

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseños, S.A.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Dany Andreí Paíz Marroquín

Guatemala, marzo de 2013

Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseños, S.A.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Dany Andreí Paíz Marroquín

Guatemala, marzo de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica
Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Sandra Elizabeth Román Sandoval
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Luty Anaytté Gómez Martínez
Examinador

Licda. Diana Fabiola Monterroso Urriola
Examinador

Lic. Efrén David Soto Valenzuela
Examinador

Lic. Sergio Estuardo Monterroso García
Asesor

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0013-2013-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 29 DE ENERO DE 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Sergio Estuardo Monterroso García, tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Practica Empresarial Dirigida-PED titulado "ELABORACIÓN DE LA GUÍA PARA EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN PESUPUESTARIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CASA, DE LA INMOBILIARIA "CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A." presentado por el estudiante Dany Andreí Paíz Marroquín; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

M.A. César Augusto Custodio Colvar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Sergio Estuardo Monterroso García
Contador Público y Auditor
4ª. Avenida "A" 10-01, zona 4 de Villa Nueva,
Col Valles de Sonora IV; semonterroso@gmail.com

2230-5336-54129906

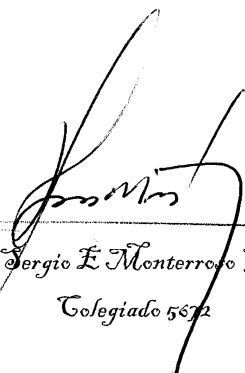
Guatemala, 29 de octubre de 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Respetables Señores:

Con relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida – PED -, denominada **“Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseños, S. A.”**, realizada por **Dany Andrei Paiz Marroquín**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; por este medio informo que he finalizado dicha labor en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, a efecto pueda ser sometido al Examen Técnico Profesional.

Atentamente,



Sergio E. Monterroso G.
Colegiado 5672

c.c. archivo

Guatemala, 30 noviembre de 2,011

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseño, S.A” ”**, realizado por **Dany Andreí Paíz Marroquín**, con número de carné 0702059 estudiante de la carrera de Licenciatura de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 39.2013


La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Bracamonte de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante, **Paiz Marroquín, Dany Andrei** con carné **0702059** aprobó con **setenta y cinco puntos** (75 pts.), el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintitres de noviembre del año dos mil doce. -----

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de febrero del año dos mil trece. -----

Atentamente,


M. Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. M.Sc. Alba Bracamonte de González
Secretaria General



JF Cante
C.C. Archivo

AGRADECIMIENTOS

- A Dios** Por la infinita bendición de despertar un día más y ser proveído de sabiduría, salud y fortaleza para culminar este logro sumamente importante en mi vida.
- A mis padres** Quilver Paiz y Carmelitana Marroquin por brindarme su amor, sus consejos y su apoyo en toda etapa de mi vida, porque ellos inculcaron en mí el significado de la palabra superación.
- A mi esposa e hija** Andrea Villeda y Daniela Paiz por su inmenso amor y apoyo en las noches de desvelo, por ser mi fuente de inspiración y fuerza para salir adelante.
- A mis hermanos** Kilver, Randy y Melissa Paiz Marroquin, por brindarme su apoyo y amor incondicional.
- A mis amigos** Por su cariño, amistad, comprensión, sabiduría y consejos en mi desarrollo profesional.
- A mis catedráticos** Por apoyarme y brindarme sus conocimientos e inculcarme valores éticos y morales para el desenvolvimiento de mi profesión.

CONTENIDO

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
1.1	Antecedentes de la empresa	1
1.2	Misión de la empresa	4
1.3	Visión de la empresa	4
1.4	Actividad económica de la empresa	5
1.5	Estructura organizacional de la empresa	5
1.6	Obligaciones tributarias	6
1.7	Obligaciones laborales	6
1.8	Planteamiento del problema	7
1.9	Pregunta de investigación	8
1.10	Objetivo general	8
1.11	Objetivos específicos	8
1.12	Alcances de la práctica	9
1.13	Límites de la práctica	9
Capítulo 2		
Marco conceptual		
2.1	Definición de presupuesto	10
2.2	Funciones del presupuesto	10
2.3	Ventajas de la utilización de los presupuestos	11
2.4	Limitación en la utilización de los presupuestos	13
2.5	Tipos de presupuestos	15
2.5.1	Presupuesto base cero	15
2.5.2	Presupuesto rígido o estático	15
2.5.3	Presupuesto flexible	16
2.5.4	Presupuesto por programas	16
2.5.5	Presupuesto garantizado	16
2.5.6	Presupuesto por supervivencia	16
2.5.7	Presupuesto óptimo	16

2.6	Presupuesto de construcción	17
2.7	Control	18
2.8	Guía	18
2.9	Ejecución presupuestaria	18
2.10	Procedimiento	19
2.11	Cimentación	19
2.12	Zapatas	19
2.13	Impermeabilización	19

Capítulo 3

Metodología

3.1	Observación	20
3.2	Entrevista	20
3.3	Nivel de la investigación	20
3.4	Instrumentos de recolección de datos	20
3.5	Población y Muestra	21
3.6	Técnicas de análisis de datos	21

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

4.1	Resultado de la observación	22
4.2	Información documental	22
4.2.1	Integración de variaciones casa 29	23
4.2.2	Integración de variaciones casa 49	28
4.2.3	Análisis de la información documental	30
4.3	Resultado de la entrevista	30
4.3.1	Resultado de la entrevista gerente general	30
4.3.2	Resultado de la entrevista gerente financiero	32
4.3.3	Resultado de la entrevista gerente de proyecto	34
4.4	Estados financieros	35
4.5	Análisis legal y fiscal	37
4.6	Índices financieros	37
4.6.1	Razón de capital de trabajo	37
4.6.2	Razón de circulante	37
4.6.3	Razón de la prueba de ácido	38
4.6.4	Razón de endeudamiento	39

4.6.5	Razón de margen de utilidad en operación	39
4.6.6	Razón de margen de utilidad bruta	40
Capítulo 5		
Propuesta		
5.1	Introducción al problema	41
5.1.1	Identificación del problema	41
5.1.2	Evolución del problema	41
5.1.3	Causas que originaron el problema	42
5.2	Solución propuesta, explicación y justificación	42
5.3	Desarrollo de la solución propuesta	42
5.4	Plan de implementación	43
5.5	Plan de capacitación	43
5.6	Plan de evaluación	43
5.7	Personal involucrado	44
5.8	Definición del proyecto	44
5.9	Costo del proyecto	44
5.10	Viabilidad de la propuesta	45
5.11	Viabilidad económica	45
Conclusiones		46
Recomendaciones		47
Fuentes de consulta		48
Anexos		

Contenido de cuadros

Cuadro 1 Integración de variaciones, casa 29	23
Cuadro 2 Integración de variación, precio de venta casa 29	24
Cuadro 3 Integración de variación, valor del terreno casa 29	24
Cuadro 4 Integración de variación, costo de urbanización casa 29	25
Cuadro 5 Integración de variación, costos de construcción casa 29	26
Cuadro 6 Integración de variación, costo del sector común casa 29	26
Cuadro 7 Integración de variación, cocinas y closets casa 29	27
Cuadro 8 Integración de variación, cierre y escrituración casa 29	27
Cuadro 9 Integración de variaciones, casa 49	28
Cuadro 10 Integración de variación, costos de construcción casa 49	29
Cuadro 11 Integración de variación, costo del sector común casa 49	29
Cuadro 12 Integración de variación, cocinas y closets casa 49	30
Cuadro 13 Estado de resultados, Construcciones y Diseños, S.A.	35
Cuadro 14 Balance general, Construcciones y Diseños, S.A.	36

Resumen

El siguiente informe contiene la Práctica Empresarial Dirigida, realizada en la empresa denominada Construcciones y Diseños, S.A., con el objeto de aportar propuestas que le permitan mejorar el desempeño de las actividades que se realizan en la ejecución presupuestaria que pudieran estar afectando el éxito en el resultado de la institución. La actividad principal de la empresa es la explotación del ramo de la construcción y se encuentra ubicada en el departamento de Guatemala.

La metodología utilizada con el fin de obtener información que revelara la situación del problema, consistió en realizar una serie de visitas, en la cuales se entrevistó al gerente general, gerente financiero y gerente de proyectos. Se tuvo a la vista la información proporcionada por la empresa con algunas limitantes, como lo es la razón social, que para efectos de investigación se reemplazó por Construcciones y Diseños, S.A., la información financiera se manipuló con un porcentaje para fines de estudio y la integración de las cuentas no fue proporcionada por confidencialidad y seguridad.

La investigación está orientada al área de presupuestos, para verificar el efecto que produce la indebida realización de los gastos en la ejecución presupuestaria al final del período correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. Para darle solución al problema se desarrolló una propuesta que ayude delimitar la ejecución o evite la indebida realización de los gastos que provoquen una insuficiente respuesta productiva.

La propuesta consiste en una guía para el control de la ejecución presupuestaria, que define el proceso de construcción y la realización de los gastos, de igual manera ayuda a la correcta asignación de precios para que el resultado al final del período sea favorable para la institución.

Introducción

El presupuesto ocupa un papel muy importante para las empresas, es una herramienta para plantear y controlar el comportamiento de indicadores económicos para diferentes aspectos financieros y administrativos contables. La mayoría de las funciones que desempeña un presupuesto depende de la dirección de la organización.

El siguiente informe se denomina Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseños, S.A.” y tiene como objetivo general, proporcionar a la empresa, la herramienta adecuada que le ayude a detectar los gastos innecesarios, el lugar y las causas que los motivan, para que se erradiquen o disminuyan los que provoquen efectos negativos.

Para obtener una visión precisa del fenómeno a investigar, la siguiente Práctica Empresarial Dirigida se divide en cinco capítulos de la forma siguiente:

El primer capítulo se refiere a los antecedentes, actividad económica de la empresa, los objetivos de la investigación, los alcances y límites de la práctica, entre otros. En síntesis este capítulo nos proporciona la información general de la institución.

El segundo capítulo, hace referencia de los conceptos a utilizar en el desarrollo de la práctica, son de vital importancia para el buen entendimiento y la aplicación. El tercer capítulo, describe la metodología utilizada, se describe el tipo de investigación a realizar, los instrumentos y las técnicas en que será procesada la información recolectada.

Cuarto capítulo, se presentan los análisis y resultados obtenidos de la investigación. Quinto capítulo, se presenta la propuesta que será implementada para corregir el problema encontrado y la viabilidad de dicha implementación, adicional se plantearan las conclusiones, recomendaciones, fuentes de consulta y anexos obtenidos de la investigación y las evaluaciones realizadas en la institución.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la Empresa

Construcciones y Diseños, Sociedad Anónima (CODISA) fue constituida el 16 de Junio de 1953, su origen está íntimamente ligado a la Compañía de Seguros Generales Gándara & Torres, S.A., ya que fue organizada por el mismo grupo de fundadores de la Compañía de Seguros en 1947. Fue formada por la necesidad de crear una corporación constructora, que canalizara hacia la construcción de viviendas las reservas y recursos de la Compañía de Seguros, la que en un plan nacionalista había dispuesto invertir su capital en el País.

Fue constituida como “Proyección de Vivienda Guatemalteca, S.A.” Razón social que cambió, por existir otra institución con similar razón. En sus estatutos consta que fue fundada para explotar el ramo de la construcción en general, comprar terrenos para construcciones, financiar obras, instalar talleres, bodegas, construcción de edificios, diques, presas, acueductos, carreteras, autopistas, puentes, silos y bodegas.

Desde su fundación, construyó proyectos de vivienda en terrenos propios, como Tivoli, Santa Rosa y el Sauce, además administró otros proyectos de vivienda en terrenos de la Compañía de Seguros. **CODISA** no construía, solo contrataba trabajos con otras constructoras, siendo en realidad solo una empresa administradora. Desde 1953 a 1963, supervisó administrativamente y sub-contrato sus obras; su crecimiento se mantuvo estático y en 1963 además del Gerente, solo contaba con dos empleados administrativos.

CODISA mejoró desde 1964, cuando la Junta directiva reorganizó la Empresa. Esta resolución fue motivada principalmente por la introducción del Sistema de Hipotecas Aseguradas y por el rápido crecimiento del Banco Gándara & Torres, S.A. Fundado en 1962. Se diseñó un ambicioso plan en el que construyeran obras de vivienda bajo el sistema Fomento de Hipotecas Aseguradas FHA, a partir de Septiembre de 1964, se construyeron Condominios Residenciales,

Edificios de Apartamentos, Edificios Comerciales, Edificios de Oficinas, Urbanización, Diseños Arquitectónicos, Edificios Industriales (bodegas) y Carreteras.

Condominios Residenciales: Granai & Townson I, II, III, IV, Residencial V, Santa Rosa II, Ciudad de Plata II, El Campo I, Bellavista, Castellana, Landívar, Villa Linda II, Santa Mónica, Prados de Monte María, Residenciales De la Avenida de los Árboles, Residenciales del Campo Marte, Residenciales de la Zona 14, Residenciales del Cerro del Carmen, Elgin, Villas de San José I, Villa Linda III y Cañada del Mariscal.

De los cuales los precios variaron según los tipos de casas, el área cubierta, las dimensiones del lote, los acabados y otros detalles, pero todas fueron construidas con los mismos materiales de máxima calidad y solidez. (Algunas de ellas se vendieron hace algún tiempo equipadas con muebles de cocina y aparatos eléctricos bajo el sistema de “Medallón de Oro” de la EEGSA), para la oficina de Proyectos Habitacionales del Banco Inmobiliario, S.A. se construyeron, previa Licitación, bajo contrato cerrado, 76 casas situadas en las colonias Molino de las Flores (Mixco) y Asunción Sur, Zona 5 de esta Ciudad.

Edificios de Apartamentos: para la Firma COINSA, se diseñó, calculó y creo todos los planos para la construcción de los Edificios del Condominio Bellavista, situado en la Avenida la Castellana zona 8, con 2 torres de 4 niveles y 16 apartamentos. Condominio Castellana, con 6 apartamentos de 3 niveles, situado en la esquina de la Avenida la Castellana y 5ª calle de la zona 9, Condominio Residencial V, 6 Edificios de 4 Pisos cada uno, con un total de 48 apartamentos.

Urbanización : la compañía ha desarrollado una serie de Urbanizaciones en diferentes zonas de la Capital, que incluyen toda la planificación, con Antecedentes, Factibilidad, Anteproyecto, Proyecto, Diseño, Cálculo y hechura de todos los planos de agua potable, drenajes, pavimentos, desmembraciones, trámite de aprobación municipal y FHA, entre otros. Las principales Urbanizaciones desarrolladas han sido: Residencial Granai & Townson I, II, III, IV, Villa Linda II y III, Residencial V, Residenciales Zona 14 y la Cañada del Mariscal, con movimiento de tierra, ductos telefónicos y de energía eléctrica, banquetas, jardinería, parques, entre otros.

Para ALGESA y DE SOLA se llevaron a cabo los trabajos de pavimentación de las calles circundantes a sus oficinas y bodegas en la zona 13, con un área de 3,310 metros cuadrados, con un pavimento de concreto especial de 20 centímetros de espesor. Para ALGESA y LA VEREDA, se construyó un Túnel para drenajes, de 350 metros de longitud y 24” de diámetro.

Diseños Arquitectónicos: se han calculado desarrollado y diseñado los planos de lotificaciones con diferentes tipos de casas, económicas y de otros tipos, para varios proyectos en la Ciudad y los Departamentos. También se han hecho diseños y planificación de varias Agencias Bancarias, Autobancos, Fábricas, Bodegas y Edificios Comerciales e Industriales.

