

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



**DISEÑO DE CONTROL PRESUPUESTAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA
EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE CONSULTORÍA JURÍDICA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA**

LICENCIADA: ANA MARÍA SON BATZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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



**DISEÑO DE CONTROL PRESUPUESTAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA
EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE CONSULTORÍA JURÍDICA EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Docente:

LICDA. MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

Autor:

LICDA. ANA MARÍA SON BATZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

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

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA EVALUADORA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DE
LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE

Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollineo Ramírez

Evaluador: MSc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy

Evaluador: MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla



ACTA/EP No. 1136

ACTA No. MAF-E-008-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 3 de Octubre de 2,020, a las 14:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Ana María Son Batz, carné No. 200014457, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado DISEÑO DE CONTROL PRESUPUESTAL DE INGRESOS Y EGRESOS DE UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS DE CONSULTORÍA JURÍDICA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 5 al 9 de Octubre 2020.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 3 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Dr. Sergio Raúl Mollineda Ramírez
Coordinador

MSc. Rosy Ferdinanda Solís Monroy
Evaluador

MSc. Mirtala Hazel Villeda Padilla
Evaluador

Licda. Ana María Son Batz
Sustulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que la estudiante Ana María Son Batz, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 13 de Octubre de 2020.

(f) 
Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A quien considero el centro de mi vida y me proveyó de todo lo que necesite para alcanzar esta meta.

A MIS PADRES

Por todo su apoyo incondicional y en especial a mi madre quien siempre me impulsó a estudiar.

A MIS HERMANAS

Quienes siempre están a mi lado con palabras de ánimo y consejos.

A MIS SOBRINOS

Marco y Melissa a quien amo y son parte de este triunfo.

A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Por darme la oportunidad de realizar mis estudios.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por una vez más darme la oportunidad de egresar de esta casa de estudios.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Sector de servicios en Guatemala	1
1.2 Antecedentes de empresa de servicios de consultoría jurídica en Guatemala .	1
Antecedentes de la perspectiva de un control presupuestal	2
1.3.1 Origen del presupuesto	2
1.3.2 El presupuesto.....	2
1.4 Empresas de servicios en Guatemala	3
1.5 Empresas de que prestan asesoría y consultoría jurídica.....	5
1.6 Marco jurídico de empresas que prestan servicios de consultoría en Guatemala.....	5
1 MARCO TEÓRICO	7
2.1 El presupuesto.....	7
2.1.1 ¿Qué son los presupuestos?	8
2.1.2 Objetivos del presupuesto.....	8
2.1.3 Coordinación para la ejecución del plan o política	9
2.1.4 Fijación del período presupuestal	10
2.2 Clasificación de los presupuestos.....	11

2.2.1 Según la flexibilidad	11
2.2.2 Según el período.....	11
2.2.3 De acuerdo al contenido	12
2.2.4 Según la técnica de evaluación.....	12
2.2.5 Según el tipo de empresa	12
2.3 Presupuestos según el campo de aplicación	13
2.3.1 Presupuesto maestro	13
2.3.2 Presupuesto financiero.....	13
2.3.3 Presupuesto financiero base.....	14
2.3.4 Presupuesto financiero operativo.....	14
2.3.5 Presupuesto financiero mensual	14
2.3.6 Presupuesto del flujo de caja	14
2.3.7 Presupuesto de ventas/ingresos.....	15
2.4 El control presupuestario	15
2.4.1 Integración del control presupuestal.....	15
2.4.2 Etapas del control presupuestal	16
2.5 Políticas empresariales.....	17
2.5.1 Políticas financieras.....	18
2.5.2 Políticas de cobranza	18

2.5.3 Política de pagos	18
2.5.4 Políticas administrativas.....	19
2.5.5 Políticas de compras.....	19
2.6 Análisis de las propuestas presupuestarias.....	19
2.6.1 Estrategias de planificación	19
2.6.2 Análisis de resultados presupuestarios.....	20
2.7 Legislación aplicable empresas de servicios	20
2.7.1 Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.....	21
2.7.2 Régimen opcional simplificado sobre Ingresos de las actividades lucrativas	21
2.7.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	22
3 METODOLOGÍA	23
3.1 Definición del problema.....	23
3.1.1. Especificación del problema	23
3.1.2 Subtemas	23
3.1.3 Punto de vista	24
3.1.4 Delimitación del Problema.....	24
3.1.5 Unidad de análisis	24
3.1.6 Período histórico	24
3.1.7 Ámbito geográfico.....	24

3.2 Justificación.....	24
3.3 Objetivos	26
3.3.1 Objetivo general	26
3.3.2 Objetivos específicos.....	26
3.4 Método científico	27
3.4.1 Enfoque, alcance y diseño.....	28
3.4.2 Método analítico-sintético	28
3.4.3 Técnicas de investigación aplicadas	28
3.5 Técnicas de investigación documental	29
3.5.1 Técnicas de investigación de campo.....	29
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
4.1 Situación actual de la empresa de servicios.....	30
4.1.1 Ventas.....	34
4.1.2 Cuentas por cobrar.....	34
4.1.3 Estimación de costos.....	35
4.1.4 Pago de Profesionales expertos	35
4.1.5 Compras de timbres	35
4.1.6 Gastos de administración.....	36
4.1.7 Pasivos:.....	36

4.1.8 Personal	36
4.1.9 Publicidad	36
4.1.10 Gastos por el cliente	37
4.1.11 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 y sus Reformas inscrita le empresa de servicios.....	37
4.1.12 Ley del Impuesto al Valor Agregado Dto. 27-92 y sus Reformas	37
4.2 Propuesta de políticas financieras y administrativas	38
4.2.1 Políticas financieras	38
4.2.2 Propuesta de políticas administrativas	41
4.2.3 Control presupuestal de la empresa.....	43
4.2.4 Duración del período presupuestal.....	43
4.2.5 Objetivos y metas del presupuesto	44
4.2.6 Proceso de control presupuestal de la empresa	45
4.2.7 Rentabilidad esperada	46
4.2.8 Supervisión y ejecución del control presupuestal	47
4.2.9 Guías para la toma de decisión de los resultados del diseño y control presupuestal.....	50
4.3 Desarrollo del control presupuestal de ingresos y egresos de la empresa.....	51
4.3.1 Análisis del estado de situación financiera de la empresa períodos 2015,2016,2017, 2018 y 2019	52

4.3.2	Análisis del estado de resultados de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019	56
4.3.3	Control de ingresos de la empresa de servicios	61
4.3.4	Presupuesto de ingresos por logaritmos	65
4.3.5	Presupuesto de ingresos por incremento porcentual.....	68
4.3.6	Control de egresos de la empresa de servicios	69
4.3.7	presupuesto de costos de servicios de la empresa	71
4.3.8	Presupuestos de gastos de administración de la empresa.....	74
4.3.9	Presupuesto de gastos varios.....	75
4.3.10	Sensibilidad de flujo de caja de la empresa	77
4.4.	Optimización de recursos de la empresa	80
4.4.1	Optimización y control de ingresos de la empresa	81
4.4.2	Optimización y control de egresos de la empresa	90
4.4.3	Optimización de pago de impuestos	94
4.4.4	Optimización de en pago de honorarios	95
4.9	Análisis de rentabilidad de la empresa.....	97
4.10	Análisis de los Resultados	101
5	CONCLUSIONES	104
6	RECOMENDACIONES.....	106
7	BIBLIOGRAFÍA	107

8	ANEXOS.....	110
9	ÍNDICE DE TABLAS	114
10	ÍNDICE DE GRÁFICAS	116
11	ÍNDICE DE FIGURAS.....	117

RESUMEN

Se presenta el resumen del contenido de la implementación de un adecuado control presupuestan en una empresa que presta servicios de asesoría jurídica. La empresa objeto de estudio pertenece al sector servicios el cual representa aproximadamente un 12% de ingresos a Guatemala según, Banco de Guatemala (Banguat, 2018) y resalta que el sector ha crecido positivamente en los últimos años. Hoy en día el sector servicios se ha extendido a diversas áreas como; financieros, legales, administrativos, contratación de personal, atención a clientes funcionando como outsourcing. Servicios profesionales y de auditoría y por supuesto en el área de asesoría legal.

El campo de asesoría legal tiene ventajas respecto a otros mercados debido a que la demanda depende de las circunstancias, ya sea políticas, legales, fiscales, así como también los cambios, aprobación o modificación de leyes o normas y sumado a esto casos imprevistos. Las empresas requieren la defensa legal de casos, inconsistencias legales, representaciones, asesorías, inscripciones en los registros, representaciones entre otros.

La empresa de servicios cuenta con una cartera de clientes sólida, esto se debe a que fundador en sus inicios incursionó en asesorar empresas que hoy en día son exitosas en el país. En su oportunidad la estrategia fue el acercamiento con clientes potenciales al crecimiento, esto permitió dar a conocer su trabajo y un cliente recomendó a otro y así sucesivamente consolidó a sus clientes creando confianza y estabilidad.

El objetivo de la empresa de servicios es optimizar recursos, conocer y prever sus ingresos ya que carece de controles y pronósticos, una de las razones se debe a que los altos mandos no han dado importancia por la estabilidad que han tenido y falta de visión de crecimiento.

El análisis de la empresa refleja que actualmente no tiene controles, no cuenta con políticas administrativas, financieras y contables, todo se hace sin planificación y programación y por ello ingresa el efectivo sin conocer la capacidad de la empresa al punto que no se ha invertido en algún negocio nuevo, proyecto o inversión.

Por dicha razón necesita un control adecuado de presupuesto acorde a sus necesidades, ya que pertenece al área de servicios y la especialización legal es específica. Debido a la falta de control existen diversas incertidumbres como cuál es el adecuado control presupuestal y conocer el resultado de la rentabilidad de la optimización de recursos.

Cabe mencionar que no se le ha dado énfasis a la atención a clientes y no se han implementado decisiones estratégicas de consolidación y captación de clientes.

Del resultado del análisis, en el presente trabajo de graduación se determinó que, para el diseño de un control presupuestal acorde a la empresa, se deben implementar herramientas presupuestarias financieras estos se consideran adecuados a la empresa, partiendo de identificar los montos de sus costos fijos y variables se logró determinar las ventas en punto de equilibrio y de esta forma se obtuvo la capacidad de horas hombre invertidas en la productividad de la asesoría jurídica. Derivado de lo anterior se determinó que el margen de contribución es actualmente el 31%, pese a la falta de controles se considera aceptable.

Del análisis de la información financiera proporcionada, se sugieren políticas administrativas y financieras, controles, así como bases para la continuidad de la supervisión del presupuesto y una guía para la toma de decisiones que le ayudarán a pronosticar estrategias, alcance y objetivos económicos que se trace. Se creó el diseño de control presupuestal con las herramientas financieras como, el presupuesto de ventas por logaritmo, por crecimiento porcentual y por ventas en punto de equilibrio, se elaboraron flujos de caja proyectados y estado de resultados proyectados entre otros y crearon formas de optimizar recursos en la cuenta de timbres y de honorarios, cuentas que parecieran importantes recomendar cambios.

También se determinó que la empresa tiene capacidad de crecimiento e inversión al minimizar sus recursos, planificando el trabajo y su capacidad de atención a sus clientes, ya que cuenta con una actual utilidad neta del 27% sin llevar controles, al implementar este valor podría aumentar hasta un 20%.

INTRODUCCIÓN

La empresa está ubicada en la Ciudad de Guatemala, fundada hace 30 años, inició como una empresa familiar, que pese al transcurrir de los años y los cambios en la sociedad como el surgimiento de la tecnología, cambios fiscales, entre otros, al día de hoy ha mantenido su prestigio y estabilidad.

