presupuesto que maneja la compañía?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Existe alguna herramienta o formato de control presupuestal de la compañía la cual indique sí la consecución de los objetivos económicos de la empresa se están consiguiendo?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Se analiza el comportamiento de los Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados contra el presupuesto aprobado y con qué frecuencia?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Conoce el presupuesto a detalle y se logra el rendimiento de cada línea descrita en el mismo?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Se aplican pruebas de rendimiento ligadas a evaluar el control del presupuesto de la compañía?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Se han evaluado las falencias que pudiera tener el presupuesto actual autorizado?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Cómo considera que se puede mejorar el control y la gestión del presupuesto en la compañía?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Se han notado variaciones importantes que creen alguna deducción de falta de control en el presupuesto?  
\_\_\_\_\_

Realizado por:		Entrevista a:	
Puesto:		Fecha:	

## ANEXO 4 Matriz metodológica

Tema:	<b>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA GESTIÓN DEL CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ECONÓMICOS, DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES, DURANTE EL PERIODO 2018-2020, EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.</b>				
<b>Problemática</b> Explique la problemática y el efecto que ésta tiene en el sector sujeto de estudio. (causa-efecto) <b>Subrayar elementos clave = la causa y el efecto</b>	El análisis administrativo y financiero de la gestión del control y evaluación del presupuesto y su impacto en los objetivos económicos, de la industria de la construcción de proyectos habitacionales destaca como resultado presente a los problemas que merecen atención al impacto en la industria. Por la inadecuada gestión del control y evaluación financiera del presupuesto no se puede determinar el impacto en cada uno de los objetivos económicos planteados, dando como resultado la falta de optimización de los recursos que se asignan para cada obra y variaciones importantes para el rendimiento de la compañía, lo cual es vital para establecer verdaderos controles en el flujo de información y comunicación para la toma de decisiones que puedan mostrar un cambio eficaz que añada valor a la ejecución de estos.				
<b>Objetivo General:</b> Debe indicar que hará y para qué lo hará <b>Subrayar los elementos claves = la causa y el efecto</b>	Determinar el impacto en los objetivos económicos mediante una correcta gestión control y evaluación presupuestaria desde una perspectiva administrativa y financiera para optimizar los recursos que se asignan para cada obra para una mejor toma de decisiones				
<b>Preguntas de investigación</b> (revisar su concatenación con objetivos específicos)	<b>Objetivos Específicos</b> (En su conjunto permiten alcanzar el OBJETIVO GENERAL)	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Tipo de análisis</b>	<b>Muestra es necesaria para aplicar la técnica.</b>
<u>¿Existen análisis de la información financiera y económica en los que se identifique falencias de la gestión de control y evaluación presupuestaria?</u>	Realizar un análisis de la información financiera y económica, que permitan comparar y observar los cambios en las operaciones de la empresa y medir su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos electrónicos.</li> <li>• Entrevista Mixta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Vertical y Horizontal para identificar e interpretar variaciones importantes de los años comparativos y evaluar los resultados obtenidos con las operaciones realizadas y controles aplicados.</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los métodos y controles aplicados para la realización y gestión presupuestaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador General</li> </ul>
<u>¿Es evaluada la información financiera antes de la aprobación del presupuesto para que puedan ser analizado su comportamiento y rendimiento de los resultados que se esperan?</u>	Evaluar el rendimiento financiero y económico de la compañía y el comportamiento de la inversión realizada para detectar sus falencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones financieras de liquidez y rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y evaluar el rendimiento de la inversión de los propietarios y la capacidad de la compañía para satisfacer las obligaciones contractuales a corto y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>
<u>¿La gestión del presupuesto es correcta para los proyectos habitacionales que se desarrollan y lograr la eficiencia de los objetivos económicos que desea lograr la compañía?</u>	Analizar y fortalecer la eficiencia de los controles de forma anticipada para cada proyecto que se ejecuta y conocer los resultados que se desean obtener e identificar los imprevistos de forma oportuna para el alcance de la rentabilidad económica que se persigue a través de la correcta gestión del presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de documentos electrónicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos y costos por proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis cuantitativo del margen de ganancia por proyecto, para identificar variaciones considerables o reducción de margen de ganancia no considerados y evaluados en el presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/A</li> </ul>