Edificios Comerciales: entre las principales obras que la compañía ha ejecutado esta el Centro Comercial Granai & Townson, construido para la Empresa ROYMA en la colonia Residenciales Granai & Townson I, en el cruce del Boulevard Aguilar Batres y el Anillo Periférico. Para la firma BORNOS, S.A., en la Calle de Tivoli, Zona 9, cerca al mercado de la Terminal zona 4, se construyeron 9 locales Comerciales. Para la Firma Inmuebles GUADAIIRA, S.A. se terminaron 5 locales Comerciales con mezzanine y 2 Bodegas, en la 8 calle de Tivoli, Zona 9.

Edificios de Oficinas: edificio Anexo Granai & Townson, S.A. de la Zona 4, de 7 niveles, y un área de 2700, metros cuadrados, al antiguo edificio G&T sobre la 7ª avenida, se le agregó un piso más, el 5º. Además se construyó en 6º nivel, de 440 metros cuadrados de construcción, en el Edificio Nuevo.

Edificios Industriales: se han ejecutado, incluyendo diseño, planificación y construcción, la Fabrica ETICASA en Amatitlán; Fábrica BEMIS, zona 12; Bodegas de Almacenes Generales, S.A. ALGESA, zona 13; Bodegas de la Industria Harinera INHSA, zona 12; Bodegas de San José Buena Vista, zona 8; Urbanización y Bodegas para Empacadora de Cereales, S.A. EMCECO, zona 12; urbanización, Bodegas y Patios para la Firma Almacenes Fincas y Servicios, S.A. ALFISA, zona 12; Urbanización en áreas de patios y hechura de la cimentación para 4 grandes silos de la Firma EMCECO en la zona 12.

Carreteras: la compañía ejecuto 3 proyectos de Carreteras, 2 de ellos asociados con otras compañías nacionales: El Proyecto CN-49 y CN49/17-TS “El Rancho-Santa Elena Salamá”, con una extensión de 67 kilómetros. El Proyecto CDA-11-TA “Cuilapa-Chiquimulilla” de 36.5 kilómetros de longitud, así como el movimiento de tierras para INDE NORTE Colonia Kennedy Zona 18.

Otras obras ejecutadas : CODISA, asociada con INCICO, fueron contratados por el Gobierno de la República, previa Licitación Pública Internacional, para la construcción del Hospital de Antigua en San Felipe, con 12,000 metros cuadrados de construcción, en 4 niveles. Obra inaugurada por el Presidente de la República el 15 de noviembre de 1991. Se terminó la nueva vía de acceso, incluyéndose los colectores de los drenajes de desfogue al cercano río Guacalate.

Por contrato celebrado con el Gobierno en Febrero de 1988, previa Licitación Pública en Agosto de 1987, la Compañía, asociada con INCICO, iniciaron los trabajos de ampliación de la Planta de Tratamiento de Agua potable lo de Coy II, del Acueducto Nacional Xaya Pixcaya, Mixco.

1.2 Misión de la Empresa

Ofrecer a nuestros clientes viviendas con los más altos estándares de calidad, excelente ubicación y diseño, logrando así superar sus expectativas y cubrir sus necesidades, modificando el enfoque de la urbanización tradicional hacia diseños inteligentes, modernos, rentables y elegantes.

1.3 Visión de la Empresa

Distinguirnos por la calidad, prestigio y garantía de nuestros productos y servicios inmobiliarios. Mantener nuestro compromiso de buen servicio y obtener los mejores resultados para nuestros inversionistas, clientes, proveedores y colaboradores.

1.4 Actividad Económica de la Empresa

CODISA, tiene por objeto la explotación del ramo de construcción en general; puede adquirir propiedades para destinarlas a construcciones o parcelamientos, contrata el servicio de personal técnico que sea necesario para efectuar sus operaciones; instala oficinas, agencias y otras infraestructuras que su negocio requiera, adquiere derechos, compra y vende bienes inmuebles; efectúa anticipos sobre construcciones. Constituye hipotecas, instala talleres, fábricas y abastecimiento de materiales de construcción, puede amueblar los edificios que construya, importar materiales y equipo de construcción o cualquier otro artículo que considere necesario para ensanchar el radio de sus actividades.

Se dedica la sociedad no solamente a la construcción y diseño de edificios comerciales, industriales y viviendas unifamiliares o en condominio, así mismo a la construcción y diseño de plazas, diques, carreteras, pistas, autopistas, puentes, silos, bodegas, acueductos o cualquier otra obra del ramo de ingeniería o construcción; además presta servicios profesionales de planificación, cálculo, programación y supervisión de obras.

1.5 Estructura Organizacional de la Empresa

CODISA, representa sus niveles jerárquicos de acuerdo a un organigrama vertical (Anexo 1), para delimitar con precisión las unidades de dependencia y para reflejar los diversos tipos de trabajo que se ejecutan en la organización, cuenta con un total de 15 colaboradores, de los cuales 12, pertenecen al área administrativa y 3 al área de ejecución de proyectos. Sus registros contables son elaborados, por una entidad ajena a la empresa (contabilidad externa). Contrata a otras Inmobiliarias, para que realicen la labor de Ventas, motivo por el cual no cuenta con Vendedores.

1.6 Obligaciones Tributarias

Construcciones y Diseños, S. A. (CODISA), es una Sociedad Anónima constituida de acuerdo a las disposiciones del Código de Comercio, según Decreto Número 2-70, del Congreso de la República de Guatemala y se encuentra inscrita en el registro mercantil según Acuerdo Gubernativo Número 30-71, se dedica a las Actividades Inmobiliarias Realizadas a Cambio de una Retribución o Por Contrato y se encuentra afecta a las disposiciones del Código Tributario, según Decreto Número 6-91, del Congreso de la República.

Tributos:

- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), según Decreto Número 26-92, Régimen Optativo de Pago, tipo impositivo del 31%, pagos trimestrales.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), según Decreto Número 27-92, Régimen General.
- Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO), según Decreto Número 73-2008, Régimen de impuesto de Solidaridad Acreditable a ISR.
- Ley del Impuesto sobre Productos Financieros (IPF), según Decreto Número 26-95, Régimen de Retenciones.
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI), según Decreto Número 15-98, Artículo 21, pago trimestral.
- Ley de Creación del Timbre de Ingeniería, Decreto Número 22-75, Modificado por el Decreto Número 138-85.
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, según Decreto Número 37-92.

1.7 Obligaciones Laborales

CODISA se rige por las obligaciones laborales, establecidas por el Decreto Número 1441, Código de Trabajo Guatemalteco y sus reformas Decreto Número 64-92.

Obligaciones:

- La institución como el trabajador, tienen como obligación contribuir al sostenimiento del régimen de Seguridad Social, Artículo 27, Decreto Número 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Se rige según las disposiciones de recaudación, Acuerdo Número 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Ley de Bonificación e Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado, la cual se paga junto al sueldo mensual devengado, acordado en Artículo 1, Decreto Número 37-2001, del Congreso de la República.
- Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, equivalente al 100% del sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los que hayan trabajado por un período ininterrumpido de un año y se les pagará proporcional a los que tengan menos de un año de prestar sus servicios para la institución, acordado en el Artículo 2, Decreto Número 42-92, del Congreso de la República.
- Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, el cual es equivalente al 100%, del sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los que hayan trabajado por un periodo ininterrumpido de un año o la parte proporcional correspondiente, en caso contrario, estipulado en el Artículo 1, Decreto Número 76-78, del Congreso de la República.
- Ley de Creación del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, según Decreto Número 1528 del Congreso de la República de Guatemala y su reforma Decreto Número 43-92.
- Ley Orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, según Decreto Número 17-72 del Congreso de la República de Guatemala.

1.8 Planteamiento del Problema

La construcción de los bienes inmuebles se caracteriza, por corresponder a una actividad económica que difiere de otros procesos productivos de la industria manufacturera,

principalmente por la cantidad de materias primas que emplea y por los distintos valores que incorpora. La institución no cuenta con una herramienta que le ayude a controlar la ejecución presupuestaria y por esa razón no detectan la totalidad de los movimientos que intervienen en la construcción de una casa, motivo por el cual existen gastos que son significativos o propios del ejecutante y dicen tener relación con el entorno, que son cargados al precio de venta, lo cual afecta negativamente la utilidad del período.

1.9 Pregunta de Investigación

¿Cómo la aplicación, de la guía para el control de la ejecución presupuestaria, minimizará la indebida realización de los gastos que afectan negativamente la utilidad de CODISA?

1.10 Objetivo General

Proporcionar a la empresa CODISA, la herramienta adecuada que le ayude a detectar los gastos innecesarios, el lugar, concepto y las causas que los motivan, para que se erradiquen o disminuyan los que provoquen efectos negativos.

1.11 Objetivos Específicos

- Establecer un control consistente en la ejecución del presupuesto, para el proceso de construcción de una casa.
- Minimizar la realización de cualquier gasto, que indique exceso o una insuficiente respuesta productiva.
- Determinar el costo de una casa, para la correcta definición del precio y que de esta manera no cause efecto negativo en el resultado del período.

1.12 Alcances de la Práctica

Detallar el proceso, la capacidad productiva y los elementos relacionados en la construcción de una casa, para el período comprendido del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

1.13 Límites de la Práctica

Por motivos de confidencialidad y seguridad, la empresa no autoriza al investigador para que mencione su razón social y para fines de investigación prefiere que sea denominada Construcciones y Diseños, Sociedad Anónima, CODISA. La información financiera a tratar no será proporcionada a detalle y se manipulará con un porcentaje razonable, que sea para efectos únicamente de estudio, acordado por la empresa y el investigador.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Definición de Presupuesto

Es una herramienta que sirve para proyectar en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros.

2.2 Funciones del Presupuesto

El presupuesto como parte de una buena administración tiene las siguientes funciones:

- Como instrumento de planificación, formula planes detallados para la ejecución en el año presupuestado del plan estratégico de la empresa. Su elaboración obliga a formalizar y concretar planteamientos e ideas, dando coherencia y fundamento a las decisiones de gestión. Permite, además, elaborar planes alternativos que anticipen soluciones a circunstancias adversas o a explotar situaciones favorables. La preparación del presupuesto ayuda a escudriñar el futuro, con sus oportunidades y amenazas, y a prepararse internamente para aprovecharlas o neutralizarlas, según sea el caso.
- Es un medio para coordinar e integrar el comportamiento futuro de las áreas de responsabilidad. La elaboración del presupuesto arranca de las unidades o segmentos de la empresa, bajo directrices y criterios comunes, conciliándose de modo piramidal. Esto facilita la coordinación de acciones.
- Es un vehículo de comunicación en cuanto que informa, en sentido ascendente, descendente y horizontal, de objetivos, políticas y necesidades de recursos y acciones.

- Es un mecanismo de control de la gestión de los responsables de la empresa y del comportamiento económico de sus actividades. Proporciona estándares de referencia para medir los resultados obtenidos. La utilización de los presupuestos, en este sentido, se integra en lo que se denomina control presupuestario.
- Finalmente, el presupuesto es un medio de motivación para el comportamiento de los responsables de distinto rango. Si el presupuesto se elabora con la participación de quienes han de aplicarlo, se conseguirá una mayor implicación de estos, reforzándose así su compromiso al logro de los objetivos. Razonablemente, un presupuesto debe ser útil para todas estas exigencias. Sin embargo, es habitual que surjan conflictos.

Por ejemplo, un presupuesto exigente que pretenda inducir a un esfuerzo mayor, puede ser útil para planificar recursos y coordinar esfuerzos: si es tan exigente que no es posible que se cumpla, no será adecuado para estos dos últimos propósitos. Incluso, de forma sistemática se presupuestan objetivos poco realistas, el presupuesto terminará por convertirse en un elemento de desmotivación.

Pero quizás la mayor ventaja de un sistema eficaz, consista en su capacidad para desarrollar un estilo de gestión participativo, capaz de aprovechar y unificar las capacidades del conjunto de la organización, y de contribuir de modo continuo a la formación de la organización en una gestión más profesional, técnica y sensible a las exigencias del entorno de la empresa.

2.3 Ventajas de la utilización de los presupuestos

El diseño y realización del presupuesto es una herramienta de gestión adecuada para conocer la situación y las posibilidades futuras de la empresa, que además ayuda a asegurar la consecución de los objetivos plasmados en la planificación estratégica y a medir la eficiencia de los medios y recursos utilizados en la obtención de los resultados previstos. A continuación se describen las principales ventajas que puede aportar un presupuesto:

- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para determinado período en el futuro.
- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, ya que comunica como se deben de cumplir los objetivos y de que recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- Permite prever situaciones futuras que pueden suceder en forma de mayores o menores ingresos o gastos, lo cual permite elaborar soluciones o planes alternativos si fuera necesario.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables, porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toma previamente decisiones de gestión.
- Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un período acumulado a unos periodos determinados y desde un período final del presupuesto.
- Permite un seguimiento de los resultados de los indicadores previstos frente a los reales.
- Ayuda al seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados en la estrategia.
- Permite la participación de toda la organización de forma escalonada y jerárquica.
- Permite medir la capacidad para asignar los recursos y controlarlos posteriormente.
- Desarrolla un alto grado de aceptación y compromiso entre los objetivos de la organización y los objetivos más concretos de los diferentes responsables.
- Permite las diferentes unidades organizativas o de un negocio coordinarse entre si y optimizar sus resultados.
- Permite que los responsables desarrollen diferentes presupuestos operativos conforme los objetivos e iniciativas de la organización.

2.4 Limitación en la utilización de los presupuestos

A continuación se explican algunas limitaciones que se pueden encontrar en la confección de un presupuesto:

- Es necesario valorar los recursos disponibles que tenemos en cuanto a tiempo y dedicación para la realización del presupuesto, de lo contrario el proceso presupuestario se convertirá en un bumerán y se volverá contra nosotros mismos.
- Analizar de qué forma se va a participar en su elaboración y en qué plazos se deben tener los datos necesarios para los diferentes responsables es muy importante y complejo según el tipo de organización.
- Describir claramente cómo se plasmarán en los presupuestos los objetivos y los planes de acción no es tarea fácil.
- Hay que analizar las herramientas de que se dispondrá para la confección y posterior seguimiento del presupuesto: si son casi imposibles de gestionar y no se actualizan a las necesidades y cambio de cada momento, el proceso será largo y tedioso.
- Conviene analizar previamente el tipo de información de que se dispone al confeccionar el presupuesto, y también después, al hacer el seguimiento, ya que no siempre tenemos disponible todo lo necesario.
- Es necesario decidir quién debería participar en el proceso presupuestario, dos son pocos y diez son multitud; por tanto, deben participar las personas adecuadas.
- Qué presupuestos deberían determinarse o qué contenido debe tener el presupuesto es una misión a veces casi imposible, el equilibrio entre la información adecuada y la necesaria es determinante para el éxito del proceso presupuestario.
- Es imprescindible establecer el nivel de detalle del presupuesto para tener la influencia más positiva posible en la motivación y desempeño de los implicados.
- Un presupuesto poco realista, inexacto e inconsistente creará una situación de frustración y poca motivación.