Uno de sus objetivos es obtener la mayor rentabilidad, pero a la fecha no le ha dado énfasis a la implementación de controles y encaminarse a nuevos mercados y trabajar en estrategias y herramientas financieras, por dicha razón se tomó la decisión de realizar un adecuado diseño de control presupuestal de ingresos y egresos de una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en Guatemala, observándose que, al implementar los controles, la empresa tiene altas probabilidades de crecimiento.

La empresa durante los periodos evaluados 2,015 al 2,019 ha logrado mantener estabilidad financiera, sin embargo, no se le ve crecimiento, esto pese a que los procedimientos son tradicionales y no rinden efectividad para la toma de decisiones y no le permiten conocer con certeza la situación financiera, adicional no cuenta con un control adecuado que le garantice que sus ingresos sean los óptimos para la obtención de rentabilidad y que los recursos se utilicen y distribuyan correctamente.

Para realizar el adecuado control presupuestal, se utilizó metodología científica que sirve de guía para la elaboración del informe final del trabajo de investigación del tema anteriormente mencionado.

Se realizaron distintas evaluaciones y se tomaron en cuenta distintos factores específicos de la empresa, como investigar sobre los presupuestos, para ello se determinó que una de las estrategias para proyección de ventas es conocer su capacidad de horas hombre que puede invertir en los procesos de solución a las solicitudes de los servicios, y de esa forma evaluar y programar su capacidad de atención a su cartera de clientes e ir aumentando sus ingresos.

De acuerdo con los resultados obtenidos se realizó un análisis de optimización de ingresos y egresos para generar rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

El presente trabajo de graduación consta de los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, el cual expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo dos contiene el marco teórico, la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, se refiere a la metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de la investigación sobre ¿Cuál es el diseño de control presupuestal de ingresos y egresos adecuado para una empresa que presta servicios de consultoría jurídica ubicada en la ciudad de Guatemala?

Y el contenido del capítulo cuatro, se encuentra la evaluación del adecuado diseño de control presupuestal para la empresa, cabe mencionar que se realizaron distintos escenarios de los cuales se determinó que la empresa debe mantener su punto de equilibrio y con base a eso determinar sus proyecciones de ventas, evaluación de sus tarifas de cobro entre otros y por supuesto la implementación del flujo de caja proyectado para conocer la disponibilidad y tener la oportunidad de evaluar inversión en nuevos mercados o proyectos de inversión. Y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes, constituyen el origen del trabajo de investigación y expone el marco referencial teórico y empírico del sector servicios al que pertenece una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en Guatemala.

1.1 Sector de servicios en Guatemala

Dentro de los tres sectores económicos en Guatemala, que representan ingresos al país, al sector primario se le denomina; producción agrícola y sus derivados, el sector secundario se refiere a la industria y el sector terciario pertenece a los servicios.

Es importante mencionar que según la información presentada por El Banco de Guatemala los sectores económicos, que más aportaron al país, Producto Interno Bruto (PIB) en el 2017 fueron el comercio (24,4%), la industria manufacturera en un (18%) y los servicios privados en (12,7%). (Banguat, 2018)

El sector de servicios de acuerdo a lo anterior representa el 12.7% de aporte al Producto interno bruto del País, se observa que va en aumento y se puede observar que este sector es ampliamente cotizado.

1.2 Antecedentes de empresa de servicios de consultoría jurídica en Guatemala

La empresa objeto de estudio la cual presta servicios de consultoría jurídica, es altamente cotizada debido a que la mayoría de los empresarios le es indispensable adquirir servicios de consultoría jurídica en actividades mercantiles, creación de empresas, defensa de proceso legales, entre otros servicios.

Este sector vende a través de prestar servicios, su intelecto y estrategia para resolver las diferentes solicitudes de sus clientes, además debe crear confianza, estabilidad a la solución de las consultorías y de esta forma crece su prestigio.

Los servicios de consultoría jurídica requieren una alta demanda de profesionales capaces de optimizar procedimientos y resolver procesos legales de sus clientes ofreciéndoles el mejor servicio del mercado y es así como se ganan la confianza de los clientes y generan ingresos a la empresa, por lo que es indispensable establecer procedimientos de control para mantener la estabilidad y obtener la mayor rentabilidad.

Antecedentes de la perspectiva de un control presupuestal

Los presupuestos se aplicaron con anterioridad de forma empírica, sin embargo, fueron evolucionando durante el paso del tiempo.

1.3.1 Origen del presupuesto

Puede decirse que siempre en la mente humana ha existido la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios, antes de Cristo hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo.

Con el objeto de prevenir los años de escases, y que los romanos estiman las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del Siglo XVII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el Ministerio de Finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, igualmente un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

1.3.2 El presupuesto

Los presupuestos son estimaciones que permiten planificar las actividades de la empresa pronosticando ingresos y estimando costos y gastos relativos a una actividad económica, generalmente constituye un plan financiero anual.

El diseño de un control presupuestario se refiere a aportar a las organizaciones aquellas herramientas que le sirvan para gestionar y anticipar la marcha del negocio.

Por esta razón, el control presupuestario se ha convertido en un instrumento esencial para la dirección de las organizaciones, tanto a nivel consolidado como a nivel de sus unidades individuales.

Dentro de los aspectos importantes de un presupuesto está la comprobación, inspección, intervención, dirección, mando, regulación.

La empresa que presta servicios de consultoría jurídica en Guatemala sujeta a investigación es una de las principales firmas de abogados de Guatemala, con una tradición de excelencia establecida al brindar servicios eficientes y de calidad, a la vez que promueve relaciones estrechas con sus clientes. Desde su creación, ofrece con una amplia experiencia en diferentes ramas del derecho, servicios de consultoría legal a clientes nacionales y extranjeros, respondiendo a sus necesidades con rapidez, seguridad y total confidencialidad, con el único objeto de servir en la mejor manera posible.

1.4 Empresas de servicios en Guatemala

En el artículo 2 del código de comercio (Código de Comercio, 1970) establece que los comerciantes son los que ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios y en el artículo 655 describe a la empresa mercantil como al conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Los servicios comprenden todas las actividades económicas que no producen de una forma directa bienes materiales, sino servicios que satisfacen las diferentes necesidades de la población.

Este sector se le denomina terciario y está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Por esa razón también se conoce como sector servicios.

Si bien los sectores primario y secundario se dedican a la producción de bienes materiales, la existencia del sector terciario permite clasificar todas las actividades económicas que permiten aumentar el bienestar de los consumidores a través de los servicios, es decir, mediante la producción de bienes inmateriales.

Dentro de este sector se incluyen sectores tan importantes como el financiero, el turismo, la hostelería, el transporte, la sanidad, la educación y la administración pública. Todos estos factores no se traducen, como se ha mencionado, en la obtención de bienes materiales. Sin embargo, no por ello son de menor importancia para la economía y la vida de las personas.

En el siglo XX de acuerdo con la referencia encontrada en (Garza, 2018) se produjo en el mundo un cambio drástico en la producción de bienes y servicios que se ha llamado tercerización. Esto, porque el sector terciario ha pasado a emplear a una mayor cantidad de empleados y porque su forma de trabajar se ha difundido por los otros dos sectores.

Para que un producto final llegue a los consumidores será necesario contar con una amplia gama de servicios auxiliares. En primer lugar, una empresa deberá ser gestionada por administradores, y contar además con asesores en materia contable, jurídica y de recursos humanos.

Por otra parte, para llevar a cabo una actividad comercial, probablemente se necesitará contar con financiamiento, incluyendo a bancos y otros agentes del sector financiero. Además, deberá asegurarse que el producto será vendido y entregado a los clientes, lo que implica servicios de transporte, comerciales y de publicidad.

Por último, para desarrollar su actividad con normalidad la empresa necesitará hacerlo en una comunidad donde exista un marco jurídico establecido, seguridad interior y una administración que gestione los recursos públicos. Todas estas actividades quedarían así englobadas en el sector terciario. (Ferrari, 2020).

1.5 Empresas de que prestan asesoría y consultoría jurídica

La asesoría legal se encarga de brindar información jurídica a quien lo necesite y da solución a los asuntos relacionados con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho.

El asesor legal es un profesional capacitado para prestar el servicio consultoría jurídica y también puede ser asesor en algún otro tipo de materia legal además, ya que tiene la capacidad que la ley clama para realizar dicha función.

En Guatemala el sector de asesoría legal y jurídica existen diferentes firmas de prestigiosas quienes cuentan con carteras de cliente de empresas y personas individuales a quienes les prestan servicios en diversas ramas legales, dentro de las ramas del derecho se pueden mencionar a la asesoría en Derecho administrativo, aeronáutico, ambiental, civil y de familia, constitucional, mercantil, laboral, notariado, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, sector inmobiliario, asesoría en el sector de energía, regularización de permisos migratorios y de trabajo para extranjeros, asesoría en la constitución de fundaciones y asociaciones, a asesoría en juntas directivas de diversas entidades.

1.6 Marco jurídico de empresas que prestan servicios de consultoría en Guatemala

Se da una breve introducción de la legislación de las empresas que prestan servicios en Guatemala a la cual está sujeta por obligaciones que obtiene la empresa.

Las empresas de servicios están sujetas a cumplir diversas leyes, reglamentos, acuerdos gubernativos y entidades a quienes tiene obligación de pago por las diferentes actividades comerciales que incurren, entre ellas por la rentabilidad el impuesto sobre la Renta (ISR), por la prestación de servicios y compras el Impuesto al Valor agregado (IVA) , por el pago de empleados el porcentaje legal establecido por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y presentación de informe anual de los empleados al Ministerio de Trabajo (MT) y los respectivos pagos de boletos de ornato a la Municipalidad a los que pertenezca cada empleado.

Asimismo, también se debe mencionar el impuesto al timbre que se deben adjuntar a los documentos legales de acuerdo con los requerimientos establecidos, según la tarifa que corresponda.

Para el Impuesto Sobre la Renta (ISR) estas empresas pueden optar por uno de los regímenes de Impuesto sobre la Renta vigentes en Guatemala, una de las opciones es inscribirse al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas; y el otro es el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

De acuerdo con el (Código tributario, 1991) los principios aplicables a interpretación e integración de las normas tributarias se aplican conforme a los principios establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, los contenidos en este Código, en las leyes tributarias específicas y en la Ley del Organismo.

1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico es un mapa conceptual importante para la realización de la investigación, por ello se debe profundizar en la revisión de la literatura, que sea clara y precisa que servirá como guía. El diseño de un control presupuestal requiere de fundamento teórico y científico para elaborar una planificación adecuada que permita una ejecución óptima y obtener mayor rentabilidad en la empresa a través de disminución de recursos y costos y reducción de procesos.

2.1 El presupuesto

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los inputs y los outputs de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. (Soto, 2011)

El presupuesto debe dar como resultados indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros. (Casanovas, 2008)

El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos. El presupuesto es punto de partida para analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo de un nuevo período. (Rivera, 2005)

2.1.1 ¿Qué son los presupuestos?

Existen muchas definiciones sobre presupuesto, algunas son: computo anticipado de costos de obras y rentas y un plan maestro detallado y cuantificado que muestra cómo serán adquiridos y usados los recursos de una empresa con el objeto de lograr éxito en sus operaciones. (Cardenas, Napóles, 2018)

Plan financiero que expresa los compromisos estratégicos, las acciones operativas que se llevarán a cabo dentro de la organización. Se caracteriza por ser bastante detallado y porque establece normas para la ejecución de las acciones y porque sirve de base para alcanzar una mayor productividad. Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa. (Shim & Siegel, 2005)

Específicamente comprende el desarrollo y planificación de objetivos generales y a largo plazo para la empresa, la especificación de las metas de la empresa. (Soto, 2011)

2.1.2 Objetivos del presupuesto

Los objetivos del presupuesto son de prevención, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control. Es decir, comprenden o están en todas las etapas de los procesos de una empresa. (Fagilde, 2009)

a) De prevención.