**ANEXO 5 Formato de control de ejecución de presupuesto de costos y gastos**

Fecha: \_\_\_\_\_

No.	Descripción Cuenta contable	Mes				Acumulado			
		Monto presupuestado	Monto ejecutado	Variación + (-)	% Variación	Monto presupuestado	Monto ejecutado	Variación + (-)	% Variación
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
<b>Total</b>									

Fuente: elaboración propia, formato para evaluar la ejecución mensual y acumulada de cuentas de costo de ventas y gastos de administració

\_\_\_\_\_  
Gerente General\_\_\_\_\_  
Contador General\_\_\_\_\_  
Gerente de Área

## ANEXO 6 Propuesta de política presupuestaria

### POLÍTICAS DE PRESUPUESTACIÓN

#### Propósito:

Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.

#### Políticas

- a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de octubre, involucrando a todas las áreas responsables quienes consolidarán en un presupuesto global todas las partidas que deban ser consideradas para la compañía. El presupuesto se presentará para aprobación de la Gerencia General a más tardar a mediados de octubre del año corriente.
- b) Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados, principalmente con los anticipos de clientes por proyectos, donde se analizará la magnitud de los proyectos futuros y las condiciones contractuales que se hayan establecido para su ejecución.
- c) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- d) Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis financiero previo del área contable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada área que participa en la elaboración de los mismos.
- e) El propósito de la inversión se clasificará en función de: reducción de costos, mejoramiento y expansión de servicios existentes e incremento de ingresos.
- f) Las gerencias de cada áreas serán los responsables de la administración del presupuesto asignado que a sus áreas les corresponde y la correcta gestión del control y evaluación del mismo.
- g) En caso de que una partida presupuestaria se agote antes de terminar el ejercicio económico, deberá ser autorizada por la gerencia general, siendo la gerencia solicitante la responsable por el movimiento de las mismas.
- h) Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la administración será informada sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.
- i) Todo exceso en costos y gastos con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó o compensado en la ejecución de cada proyecto si fuera un caso exclusivo debe quedar debidamente justificado y respaldado con la documentación respectiva.
- j) La compañía deberá aplicar una estrategia de reducción de costos y gastos como producto de un plan sostenible en el corto y mediano plazo, sin afectar la calidad y exclusividad que caracteriza a cada proyecto.

\_\_\_\_\_  
Socio Principal

\_\_\_\_\_  
Gerente General

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4. 1 Análisis horizontal de estado de resultados.....	38
Tabla 4. 2 Análisis horizontal de estado de situación financiera.....	42
Tabla 4. 3 Análisis vertical de estado de resultados.....	47
Tabla 4. 4 Análisis vertical de estado de situación financiera.....	50
Tabla 4. 5 Razón de liquidez .....	55
Tabla 4. 6 Prueba del ácido.....	50
Tabla 4. 7 Razón de efectivo .....	50
Tabla 4. 8 Rotación de cuentas por cobrar.....	50
Tabla 4. 9 Margen de utilidad bruta.....	50
Tabla 4. 10 Margen de utilidad operativo .....	50
Tabla 4. 11 Margen de utilidad neto .....	50
Tabla 4. 12 Retorno sobre activos.....	50
Tabla 4. 13 Margen de ganancia por proyecto al 31 de diciembre de 2020 .....	50
Tabla 4. 14 Margen de ganancia por proyecto al 31 de diciembre de 2019 .....	50
Tabla 4. 15 Margen de ganancia por proyecto al 31 de diciembre de 2018 .....	50
Tabla 4. 16 Estado de resultados proyectado años 2021 y 2022.....	50
Tabla 4. 17 Estado de situación financiera años 2021 y 2022.....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Investigaciones previas del tema objeto de investigación.....	8
Figura 1. 2 Índices de rendimiento, años 218 a 2022 .....	73
Figura 1. 3 Índices de liquidez, años 2018 a 2022.....	76