- Es una herramienta que planifica los mejores resultados para una organización, y es inconsistente con el riesgo aceptable y la supervivencia a largo plazo de la organización o simplemente son presupuestos de ciencia ficción o inalcanzables.
- Como determinar si contiene la información útil para la gestión empresarial es una tarea a veces compleja y laboriosa.
- No siempre es capaz de facilitar el establecimiento de objetivos y la medida o el grado de cumplimiento de los mismos por los distintos niveles y responsables de la organización.
- El tiempo excesivo en la confección y la poca fiabilidad de sus datos pueden dar lugar a insatisfacción, actitudes defensivas y descensos en la moral de aquellos que tienen que trabajar según el presupuesto.
- Un presupuesto individualista y dictatorial reduce el sentimiento de equipo; limita el proceso de comunicación entre los responsables y la gestión presupuestaria. Puede también anular iniciativas de los responsables de niveles inferiores.
- Se puede crear una visión del presupuesto como un mecanismo de penalización o control y no de consecución de los objetivos.
- Se pueden generar presupuestos intencionados o manipulados con un cierto fin si no existe un control de gestión adecuado.
- Los efectos de la participación de los diferentes responsables pueden ser anulados por cambios realizados por la alta dirección, por lo que su efecto posterior será nulo dado que si entre lo propuesto y lo aprobado no hay consenso, el presupuesto no cumplirá con la finalidad prevista.
- Los responsables del presupuesto pueden ser polivalentes o no cualificados para participar, crear o alcanzar un presupuesto mínimamente aceptable, ello provoca que la fiabilidad de los datos pueda ser escasa o de dudosa precisión.
- Puede dar lugar a que los responsables introduzcan gastos excesivos o no adecuados en los presupuestos (debilidad presupuestaria).
- Dependiendo de las capacidades y recursos de tiempo de que se disponga, no se pueden hacer presupuestos tan complejos que al final no se puedan ni confeccionar ni seguir de una forma práctica en plazo y contenido.

- Para muchas empresas el ciclo presupuestal es un proceso muy largo y tedioso, su proceso de elaboración tiene que pasar por una serie de aprobaciones, evaluaciones, análisis y trabajos importantes que consumen muchos recursos de la organización.

2.5 Tipos de Presupuestos

El modelo de formulación de presupuestos está íntimamente ligado al sistema de cálculo de costos por el que ya haya optado la empresa, pero además depende de si se sigue la estructura de presupuestos rígidos o flexibles, de si se implanta una filosofía de presupuestos en base cero o de si se trabaja por programas de proyectos. La elaboración del presupuesto puede realizarse a través de las diferentes técnicas presupuestarias:

2.5.1 Presupuesto base cero

Un presupuesto de base cero es el que no considera experiencias anteriores para planificar acontecimientos futuros: es una metodología de planificación y de confección del presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad.

Se emplea el término de planificación porque se fijan objetivos y metas, y se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización; por otra parte, se analizan en detalle las distintas actividades que generan ingresos y costos para que permitan la obtención de los resultados deseados.

2.5.2 Presupuesto Rígido o Estático

El presupuesto rígido o estático se calcula en un único nivel de actividad tanto de ingresos como de gastos previstos que no se ajustaran con posterioridad. Este tipo de presupuesto es adecuado cuando el nivel de actividad real difiere poco del previsto, en principio las desviaciones son poco significativas.

2.5.3 Presupuesto Flexible

El presupuesto flexible permite confeccionar diferentes tipos de presupuestos en función de los diferentes niveles de actividad, está muy relacionado con las variaciones de los costos fijos y variables, son presupuestos más exactos al comparar costos e ingresos reales y previstos para el mismo nivel de actividad, sin embargo son laboriosos porque se tiene que analizar el comportamiento de todos los costos.

2.5.4 Presupuesto por Programas

Es el que se calcula y desglosa en sub-actividades, de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Ayuda en la administración pública, pues obliga a planificar con mayor grado de análisis las inversiones y el gasto público. Se utiliza en proyectos específicos que requieren inversión significativa, y en administraciones públicas sobre todo.

2.5.5 Presupuesto Garantizado

Se basa en los ingresos, que están en su mayor parte garantizados en el momento en el que se planifica el presupuesto. Sin embargo, las situaciones inesperadas pueden obligar a que se convierta en un presupuesto de supervivencia.

2.5.6 Presupuesto por Supervivencia

El mínimo necesario para que la organización o proyecto sobreviva y tenga un funcionamiento útil.

2.5.7 Presupuesto Óptimo

Cubre los ingresos normales y extraordinarios. Una vez que se ingresó, pasa a formar parte del presupuesto de trabajo habitual.

2.6 Presupuesto de Construcción

Para cumplir con el objetivo de establecer no solo los costos del mismo, sino utilizarlo además como herramienta permanente de información y de control, la realización de un presupuesto de construcción debe tener las características siguientes:

- **Sectorizado**

Con el fin de llegar a desarrollar por etapas o sectores de obra, de acuerdo al grado de avance y/o a las necesidades de control del proyecto. (En caso de un proyecto único, no sectorizado, una excelente alternativa sería, la de poder clasificarlo por etapas de la obra, o por especialidades de la misma)

- **Dinámico y ágil**

De tal manera que para cada etapa permita arreglos y ajustes, en la medida que así se requieran. En caso de necesidad, durante el desarrollo del proyecto, si se requieren ajustes a las especificaciones del diseño, a los programas de obra o a cualquier otro aspecto, que el presupuesto, y el control del mismo, de igual manera acepten ser modificados, ajustándose las nuevas necesidades.

- **Controlable**

Que permita ejercer control presupuestal, antes y durante el desarrollo del proyecto, hasta su culminación. Se debe diseñar, de tal manera que incluya todos los egresos del proyecto, no solo los que corresponden directamente a la construcción, pero eso sí, asegurando su enfoque y su diseño, de tal manera que permita el desarrollo de un fácil control, pensando que el dinero invertido, deben producir los ingresos oportunos con las utilidades esperadas.

Con el logro de estos dos conceptos, egresos e ingresos y con el cálculo de su diferencia, necesariamente podemos determinar la viabilidad económica del programa, (siempre y cuando que sea uno de sus objetivos). Se debe considerar el presupuesto de construcción,

solamente como una de las herramientas con las que tiene que contar la dirección del proyecto, desde su iniciación hasta su finalización.

- **Exacto**

Del tal manera que el grado de aproximación de cada una de sus etapas, sea el mejor logrado posible, con un alto grado de confiabilidad.

2.7 Control

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración; estas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

No debe considerarse al control como una fase aislada del proceso administrativo, sino que interactúa con las otras cuatro. No se puede concebir una buena planeación sin control, ni una organización eficiente sin control, ni captar recursos (humanos, materiales y financieros) sin control, ni una administración sin control.

2.8 Guía

Es un instrumento de control sobre la actuación del personal, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, para convertirse en una serie de normas definidas.

2.9 Ejecución presupuestaria

Es el proceso mediante el cual se realizan los costos y gastos a través de las actividades que desempeña el personal, con el fin de cumplir los objetivos trazados al inicio del período

presupuestado, la correcta ejecución es vital en el proceso presupuestario porque ayuda a la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.

2.10 Procedimiento

Es una sucesión cronológica de operaciones enlazadas, para la realización de una actividad o tarea específica, dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos, métodos de trabajo y control para lograr el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

2.11 Cimentación

Es el conjunto de elementos estructurales cuya misión es transmitir las cargas de la edificación de forma que no superen su presión admisible ni produzcan cargas zonales. Debido a que la resistencia del suelo es generalmente menor que la de los pilares o muros que soportará, el área de contacto entre el suelo y la cimentación será proporcionalmente más grande que los elementos soportados

2.12 Zapatas

Consisten en un ancho prisma de concreto situado bajo los pilares de la estructura. Su función es transmitir al terreno las tensiones a que está sometida el resto de la estructura y anclarla.

2.13 Impermeabilización

Consiste en la colocación de materiales que impidan el paso de la humedad a las diferentes partes de la construcción de una casa.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Observación

Es un elemento fundamental en todo proceso de investigación, porque permite obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad, el tipo de observación que se utilizará será directa e individual, ya que se participará como sujeto activo en el lugar donde ocurre el fenómeno, analizará el proceso de construcción de una casa, desde la planificación del proyecto, hasta la venta de la casa, también se utilizará la observación indirecta debido a que se utilizará la observación de terceros.

3.2 Entrevista

La entrevista se utilizará como instrumento de recolección de datos, porque se interrogará, a las personas que forman parte del proceso de construcción de una casa y así obtener información que permita alcanzar el objetivo de la investigación. El tipo de entrevista que se realizará será focalizada, ya que será planificada metódicamente.

3.3 Nivel de la Investigación

Estudiar el fenómeno del control para la ejecución presupuestaria, analizar la situación, estado actual, conocer sus principales características y explicar el por qué se origina.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

Como documentos de soporte, que registrarán la información recolectada y que permitirán hacer un mejor análisis de la información, se utilizarán la Observación y la Entrevista la que tendrá como auxiliar un cuestionario de control interno.

3.5 Población y muestra

Se tomará como población al personal de la Inmobiliaria Construcciones y Diseños, S.A. y como muestra se elegirá el grupo de empleados que están directamente involucrados en el proceso de ejecución de costos y gastos de las diferentes áreas de la empresa.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Representarán la forma en que será procesada la información recolectada de manera cuantitativa, para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación.

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

4.1 Resultado de la Observación

La institución está ubicada en la ciudad de Guatemala y se encuentra dividida por áreas de responsabilidad en proyectos, ventas y finanzas, actualmente no cuentan con un guía para el control de las operaciones que se ejecutan en el proceso de construcción, desde la planificación y diseño del proyecto hasta la venta de la casa, con el único instrumento que cuentan, es con un presupuesto elaborado al inicio del período por el asistente financiero, el cual es aprobado por el gerente general, adicional utilizan como auxiliar un programa de cómputo, en el que se ingresa la información de los gastos ejecutados, dependiendo el origen del mismo.

4.2 Información Documental

Con la información proporcionada por la empresa, se presentan las variaciones de dos casas, con 220 mts² de construcción como resultado de la comparación entre proyecciones de gastos de construcción y los resultados obtenidos en la ejecución de las mismas.

4.2.1 Integración de variaciones casa 29

Cuadro 1
Análisis de variaciones

PROYECTADO		EJECUTADO		VARIACIONES
No. De Lote	29		29	29
Año de Venta	2010		2010	2010
Área V2	316.85		316.85	316.85
Área de Construcción	220		220	220
Precio de Venta	Q 1,064,820.00		Q 1,014,820.00	Q (50,000.00)
Costo de Terreno	Q 247,400.00		Q 257,300.00	Q (9,900.00)
Costos de Construcción	Q 590,950.00		Q 632,020.00	Q (41,070.00)
Urbanización	Q 90,600.00		Q 91,700.00	Q (1,100.00)
Construcción	Q 436,430.00		Q 468,420.00	Q (31,990.00)
Sector Común	Q 63,920.00		Q 71,900.00	Q (7,980.00)
Gastos de Venta	Q 59,850.00		Q 58,230.00	Q 1,620.00
Comisión de Venta	Q 47,850.00		Q 42,000.00	Q 5,850.00
Publicidad y Mercadeo	Q 12,000.00		Q 4,900.00	Q 7,100.00
Cocinas y Closets	Q -		Q 11,330.00	Q (11,330.00)
Descuentos	Q -		Q -	Q -
Costos Financieros	Q 80,200.00		Q 63,930.00	Q 16,270.00
Financiero de Construcción	Q 22,800.00		Q 21,500.00	Q 1,300.00
Financiero de Terreno	Q 57,400.00		Q 42,430.00	Q 14,970.00
Gastos FHA, Cierre y Escrituración	Q 36,100.00		Q 13,020.00	Q 23,080.00
Cierre y Escrituración	Q 10,400.00		Q 10,620.00	Q (220.00)
FHA, y/o Bancario	Q 25,700.00		Q 2,400.00	Q 23,300.00
Total de Costos	Q 1,014,500.00		Q 1,024,500.00	Q (10,000.00)
Ganancia o Perdida	Q 50,320.00		Q (9,680.00)	Q (60,000.00)

Fuente: Elaboración propia

Por motivos de confidencialidad la empresa no proporcionó el detalle de todos los rubros que integra la construcción, sin embargo brindo el detalle de los costos y gastos que excedieron lo presupuestado.

- **Precio de Venta:** Esta variación se produjo por vender la casa con un precio menor al proyectado y la causa que originó que se estableciera este precio fue, porque el cliente realizó la compra al contado y solicitó que se le hiciera un descuento al precio de venta, el cual no fue consultado al departamento de asistencia financiera para determinar el costo real.

Cuadro 2
Integración de variación, precio de venta casa 29

Ejecutado	Q1,014,820.00
Presupuestado	Q1,064,820.00
Efecto	Q (50,000.00)

Fuente: Elaboración propia

- **Valor del Terreno:** Se añadió al valor del terreno, el pago de desmembración de lotes, cantidad que estaba presupuestada en costos de construcción, lo que generó un margen, para realización de costos más elevado en construcción y excedió lo presupuestado en el valor del terreno.

Cuadro 3
Integración de variación, valor del terreno casa 29

Presupuestado	Q 247,400.00
Valor del Terreno	Q 247,200.00
Desmembración de Lotes	Q 10,100.00
Ejecutado	Q 257,300.00
Efecto	Q (9,900.00)

Fuente: Elaboración propia

- **Costos de Urbanización:** Modificación en muro perimetral.

Cuadro 4

Integración de variación, costo de urbanización casa 29

<p>Proyecto las Margaritas</p> <p>Sector 1 = 61</p> <p>Sector 2 = 54</p> <p>Sector 3 = <u>70</u></p> <p>Total de Casas del Proyecto = 185</p> <p>Valor a asignar por casa = $\frac{\text{Costo total de Muro Perimetral}}{\text{No. de casas del Sector 3}}$</p> <p>Valor a asignar por casa = $\frac{280,000.00}{70}$</p> <p>Valor a asignar por casa = 4,000.00</p>	Presupuestado	Q 90,600.00
	Costos generales de urbanización	Q 87,700.00
	Muro perimetral	<u>Q 4,000.00</u>
	Ejecutado	Q 91,700.00
		Efecto <u>Q (1,100.00)</u>

Fuente: Elaboración propia

- **Costos de Construcción:** Se adquirieron materiales adicionales, porque algunos de los presupuestados se desecharon, por estar en malas condiciones, contabilidad ni el área financiera recibió información del acontecimiento. Los artículos adquiridos fueron artefactos sanitarios, puertas e instalación de cerámicos y se realizaron instalaciones eléctricas especiales, costos adicionales que no estaban contemplados en el presupuesto.

Cuadro 5

Integración de variación, costo de construcción casa 29

Presupuestado		Q 466,430.00
Costos generales de construcción	Q 462,520.00	
Artefactos sanitarios	Q 9,300.00	
Puertas	Q 11,100.00	
Instalación de cerámicos	Q 5,700.00	
Instalaciones eléctricas especiales	Q 9,800.00	
Ejecutado		Q 498,420.00
	Efecto	Q (31,990.00)

Fuente: Elaboración propia

- **Sector Común:** Se dañó el bulevar principal, por el ingreso de maquinaria para construcción de proyecto, por tal razón tuvo que ser restaurado.

Cuadro 6

Integración de variación, costo del sector común casa 29

<p>Proyecto las Margaritas</p> <p>Sector 1 = 61</p> <p>Sector 2 = 54</p> <p>Sector 3 = <u>70</u></p> <p>Total de Casas del Proyecto = 185</p>	Presupuestado	Q 63,920.00
	Costos generales del sector común	Q 63,700.00
	Muro perimetral	Q 8,200.00
	Ejecutado	Q 71,900.00
		Efecto Q (7,980.00)
$\text{Valor a asignar por casa} = \frac{\text{Costo total bulevar principal}}{\text{No. de casas del Proyecto}}$		
$\text{Valor a asignar por casa} = \frac{1,517,000.00}{185}$		
$\text{Valor a asignar por casa} = 8,200.00$		

Fuente: Elaboración propia

- **Cocinas y Closets:** Se proyectó al inicio del periodo, que a esta casa no se le otorgarían promociones. Sin embargo se le entregó closets, porque existía el riesgo de que el cliente desistiera y se perdiera la venta.