Preparar de antemano lo conveniente para atender a tiempo las necesidades. (Molinares, 2018)

b) De planeación

Es el camino para seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos. El presupuesto en sí es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero, desde luego que la obtención de resultados razonables correctos dependerá de la información básicamente estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación. (The Internacional Budget Project, 2002)

Ya que además de los datos históricos es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar, y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base a las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro entre los métodos más usuales para conseguirlos es el de las tendencias y de las correlaciones.

c) De organización

Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados. Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización. Podrán precisarse los departamentos, que indicarán las características de las unidades tales como ventas, producción, compras finanzas, persona, etc. De acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la empresa. (Fagilde, 2009)

2.1.3 Coordinación para la ejecución del plan o política

Debe existir un director del presupuesto, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisen las fechas en cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las

demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones. La responsabilidad de la preparación tendrá la obligación de proporcionarle los informes y los estudios necesarios para su elaboración. De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía. (Villanueva, 2010)

2.1.4 Fijación del período presupuestal

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como, estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada. Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal son las características propias del renglón, por ejemplo, las inversiones del año y los financiamientos pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación. (Rivera, 2005)

Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones y desviaciones, y corregirlas o apoyarlas en su caso no dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones. Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

La elaboración de un buen presupuesto se puede resumir de la siguiente forma: (Maine Historical Society, 2020)

- a) Respaldo directivo
- b) Supervisión, minuciosa y continua en la realización y análisis y estudio de las desviaciones o variaciones.
- c) Dirección y vigilancia
- d) Según la naturaleza de la empresa
- e) Fijación del período presupuestal
- f) Sincronización para la ejecución del plan o política

- g) Manuales instructivos, conocimiento del criterio unificación, forma del manejo de objetivos
- h) Exposición del plano o política
- i) Sus objetivos organización, necesidades y profundidades, su contenido y forma, varían de una entidad a otra.
- j) Conocimiento de la empresa es la base

2.2 Clasificación de los presupuestos

El cálculo previo de los ingresos y gastos de una actividad financiera durante el transcurso de un período de tiempo determinado recibe el nombre de presupuesto y es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones, el presupuesto, en realidad existen diferentes formas de llamarlo, obedecen tan solo a características particulares del mismo. (Molinares, 2018)

2.2.1 Según la flexibilidad

Presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados: recibe esta denominación debido a que una vez efectuado no es posible realizar ningún ajuste o modificación sobre el mismo. En consecuencia, no se tiene en cuenta la conducta política, económica demográfica, etc. del territorio donde la empresa tiene injerencia. Este tipo de presupuesto sirve para llevar a cabo un control de manera anticipada. (Fagilde, 2009).

Presupuestos variables o flexibles; esta clase de presupuestos cuentan con la posibilidad de adaptación a las diversas cuestiones que se presenten una vez realizados. El presupuesto flexible permite visualizar los ingresos, gastos y costos, adaptados a la magnitud de operaciones comerciales. (Fagilde, 2009)

2.2.2 Según el período

Presupuestos a corto plazo: son aquellos ideados para solventar un período de operación determinado, pero no abarcan más de un año.

Presupuestos a largo plazo: contrariamente, los presupuestos a largo plazo son realizados con el fin de cubrir un período extenso de tiempo, y tienen en cuenta factores económicos tales como empleo, seguridad, infraestructura. (Cardenas, Napóles, 2018)

2.2.3 De acuerdo al contenido

Auxiliares; ofrecen las operaciones para cada área de una determinada organización, y se presentan de forma analítica.

Principales; incluyen los presupuestos auxiliares, y brindan información acerca de características importantes del conjunto de presupuestos de una empresa u organización. (Gordon, 2015)

2.2.4 Según la técnica de evaluación

Estimados; son llevados a cabo teniendo en cuenta experiencias previas. Es decir, son presupuestos realizados de manera empírica, por lo cual constituyen la probabilidad de que ocurra aquello que se ha proyectado.

Estándar; son realizados con base a elementos científicos, de manera que se descarta toda posibilidad de equivocación. Los números que arroja son aquellos que se deberán conseguir. (Cardenas, Napóles, 2018)

2.2.5 Según el tipo de empresa

Públicos; son propios del estado, el municipio o las empresas descentralizadas. En esta clase de presupuestos se calcula la cifra necesaria para cubrir las necesidades de tipo social, y a partir de allí, se realiza un modelo con el propósito de crear los ingresos suficientes. (Mislick, Nussbaun, 2015)

Privados: inversamente a los públicos, en el presupuesto privado primero se calculan los ingresos y a partir de esto, se realiza un planeamiento para su distribución.

2.3 Presupuestos según el campo de aplicación

Los presupuestos de acuerdo con la su aplicación están divididos de la siguiente forma.

2.3.1 Presupuesto maestro

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa. (Amat, Soldevila, Castelló, 2000)

2.3.2 Presupuesto financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- a) Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- b) Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- c) Flujo neto (diferencia entre ingresos y egresos)
- d) Caja final, Caja inicial, Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como lo son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales, valores reales. Los altos porcentajes de crecimiento en el nivel de precios afectan presupuesto financiero. (The Internacional Bufget Project, 2002).

El presupuesto financiero es la simple proyección de ingresos y egresos de distintos orígenes en un período determinado, o también como cursos de acción de índole financiera y económica que pueden llegar a modifica los resultados proyectados de la empresa y que una vez instrumentados, dan lugar al producto final, denominado presupuesto financiero operativo. El presupuesto financiero es de un elemento absolutamente dinámico y requiere actualizaciones permanentes, ya que algunas

partidas requieren corrimiento de fechas y otras afectan el monto de las estimaciones transformando directamente la estructura de dicho presupuesto. (Gordon, 2015)

2.3.3 Presupuesto financiero base

Es la primera versión del movimiento proyectado de fondos que luego sirve como punto de partida del presupuesto financiero operativo. Se trata solo de estimación con apertura mensual de ingresos y egresos, volcando en las proyecciones todos los hechos relacionados con la empresa que tengan implicaciones financieras en el período que está presupuestado. Estos hechos se denominan módulos de información para proyección financiera. Sobre la base de resultados que arroje se tomaran decisiones sea si el mismo arrojo déficit o superávit. Debe aceptarse que las finanzas limitan lo económico y muchas veces una excelente proyección económica debe descartarse o adaptarse por limitaciones financieras.

2.3.4 Presupuesto financiero operativo

El presupuesto financiero operativo y ajustado conforme a las distintas decisiones tomadas da lugar a lo que se llama presupuesto financiero operativo. Si existe un presupuesto adoptado por la organización, valido mediante el presupuesto financiero base y las correspondientes decisiones en materia de ajuste y equilibrio, el presupuesto financiero operativo adquiere el carácter de hoja de ruta, que va indicando los pasos necesarios para alcanzar los objetivos. En función de esto, es sumamente importante la actualización de la información financiera que puede tener su origen en la modificación de las pautas económicas. (Soto, 2011)

2.3.5 Presupuesto financiero mensual

Estos dos asimilan los impactos de los hechos reales, reprocesando la información financiera a fin de que el Presupuesto financiero mantenga su concepción.

2.3.6 Presupuesto del flujo de caja

Un tipo común de presupuesto de negocios es el presupuesto de flujo de caja. Este rastrea todo el dinero destinado al negocio y el dinero en efectivo dejando el negocio.

Esto es tanto en términos de ingresos por ventas e inversiones, y gastos en términos de compras y gastos. Su propósito es identificar cómo la empresa gestiona su dinero y revelar si la empresa gasta más de lo que invierte sobre una base mensual. Los ejecutivos de la compañía utilizan el presupuesto de flujo de caja para planificar el futuro para hacer grandes compras o pagar los préstamos. (Shim & Siegel, 2005)

2.3.7 Presupuesto de ventas/ingresos

El presupuesto de ventas o ingresos es un presupuesto que registra la cantidad de fondos que entran en el negocio. En otras palabras, tiene aproximadamente la mitad de la información del presupuesto de flujo de caja. Se trata de un presupuesto específico y detallado que explica de dónde proviene el ingreso, mediante la definición de cada fuente de ingresos. El presupuesto también explica cuánto dinero gana la empresa en términos de ventas, y la cantidad que queda en ingresos y beneficios. (Soto, 2011)

2.4 El control presupuestario

Se inscribe en la lógica de dotar a las organizaciones de aquellas herramientas que le sirvan para gestionar y anticipar la marcha del negocio. Por esta razón, el control presupuestario se ha convertido en un instrumento esencial para la dirección de las organizaciones, tanto a nivel consolidado como a nivel de sus unidades individuales. Un control presupuestal orienta claramente la práctica, la filosofía y los diferentes procedimientos y técnicas del proceso presupuestario, así como la realización del análisis de desviaciones, centro del proceso de planificación empresarial. (Amat, Soldevila, Castelló, 2000)

2.4.1 Integración del control presupuestal

El control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo periodo. La responsabilidad, preparación, manejo y administración recae en un director o jefe de presupuestos, o en su caso como ya anteriormente se mencionó, en un comité de presupuestos, formado generalmente por los gerentes de cada departamento. Este personal deberá tener,

además de los conocimientos generales sobre la compañía, una amplia preparación en el campo de la contaduría o la administración. (Gordon, 2015)

Las funciones a su cargo son:

- a) Fijar el periodo presupuestal
- b) Formular el presupuesto general
- c) Coordinar los presupuestos parciales
- d) Aprobar los diseños de formas
- e) Elaborar manuales e instructivos
- f) Preparar los informes mensuales, con comparaciones entre lo real y lo presupuestado
- g) Analizar las variaciones y su correspondiente justificación
- h) En su caso, modificar las cifras del presupuesto

2.4.2 Etapas del control presupuestal

Planeación

Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, así como en un estudio, ordenamiento e integración. (Biyani Girls College, 2012)

Formulación

Esta etapa se elabora analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.

Aprobación

Una vez verificados los presupuestos por los jefes de área o departamento, deben pasar a ser sancionados por el comité, director o jefe de presupuestos.

Ejecución y coordinación

Está a cargo de todo el personal de la compañía, bajo las órdenes de un jefe y de acuerdo con los planes y metas trazados.

Control

En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se comparan cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las áreas problema para determinar la forma de corregirlas. (Amat, Soldevila, Castelló, 2000)

a) Informes de desempeño

Para una adecuada preparación de estos informes es importante el control contable y financiero por áreas de responsabilidad, que identifica en los informes de evaluación los costos que son controlables por cada gerente de área o actividad, estos gastos controlables pueden ser manipulados por las decisiones del gerente, siendo esta una de sus funciones básicas. (Cárdenas, 2008).

b) Análisis de variaciones

Se ha mencionado los informes que se deben preparar para la evaluación del desempeño, pero también es muy importante la forma en que esos informes deben ser analizados, determinar sus causas y el grado de impacto, positivo o negativo en el resultado de obtenido. (Amat, Soldevila, Castelló, 2000)

Los métodos para determinar las causas que originaron las diferencias pueden ser: reuniones con gerentes, supervisores, o empleados de las áreas de que se trate; análisis de la condición de trabajo, esto es flujo, coordinación de actividades y efectiva supervisión; observación directa; investigación realizada por los grupos de asesoría, auditorías internas, entre otras. (Rivera, 2005)

2.5 Políticas empresariales

Es lógico preguntarse acerca de la necesidad de las políticas de empresa, cuando ya existen normas, pero las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas. En este sentido, las políticas de empresa refuerzan el contenido permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales diarias. (Casanovas, 2008)

2.5.1 Políticas financieras

Para establecer un presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa a planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades se deben establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración. (Díaz-Granados, 2006)

Se debe observar y evaluar los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio ya que son parte integrante del presupuesto, los ingresos se presupuestan de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados. Para ello se deberá contar con un plan de negocios actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.

Se debe tomar en cuenta que los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa y las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada vicepresidencia.

2.5.2 Políticas de cobranza

Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera. (Díaz-Granados, 2006)

2.5.3 Política de pagos

Establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

2.5.4 Políticas administrativas

Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la. (Casanovas, 2008)

2.5.5 Políticas de compras

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad. (Maine Historical Society, 2020)

2.6 Análisis de las propuestas presupuestarias

Debido a que el ciclo presupuestario tiene muchas etapas, el trabajo presupuestario efectivo requiere de análisis y actividades a lo largo del año. En este contexto, una evaluación minuciosa y completa del presupuesto se debe identificar áreas importantes, que puedan requerir más trabajo en momentos posteriores del ciclo presupuestario.

El análisis exhaustivo de la propuesta de donde incluye reportes separados que detallan los efectos de cada escenario propuesto y un reporte general del presupuesto general y evaluar cada uno, así como su estrategia de difusión. (The International Budget Project, 2002)

2.6.1 Estrategias de planificación

El presupuesto es un sistema de planificación y control. Se comunica a todos los miembros de la organización de lo que se espera de ellos. La planificación es determinar las actividades a ser logrado para lograr objetivos y metas. Se necesita planificación para que una empresa pueda operar sus departamentos y segmentos con éxito. Mira lo que debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y por quién. (Shim & Siegel, 2005)

La planificación implica la determinación de objetivos, la evaluación de cursos alternativos. De acción y autorización para seleccionar programas. Debería haber una buena interfaz de segmentos dentro de la organización.

Las estrategias de planificación consisten procesos preparación, control, aunque difiere entre las empresas, la planificación es la dirección de la empresa. Durante un período de tiempo para lograr el resultado deseado. La planificación debe vincular objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. El objetivo es hacer que el mejor uso de los recursos disponibles de la empresa a largo plazo. Presupuestar es simplemente una parte del plan. El plan anual puede basarse en el largo plazo. El presupuesto anual debe ser coherente con los objetivos a largo plazo de la empresa, debe haber un clima propicio para la planificación y las relaciones amistosas. (Shim & Siegel, 2005)

Un objetivo de la planificación es mejorar la rentabilidad y los planes están interrelacionados, En la planificación, la gerencia selecciona objetivos a largo y corto plazo y elabora planea lograr esos objetivos y es importante en la gestión a largo plazo.

Los objetivos de un plan deben evaluarse continuamente en términos de grado de logro y cuánto tiempo lleva implementarlo. (Biyani Girls College, 2012).

2.6.2 Análisis de resultados presupuestarios

Los resultados presupuestarios y el impacto que tendrán las asignaciones presupuestarias en la optimización de recursos en la empresa

Y el análisis conlleva ciertos pasos entre ellos: identificación del problema y enfoque, conocer el presupuesto contexto, seleccionar el método de análisis y planificar el proceso de selección. (IBIS Educación for Development, 2020).

2.7 Legislación aplicable empresas de servicios

A continuación, se describe brevemente los impuestos más importantes a que está sujeta una empresa de servicios.

2.7.1 Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas

Los contribuyentes inscritos en este régimen deben determinar su renta imponible restando de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con la Ley, y deben sumar los costos y gastos para la generación de rentas no afectas a la ley.

(Superintendencia de Administración Tributaria SAT, 2020) La renta bruta es el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el periodo de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas.

La tarifa para pagar en este régimen es de 25% el ejercicio fiscal es de un año (inicia el 1 de enero y termina el 31 de diciembre), pero se deben realizar pagos trimestrales, efectuando cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre. (SAT, 2020)

2.7.2 Régimen opcional simplificado sobre Ingresos de las actividades lucrativas

Los contribuyentes que se inscriban en este régimen deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas. Las tasas impositivas son de la renta imponible de Q0.01 a Q30, 000.00 el tipo impositivo es del 5% y la renta imponible de Q30, 000.01 en adelante el importe fijo será Q1, 500 más al excedente se le aplica el 7%. (SAT, 2020)

En este régimen, el periodo de liquidación es mensual y el impuesto se paga por medio de retenciones que le efectúen quienes realicen el pago o acreditación en cuenta por la compra de bienes o servicios y los agentes de retención deben retener en concepto de Impuesto Sobre la Renta.

Las retenciones practicadas por los agentes de retención a los contribuyentes deben entregarse a la –SAT- dentro de los primeros 10 días del mes siguiente al que se efectuó la retención, mediante declaración jurada mensual y presentar declaración jurada informativa anual. Además, los contribuyentes bajo este régimen deben hacer constar

en sus facturas la frase "SUJETO A RETENCIÓN DEFINITIVA". (Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012,, 2012, Arto. 48)

Para inscribirse a uno de los regímenes de rentas de actividades lucrativas, los contribuyentes deben indicar a la SAT el régimen que aplicarán, de lo contrario ésta los inscribirá en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.

Además, los contribuyentes pueden cambiar de régimen, previo aviso a la –SAT-, siempre y cuando lo presenten durante el mes anterior al inicio de la vigencia del nuevo período anual de liquidación.

2.7.3 Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El Impuesto al valor agregado está normado por el Decreto 27-92 del Congreso de la República y sus reformas. Las modificaciones más recientes se encuentran en los Decretos 04-2012 y 10-2012 Ley Anti-evasión II y Ley de Actualización Tributaria, respectivamente. (Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92, 1992, Arto 2)

Es muy importante tener claro que la tasa general del IVA es del 12 por ciento del valor de cada producto o servicio y está siempre incluido en los precios de todo lo que se compra. (SAT, 2020).

3 METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología que se utilizó para la elaboración del trabajo profesional de graduación y explica en detalle de cómo se hizo para resolver el problema relacionado con el diseño de control de control presupuestal de ingresos y egresos de una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en la Ciudad de Guatemala

El contenido del capítulo incluye: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos.

3.1 Definición del problema

3.1.1. Especificación del problema

La empresa objeto de estudio en la actualidad cuenta con una cartera de clientes de alta fidelidad esto le ha dado estabilidad financiera. Sin embargo, durante los años de su operación no ha implementado controles para mejorar su situación, maximizar sus ingresos y esto puede tener efecto en los resultados de los siguientes años por tal razón es necesario dar solución a la siguiente pregunta.

¿Cuál es el diseño de control presupuestal de ingresos y egresos adecuado para una empresa que presta servicios de consultoría jurídica ubicada en la Ciudad de Guatemala?

3.1.2 Subtemas

¿Qué políticas financieras y administrativas deberían proponerse para el adecuado diseño de control presupuestal de ingresos y egresos en una empresa que presta servicios de consultoría jurídica ubicada en la Ciudad de Guatemala?

¿Cuáles son los resultados financieros esperados de la implementación de un adecuado diseño de un control presupuestal en una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en la Ciudad de Guatemala?

¿Cuáles son los resultados de rentabilidad y optimización de recursos que se obtienen del diseño de un control presupuestal adecuado a una empresa que presta servicios de consultoría jurídica ubicada en la Ciudad de Guatemala?

3.1.3 Punto de vista

Administración financiera

3.1.4 Delimitación del Problema

El diseño de control presupuestal se realizará a una empresa prestigiosa en el sector servicio que presta servicios de consultoría jurídica, que pretende controlar sus ingresos y la correcta distribución de los gastos.

3.1.5 Unidad de análisis

Empresa que presta servicios de consultoría jurídica en la ciudad de Guatemala.

3.1.6 Período histórico

El estudio se basa en un período histórico del año 2015 al 2019 y se realizará un diseño de control presupuestal proyectado para el periodo 2020 al 2021

3.1.7 Ámbito geográfico

Se realizará en la ciudad de Guatemala

3.2 Justificación

Toda empresa, para obtener rentabilidad económica, debe llevar un control adecuado de sus ingresos y egresos, debe realizar una adecuada planificación y organización de sus actividades diarias y establecer directrices financieras y administrativas, para el resguardo y distribución de los movimientos de dinero, esto sirve para el cumplimiento de las metas y objetivos.

En el ámbito profesional y de mercado en Guatemala, crece la competencia cada día y el éxito de las empresas se reflejan a través de sus estrategias e implementación de herramientas financieras, debido a que se puede estar recibiendo ganancias, pero estas no cuentan con un control adecuado y los directivos de la empresa no reciben información confiable, verídica, para la toma de decisiones. Por esta razón es indispensable, fomentar la disciplina en el control de ingresos y egresos.

La empresa debe evaluar constantemente sus ingresos para no disminuirlos, sin los controles adecuados, puede darse bajas en los ingresos de forma paulatina y el no detectarlos a tiempo significa ignorar hallazgos que pueden ser importantes y a la vez desconocer el impacto que puede causar en el flujo de ingresos y no permite prever estrategias financieras.

Es indispensable un control presupuestal de egresos, para que se distribuyan con la mayor optimización de recursos, el no contar con dicho control puede incurrir en pérdidas innecesarias.

Para la presente investigación se utilizará una de las herramientas indispensables en la administración financiera de las empresas, la evaluación y análisis de los controles será a través de la implementación de un adecuado diseño de control presupuestal de ingresos y egresos de una empresa que presta servicios de consultoría jurídica.

En términos financieros llevar un control adecuado se le denomina control presupuestal y es una herramienta que evalúa constantemente cada movimiento de dinero y ayuda a pronosticar cualquier inconsistencia financiera y evalúa las capacidades económicas. Así como también se podrá evaluar si se está cometiendo errores, evitarlos y corregirlos. Por lo que la implementación de un diseño de control presupuestal controles que se podrán medir a través de los resultados obtenidos para la organización y se podrá realizar planificación de estrategias en las diferentes áreas de la empresa.

Es indispensable para la toma de decisiones en inversiones a corto y largo plazo, nuevos proyectos, cambio de activos fijos, inversión en bienes inmuebles e implementación de estrategias para la adquisición de nuevos clientes, todo ello provocará maximización en los ingresos.

En la actualidad la empresa no cuenta con controles adecuados, mucho menos un control presupuestal, que le ayuden a tener información confiable y razonable por dicha razón y lo anterior expuesto es de suma importancia la implementación de un control presupuestal de ingreso y egresos.

3.3 Objetivos

Con los objetivos que se plantean a continuación se pretende suministrar las herramientas presupuestarias que se acoplen a las necesidades y objetivos de la empresa, con el adecuado diseño de un control presupuestal y establecer las bases de evaluación de sus ingresos y egresos.

Profundizar a través de los resultados la importancia de la elaboración de un diseño de un control presupuestal en una empresa que presta servicios de consultoría Jurídica en la ciudad de Guatemala.

3.3.1 Objetivo general

Elaborar un diseño de control presupuestal de ingresos y egresos, por medio de las herramientas presupuestarias financieras, de acuerdo con las necesidades de una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en la Ciudad de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

- Proponer políticas financieras y administrativas, mediante la evaluación y diagnóstico de las políticas existentes para la elaboración de un diseño de control presupuestal adecuado a una empresa.
- Desarrollar el diseño de un control presupuestal de ingresos y egresos por medio del

análisis de los estados financieros históricos para la elección e implementación del adecuado control presupuestal de ingresos y egresos.

- Analizar la rentabilidad y optimización de recursos a través de la implementación del control presupuestal y crear estrategias para la correcta toma de decisiones y reducción de costos y gastos.