Cuadro 7

Integración de variación, cocinas y closets casa 29

Presupuestado	Q	-
Ejecutado	Q	11,330.00
Efecto	Q	(11,330.00)

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de Cierre y Escrituración:** Se realizaron gastos adicionales de timbres fiscales, consultas en el registro de la propiedad y hojas de protocolo, los que ocasionaron que el gasto aumentara.

Cuadro 8

Integración de variación, cierre y escrituración casa 29

Presupuestado		Q 10,400.00
Timbres fiscales	Q	100.00
Consulta registro de la propiedad	Q	50.00
Hojas de protocolo	Q	150.00
Gastos generales cierre y escrituración	Q	10,320.00
Ejecutado		Q 10,620.00
Efecto	Q	(220.00)

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Integración de variaciones casa 49

Cuadro 9
Análisis de variaciones

PROYECTADO		EJECUTADO		VARIACIONES
No. De Lote	49		49	49
Año de Venta	2010		2010	2010
Área V2	326.16		326.16	326.16
Área de Construcción	183		183	183
Precio de Venta	Q 1,019,200.00		Q 1,019,200.00	Q -
Costo de Terreno	Q 254,680.00		Q 254,680.00	Q -
Costos de Construcción	Q 484,980.00		Q 499,100.00	Q (14,120.00)
Urbanización	Q 91,600.00		Q 91,600.00	Q -
Construcción	Q 329,460.00		Q 335,600.00	Q (6,140.00)
Sector Común	Q 63,920.00		Q 71,900.00	Q (7,980.00)
Gastos de Venta	Q 67,520.00		Q 61,600.00	Q 5,920.00
Comisión de Venta	Q 45,700.00		Q 40,200.00	Q 5,500.00
Publicidad y Mercadeo	Q 12,000.00		Q 4,900.00	Q 7,100.00
Cocinas y Closets	Q 9,820.00		Q 16,500.00	Q (6,680.00)
Descuentos	Q -		Q -	Q -
Costos Financieros	Q 80,860.00		Q 63,720.00	Q 17,140.00
Financiero de Construcción	Q 21,700.00		Q 19,620.00	Q 2,080.00
Financiero de Terreno	Q 59,160.00		Q 44,100.00	Q 15,060.00
Gastos FHA, Cierre y Escrituración	Q 34,860.00		Q 31,900.00	Q 2,960.00
Cierre y Escrituración	Q 10,200.00		Q 10,200.00	Q -
FHA, y/o Bancario	Q 24,660.00		Q 21,700.00	Q 2,960.00
Total de Costos	Q 922,900.00		Q 911,000.00	Q 11,900.00
Ganancia o Perdida	Q 96,300.00		Q 108,200.00	Q 11,900.00

Fuente: Elaboración propia

Por motivos de confidencialidad la empresa no proporcionó el detalle de todos los rubros que integra la construcción, sin embargo brindó el detalle de los costos y gastos que excedieron lo presupuestado.

- **Costos de Construcción:** Se adquirió una pérgola adicional, porque se dañó cuando estuvo almacenada la que estaba presupuestada, sin embargo el departamento de control de proyectos no informó dicho acontecimiento.

Cuadro 10

Integración de variación, costos de construcción casa 49

Presupuestado		Q 329,460.00
Costos generales de construcción	Q 321,800.00	
Pérgola	<u>Q 13,800.00</u>	
Ejecutado		Q 335,600.00
	Efecto	Q (6,140.00)

Fuente: Elaboración propia

- **Sector Común:** Se dañó el bulevar principal, por el ingreso de maquinaria para construcción de proyecto, por tal razón tuvo que ser restaurado.

Cuadro 11

Integración de variación, costos del sector común casa 49

<p>Proyecto las Margaritas Sector 1 = 61 Sector 2 = 54 Sector 3 = <u>70</u> Total de Casas del Proyecto = 185</p>	Presupuestado		Q 63,920.00
	Costos generales del sector común	Q 63,700.00	
	Muro perimetral	<u>Q 8,200.00</u>	
	Ejecutado		Q 71,900.00
		Efecto	Q (7,980.00)
<p>Valor a asignar por casa = $\frac{\text{Costo total bulevar principal}}{\text{No. de casas del proyecto}}$</p>			
<p>Valor a asignar por casa = $\frac{1,517,000.00}{185}$</p>			
<p>Valor a asignar por casa = 8,200.00</p>			

Fuente: Elaboración propia

- **Cocinas y Closets:** Adicional a la promoción de gabinetes de cocina, se otorgó closet en el dormitorio principal para concretar la venta, costo que no estaba presupuestado.

Cuadro 12
Integración de variación, cocina y closets casa 49

Presupuestado		Q 9,820.00
Gabinetes de cocina	Q 9,820.00	
Closet dormitorio principal	Q 6,680.00	
Ejecutado		Q 16,500.00
	Efecto	Q (6,680.00)

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Análisis de la información documental

Casa No. 29: En la ejecución del período se obtuvo pérdida de Q.9,680.00 porque la venta se concretó en un precio inferior al costo, sin embargo para efectos presupuestarios la pérdida ascendió a Q.60,000.00 porque el precio de venta fue Q.50,000.00 menos al valor presupuestado y se excedió la ejecución de los costos y gastos Q.10,000.00, provocando de esta forma una pérdida presupuestal mayor a la ejecutada.

Casa No. 49: El resultado final para esta casa es aceptable porque se obtuvo ganancia en ejecución de Q.108,200.00 cantidad que supera por Q.11,900.00 al valor presupuestado.

4.3 Resultado de la Entrevista

4.3.1 Resultado de la Entrevista Gerente General

Labora para la institución desde hace ocho años y es una de las personas con mayor importancia para la empresa porque implementó la herramienta para el control de los costos, gastos y fases de

construcción de una casa, medida que surge por la necesidad de controlar las operaciones que se realizaban en el transcurso de la obra, transacciones que en tiempos anteriores se establecían de acuerdo a la petición, necesidad y conocimiento empírico de las personas que formaban parte del proceso de construcción.

La herramienta con la que cuenta la empresa para controlar los costos y gastos, consiste en un presupuesto flexible, el cual es confeccionado por departamento y cada uno de ellos tiene su forma individual de elaboración, por ser un presupuesto flexible es sometido a cambios constantes, por tal razón es más laborioso, porque se analiza el comportamiento de todos los costos, pero se obtiene un mayor control de la ejecución presupuestaria, la que se verifica contra lo proyectado al final de cada período.

Todos los gastos que se ejecutan en el proceso, son debidamente monitoreados y autorizados por cada jefe de área, quienes son los encargados de ejecutar cada gasto y realizar las distintas cotizaciones, para que después de haber recibido el producto, entreguen la documentación correspondiente al departamento de costos y gastos, que es el encargado de la emisión de orden de compra y de trasladarla a contabilidad para que tramiten el cheque, que lo autoriza y lo firma el gerente general y el gerente financiero.

Esta herramienta también ayuda a determinar los precios de venta y la proyección de casas a vender en el período, ya que son fijados en base a la información obtenida de cada departamento y los encargados de establecer los precios de venta con la información obtenida, son el gerente general y la gerencia de ventas.

Una deficiencia de este método, es que cuando se implementó, no se realizó ninguna herramienta que delimitara o enmarcara las actividades a realizar por cada individuo o área de responsabilidad, ni se estableció un lineamiento que indicara la forma de ejecutar los costos, solo se establecieron las áreas de mayor importancia como lo son el área financiera, costos y gastos, ventas, análisis de riesgos y ejecución de proyectos, los cuales ejecutan los gastos en la forma en que van surgiendo.

4.3.2 Resultado de la Entrevista Gerente Financiero

El tiempo que tiene de prestar sus servicios es de seis años, y fue contratado con el fin de ordenar las transacciones financieras, medir los resultados y compararlos con el presupuesto. Al transcurrir el tiempo observa la necesidad que tiene la institución de contar con una herramienta que complemente al presupuesto, debido a que la ejecución presupuestaria está siendo afectada por la indebida realización de los costos y gastos, obteniendo pérdida al final del período o una utilidad no aceptable.

Dos años después de su ingreso propone y logra la implementación de un programa de cómputo que permite monitorear todas las transacciones que se realizan en la ejecución presupuestaria, de esta forma es más difícil desaprovechar los recursos con los que cuenta la empresa y ayuda a maximizar la utilidad. No obstante en la actualidad la empresa sigue siendo vulnerable en la ejecución de sus costos y gastos porque no cuenta con una segregación de funciones adecuada.

El precio de venta de las casas es establecido al iniciar el proyecto por el gerente general y gerente de ventas, basándose en la proyección de gastos a ejecutar. Después el presupuesto es revisado y autorizado por el gerente general, luego es presentado al comité ejecutivo para su aprobación. El siguiente paso es la urbanización, para este proceso la persona que autoriza los costos y gastos futuros es el gerente de proyecto.

Posteriormente se da inicio al proceso de construcción de casas, en esta etapa se contrata una constructora independiente, la cual cuenta con su propio personal y se encarga del pago de salarios, prestaciones y otro tipo de gastos e impuestos que la ley requiera, este tipo de empresas trabaja bajo contratos, los cuales son firmados por el gerente de proyecto.

La etapa de construcción es una de las más importantes y vulnerables, porque aquí se ejecuta la mayoría de gastos del periodo, el valor de todos estos materiales se cargan al valor de la casa asignándole de esta manera el costo de construcción. En esta fase al igual que la anterior, quien

está a cargo es el gerente de proyecto y es el encargado de contactar a proveedores, autorizar la compra, cantidad y calidad de los materiales que se utilizan para la obra.

Control de proyectos son los encargados de la recepción de los materiales, que a su vez están encargados de realizar el inventario de mercadería, de igual manera ellos revisan que la ejecución de construcción se realice en el tiempo que se tiene proyectado, llevan el control de los materiales que se utilizan, los sobrantes y lo desechado. Después de haber construido la casa, el gerente de proyecto contrata a proveedores que le proporcionen los materiales y la mano de obra para la realización de acabados finales.

Servicio al cliente y gerencia de ventas, se encargan de ejecutar los gastos adicionales al proceso de construcción, como lo son las promociones a clientes, que consisten en otorgar al cliente artículos para asegurar la venta de la casa, también seleccionan los medios en que se publicará y promoverá el proyecto en ejecución

El área de análisis de crédito, mantiene una estrecha relación con el Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA), esta institución tiene como función principal asegurar al banco, el crédito que le otorgue al cliente de CODISA, porque si el cliente no puede pagar, el FHA responde como un seguro y reintegra ese dinero al banco, por tal motivo esta institución realiza una serie de revisiones al proceso de construcción, el que consiste en tres inspecciones.

El departamento de análisis de crédito es el encargado de solicitar y revisar los documentos del cliente para la aprobación del préstamo cuando la venta es al crédito, luego esa documentación es trasladada a FHA, los cuales cobran una cantidad por análisis de crédito e inspecciones para poder autorizar el crédito y que el banco pueda otorgar el préstamo al cliente, adicional el banco también realiza el cobro por concepto de seguro, anticipado por un año.

El costo financiero con el que cuenta la empresa es por la adquisición de créditos que utiliza como capital de trabajo de los cuales se cancela una parte pactada con el banco cada vez que este realiza un desembolso hacia CODISA por concepto de ventas de casas al crédito. Al concretar la

venta de cada casa, la secretaria de gerencia contrata a un abogado y notario, el que realiza todo el proceso legal y la escrituración, para que de esta forma pueda entregarse la casa al cliente.

Los ingresos son controlados por el asistente financiero, esta persona recibe del departamento de análisis de crédito, únicamente cheques por concepto de enganches o ventas de casas y se encarga de depositarlos en el banco, adicional extiende recibos enumerados como constancia y control de dicho ingreso.

4.3.3 Resultado de la Entrevista Gerente de Proyecto

Es el encargado de los proyectos, autoriza y controla los gastos que se ejecutan en el proceso de construcción, el tiempo que tiene de laborar para la empresa es de siete años. La posición que ocupa dentro de la institución mantiene una estrecha relación con la gerencia general porque en conjunción evalúan y proponen la construcción de nuevos proyectos.

Es el encargado de autorizar los contratos de construcción, evalúa los precios de materiales a través de cotizaciones que son presentadas a la gerencia general para que autorice la adquisición de los productos. El control que ejerce sobre los costos consiste en recabar información a través del sistema de cómputo, por ser este el ente central de información, adicional obtiene el detalle de lo ejecutado por medio de los arquitectos del área de control de proyectos, quienes le trasladan la información, obtenida de las facturas que les entregan los proveedores.

Determina la cantidad de materiales que se van a colocar a cada casa, sin embargo indica que quienes controlan la cantidad física, es el área de control de proyectos porque ellos están directamente en la obra de construcción y por ende saben cuánto material se daña y cuánto se coloca. No utilizan notas de salida o envió porque ellos conocen la cantidad de material que utilizan. Como un auxiliar realizan inventarios y la toma física se realiza en hojas de Excel, esta información es solo para uso del departamento de proyectos porque no es requerida por contabilidad o el área financiera.

4.4 Estados Financieros

Los estados financieros están presentados con base a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1), contienen la información financiera en una forma clara, muestran la imagen fiel del patrimonio y representan la realidad de la institución.

Cuadro 13
Estado de Resultados, Construcciones y Diseños, S.A.

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS , S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		
		Porcentaje
Venta Netas	48,358,184.00	100.00%
Costo de Ventas	45,449,324.00	93.98%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2,908,860.00	6.02%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Administración	629,381.00	1.30%
Gastos de Venta	174,000.00	0.36%
Total de Gastos de Operación	803,381.00	1.66%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	2,105,479.00	4.35%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	652,698.49	1.35%
UTILIDAD NETA	1,452,780.51	3.00%

Fuente: Elaboración propia

Por motivos de confidencialidad la empresa no proporcionó la información financiera idéntica, ni el detalle de los rubros que integra el estado de resultados y para fines de estudio la información se manipuló con un porcentaje razonable en relación al negocio.

Cuadro 14
Balance General, Construcciones y Diseños, S.A.

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS , S.A.		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		
ACTIVO		Porcentaje
<u>NO CORRIENTE</u>	1,031,870.00	1.50%
Propiedad Planta Y Equipo	983,541.00	1.43%
Gastos Anticipados	48,329.00	0.07%
<u>CORRIENTE</u>	67,855,600.00	98.50%
Caja y Bancos	10,798,632.00	15.68%
Inversiones	77,000.00	0.11%
Impuesto Crédito Fiscal	1,558,179.00	2.26%
Inventarios	55,421,789.00	80.45%
TOTAL DEL ACTIVO.....	68,887,470.00	100.00%
PATRIMONIO Y PASIVO		
<u>PATRIMONIO NETO</u>	18,716,767.51	27.17%
Capital	15,000,000.00	21.77%
Reserva Legal	715,283.00	1.04%
Utilidad de Ejercicios Anteriores	1,548,704.00	2.25%
Utilidad Neta del Ejercicio	1,452,780.51	2.11%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	41,500,000.00	60.24%
Préstamos Bancarios	41,500,000.00	60.24%
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	8,670,702.49	12.59%
Proveedores	1,170,702.49	1.70%
Documentos por Pagar	7,500,000.00	10.89%
SUMA DEL PASIVO.....	50,170,702.49	
TOTAL DEL PATRIMONIO Y PASIVO....	68,887,470.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Por motivos de confidencialidad la empresa no proporcionó la información financiera idéntica, ni el detalle de los rubros que integra el balance general y para fines de estudio la información se manipuló con un porcentaje razonable en relación al negocio.