3.4 Método científico

El método científico se aplicó en los procedimientos para dar solución a la problemática planteada en el trabajo profesional de graduación.

Las técnicas que se utilizaron consisten en revisar documentos, tomar información y registrarla para su posterior análisis y obtener el mayor número de datos.

Es preciso mencionar que el trabajo de graduación se realizó utilizando métodos adecuados, el cual consiste en tres fases las cuales ayudan a establecer de una forma ordenada y sistemática los objetivos de la investigación, delimitar y justificar la problemática a la cual se busca solución.

- a) Fase Indagatoria: Esta fase se realizó a través del examen de los documentos que contenían información acerca del tema investigado, es decir, una recolección ordenada de información directamente de la bibliografía.
- b) Fase demostrativa: Se comprobaron variables y unidades de análisis expuestas en la especificación del problema confrontadas con la realidad, por medio del proceso de análisis, síntesis y comparación.
- c) Fase expositiva: Se desarrolló a través del trabajo de investigación a presentar y defender el tema de graduación

3.4.1 Enfoque, alcance y diseño

El presente trabajo de graduación tiene un enfoque cuantitativo, derivado que se recogen y analizan datos cuantitativos. El alcance es explicativo y el diseño es experimental transeccional.

3.4.2 Método analítico-sintético

El método analítico se utilizó en el proceso de consulta bibliográfica; luego se aplicó la síntesis para documentar el marco teórico.

3.4.3 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

Dentro de las técnicas que se emplearon en la ejecución del presente plan de investigación se encuentran.

a) Lectura y desarrollo de resúmenes con notas al margen

Esta técnica constituye lógicamente la más importante, ya que conlleva la comprensión, interpretación y el análisis del material leído como los libros. Seminarios, tesis, páginas de internet, informes, revistas, periódicos, boletines, leyes, reglamentos, entre otros, de esta actividad se obtuvieron los resúmenes, los juicios y críticas, haciendo las anotaciones o notas al margen que incluirán las observaciones, interrogantes, comentarios o circunstancias que vienen al a atención del investigador.

b) Observación directa

Es la acción o actitud de aplicar atentamente los sentidos a un objeto o fenómeno para adquirir conocimiento claro y conciso del mismo. La observación es la aplicación integral y resumida que el investigador adquiere del fenómeno investigado, que le permite obtener

más que la simple suma de lo generado por sus sentidos tradicionales, la cual se ejecutará en cada una de las visitas que se realice a la entidad objeto de estudio principalmente para conocer analizar e implementar un control presupuestal acorde a la entidad.

c) Notas bibliográficas

A través de esta técnica se encontraron datos o textos que se incluyeron en el trabajo de investigación de los cuales fueron tomados de la bibliografía consultada.

3.5 Técnicas de investigación documental

La investigación documental fue indispensable en todo el proceso de investigación, ayudaron a describir y entender el tema de presupuestos, para ello se tomó información de documentos entre ellos; gráficos, impresos, auditivos, visuales, electrónicos, y digitales y páginas web.

3.5.1 Técnicas de investigación de campo

Se utilizó todo tipo de documentación digital o de papel que fundamenta y asegura el diseñar un adecuado control presupuestario para la empresa que presta servicios de consultoría jurídica.

a. Técnica de entrevista

Esta técnica se realizó entrevistas de acuerdo al anexo 1 de este trabajo de graduación, a las personas que participan en los procesos de la empresa, con el fin de obtener información sobre los actuales procedimientos y datos sobre los ingresos y egresos de la empresa para evaluarlos.

b. Técnica de la observación

Se realizó una observación minuciosa de los documentos para el análisis correspondiente de la situación actual de los presupuestos.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados del informe del trabajo profesional de graduación relacionados con la elaboración de un diseño de control presupuestal. Para el efecto, se analizó diferentes rubros de la empresa que involucran las entradas y salidas de los movimientos de la empresa, así como también los estados financieros de los años 2015 al 2019, información financiera que fue proporcionada por la empresa.

La información se obtuvo de la entrevista (ver anexo 1) realizada al equipo administrativo de la empresa y a la gerencia

4.1 Situación actual de la empresa de servicios

La empresa sujeta a estudio es una de las principales firmas de consultoría jurídica en la ciudad de Guatemala, con una tradición de excelencia establecida al brindar servicios eficientes y de calidad, a la vez que promueve relaciones estrechas con sus clientes.

Desde su creación, en el año 1995, ofrece con una amplia experiencia en diferentes ramas del derecho, servicios de asesoría legal a clientes nacionales y extranjeros, respondiendo a sus necesidades con rapidez, seguridad y total confidencialidad, con el único objeto de servir en la mejor manera posible.

Uno de sus objetivos es ofrecer a los clientes servicios jurídicos de calidad, con rapidez, seguridad y total confidencialidad, el enfoque principal es el cliente. Y por ello se brinda un servicio con ética, profesionalismo, responsabilidad, integridad, calidad en el servicio, lealtad y sobre todo honradez.

Para cumplir con sus objetivos cuenta con profesionales expertos en las distintas ramas del derecho de los cuales se pueden mencionar los siguientes

- Derecho administrativo
- Derecho aeronáutico
- Derecho ambiental
- Derecho civil y de familia
- Derecho mercantil

- Derecho laboral
- Derecho procesal civil y mercantil
- Derecho de propiedad intelectual, marcas y patentes
- Derecho tributario y asesoría fiscal
- Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas
- Asesoría en el sector inmobiliario
- Asesoría en financiamientos nacionales e internacionales
- Asesoría en el sector de energía
- Asesoría en el sector de fuentes alternas de combustible
- Asesoría en la constitución de fundaciones y asociaciones

Una de sus estrategias que le ha llevado al éxito ha sido brindar a sus clientes confianza y sobre todo confidencialidad, y por dicha razón cuenta con una amplia cartera de clientes; considerada con una lista de las mejores empresas en el país, y que ha predominado la fidelidad a la solicitar los servicios de consultoría a la empresa, inclusive la recomendación ha provocado que otras empresas se sumen a la cartera, por los excelentes servicios.

Esto le ha dado estabilidad económica y las circunstancias le han dado oportunidad de crecimiento a la empresa, por lo que se hace necesario optar por herramientas de control que le permitan establecer en el momento oportuno información financiera que le permita tomar decisiones y estrategias para la optimización de los recursos.

La ubicación de la oficina es también una estrategia de acercamiento a sus clientes, ya que se encuentra en una de las zonas de negocios prestigiosos en la Ciudad de Guatemala, lo cual le favorece exponencialmente para darse a conocer.

Según las definiciones del presupuesto expuestas con anterioridad, la empresa se encuentra fuera de concepto, por falta de planificación y estimación de sus operaciones económico-financieras, y de esa manera, no se puede determinar resultados que pudiera proyectar.

Dentro de las responsabilidades de la gerencia general de la empresa, se encuentra la toma de decisiones para llevar adelante la entidad, alcanzar los objetivos propuestos, y poder ubicar a la empresa, en el liderazgo del negocio; sus decisiones abarcan todos los campos de acción de la empresa.

La empresa nunca estructuró su presupuesto, por lo que su supervivencia y éxito se encuentran en peligro al no adaptarse a su entorno financiero y que por la situación muchos clientes dejen de solicitar los servicios y esto por no contar con la ayuda de esta herramienta de control para conocer el rumbo de la organización.

La estructura de la empresa se plasma en el organigrama que aparece en la siguiente hoja.

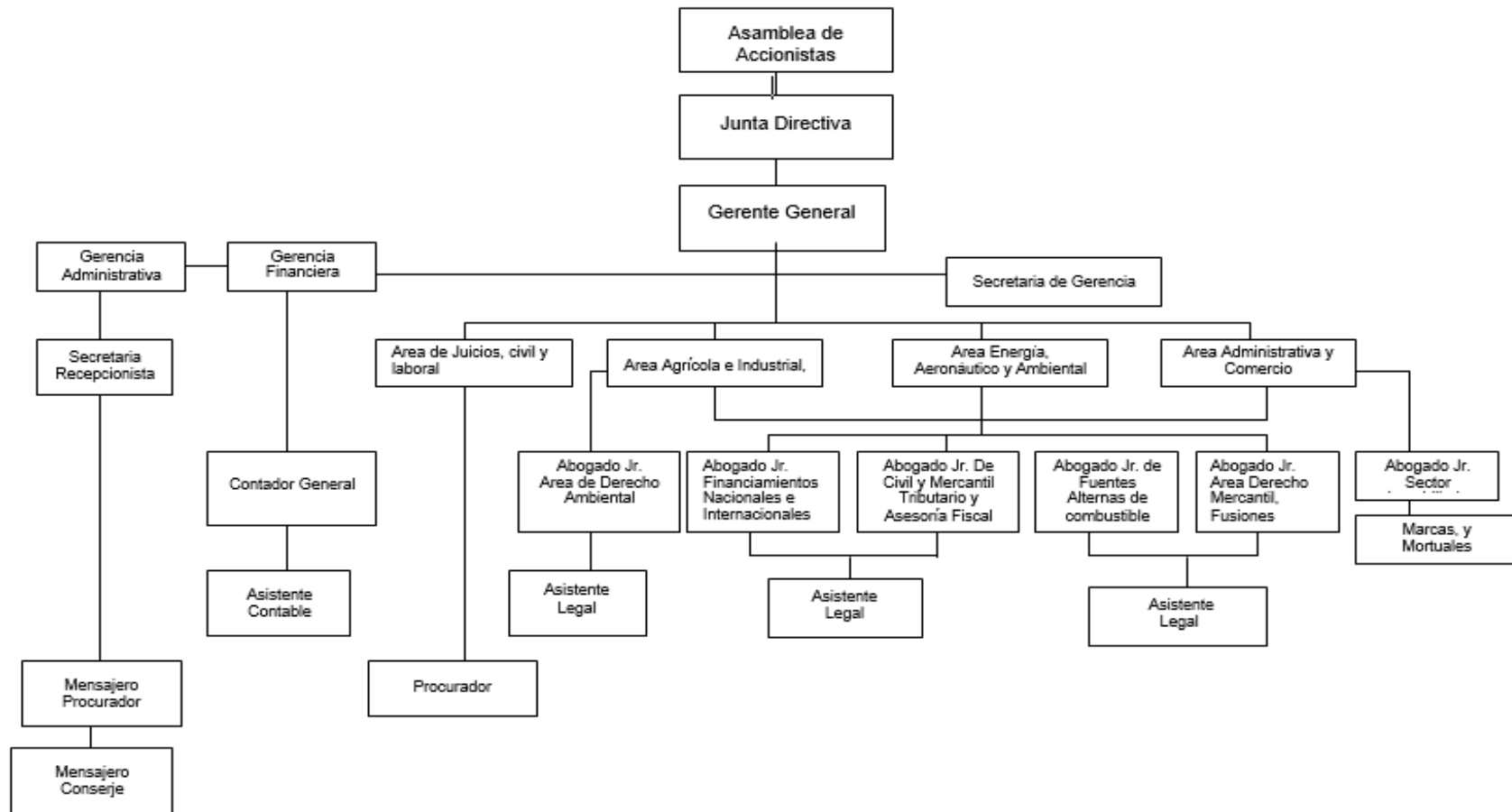


Figura 1. Organigrama de la empresa de servicios

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada

Para elaborar el presente diagnóstico, se realizó un análisis de la documentación del movimiento contable de la empresa y de los resultados de los períodos del año 2015 al 2019. Para el efecto, se sostuvieron entrevistas (ver anexo 1) con las distintas gerencias de la compañía para conocer sus impresiones.

Las respuestas obtenidas de las gerencias describen la problemática que presenta la empresa siendo, en resumen, la siguiente:

4.1.1 Ventas

El principal problema que se ha presentado es que la gerencia no le da importancia a los requerimientos de la administración y finanzas de la empresa para aplicar un control presupuestario de sus operaciones, lo que conlleva a no controlar el rendimiento ya que no cuenta con un pronóstico de ventas, lo que implica que no se tenga idea de los resultados a obtener, debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios, provocando que los recursos humanos, económicos y materiales sean utilizados ineficientemente.

Esa falta de planes financieros impide que exista una coordinación y control de las acciones de la empresa, básicas para lograr los objetivos.

A todos los clientes se le da un tratamiento igual, sin tomar en cuenta aspectos como montos de adquisición de servicios, antigüedad, puntualidad en los pagos, conocimiento y dominio de los productos.

4.1.2 Cuentas por cobrar

En este sentido, no se tienen saldos actualizados mensuales de las cuentas por cobrar a clientes, por lo que la programación de cobros se hace por medio del asistente contable con una base de datos que determina la cantidad de días atrasados pero la empresa como tal, no tiene políticas ni proyección para la recuperación de su cartera de acuerdo a la información adquirida en la entrevista (anexo 1).

En cuentas por cobrar en el año 2019, el aumento respecto al año anterior fue de 200% aproximadamente, esto denota que la falta de control ha aumentado, sin embargo, con respecto a las ventas esto no representa un porcentaje significativo ya que el pico más alto lo tiene en el año 2019 y es un 12% respecto a sus ventas.

4.1.3 Estimación de costos

Por disposiciones de la gerencia general, los costos son estimados por los asistentes, ya que los datos solo los manejan ellos y no comparten la información para tener un estándar de precios y estimación de costo adecuada, esto conlleva que los costos de los productos que se registran contablemente, no son reales sino estimados y por consiguiente, los valores en el balance general y estado de resultados no refleja el valor real, lo que repercute en un resultado del ejercicio que no corresponde a la realidad.

4.1.4 Pago de Profesionales expertos

El total de profesionales expertos con que cuenta la empresa son 8 y 3 abogados asistentes, la forma de pago de honorarios se realiza por medio de facturación. Esto quiere decir que, al recibir el pago de la factura de los servicios prestados por el profesional, se le paga honorarios aplicando un porcentaje sobre lo cobrado. De acuerdo con el análisis, de los pagos se considera que la forma de pago de honorarios debe cambiar para optimizar recursos y que se evalué el volumen de horas trabajadas para determinar el pago adecuado y evitar pagos excesivos que disminuyan la rentabilidad deseada.

4.1.5 Compras de timbres

Las compras se hacen en una forma estimada y se realiza cada vez que se terminan los timbres, esto se hace dos veces al mes, sin tomar en consideración la demanda que puedan tener los clientes, debido a que no se cuenta con la información adecuada de parte del departamento legal y cuando un departamento se queda sin existencia, se formula un pedido de urgencia, por la prontitud que debe recibirse. Este valor con respecto a los ingresos representa un 3%. No es significativo, pero se debe estimar por ser un costo fijo.

4.1.6 Gastos de administración

Con respecto a los gastos de administración, se maneja un inventario interno el cual se va estimando cada mes lo que se debe suministrar para el rubro de gastos administrativos de los cuales se utiliza, papelería y útiles para el área legal y administrativa, pero no se cuenta con la división de gastos administrativos y gastos para el área legal. Derivado de ello los registros contables al criterio financiero no reflejan las utilidades reales.

4.1.7 Pasivos:

Las cuentas por pagar programan cada quincena realizando un presupuesto quincenal de acuerdo con la disponibilidad bancaria en ese período.

4.1.8 Personal

En lo referente a personal, se conoce el comportamiento de los sueldos y las bonificaciones, pero no se tiene contemplado el aumento o reducción de empleados, contratándose en cualquier momento a los trabajadores, sin que exista un estudio sobre el sueldo a asignarle y la repercusión que esto podría tener en los estados financieros y en el flujo de fondos.

Al no existir un presupuesto de personal, las prestaciones laborales son calculadas al momento de pagarse y en el caso de las vacaciones, se autorizan hasta por medios días, lo que permite que se pierda el control de estas, y los valores que les corresponden, son registrados como sueldos ordinarios.

4.1.9 Publicidad

En la actualidad para efectos publicitarios únicamente se tiene la página web de la empresa y no se reciben trabajos si no son muy bien recomendados por lo que la creación de la página solo sirve como medio para dar a conocer la empresa y los servicios.

4.1.10 Gastos por el cliente

El rubro de gastos por el cliente, no se logra establecer si se cobra al cliente correctamente, este punto se debe evaluar para implementar una adecuada recuperación de los gastos incurridos o anticipados al cliente en los gastos que se realizan durante un caso.

De igual manera se observaron distintas cuentas del estado de resultados de los cuales se pretende sugerir cambios para la optimización de los recursos.

4.1.11 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 y sus Reformas inscrita le empresa de servicios

La empresa se encuentra inscrita en el régimen del impuesto sobre la renta que está inscrita la empresa de servicios es el régimen opcional simplificado, está sujeto a retención definitiva, determina su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas. La tasa impositiva es de la renta imponible de Q0.01 a Q30, 000.00 el tipo impositivo es del 5% y la renta imponible de Q30, 000.01 en adelante el importe fijo será Q1,500 más al excedente se le aplica el 7%.

Como se encuentra sujeto a retención definitiva, debe optar por controles y asignar a una persona para la recaudación de retenciones para la determinación del impuesto, y se debe presupuestar los valores a pagar para contar con el efectivo para realizar el pago mensualmente.

Actualmente la empresa reserva el pago de impuesto tomando como base el ingreso de facturas y deposita el impuesto sobre la renta de cada factura recibida, esto le ha dado resultados, para ello se realizará análisis y propuesta de una planificación de pago de impuestos.

4.1.12 Ley del Impuesto al Valor Agregado Dto. 27-92 y sus Reformas

La empresa sujeta de estudio dentro de sus obligaciones se encuentra el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), la tasa impositiva es el 12%, actualmente se reserva

el pago de impuesto igual que el impuesto sobre la renta, y la reserva se realiza por cada factura, sin embargo, no se conoce si es la mejor opción para realizar las provisiones para el pago de los impuestos.

En la actualidad no cuenta con la previsión de pago de contingencias en impuestos como pago de multas o moras por alguna auditoría fiscal u otras que se presenten, por ello se hace importante la evaluación y sugerencia del adecuado diseño de control presupuestal para sus movimientos más importantes.

4.2 Propuesta de políticas financieras y administrativas

Dentro de la moderna dirección de la economía de la empresa y decisión se trata de integrar no sólo los componentes explicativos de un fenómeno, sino también las decisiones basadas en los objetivos señalados.

De acuerdo con la información proporcionada en las entrevistas al equipo administrativo (ver anexo 1) la empresa nunca ha estructurado su presupuesto, por lo que no tiene determinadas políticas en este sentido.

Por lo anterior se realizó la siguiente propuesta de políticas administrativas y financieras.

4.2.1 Políticas financieras

El propósito de la implementación de las políticas financieras es en primer lugar apoyar a la empresa a crear un diseño adecuado de control presupuestal y proponer herramientas que le permitan, planificar, optimizar y tomar decisiones, con el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades y establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas.

a) Establecer fecha para la elaboración del presupuesto a realizarse, estas serán dos veces al año como mínimo. Una para el periodo de enero a junio y la otra fecha de julio a diciembre si fuese necesario, pero el período base a tomar es el anual. Este se

debe realizar con base al año anterior y comparar las cantidades presupuestadas contra las reales.

- b) Elaborar estados financieros proyectados y flujos de caja.
- c) Los ingresos se presupuestan de manera conservadora y los incrementos se realizarán de forma justificada.
- d) La Administración debe elaborar un plan de negocios y actualizarlo constantemente, para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.
- e) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- f) Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas
- g) Los proyectos generados por cada área deberán incluir la evaluación de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual neto (VAN). La TIR aceptable para aprobar proyectos no puede ser menor a la tasa de descuento.
- h) Implementación de proyecto de inversión

4.2.1.1 Políticas de cobranza y cartera

El propósito de las políticas de cobranza y cartera es optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.

La administración deberá implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de su cartera.

- a) se realizarán contratos de servicios con los clientes fijos y clientes variables para dar

formalidad a la política de cobro de la empresa.

b) La puesta de recaudación de la cartera se realizará cada semana con base a reportes revisados y evaluados por una persona encargada específicamente para la recuperación de cartera, dando prioridad a los más antiguos.

b) A todo cliente que haya acumulado una factura vencida se le enviará carta de cobro y de atraso para establecer récord mora establecida en el contrato de servicios.

f) Si el cliente no hubiere cancelado los valores por más de tres meses consecutivos, la empresa procederá al retiro definitivo de los servicios.

g) Aplicar incentivos al cliente por pronto pago de sus facturas, como otorgar descuentos.

h) dar prioridad en recursos informáticos de recursos tecnológicos y herramientas a las áreas respectivas para facilitar todas las gestiones de la empresa.

j) La empresa pondrá a disposición de sus clientes las siguientes modalidades de pago: efectivo, deposito, transferencia, tarjeta de crédito, pagos electrónicos; de los cuales la Administración priorizará, el débito bancario y cargo a tarjeta de crédito.

4.2.1.2 Políticas de proveedores

El propósito de la política de proveedores es establecer los parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

a) Se entiende por proveedores a todas aquellas personas naturales o jurídicas, e instituciones que tengan firmado un contrato de servicios, provisión de bienes, equipos o cualquier tipo de convenio que genere obligaciones de pago. En esto se incluyen contratos bajo la modalidad de pagos directos, créditos por financiamiento, obligaciones.

b) Todas las áreas que realicen contrataciones y que generen compromisos de pago a la compañía serán responsables por la correcta y adecuada generación de obligaciones y

la eficiente utilización de los recursos contratados, bajo un análisis costo/beneficio, buscando siempre privilegiar los intereses institucionales.

c) Se podrá optar por los mecanismos de pago más convenientes, tomando en cuenta para ello, la seguridad, transparencia, fecha de ingreso de la solicitud de pago, de ser el caso y agilidad de los procedimientos y procesos internos y externos.

d) Todo pago deberá tener su correspondiente asignación presupuestaria, es decir ningún pago podrá realizarse sin estar previamente contemplado en el presupuesto anual de la compañía, salvo casos de excepción previamente autorizados por el Directorio.

e) Todas las áreas deberán realizar la programación de pagos de la compañía mediante un flujo operativo de tesorería, en el que estarán contemplados todos los vencimientos que correspondan al período programado.

4.2.2 Propuesta de políticas administrativas

El propósito de la política administrativa es establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

a) Los servicios contratados deberán incluir, en lo posible, nuevas tecnologías a efectos de disminuir costos y optimizar resultados.

b) Los bienes muebles e inmuebles de propiedad. y arrendados, deberán recibir el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.

c) Los bienes muebles que originen gastos en exceso se los dará de baja para su posterior remate.

d) Cuando exista la necesidad de reemplazar, se podrá considerar las siguientes opciones: compra, arrendamiento mercantil. Previo a decidir sobre la opción a utilizar se deberá realizar el correspondiente estudio de costo-beneficio.

4.2.2.1 Política de compras

El propósito de las políticas de compras es establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

a) Se deberá implementar un reglamento de la empresa que fijará los niveles de autorización para adjudicar y/o contratar la adquisición de obras, bienes y servicios.

b) Se considera a personas encargadas de la evaluación de las compras tomando en cuenta su rentabilidad, índices de gestión, control interno y otros que la administración considere.

c) Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.

e) Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.

f) Para la adquisición de cualquier tipo de suministros, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.

h) Se deberá contar con un listado de precios referenciales actualizados de los bienes, servicios, equipos, obras y trabajos de mantenimiento.