4.5 Análisis Legal y Fiscal

Se verificó la información y documentación presentada por la gerencia, la cual muestra que la institución no tiene inconvenientes en el orden legal y fiscal que puedan dañar su desarrollo, existencia o funcionamiento.

4.6 Índices Financieros

Para determinar el grado de adecuación de los recursos financieros, con respecto a las aplicaciones de los mismos y el equilibrio que debe existir entre la estructura económica y financiera, se determinaron las razones matemáticas siguientes:

4.6.1 Razón de Capital de Trabajo

$$\begin{aligned} \text{Capital de Trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ \text{Capital de Trabajo} &= \text{Q } 67,855,600.00 - \text{Q } 8,670,702.49 \\ \text{Capital de Trabajo} &= \text{Q } 59,184,897.51 \end{aligned}$$

El objetivo de la razón de capital de trabajo es mostrar la capacidad económica con la que cuenta la institución, por consiguiente se deduce que CODISA cuenta con **Q.59,184,897.51** como capital de trabajo para cumplir con las obligaciones hacia terceros.

4.6.2 Razón de Circulante

$$\begin{aligned} \text{Razón de Circulante} &= \text{Activo Corriente} \div \text{Pasivo Corriente} \\ \text{Razón de Circulante} &= \text{Q } 67,855,600.00 \div \text{Q } 8,670,702.49 \\ \text{Razón de Circulante} &= \text{Q } \quad \quad \quad 7.83 \end{aligned}$$

Esta razón indica que debe ser igual o mayor a uno pero menor que dos, porque si es menor que uno la empresa mostraría un alto índice de quiebra o insuficiencia para cubrir sus deudas, pero si

es mayor que dos indica que los fondos no están empleándose bien y que por tanto se cuenta con dinero inactivo.

CODISA cuenta con **Q.7.83** de activo corriente para cubrir cada **Q.1.00** de sus obligaciones a corto plazo, este resultado debe ser analizado, porque la institución posee un **80.45%** en inventarios, que es el porcentaje más alto de sus activos y la razón indica que si la cantidad de inventarios es elevada, será menor la liquidez para pagar sus deudas. Por consiguiente esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez, porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos corrientes.

4.6.3 Razón de la Prueba del Ácido

$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$
$\text{Prueba ácida} = \frac{Q67,855,600.00 - Q55,421,789.00}{Q8,670,702.49}$
$\text{Prueba ácida} = \frac{Q12,433,811.00}{Q8,670,702.49}$
$\text{Prueba ácida} = \mathbf{Q1.43}$

Esta razón de liquidez muestra la capacidad de pago con la que cuenta la empresa para cubrir las deudas a corto plazo. La medida correcta de la razón debe ser mayor a Q.0.80 y menor que Q.1.00. CODISA cuenta con **Q.1.43** para cubrir cada **Q.1.00** de deuda a corto plazo, esto quiere decir que tiene la solvencia adecuada para cubrir las obligaciones sin necesidad de recurrir a los inventarios que son de difícil realización. En toda institución se espera que el índice de liquidez sea alto para estar seguro de la solidez con la que cuenta, sin embargo el excedente de **Q.0.43** es un recurso inmovilizado porque esta porción no está generando rentabilidad o algún beneficio, la

empresa debe invertirlo en activos productivos que generen rentabilidad o acelerar la amortización de los pasivos a largo plazo que ascienden al **60.24%** del total del pasivo, lo que quiere decir que la institución está siendo castigada por los intereses en préstamos bancarios y el manejo de cuentas.

4.6.4 Razón de Endeudamiento

Razón de Endeudamiento	=	Total de Pasivo	÷	Total de Activo
Razón de Endeudamiento	=	50,170,702.49	÷	68,887,470.00
Razón de Endeudamiento	=	0.73		
Razón de Endeudamiento	=	73%		

La razón de endeudamiento mide la proporción de la inversión que ha sido financiada por recursos de terceros (Bancos, Accionistas, entre otros). Esta razón es de suma importancia para la institución porque muestra en el balance general un **60.24%** que pertenece a préstamos, por consiguiente se observa que el activo total está financiado en un **73%** con recursos externos lo que significa que está dejando a terceros su financiación y que está en riesgo de no tener capacidad para cubrir el total de sus obligaciones. El óptimo para la empresa debe situarse entre 40% y 60%, pues si la razón se sitúa por encima del 60% pierde autonomía y por el contrario si el endeudamiento es inferior al 40% indica que la empresa presenta un nivel de exceso de capitales propios superior al recomendable. Es aconsejable mantener el nivel de endeudamiento bajo, por consiguiente debe amortizar las deudas a corto y largo plazo con el excedente del Q.0.43 de liquidez para disminuir el porcentaje de endeudamiento.

4.6.5 Razón de Margen de Utilidad en Operaciones

Margen de Utilidad en Operaciones	=	Utilidad en Operaciones	÷	Ventas
Margen de Utilidad en Operaciones	=	Q2,105,479.00	÷	Q48,358,184.00
Margen de Utilidad en Operaciones	=	0.04		
Margen de Utilidad en Operaciones	=	4%		

Esta razón mide la capacidad de la empresa para producir beneficios por cada Quetzal invertido en la operación después de deducir todos los costos y gastos, que no son intereses e impuestos. CODISA representa un **4%** de utilidades ganadas por cada Quetzal, este indicador considera todo lo relacionado a ganancias operativas antes que cualquier otra fuente de ingresos, mientras más alto sea el indicador, mayor es la capacidad de las ventas para producir ingresos operativos sin depender de otras fuentes, esta razón demuestra la capacidad que tiene la institución para generar ingresos por concepto de venta de casas, ya que se considera únicamente los costos y gastos que cada casa genera y la capacidad que cuenta para cubrir dicha cantidad aportando una utilidad cuatro veces mayor a lo invertido.

4.6.6 Razón de Margen de Utilidad Bruta

Margen de Utilidad Bruta	=	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Bruta	=	$\frac{Q48,358,184.00 - Q45,449,324.00}{Q48,358,184.00}$
Margen de Utilidad Bruta	=	$\frac{Q2,908,860.00}{Q48,358,184.00}$
Margen de Utilidad Bruta	=	Q0.06
Margen de Utilidad Bruta	=	6%

Esta razón indica que la ganancia de la compañía en relación con las ventas ha sido de **6%**, después de deducir los costos que se han generado por construcción de casas. Por ser un porcentaje bajo, indica la ineficiencia de las operaciones, así como la forma en que se asignan los precios a las casas.

Capítulo 5

Propuesta

5.1 Introducción al Problema

La institución no cuenta con una herramienta, que controle la ejecución de los gastos. Al final de cada período únicamente se compara lo proyectado contra lo ejecutado y se establecen las variaciones, al no tener un instrumento que determine las actividades a realizar por cada colaborador se obtienen deficiencias en su estructura y en su finalidad. Asimismo no detecta todos los movimientos que intervienen en la construcción de una casa y la realización de los gastos es más elevada.

5.1.1 Identificación del problema

La ineficiencia que muestra CODISA en la ejecución presupuestaria, se debe a la falta de lineamientos para la realización de los gastos. Al no tener orden para desarrollar las actividades, se desaprovechan los recursos y por ende se exceden los gastos, no existe detalle del proceso desde los aspectos de capacidad productiva hasta los elementos directa o indirectamente relacionados con la producción como lo son los materiales, la mano de obra, los recursos tecnológicos utilizados, aspectos financieros de la actividad desde la evaluación de las unidades y capacidad productiva hasta la estructura contable, los resultados operativos y la documentación utilizada para sustentar debidamente las transacciones realizadas.

5.1.2 Evolución del problema

No tener una herramienta para controlar la ejecución presupuestaria, ha ocasionado desorden al final de cada periodo, porque con el transcurrir del tiempo no se ha logrado detectar, estimar y declarar las variables que incorporan los costos que ocurren en el proceso y que, o son propios del ejecutante, o dicen tener relación con el entorno, los gastos se ejecutaron en una forma desmedida donde la segmentación de los costos se dio bajo diferentes criterios, siendo quizás el

más común aquel que los separa en función de lo que materialmente se incorpora y que se conoce como costo directo, y aquello que se requiere pero que no es parte del proceso constructivo y que se conoce como costo indirecto.

5.1.3 Causas que originaron el problema

Al implementar el presupuesto para la institución, no se elaboró una herramienta que delimitara las actividades a realizar en la ejecución presupuestaria, lo que originó desorden en las actividades y facilitó la realización de los gastos que produjo pérdidas en períodos anteriores.

5.2 Solución propuesta, explicación y justificación

Para solucionar el problema de la institución, se propone elaborar una guía, que sirva como herramienta, en la ejecución presupuestaria y brinde las medidas adecuadas, para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales y técnicos, la empresa asimismo obtendrá información financiera oportuna, confiable y útil para el control. La herramienta, es un documento que establece los lineamientos y metodología, que debe seguirse para la correcta ejecución de los gastos en el período presupuestario.

Contar con una herramienta, que controle el proceso productivo, es indispensable para el buen funcionamiento de la institución, porque ayudará a minimizar las variaciones, ocasionadas por la falta de control al ejecutar los gastos, además obtendrá información oportuna que sirva para la toma de decisiones, o establecer los precios de sus productos, para que se obtenga la utilidad esperada al final del período.

5.3 Desarrollo de la solución propuesta

Con la finalidad de solucionar el problema con el que cuenta CODISA, a continuación se presenta la propuesta, que consiste en una guía para el control de la ejecución presupuestaria.



**GUÍA PARA EL CONTROL DE LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTARIA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CASA**

ÍNDICE

Descripción	Página
Introducción	
Procedimiento para la Ejecución Presupuestaria	
Objetivo del Procedimiento para la Ejecución Presupuestaria	1
Descripción Narrativa del Procedimiento de la Ejecución Presupuestaria	2
Diagrama de Flujo para la Ejecución Presupuestaria	8
Procedimiento para el Precio de Ventas de Casas	
Objetivo del Procedimiento para el Precio de Venta de Casas	9
Descripción Narrativa Procedimiento del Precio de Venta de Casas	10
Diagrama Flujo de Precio de Venta de Casas	13
Anexos	
Anexo 1, Simbología	14
Anexo 2, Reporte sumario de costos y gastos agrupados por casa	15
Anexo 3, Reporte analítico Detalle de Terreno	16
Anexo 4, Reporte analítico Costo de Urbanización Sector	17
Anexo 5, Reporte analítico Costo de Construcción	18

Descripción	Página
Anexo 6, Reporte analítico Costo de Urbanización Sector Común	19
Anexo 7, Reporte analítico Comisión de Venta	20
Anexo 8, Reporte analítico Publicidad	21
Anexo 9, Reporte analítico Reconocimiento a Clientes	22
Anexo 10, Reporte analítico Financiero de Terreno	23
Anexo 11, Reporte analítico Financiero de Construcción	24
Anexo 12, Reporte analítico Gastos de Cierre y Escrituración	25
Anexo 13, Reporte analítico Gastos FHA y/o Bancarios	26
Anexo 14, Reporte analítico Contingencias	27
Anexo 15, Ficha Técnica de Construcción por Casa	28
Anexo 16, Ficha de Incumplimiento de Tiempos	29
Anexo 17, Planteamiento de Venta por Casa	30
Anexo 18, Control para el cumplimiento de Precios de Venta	31

INTRODUCCIÓN

La presente Guía, tiene como fin primordial establecer los lineamientos para controlar la ejecución de los costos y gastos que provocan insatisfacción, aplicación innecesaria, pérdida de materiales e inadecuada asignación de precios, desde el proceso de construcción, hasta la venta de la casa, para que de esta manera se cumplan los objetivos financieros de Construcciones y Diseños, S.A.

PROCEDIMIENTO
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Verificar que la ejecución presupuestaria se realice de forma correcta a través del ordenamiento transaccional, monitoreando el origen de las operaciones y el debido procedimiento para evitar la realización de cualquier gasto que indique exceso o una insuficiente respuesta productiva en la inmobiliaria Construcciones y Diseños, S.A.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

(NORMAS DE OPERACIÓN)

1. El Gerente general y Gerente financiero plantean las directrices para la realización del presupuesto general el cual es trasladado al asistente financiero para la realización de la proyección definitiva.
2. El asistente financiero realiza el presupuesto y lo traslada al Gerente General y Gerente Financiero para su aprobación, dicho documento de control debe contener las medidas siguientes:
 - Periodo presupuestal comprendido del uno de enero al 31 de diciembre del año en curso.
 - Debe estar dividido por áreas de responsabilidad.
 - La cuenta para contingencias no debe ser mayor al 3% sobre el costo de la vivienda.
 - La utilidad mínima esperada para cada vivienda es del 5% sobre el costo de la vivienda.
3. La ejecución presupuestal da inicio al generarse cualquier costo de las distintas áreas que conforman el proceso de construcción de una casa.
4. Posteriormente el departamento de Costos y gastos es el encargado de recibir e ingresar las facturas al sistema de cómputo para tener el control virtual de la realización de órdenes de compra, dichas órdenes han sido autorizadas por el gerente general y el encargado de generar el gasto, después de ser ingresadas son trasladadas al asistente financiero.

5. El Asistente financiero recibe las órdenes de compra y controla la ejecución de los gastos mediante una serie de reportes analíticos de control presupuestal por vivienda proyectada en el periodo presupuestal vigente (Ver Anexos del 3 al 14), para mejor alimentación, entendimiento, control y efectividad del reporte, el usuario deberá cumplir las indicaciones siguientes:

- Seleccionar la cédula analítica de responsabilidad (Ver Anexos del 3 al 14), de acuerdo al costo o gasto ejecutado. La forma recomendable de elegir el reporte analítico para no tener incidentes con la selección del gasto, es ubicar en la orden de compra el renglón (nomenclatura) y tomar el primer dígito de izquierda a derecha, el cual será el mismo que está en la parte superior izquierda de cada reporte.
- El usuario debe llenar la información fundamental del reporte para ubicar a que casa corresponde cada gasto (proyecto, sector, número de casa, tipo de casa, área de construcción, área de terreno, período en ejecución y el tiempo de ejecución)
- Cuando el costo o gasto ejecutado se genera para una casa que ya ha tenido movimiento en la cedula analítica, únicamente debe llenarse la fecha del gasto, la descripción, el renglón específico y el valor sin IVA de la orden de compra.
- El usuario deberá firmar cada reporte analítico que realice para dejar constancia de la realización de dicho documento.
- El reporte analítico debe ser revisado en forma bimestral por el gerente financiero para verificar la correcta aplicación de la herramienta.

- El Gerente financiero para validar la información que contiene la cedula analítica, podrá comparar contra cualquier rubro o gasto específico la información que contiene el presupuesto y el sistema de cómputo, verificando de esta forma la eficiencia de la herramienta. Posteriormente a la revisión el Gerente financiero firmará el reporte como constancia de revisión.
6. El reporte sumario (Ver Anexo No. 2) se alimenta de los reportes analíticos y el fin primordial de este documento es contener de forma condensada la información de cada casa en proceso de ejecución presupuestaria, dicha herramienta contiene las medidas de seguridad siguientes:
- Cifras de los rubros que forman parte del proceso de construcción de una casa ejecutados y presupuestados conciliados, los cuales indicaran con valor negativo si el valor ejecutado excede lo presupuestado.
 - Asignación del precio de venta alternativo que brinda 5% de utilidad mínima aceptado sobre el costo de construcción.
 - Al finalizar la ejecución de gastos de cada casa, el reporte deberá firmarse por el gerente general, gerente de proyectos y asistente financiero, la firma de cada responsable dará soporte, aprobación y respaldo de los gastos que se plasman en dicho documento.
7. Cuando la ejecución del costo o gasto excede el límite presupuestado el reporte sumario indicara el exceso de la ejecución por lo que deberá detenerse el proceso y el usuario devolverá la orden de compra al departamento solicitante.