4.2.2.2 Política jurídica

El propósito de la política jurídica es permitir a la compañía que los actos y hechos que se generen y tengan efectos jurídicos, cuenten con el soporte legal adecuado; y, a sus administradores tener la debida asesoría legal nombrando a un profesional experto de la empresa para la asesoría al momento de tomar las decisiones en el ejercicio de sus funciones.

a) La administración deberá orientar su gestión a la profesionalización y especialización de su personal del área jurídica, en las distintas ramas del derecho.

c) Previa autorización por áreas y jefe delegado podrá otorgar las procuraciones judiciales necesarias para salvaguardar los intereses de la compañía.

4.2.3 Control presupuestal de la empresa

Contar con un control presupuestario ayudará a la empresa a llevar el registro actualizado que existe es el referente a los ingresos diarios y a los saldos de caja y bancos.

Se proyecta que la empresa en la implementación del control presupuestal podrá obtener máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones y aspectos distintos a una empresa que vende mercadería, por ello debe acoplarse a proyecciones financieras de su rama.

4.2.4 Duración del período presupuestal

Normalmente el período presupuestal se hace coincidir con el período fiscal, para poder efectuar con mayor facilidad cualquier comparación entre lo presupuestado y lo realizado, y hacer las correcciones necesarias.

Se utilizará la práctica de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres que a su vez pueden subdividirse en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con el objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto

continuo, el presupuesto de operaciones mantiene congruencia con los presupuestos a mediano y largo plazo, debiendo también revisarse y ajustarse anualmente los presupuestos a mediano plazo y a largo plazo de la empresa, ya que éstas dirigen y orientan a nivel general los objetivos y presupuestos anuales.

4.2.5 Objetivos y metas del presupuesto

Los objetivos que se plantea la dirección de la entidad son:

- a) Proyectar un desarrollo y crecimiento empresarial constante con respecto al año anterior de un 5%.
- b) Elaborar Estados financieros proyectados, flujos de caja, proyección de ventas y previsión de gastos.
- c) Realizar informes de desempeño e informes de variaciones
- d) Incrementar el nivel de participación de la empresa en el mercado con nuevos clientes, nacionales e internacionales, con estrategia tecnológicas, con pruebas, procesos y la inducción del personal profesional
- e) Incrementar la cartera de clientes, manteniendo un nivel razonable de cuentas por cobrar, creando estrategias de ventas y otorgamiento de descuento a los clientes para el aumento de la cartera.
- f) Aprovechar adecuadamente los recursos humanos financieros y materiales con los que cuenta.
- g) Brindar y mejorar el excelente servicio a los clientes

Pero para fines didácticos y de espacio en el presente informe, la duración presupuestal es de un año.

Para tener una mejor visibilidad se propone aplicar el siguiente flujograma:

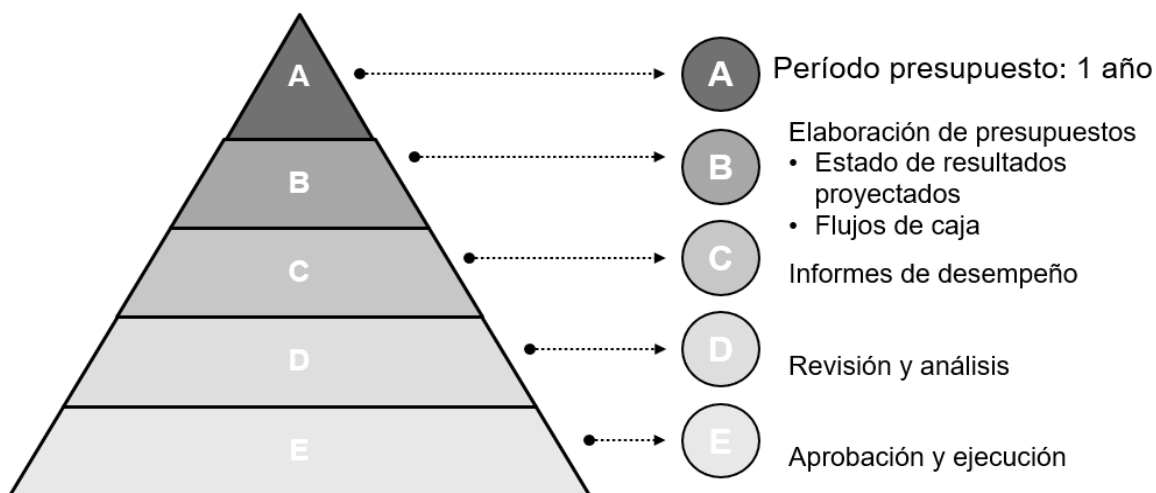


Figura 2. Objetivos y metas del presupuesto

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

4.2.6 Proceso de control presupuestal de la empresa

El control del presupuesto representa acciones presupuestarias llevadas a cabo de acuerdo con un plan presupuestario.

A través del uso de un presupuesto así asegura la empresa que los gerentes están llevando a cabo sus planes y objetivos. Sus actividades son evaluadas comparando su rendimiento real con el rendimiento presupuestado y los presupuestos se utilizan como base para recompensarlos o hacer cambios en la estructura organizacional, y tal vez para modificar los presupuestos y planes futuros.

El formato de control presupuestal es una herramienta de medición, el cual permite a la administración visualizar por medio de sus variaciones las medidas correctivas, ya sea en sus registros contables o en sus presupuestos sirve para la ejecución presupuestaria como un parámetro para la toma de decisiones financieras

Para que un programa completo de planeación y control presupuestal funcione, tiene que contar con el respaldo y convencimiento pleno de sus ventajas por los miembros de la dirección.

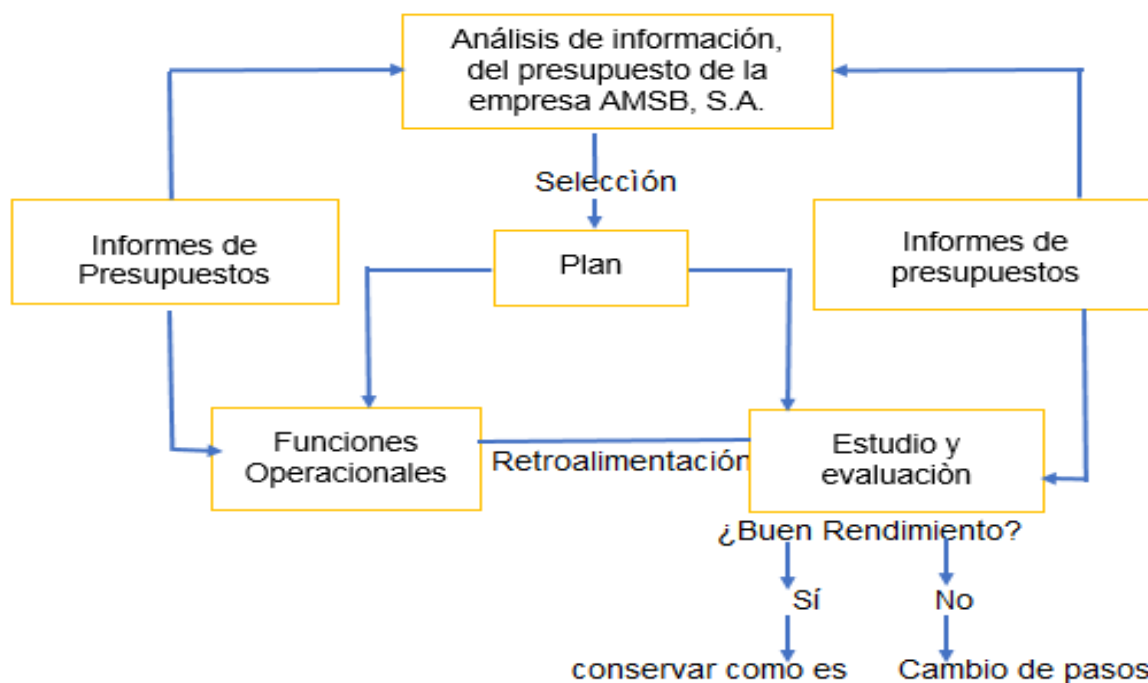


Figura 3. Proceso de control presupuestal

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

La figura número 2, se refiere al proceso de control presupuestal, el éxito depende del cumplimiento, seguimiento y evaluación de los procesos apegados a los objetivos establecidos por los accionistas.

La evaluación complementará los procesos de la gestión de los resultados y permitirá verificar las intervenciones y alcanzar lo previsto y si determinar que efectivamente se lograron los cambios esperados.

El monitoreo y el seguimiento y la evaluación antes y después que están estrechamente ligados en busca de resultados efectivos y para poder reencausar acciones a tiempo si éstas no proyectan los efectos esperados o bien poder determinar e identificar qué han generado los resultados esperados y qué otros no.

4.2.7 Rentabilidad esperada

La rentabilidad esperada de los accionistas estableció que la rentabilidad que esperan con respecto al año anterior es del 5%, 15%, y 20% respectivamente si le fuese posible,

con base a los requerimientos de los socios de la organización, esta no es menor a la tasa pasiva ofrecida por el sistema bancario.

4.2.7.1 La autonomía y la solvencia

Uno de los rubros que resaltaron los accionistas es que desean prever que el flujo de fondos de la empresa sea derivado de operaciones propias, para evitar solicitar préstamos que aumenten el endeudamiento de la entidad, y de esa forma, evitar que se incurra en gastos financieros adicionales.

4.2.7.2 La liquidez

Se debe establecer que se pueda cumplir con los tiempos con y los compromisos contraídos (préstamos, pasivos laborales) y con las obligaciones a corto plazo surgidas en el período.

4.2.7.3 La estrategia

Se deben identificar los plazos medición y el control de las decisiones financieras tomadas para evitar desviarse de la ruta que lleve al objetivo u objetivos planteados.

4.2.8 Supervisión y ejecución del control presupuestal

La estrategia para supervisión y ejecución del control presupuestal de ingresos y egresos de los siguientes ejercicios fiscales 2020 y 2021 en adelante se enfocará en los resultados con la finalidad de promover, observar y medir los movimientos de la entidad.

Por lo tanto, se debe desarrollar el proceso de la continuidad del control presupuestal, atendiendo a la priorización del gasto, así como la eficacia y eficiencia en la articulación de las siguientes acciones:

- Con el objetivo de garantizar mayor transparencia en la formulación del presupuesto de egresos, deberán cuantificar la cantidad de insumos necesarios para atender cada una de las acciones establecidas de los procesos de atención a los clientes.

- Es necesario enfocarse en el proceso logístico para aumentar el valor que aportan a la ciudadanía a través de la mejora continua de los bienes y servicios que ofrecen.
- Generar los indicadores correspondientes que permitan evaluar la situación actual, así como el avance en cada una de las intervenciones realizadas por las entidades de gobierno. La evaluación debe considerarse como un proceso continuo de medición de las metas programadas y su propósito es el de mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando la eficiencia en la inversión.

Por lo tanto, el seguimiento en la implementación del enfoque y aplicación de la gestión por resultados sigue siendo una prioridad que, según su ciclo permite orientar los esfuerzos y recursos (humanos, financieros, técnicos y tecnológicos) a la búsqueda de los resultados de desarrollo, a través de la entrega de bienes y servicios, un constante seguimiento y evaluación de los procesos, productos, metas y el impacto generado en la población objetivo.

La obtención de las metas establecidas fortalecerá la transparencia, en virtud que permite demostrar el trabajo realizado por las entidades y la efectividad en el uso de los recursos empleados.