8. El departamento solicitante que excedió lo presupuestado deberá solicitar la aprobación del Gerente General para dar continuidad con el gasto, el cual se tomara de la cuenta de contingencias (Ver Anexo No. 14) que al igual que los otros renglones tiene su cedula analítica, la cual debe estar firmada por el Gerente General, el Gerente de área y el Asistente financiero. El monto de este renglón es el equivalente al 3% del valor del costo de la casa.
 - El fin primordial de este renglón no es la acumulación de gastos que se exceden, ni cumplir con el 3% de contingencias, al contrario el fin es minimizar y controlar que los gastos presupuestados se respeten.
9. Posteriormente de alimentar los reportes analíticos y sumarios deberá llenarse una ficha Técnica (Ver Anexo No. 15) la cual contiene información brindada por el Gerente de Proyectos, esta herramienta tiene los propósitos siguientes:
 - Medir y establecer los tiempos de la realización de los costos y gastos del período en ejecución.
 - Delimitar el tiempo en el que debe entregarse una casa.
10. La Ficha Técnica se utilizará únicamente para los gastos de construcción (renglón 2.2), ya que el único proceso en el lapso de ejecución que debe medirse es la construcción, los demás gastos involucrados en el proceso no se realizan de forma simultánea, por consiguiente existen gastos que pueden realizarse antes o después del proceso de construcción, ejemplos:
 - Venta: El cliente puede realizar la compra finalizada o en proceso la obra.

- Publicidad: Las publicaciones o promociones aunque existan temporadas en las que debe darse a conocer el proyecto no es un factor determinante ya que puede publicarse en distintas épocas del periodo en ejecución acoplado dicho gasto a la necesidad de la empresa.
- Los costos financieros: aunque la empresa tiene pactado con la entidad bancaria los descuentos para amortizar a préstamos cada vez que la inmobiliaria venda una casa al crédito, estas amortizaciones pueden variar conforme se vayan vendiendo las casas y de la misma forma el costo financiero se disminuiría o se mantendría y los débitos por concepto de intereses se realizan mensualmente sin importar las amortizaciones.

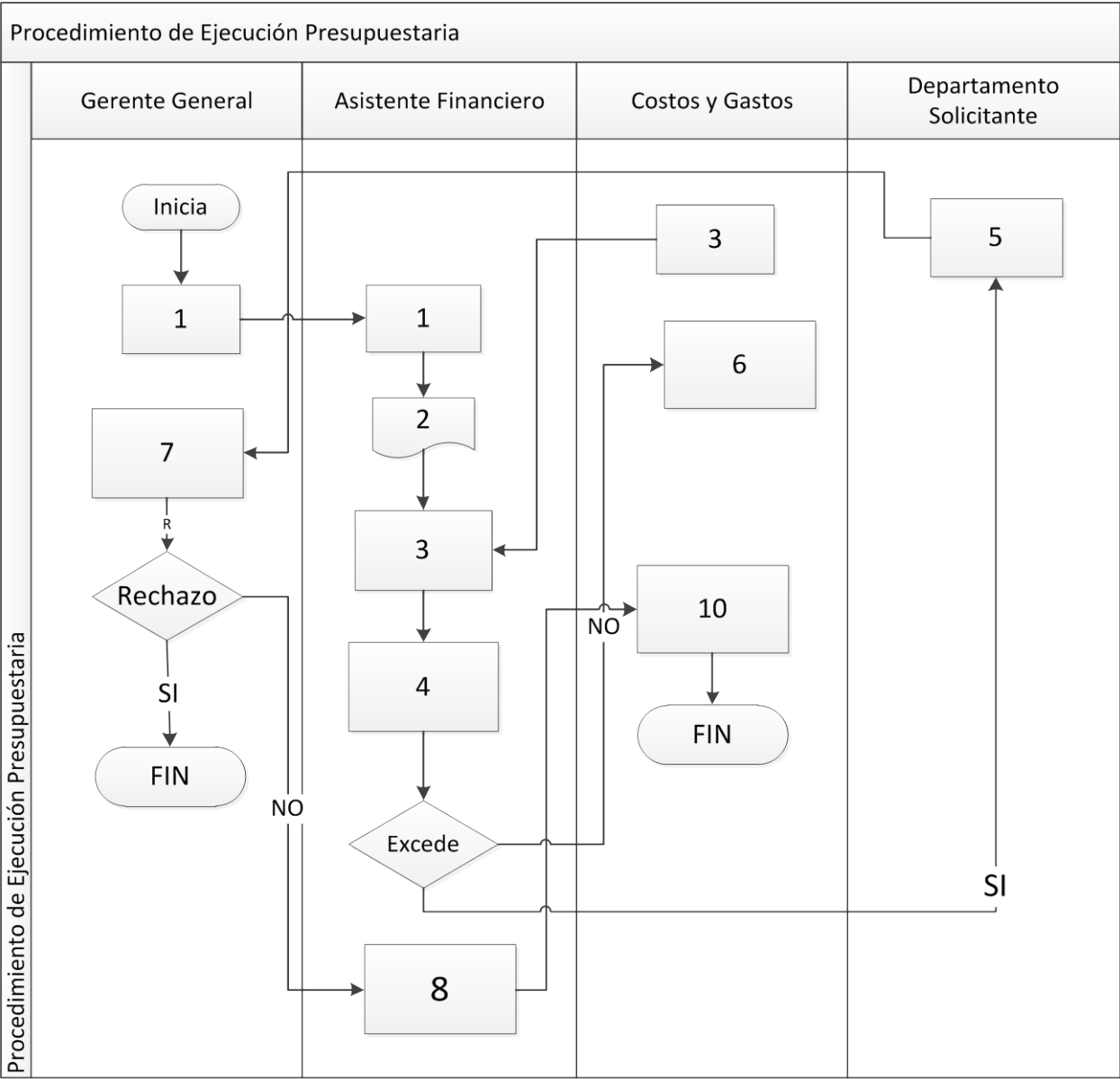
11. Los gastos generados en el renglón No. 2.2 Costos de Construcción deben revisarse simultáneamente con la ficha técnica de la forma siguiente:

- La ficha técnica será individual, lo que indica que debe llenarse cada ficha con los datos primordiales de cada casa.
- Revisar que el costo o gasto indicado en la orden de compra cumpla los tiempos establecidos en la ficha técnica por tipo de gasto.
- El cumplimiento ayudará a mantener el orden de las transacciones.
- La ficha técnica deberá estar firmada por el Gerente General para dar aprobación de enterado, firma del Gerente de Proyectos para validar la información y asistente financiero para velar por el cumplimiento de los tiempos.

12. Adicional a la ficha técnica, cuando los tiempos establecidos no se cumplan deberá alimentarse una ficha de incumplimiento de ejecución presupuestaria (Ver Anexo No. 16), esto servirá para evitar el incumplimiento de los tiempos establecidos en el presupuesto y ejecución, dicha ficha deberá contener la información siguiente:

- La ficha es individual, lo que indica que debe llenarse con los datos primordiales de cada casa.
- Debe colocarse el renglón del gasto que incumpla el tiempo.
- La fecha de cumplimiento, es la fecha límite que se estableció en el presupuesto para la ejecución de los gastos.
- Efecto en ejecución, es una breve descripción del efecto que tendrá en la ejecución y en los tiempos el no cumplir con los lineamientos establecidos.
- Justificación, el Gerente de proyecto deberá indicar la causa o que motivó que el gasto se realizara fuera del tiempo establecido.
- Fecha de revisión, es la fecha en la que se realizó e incumplió el gasto.
- Firma Gerente de Proyecto, la firma del encargado del gasto lo responsabilizará por los efectos ocasionados en la ejecución.
- Firma Gerente General, solicitará al gerente general el cumplimiento de los tiempos para evitar contratiempos en la ejecución de los gastos que tienen como resultado demora en la entrega de casas.
- Firma Asistente Financiero, verificara y validara que la ejecución de cada gasto sea realizado en el tiempo establecido.

PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



PROCEDIMIENTO
PRECIO DE VENTA DE CASA

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Establecer las instrucciones, que deben seguirse, para determinar el precio de venta, de tal manera que se cumplan los valores presupuestados por casa del período en curso, con el fin de cumplir los objetivos financieros de la empresa.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA

(NORMAS DE OPERACIÓN)

1. El Gerente general en conjunto con el Gerente Financiero y Gerente de Ventas establecen los precios de ventas a colocar en el presupuesto y lo trasladan al asistente financiero.
2. El Asistente financiero recibe el presupuesto autorizado, posteriormente alimenta el documento para el control del cumplimiento de precios de venta (Ver anexo No. 18) el cual cumple con los requisitos siguientes:
 - Periodo en ejecución
 - Proyecto en Venta
 - Sector a vender
 - Número de casa
 - El precio de venta proyectado
 - El precio de venta planteado por la empresa vendedora
 - La Variación entre lo presupuestado y planteado, esta casilla indicara si es conveniente el precio de venta presentado por la empresa vendedora, se coloca el precio planteado y si da una variación negativa es porque el precio de venta es inferior al presupuestado, por consiguiente no puede venderse a ese precio porque se obtendría una pérdida.
 - La columna de precio de venta mínimo, es un auxiliar que ayudará a determinar el 5% de utilidad por encima del costo de la casa y que es el que puede aplicarse a la venta como última oferta.

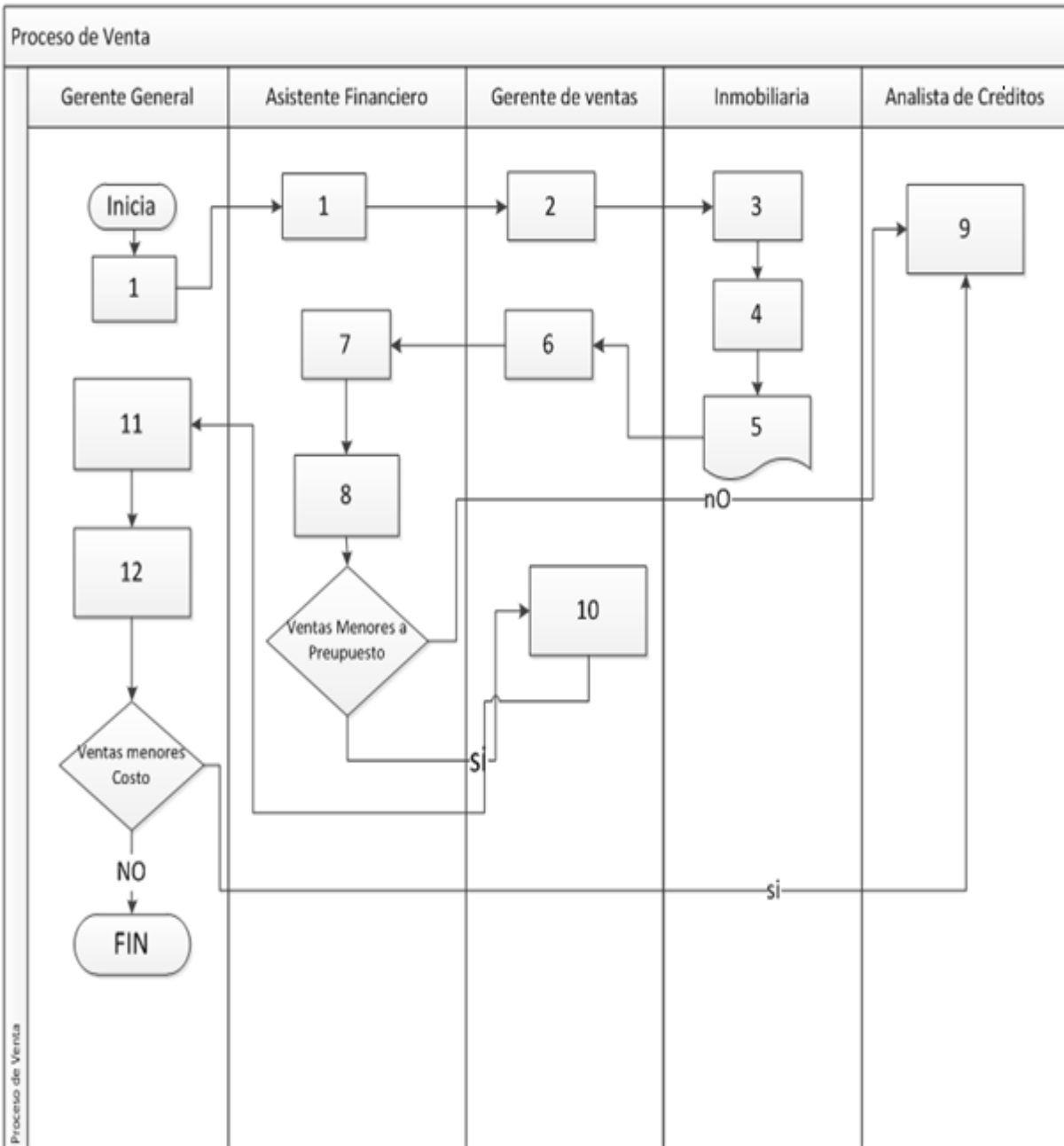
3. Asistente financiero traslada el presupuesto al gerente de ventas, para que pueda consultar los precios de venta y de esta forma cumplir los valores proyectados.
4. El Gerente de ventas recibe el presupuesto y lo traslada a la Inmobiliaria responsable de las ventas.
5. La Inmobiliaria contacta al cliente lo asesora y establece el planteamiento de venta. (Ver Anexo No. 17), dicho documento debe ser llenado por la empresa vendedora y cumple con las características siguientes:
 - Información primordial de la casa a vender.
 - Documento con número de correlativo para tener el control de los planteamientos establecidos.
 - El precio de venta planteado por el cliente o presentado por la empresa vendedora según proyección.
 - Las promociones solicitadas por el cliente o establecidas por la empresa vendedora según proyección.
 - Documento firmado por el gerente de ventas cuando se lo traslada la empresa vendedora, firma del asistente financiero al corroborar el precio si cumple con lo proyectado y firma de enterado Gerente general y Gerente financiero.
6. El Gerente de ventas recibe de la empresa vendedora el planteamiento lo firma de aprobado y lo traslada al asistente financiero.

9. El Asistente financiero compara el planteamiento de venta contra el documento de cumplimiento de precios para verificar que el precio planteado este acorde a la proyección.

10. Si el precio de venta es inferior a lo presupuestado, el asistente financiero devolverá el planteamiento al gerente de venta con la anotación del precio de venta mínimo establecido de acuerdo al 5% del costo de la casa
 - 10.1 El gerente de venta recibe del asistente financiero el planteamiento de venta y deberá presentarlo al gerente general.
 - 10.1.1 El Gerente general deberá autorizar si la venta puede realizarse con el margen mínimo del 5% sobre el costo de la casa.
 - 10.1.2 Si el gerente general rechaza la propuesta de venta, el proceso se termina.

11. Si el precio establecido en el planteamiento de venta supera lo presupuestado, el asistente financiero autoriza la propuesta y lo traslada al analista de créditos, para dar continuidad al proceso.

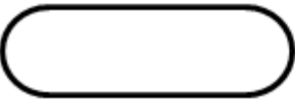


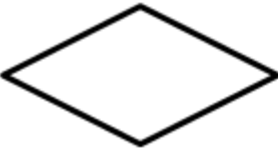
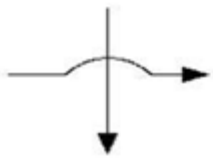
PROCESO PRECIO DE VENTA DE CASAS



ANEXOS

Anexo No. 1

Simbología

SIMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Inicio / Final	Se utiliza para indicar el inicio y el final de un diagrama; del Inicio sólo puede salir una línea de flujo y al Final sólo debe llegar una línea.
	Acción / Proceso General	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Salida Impresa	Indica la presentación de uno o varios resultados en forma impresa.
	Decisión	Indica la comparación de dos datos y dependiendo del resultado logico (Si o No) se toma la decisión de seguir un camino del diagrama u otro.
	Flujo	Indica el seguimiento lógico del diagrama. También indica el sentido de ejecución de las operaciones.

Anexo No. 2

Control Presupuestal

Reporte sumario de costos y gastos agrupados por casa

		Ejecutado	Presupuestado	Saldo			
CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.							
Reporte sumario de costos y gastos agrupados por casa							
Proyecto : Las Margaritas							
Sector : 1							
Número de casa : 25							
Tipo de casa: Rubí							
Área de construcción : 183 m2							
Área de terreno : 193.73 v2							
Período en Ejecución: 2011							
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012							
1	TERRENO	Q 119,600.00	Q 150,000.00	Q 30,400.00			
2	CONSTRUCCIÓN						
2.1	Costo de urbanización sector	Q 16,893.00	Q 95,000.00	Q 78,107.00			
2.2	Costo de construcción	Q 230,840.00	Q 385,000.00	Q 154,160.00			
2.3	Costo de urbanización sector común	Q 7,050.00	Q 75,000.00	Q 67,950.00			
3	GASTOS DE VENTA						
3.1	Comisión de venta	Q 4,500.00	Q 49,000.00	Q 44,500.00			
3.2	Publicidad	Q 875.00	Q 7,500.00	Q 6,625.00			
3.3	Reconocimiento clientes	Q 15,000.00	Q 17,000.00	Q 2,000.00			
4	COSTOS FINANCIEROS						
4.1	Financiero de terreno	Q 9,935.00	Q 27,000.00	Q 17,065.00			
4.2	Financiero de construcción	Q 12,213.00	Q 37,000.00	Q 24,787.00			
5	GASTOS FHA, CIERRE Y ESCRITURACIÓN						
5.1	Gastos de cierre y escrituración	Q 150.00	Q 18,000.00	Q 17,850.00			
5.2	Gastos FHA y/o Bancario	Q 2,500.00	Q 24,500.00	Q 22,000.00			
6	CONTINGENCIAS	Q -	Q 15,000.00	Q 15,000.00			
COSTO TOTAL		Q 419,556.00	Q 900,000.00	Q 480,444.00			
PRECIO DE VENTA PROYECTADO			Q 1,200,000.00	Q 780,444.00			
5% SOBRE EL COSTO		Q 20,977.80					
PRECIO DE VENTA ALTERNATIVO		Q 440,533.80					
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"> _____ Vo. Bo. Gerente General </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> _____ Vo. Bo. Gerente de Proyectos </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> _____ Vo. Bo. Asistente Financiero </td> </tr> </table>					_____ Vo. Bo. Gerente General	_____ Vo. Bo. Gerente de Proyectos	_____ Vo. Bo. Asistente Financiero
_____ Vo. Bo. Gerente General	_____ Vo. Bo. Gerente de Proyectos	_____ Vo. Bo. Asistente Financiero					

Anexo No. 3
Control Presupuestal
Reporte analítico Detalle de Terreno

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Detalle de Terreno

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglón: 1
Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Número de casa : 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción : 183 m2
Área de terreno : 193.73 v2
Período en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
05/01/2011	Costo de terreno	1.1	Q 118,000.00
09/01/2011	Desmembración de lotes	1.7	Q 1,600.00

Totales Q 119,600.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 4
Control Presupuestal
Reporte analítico Costo de Urbanización Sector

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Costo de Urbanización Sector

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglón: 2.1
Proyecto: Las Margaritas
Sector: 1
Numero de casa: 25
Tipo de casa: Rubí
Área de construcción: 183 m²
Área de terreno: 193.73 v²
Período en Ejecución: 2011
Tiempo de Ejecución: Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
07/01/2011	Corte de Arboles	2.1.2	Q 2,000.00
09/01/2011	Trabajos de Topografía	2.1.5	Q 3,500.00
18/02/2011	Servicios Urbanización	2.1.3	Q 2,750.00
23/03/2011	Concreto de Calles	2.1.12	Q 7,338.00
24/03/2011	Bomba Hidroneumática Cisterna	2.1.7	Q 780.00
03/04/2011	Portón de Garita	2.1.17	Q 525.00

Totales Q 16,893.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 5
Control Presupuestal
Reporte analítico Costo de Construcción

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Costo de Construcción

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 2.2
Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Numero de casa : 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción : 183 m2
Área de terreno : 193.73 v2
Período en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
17/02/2011	Compra de Concreto	2.2.4	Q 77,000.00
21/02/2011	Compra de Hierro para Casas	2.2.7	Q 28,000.00
11/03/2011	Primer Pago - Contrato de Mano de Obra Gris	2.2.9	Q 15,000.00
02/04/2011	Compra de Cemento	2.2.3	Q 47,000.00
05/05/2011	Compra de Block de Cemento	2.2.2	Q 29,500.00
08/05/2011	Supervisión de Construcción	2.2.1	Q 1,250.00
19/09/2011	Muro Colindante	2.2.11	Q 3,750.00
12/11/2011	Instalaciones Electricas	2.2.6	Q 1,810.00
02/01/2012	Compra de Ceramicos	2.2.13	Q 12,100.00
19/01/2012	Instalacion de Ceramicos	2.2.18	Q 2,130.00
12/01/2012	Compra de Ventaneria	2.2.8	Q 7,900.00
04/04/2012	Texturizado Interior y Exterior	2.2.21	Q 5,400.00

Totales Q 230,840.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 6
Control Presupuestal
Reporte analítico Costo de Urbanización Sector Común

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Costo de Urbanización Sector Común

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 2.3
Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Numero de casa : 25
Tipo de casa: Rubí
Área de construcción : 183 m²
Área de terreno : 193.73 v²
Periodo en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012


Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
04/01/2011	Estudio de Suelos	2.3.1	Q 1,750.00
03/03/2011	Pozo de Agua y Equipo	2.3.8	Q 1,600.00
05/05/2011	Adoquín en Calles	2.3.11	Q 3,000.00
12/07/2011	Señalización	2.3.19	Q 700.00

Totales Q 7,050.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 7
Control Presupuestal
Reporte analítico Comisión de Venta

<p>CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.</p> <p>Comisión de Venta Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa</p> <p>Renglon: 3.1 Proyecto : Las Margaritas Sector : 1 Numero de casa : 25 Tipo de casa: Rubí Área de construcción : 183 m² Área de terreno : 193.73 v² Periodo en Ejecución : 2011 Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012</p>	 <p>Construcciones y Diseños, S.A. (CODISA)</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Fecha</th> <th style="width: 45%;">Descripción del Costo o Gasto</th> <th style="width: 15%;">Renglón</th> <th style="width: 25%;">Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23/04/2011</td> <td>Primer pago de comisión empresa vendedora</td> <td>3.1.3</td> <td>Q 3,500.00</td> </tr> <tr> <td>25/04/2011</td> <td>Primer pago de comisión gerente de ventas</td> <td>3.1.1</td> <td>Q 1,000.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">Totales</td> <td>Q 4,500.00</td> </tr> </tbody> </table>		Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor	23/04/2011	Primer pago de comisión empresa vendedora	3.1.3	Q 3,500.00	25/04/2011	Primer pago de comisión gerente de ventas	3.1.1	Q 1,000.00	Totales			Q 4,500.00
Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor														
23/04/2011	Primer pago de comisión empresa vendedora	3.1.3	Q 3,500.00														
25/04/2011	Primer pago de comisión gerente de ventas	3.1.1	Q 1,000.00														
Totales			Q 4,500.00														
<p>_____ Supervisión Gerente Financiero</p>	<p>_____ Elaboración Asistente Financiero</p>																

Anexo No. 8
Control Presupuestal
Reporte analítico Publicidad

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Publicidad

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 3.2

Proyecto : Las Margaritas

Sector : 1

Numero de casa : 25

Tipo de casa: Rubí

Área de construcción : 183 m²

Área de terreno : 193.73 v²

Periodo en Ejecución : 2011

Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
08/10/2011	Elaboración de Boletines	3.2.8	Q 150.00
12/11/2011	Publicación en Periódicos	3.2.15	Q 725.00
Totales			Q 875.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 9
Control Presupuestal
Reporte analítico Reconocimiento a Clientes

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Reconocimiento a Clientes

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 3.3
Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Numero de casa : 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción : 183 m2
Área de terreno : 193.73 v2
Periodo en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
01/02/2012	Gabinets de Cocina	3.3.11	Q 10,000.00
03/03/2012	Clósets	3.3.3	Q 5,000.00

Totales Q 15,000.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 10
Control Presupuestal
Reporte analítico Financiero de Terreno

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Financiero de Terreno

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 4.1

Proyecto : Las Margaritas

Sector : 1

Numero de casa : 25

Tipo de casa: Rubi

Área de construcción : 183 m2

Área de terreno : 193.73 v2

Período en Ejecución : 2011

Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
31/01/2011	Costo Financiero Enero (Prestamo 897132-1)	4.1.1	Q 2,025.00
28/02/2011	Costo Financiero Febrero (Prestamo 897132-1)	4.1.1	Q 1,875.00
31/03/2011	Costo Financiero Marzo (Prestamo 897132-1)	4.1.1	Q 2,025.00
30/04/2011	Costo Financiero Abril (Prestamo 897132-1)	4.1.1	Q 1,985.00
31/05/2011	Costo Financiero Mayo (Prestamo 897132-1)	4.1.1	Q 2,025.00

Totales Q 9,935.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 11
Control Presupuestal
Reporte analítico Financiero de Construcción

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Financiero de Construcción

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 4.2
Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Numero de casa : 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción : 183 m2
Área de terreno : 193.73 v2
Periodo en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
31/01/2011	Costo Financiero Enero (Prestamo 897132-72)	4.2.1	Q 2,572.00
28/02/2011	Costo Financiero Febrero (Prestamo 897132-72)	4.2.1	Q 2,115.00
31/03/2011	Costo Financiero Marzo (Prestamo 897132-72)	4.2.1	Q 2,572.00
30/04/2011	Costo Financiero Abril (Prestamo 897132-72)	4.2.1	Q 2,382.00
31/05/2011	Costo Financiero Mayo (Prestamo 897132-72)	4.2.1	Q 2,572.00

Totales Q 12,213.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 12
Control Presupuestal
Reporte analítico Gastos de Cierre y Escrituración

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Gastos de Cierre y Escrituración

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa

Renglon: 5.1
Proyecto: Las Margaritas
Sector: 1
Numero de casa: 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción: 183 m2
Área de terreno: 193.73 v2
Período en Ejecución: 2011
Tiempo de Ejecución: Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
02/04/2012	Hojas para protocolo	5.1.2	Q 100.00
12/04/2012	Consulta registro de la propiedad	5.1.5	Q 50.00

Totales Q 150.00

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 13
Control Presupuestal
Reporte analítico Gastos FHA y/o Bancarios

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.



Gastos FHA y/o Bancarios

Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa


Renglon: 5.2
Proyecto: Las Margaritas
Sector: 1
Numero de casa: 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción: 183 m²
Área de terreno: 193.73 v²
Período en Ejecución: 2011
Tiempo de Ejecución: Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor	
04/04/2011	Primera inspección FHA	5.2.9	Q	1,000.00
09/09/2011	Segunda inspección FHA	5.2.10	Q	1,500.00
Totales			Q	<u>2,500.00</u>

Supervisión
Gerente Financiero

Elaboración
Asistente Financiero

Anexo No. 14
Control Presupuestal
Reporte analítico de Contingencias

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.		 Construcciones y Diseños, S.A. (CODISA)	
CONTINGENCIAS			
Reporte analítico de costos y gastos agrupados por casa			
Renglon: 6 Proyecto : Las Margaritas Sector : 1 Numero de casa : 25 Tipo de casa: Rubi Área de construcción : 183 m2 Área de terreno : 193.73 v2 Período en Ejecución : 2011 Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012			
Fecha	Descripción del Costo o Gasto	Renglón	Valor
Totales			<u>Q</u> -
_____ Vo. Bo. Gerente General	_____ Vo. Bo. Gerente de Área en Ejecución	_____ Vo. Bo. Asistente Financiero	

Anexo No. 15

Control Presupuestal

Ficha Técnica de Construcción por Casa



CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.

Cumplimiento de Ejecución

Ficha Técnica de Construcción por Casa

Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Número de casa : 25
Tipo de casa: Rubi
Área de construcción : 183 m²
Área de terreno : 193.73 v²
Período en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Bimestre en Ejecución	Periodo 2011						Periodo 2012	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Construcción	Ene/ Feb	Mar/Abr	May/Jun	Jul/Ago	Sep/Oct	Nov/Dic	Ene/ Feb	Mar/Abr
Preparación del terreno	x	x						
Cimentación	x	x						
Zapatas			x					
Estructura Metálica				x				
Estructura general				x	x	x		
Cubierta						x		
Cerramientos perimetrales						x		
Impermeabilización							x	
Instalaciones							x	
Acabados interiores								x
Puertas y ventanas								x
Cerrajería								x
Pinturas y otros acabados								x

Vo. Bo.
 Gerente General

Vo. Bo.
 Gerente de Proyectos

Vo. Bo.
 Asistente Financiero

Anexo No. 16
Control Presupuestal
Ficha de Incumplimiento de Tiempos



CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.
 Cumplimiento de Ejecución

Ficha de Incumplimiento de Tiempos

Proyecto : Las Margaritas
Sector : 1
Número de casa : 25
Tipo de casa: Rubí
Área de construcción : 183 m2
Área de terreno : 193.73 v2
Período en Ejecución : 2011
Tiempo de Ejecución : Del 01/01/2011 al 31/04/2012

Renglón	Fecha de Cumplimiento	Efecto en Ejecución	Justificación	Fecha de Revisión	Firma Gte. Proyectos	Firma Gte. General	Firma Asis. Financiero
2.2.13	15/12/2011	Al no tener cerámicos en existencia se paraliza la colocación de los mismos.	El proveedor tuvo un atraso en la entrega del producto por alta demanda.	02/01/2012			

Anexo No. 17
Control Presupuestal
Planteamiento de Venta por Casa



Correlativo : 0025

CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.

Planteamiento de venta por casa

Descripción de la Venta

Proyecto :	Las Margaritas
Sector :	1
Número de casa :	25
Tipo de casa:	Rubi
Fecha: 1	09 de Mayo de 2011
Área de construcción :	183 m2
Área de terreno :	193.73 v2
Fecha de planteamiento:	27/12/2011

Precio de Venta Planteado al Cliente : Q 1,200,000.00

Promociones Planteadas al Cliente: Q 16,500.00

Vo. Bo.
Gerente de Ventas

Vo. Bo.
Asistente Financiero

Vo. Bo.
Gerente General

Vo. Bo.
Gerente Financiero

Anexo No. 18
Control Presupuestal
Control para el Cumplimiento de Precios de Venta



CONSTRUCCIONES Y DISEÑOS, S.A.

Control para el cumplimiento de Precios de Venta

Proyecto	Sector	Casa	Precios de Venta			Precio de Venta Mínimo
			Proyectado	Planteado	Variación	
Las Margaritas	1	1	1,100,000.00	-	(1,100,000.00)	880,000.00
Las Margaritas	1	2	975,000.00	-	(975,000.00)	780,000.00
Las Margaritas	1	3	950,000.00	-	(950,000.00)	760,000.00
Las Margaritas	1	4	1,200,000.00	1,250,000.00	50,000.00	960,000.00
Las Margaritas	1	5	1,250,000.00	-	(1,250,000.00)	1,000,000.00
Las Margaritas	1	6	980,000.00	990,000.00	10,000.00	784,000.00
Las Margaritas	1	7	1,222,000.00	-	(1,222,000.00)	977,600.00
Las Margaritas	1	8	1,150,000.00	-	(1,150,000.00)	920,000.00
Las Margaritas	1	9	950,000.00	975,000.00	25,000.00	760,000.00
Las Margaritas	1	10	1,250,000.00	-	(1,250,000.00)	1,000,000.00
Las Margaritas	1	11	1,150,000.00	-	(1,150,000.00)	920,000.00
Las Margaritas	1	12	1,100,000.00	-	(1,100,000.00)	880,000.00
Las Margaritas	1	13	950,000.00	-	(950,000.00)	760,000.00
Las Margaritas	1	14	1,150,000.00	1,155,000.00	5,000.00	920,000.00
Las Margaritas	1	15	975,000.00	-	(975,000.00)	780,000.00
Las Margaritas	1	16	1,250,000.00	-	(1,250,000.00)	1,000,000.00
Las Margaritas	1	17	1,150,000.00	-	(1,150,000.00)	920,000.00
Las Margaritas	1	18	975,000.00	-	(975,000.00)	780,000.00
Las Margaritas	1	19	1,100,000.00	-	(1,100,000.00)	880,000.00
Las Margaritas	1	20	1,150,000.00	-	(1,150,000.00)	920,000.00
Las Margaritas	1	21	950,000.00	965,000.00	15,000.00	760,000.00
Las Margaritas	1	22	1,250,000.00	-	(1,250,000.00)	1,000,000.00
Las Margaritas	1	23	1,150,000.00	-	(1,150,000.00)	920,000.00
Las Margaritas	1	24	1,100,000.00	-	(1,100,000.00)	880,000.00
Las Margaritas	1	25	1,200,000.00	1,200,000.00	-	960,000.00

Periodo Proyectado: 01/01/2011 al 31/12/2011

Fecha de Aprobación: 03/01/2011

Vo. Bo.
Gerente General

Vo. Bo.
Gerente de Proyectos

Vo. Bo.
Asistente Financiero

5.4 Plan de Implementación

La herramienta la utilizará el asistente financiero, porque es la persona encargada de recibir la información completa de los proyectos, el reporte sumario, el reporte analítico y el planteamiento de ventas, son instrumentos fundamentales y deberán ponerse en práctica al iniciar el período presupuestal, en caso contrario todos los costos y gastos que se ejecuten antes, no estarán sometidos a control, lo que provocará variaciones de lo ejecutado en la revisión trimestral comparativa de la herramienta contra los resultados del sistema de cómputo y contable.

5.5 Plan de Capacitación

Por ser la persona centralizadora de información, debe tener el conocimiento de las transacciones de cada departamento, por ende deberá recibir inducción de una semana en cada área de trabajo, la cual le servirá para conocer el giro por departamento y cada aspecto relacionado a la ejecución del presupuesto, de esta forma sabrá en donde se generan los costos, gastos, quien los realiza y los tiempos en los que deben ejecutarse.

Adicional a la capacitación interna, el asistente financiero deberá recibir una capacitación externa de presupuestos, (Talleres, Seminarios, Convenciones, entre otros) para proponer mejoras y ampliar el conocimiento de las distintas operaciones que están involucradas en el proceso presupuestario y la forma de controlar la ejecución.

5.6 Plan de Evaluación

El Gerente general y El Gerente financiero evaluarán la eficiencia y los resultados de la herramienta de forma trimestral, comparando el total de los costos, gastos y ventas realizadas contra los resultados obtenidos del sistema de cómputo y la contabilidad, esto ayudara a consolidar la información de distintas fuentes que asegurarán que la información evaluada sea oportuna, correcta y que respete los tiempos establecidos.

5.7 Personal Involucrado

- El Análisis de la herramienta estará a cargo del Gerente general y Gerente Financiero.
- La utilización de la herramienta estará a cargo del Asistente financiero.
- La Inducción al asistente financiero la realizara el personal de las distintas áreas que conforman la ejecución:
 - Control de Proyectos
 - Costos y Gastos
 - Análisis de Créditos
 - Ventas

5.8 Definición del Proyecto

Elaboración de la guía para el control de la ejecución presupuestaria en la construcción de una casa, de la inmobiliaria “Construcciones y Diseños, S.A.”

5.9 Costo del Proyecto

Descripción	Precio Unitario	Total
Impresión de Guía para Gerente General, Gerente Financiero y Asistente Financiero	Q 10.00	Q 30.00
Encuadernación de Guías	Q 30.00	Q 90.00
Capacitación Externa de Presupuestos	Q5,000.00	Q5,000.00
Costo Total del Proyecto		Q5,120.00

5.10 Viabilidad de la Propuesta

Como resultado del estudio y la problemática existente dentro de la institución, se considera que la propuesta para implantar la guía es viable, por la necesidad que tiene la empresa de controlar la ejecución de los gastos y precios de ventas.

5.11 Viabilidad Económica

- El beneficio de la herramienta es mayor al costo.
- La recuperación del valor invertido en la herramienta es a corto plazo.
- La empresa tiene las facultades para solventar el pago.
- La propuesta es viable.
- La aplicación de la herramienta no contraerá ninguna contingencia legal al momento de ser aplicada.
- La herramienta podrá ser utilizada no solo como medida de control administrativo, también podrá emplearse para establecer tiempos en la ejecución de la construcción, por lo que se deduce su viabilidad técnica Administrativa, Contable y Civil.

Conclusiones

- 1.** Revisar la ejecución presupuestaria una vez y al final de cada período, provoca que la realización de los costos sea más elevada y poco controlable.
- 2.** La autorización de precios de venta sin consulta del costo real, provoca pérdidas significativas para la empresa.
- 3.** La institución no cuenta con procedimientos establecidos para la ejecución presupuestaria que permitan controlar los costos y gastos que se realizan en el período presupuestado.
- 4.** La institución no cuenta con un sistema de inventarios, lo que provoca la pérdida de control de la mercadería que se adquiere, se daña o se desecha.
- 5.** La indebida selección de los proveedores afecta indirectamente la ejecución de gastos, que en determinado momento se exceden.

Recomendaciones

1. Es aconsejable como mínimo la revisión de la ejecución presupuestaria semestralmente, sin embargo por la cantidad de materias que utiliza la empresa en el proceso de construcción, se recomienda la revisión trimestralmente, para evitar que la ejecución sea superior a lo presupuestado.
2. De acuerdo al análisis realizado con la investigación, es aconsejable la verificación de los costos, antes de fijar el precio de venta, para evitar pérdidas en el período. Adicional aplicar al costo real de construcción como mínimo un 5% de margen de ganancia, para que la utilidad no sea afectada al final del período.
3. Capacitar a la persona encargada de aplicar la herramienta que se propone con la investigación, ayudará a determinar los lineamientos para la realización de los costos y gastos del período presupuestado.
4. Es de vital importancia que la empresa por su capacidad productiva cuente con un sistema de inventarios para controlar la compra, existencia y desecho de mercadería. Por lo anterior las gerencias y la contabilidad, deben realizar un análisis detenido para determinar las necesidades de la empresa y seleccionar el sistema de inventarios adecuado.
5. La búsqueda del proveedor no debe estar a cargo de la persona que ejecuta el gasto, debe realizarlo el área de costos y gastos, el cual deberá presentar al encargado del departamento solicitante como mínimo una propuesta de 3 proveedores que brinden la mejor calidad, puntualidad y precio. De los cuales el ejecutante seleccionará el que mejor se adecue a las necesidades del producto.

Fuentes de Consulta

Bibliográficas

Gonzalez Forero, Hernando (2006). El presupuesto y su control en un proyecto arquitectónico. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Welsch, Glenn A. y Cols. (2005). Presupuestos planificación y control. México: Pearson Educación.

Juan F. Pérez, Carballo Veiga. (2008). Control de la gestión empresarial. Madrid: Anormi, S.L.

Ramírez de Arellano, Antonio. (2004). Presupuestación de obras. Salamanca: Imprenta Kadmos.

Macchia, Jose Luis. (2005). Cómputos, costos y presupuestos. Buenos Aires: Nobuko.

Brusola Simón, Fernando. (1999). Oficina técnica y proyectos. Valencia: Reproval, S.L.

Muñiz, Luis. (2009). Control presupuestario. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, Decreto 26-95 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, según Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Creación del Timbre de Ingeniería, Decreto 22-75 del Congreso de la República de Guatemala, Modificado por el Decreto Ley 138-85.

Internet

<http://www.definicion.org/procedimiento>

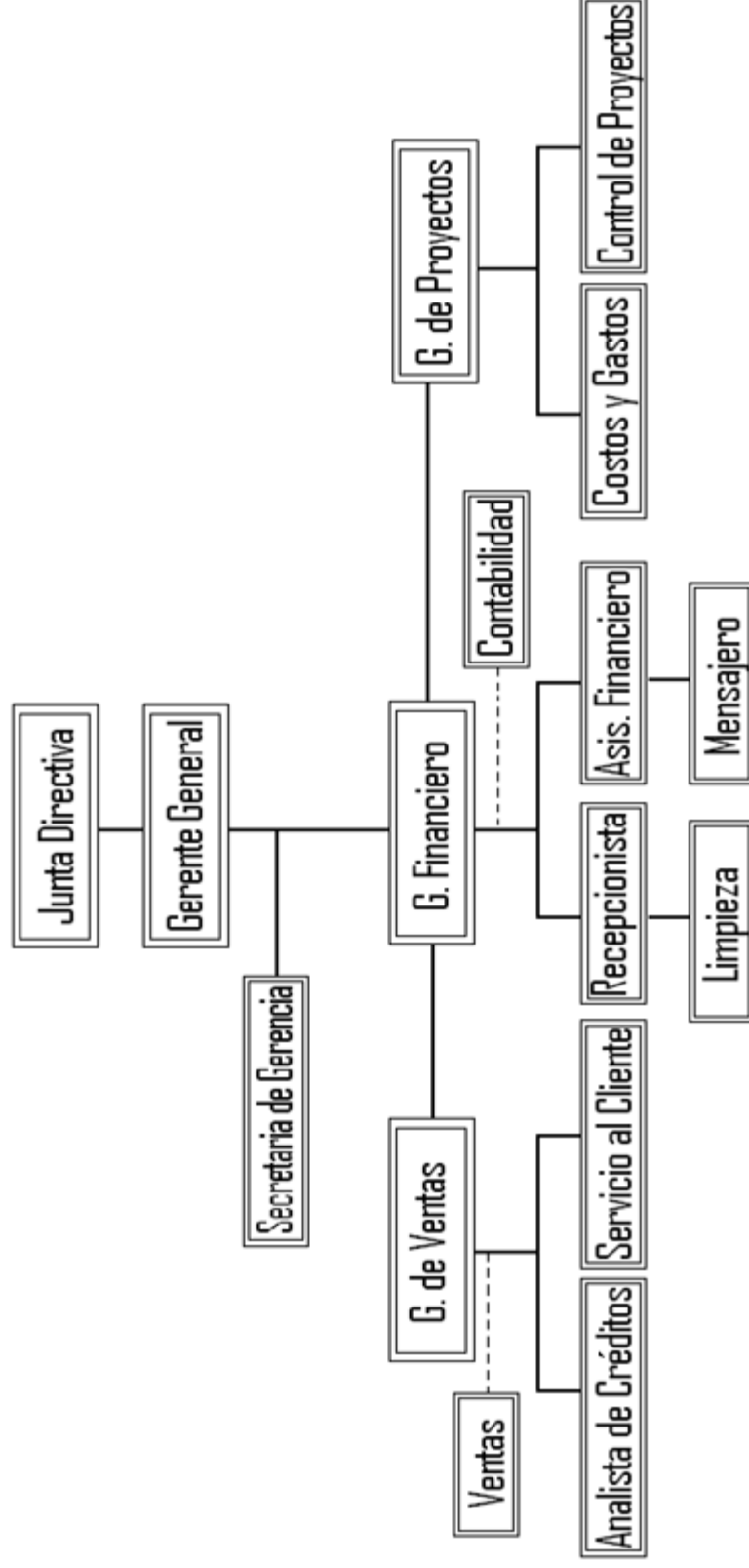
Anexos

Contenido de anexos

	Pág.
Anexo 1, Organigrama de Construcciones y Diseños, S.A.	1
Anexo 2, Cuestionario de control interno	2

Anexo No. 1

Construcciones y Diseños, S.A.
Organigrama Vertical (Tradicional)



Fuente: Proporcionado por la Empresa



Anexo No. 2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
UTILIZADO COMO HERRAMIENTA PARA ENTREVISTA**

Dirigido a: Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Proyectos.

Objetivos de la entrevista:

1. Evaluar si el presupuesto controla los costos y gastos de la institución.
 2. Determinar la forma de ejecución de los costos y gastos.
 3. Determinar las debilidades del control actual sobre los costos y gastos.
 4. Delimitar las actividades a realizar por cada departamento.
 5. Evaluar la estructura de la organización.
 6. Evaluar si existe la necesidad de elaborar una guía de procesos.
-
- 1.) ¿Tiene la empresa un manual de funciones y responsabilidades?
 - 2.) ¿Se encuentran las funciones debidamente definidas y segregadas?
 - 3.) ¿Se prepara un presupuesto general en la institución?
 - 4.) ¿Es debidamente autorizado y por quién?
 - 5.) ¿Con qué frecuencia es comparado el presupuesto con las cifras reales?
 - 6.) ¿Se elaboran presupuestos de costos y gastos por áreas de responsabilidad?
 - 7.) ¿El presupuesto contiene información detallada de los gastos estimados?
 - 8.) ¿Existe un control de recibos enumerados de acuerdo a las entradas de efectivo?
 - 9.) ¿Los ingresos por concepto de venta o enganche de casas se perciben en efectivo?

- 10.) ¿La persona encargada de recibir los ingresos por concepto de venta o enganches de casas es el encargado de depositarlos en el banco?
- 11.) ¿Se elaboran expedientes por cada cliente que contiene los recibos, facturas y otros documentos necesarios?
- 12.) ¿Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo?
- 13.) ¿Todos los desembolsos con cheques son nominativos?
- 14.) ¿Los cheques son librados con firmas mancomunadas?
- 15.) ¿Los precios de compra son verificados y autorizados conforme propuestas o cotizaciones de distintos proveedores?
- 16.) ¿La institución cuenta con un sistema de cómputo que le permite conocer los costos y gastos?
- 17.) ¿Todas las compras son registradas por medio de órdenes de compra que están debidamente enumeradas y autorizadas?
- 18.) ¿Existe una persona en la institución encargada de controlar la cantidad de gastos y que estos no sean excesivos?
- 19.) ¿Existe una persona encargada de seleccionar a los proveedores?
- 20.) ¿El departamento de costos y gastos revisa que los proveedores seleccionados por la persona encargada de ejecutar el gasto son los que brindan mejores precios, calidad y fecha de entrega?
- 21.) ¿Se corrobora que se compre la cantidad adecuada de material y no en exceso?
- 22.) ¿Quién es la persona encargada de realizar los inventarios de mercadería?
- 23.) ¿Qué método se utiliza para registrar la mercadería entrante?
- 24.) ¿Se lleva un control de notas de salida de mercadería?
- 25.) ¿Se realizan inventarios periódicos de mercadería?
- 26.) ¿Existe en la institución una persona ajena a la custodia y al manejo de los registros de mercadería que realice los inventarios periódicos?
- 27.) ¿Existen políticas definidas para la determinación de precios y otorgamiento de crédito?