A continuación, se realizaron indicadores para la continuidad del control presupuestal.
Donde:

R significa = Relevancia de interés y expectativas de las bases determinadas

P significa = Potencial para resolver los problemas de las bases determinadas

R1 significa = Resistencia a los cambios de las bases determinadas

Tabla 1. Supervisión y ejecución del control presupuestal (generales)

1	Bases	Responsables	R	P	R1
2	Determinar el avance en el cumplimiento de las metas propuestas y el diferencial para poder alcanzarlas.	Equipo de administración	30%	25%	20%
3	Identificar gestiones adicionales que pueden contribuir para alcanzar las metas propuestas. Establecer acciones correctivas en caso de que no se esté logrando alcanzar resultados inmediatos e intermedios de acuerdo con el modelo lógico diseñado.	Equipo de administración	20%	25%	20%
4	Mejorar los procesos institucionales, en función del aprendizaje y la especialización.	Equipo financiero	20%	25%	20%
5	Difundir e incentivar la participación de todo el equipo en los informes de seguimiento a todos los actores implicados.	Equipo financiero	15%	15%	20%
6		Equipo financiero	15%	10%	20%
		Resultado	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Los resultados generados, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad. Y optimizar la asignación de los recursos A través de la implementación de índices determinados se pretende dar continuidad a la planificación presupuestal como se observa en la tabla número 1 que se establecieron tres aspectos importantes para la evaluación y responsables para la realización de los informes y se utilizaron R, P y R1 donde cada uno se detalla de la siguiente forma:

Tabla 2. Supervisión y ejecución del control presupuestal (específicos)

	Bases	Responsables	Periodicidad
1	Controlar los ingresos y gastos de la empresa para que se cumpla con lo planificado.	Equipo financiero	mensual
2	Estimar los costos	Equipo financiero	mensual
3	Determinar los valores máximos a utilizarse en los gastos de distribución y administración.	Equipo financiero	mensual
4	Proyectar los Estados Financieros para establecer la utilidad esperada.	Equipo financiero	mensual
5	Definir, discutir y aprobar los procedimientos que se han de aplicar para la planificación.	Equipo A. y F.	mensual
6	Capacitar al personal que proceda en dichos procedimientos y en el manejo de los mencionados instrumentos.	Equipo administrativo	mensual
7	Afirmar la confianza de la administración en el sistema	Equipo administrativo	mensual

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera de

Con los equipos responsables se espera la continuidad de la planificación presupuestal, implicando principalmente a todos los niveles de la empresa cambiando las políticas, cultura organizacional incentivando al logro de metas, objetivos propuestos.

4.2.9 Guías para la toma de decisión de los resultados del diseño y control presupuestal.

Se presenta una guía para la toma de decisiones e implementación de estrategias para los grupos de interés y puedan implementar e ir cambiando conforme a las necesidades de la empresa.

En la siguiente figura se deja un ciclo para la toma de decisiones.



Figura 4. Ciclo de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Pasos para definir las estrategias:

Extensión del grupo de coordinación

- Establecer alianzas de acuerdo con el Análisis
- Buscar el apoyo de los equipos de responsabilidad
- Definir estrategias de influencia diferenciadas

- Definir las actividades, el calendario y la división de responsabilidades relacionadas con cada estrategia.
- Establecer una colaboración estratégica.
- Análisis del conflicto.
- Prevenir los conflictos previendo las reacciones de las partes interesadas.
- Diálogo, creatividad, acontecimientos, manifestaciones.
- Planificar respuestas y acciones

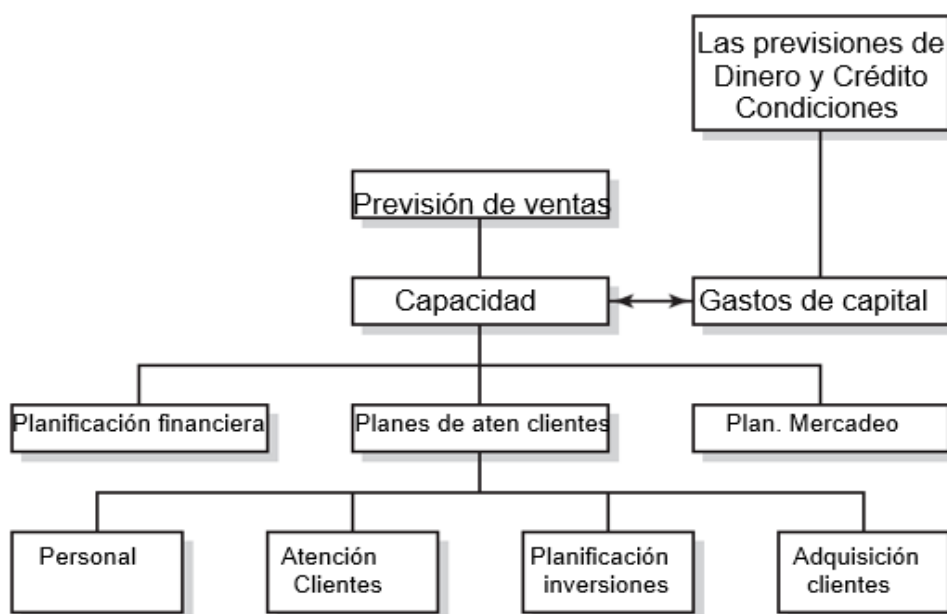


Figura 5. Previsión de ventas y funciones directivas

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Es de vital importancia la vigilancia y ajuste continuo la aplicación del plan de promoción contiene varios niveles de acción, entre ellos, vigilancia continua y ajuste de las estrategias y planes.

4.3 Desarrollo del control presupuestal de ingresos y egresos de la empresa

Para el análisis de tipo de presupuesto de la empresa de servicios fue proporcionada la información pertinente para dicha evaluación y análisis, dentro de la información entregaron la situación financiera de los años 2015 al 2019, de los cuales se tomarán

movimientos claves para a la entidad como ingresos y los egresos y se obtuvieron de las entrevistas realizadas a las gerencias administrativas y contables de acuerdo al anexo 1.

Después de evaluar los requerimientos de los accionistas y las necesidades de la empresa, se procedió a desarrollar las herramientas financieras que permitirá ver el flujo de efectivo, los movimientos de cerca y llevar el control adecuado de sus operaciones, las generalidades se especifican las razones por dicha elección y por qué son adecuadas para la empresa.

4.3.1 Análisis del estado de situación financiera de la empresa períodos 2015,2016,2017, 2018 y 2019

La administración de la empresa proporcionó datos sobre la información financiera de la empresa y se observaron los movimientos durante los períodos del año 2015 al 2019, para realizar el análisis y posterior elaborar la proyección correspondiente, a continuación, el estado de situación financiera de la empresa.

Tabla. 3 Estado de situación financiera de la empresa de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
Activo no corriente	77	67	48	31	49
Propiedad, planta y equipo	9	7	10	7	7
Mob. y equipo de oficina	68	60	38	24	27
Equipo de computación		0	0	0	15
Activo corriente	7,251	7,180	7,385	8,720	8,506
Caja y bancos	556	701	606	647	1,128
Clientes	596	593	557	368	779
Préstamos al personal	4	19	34	24	30
Anticipo a socios	6,068	5,866	6,188	7,630	6,504
IVA por cobrar	26	0	0	0	1
Cuentas por cobrar	1	0	1	51	64
Suma del Activo	7,251	7,246	7,433	8,752	8,555
Patrimonio	0	0	0	0	0
Capital Social	3	3	3	3	3
Capital autorizado	50	50	50	50	50
Acciones por suscribir	-48	-48	-48	-48	-48
Estado de utilidades y Reservas	7,092	6,889	7,137	8,542	8,288
Reserva legal	629	684	737	838	931
Utilidad acumulada	5,432	5,162	5,383	5,775	5,580
Utilidad del período	1,031	1,043	1,017	1,929	1,776
Pasivo	26	13	0	0	0
Préstamo	26	13	0	0	0
Pasivo no corriente	207	342	294	207	265
Proveedores	5	15	8	12	8
Prestaciones laborales	88	107	143	126	136
ISR y retenciones por pagar	29	25	24	23	30
IVA por pagar	53	77	36	15	58
Anticipo de clientes	32	118	75	31	33
Cuentas varias por cobrar	0	0	7	0	0
Suma patrimonio y pasivo	7,328	7,246	7,433	8,752	8,555

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En el activo se observa que la cuenta anticipo a accionistas es muy significativa hasta 6,504 y en el año 2 018 se observa un millón más. Esta cuenta representa la distribución de los dividendos a los accionistas. Esto denota impuestos no pagados y flujo de efectivo que ya salió de caja y aparece como anticipo en este estado financiero, por lo que se debe realizar la repartición de dividendos para determinar el flujo de caja real.

También se observa que el movimiento de bancos es positivo en el año 2019 y este es superior a los años anteriores, pero la cuenta de clientes ha aumentado, esto da importancia a la implementación de políticas a la cuenta de cobros.

En el patrimonio y pasivo se observa que la empresa no ha repartido las utilidades adecuadamente y esto se confirma el rubro de anticipo de accionistas, esta repartición de dividendos establecería la ganancia real y maximizaría si se planifica e implementan las políticas administrativas y financieras.

Antes de realizar la proyección de estado de situación financiera, se procedió a realizar la evaluación de los movimientos por porcentajes.

Tabla 4. Estado de situación financiera de la empresa de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

(Cifras expresadas en porcentajes)

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
Activo no corriente	1.05%	0.92%	0.64%	0.36%	0.57%
Activo corriente	98.95%	99.08%	99.36%	99.64%	99.43%
Suma del Activo	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Capital Social	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%	0.03%
Estado de Utilidades y Reservas	96.8%	95.1%	96.0%	97.6%	96.9%
Pasivo no corriente	0.4%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivo corriente	2.8%	4.7%	4.0%	2.4%	3.1%
suma patrimonio y pasivo	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

El análisis de los años 2015 al 2019, muestra movimientos estáticos respecto a cada año donde el activo corriente permanece dentro de 99% promedio, esta situación impacta el estado de utilidades y reservas, no hay nuevas inversiones, hubo una compra de equipo de computación en el 2019, sin embargo, no se ha invertido en tecnología para acelerar las operaciones a través de la innovación. Los pasivos están dentro de un 3.1%.

4.3.1.1 Estado de situación financiera proyectada de los años 2020 y 2021

Con los resultados se establecieron los parámetros para la proyección del año 2020 y 2021, este se realizó con un incremento del 5%.

A continuación, la proyección del estado de situación financiera año 2020 y 2021

Tabla 5. Estado de situación financiera proyectada de la empresa de los años 2020 y 2021

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

AÑO	2019	2020	2021
Activo no corriente	49	36	37
Propiedad, planta y equipo	7	7	7
Mob. y equipo de oficina	27	29	30
Equipo de computación	15	0	0
Activo corriente	8,506	8,931	9,378
Caja y bancos	1,128	1,185	1,244
Clientes	779	818	859
Préstamos al personal	30	32	34
Anticipo a socios	6,504	6,829	7,170
IVA por cobrar	1	1	1
Cuentas por cobrar	64	67	70
Suma del activo	8,555	8,967	9,415
Patrimonio	3	3	3
Capital Social	2.5	2.50	2.50
Capital autorizado	50	50	50
Acciones por suscribir	-48	-48	-48
Estado de Utilidades y Reservas	8,288	8,757	9,119
Reserva legal	931	978	1,027
Utilidad acumulada	5,580	5,859	6,152
Utilidad del período	1,776	1,920	1,940
Pasivo	265	207	294
Pasivo corriente	265	207	294
Proveedores	8	12	8
Prestaciones laborales	136	126	143
ISR y retenciones por pagar	30	23	24
IVA por pagar	58	15	36
Anticipo de clientes	33	31	75
Cuenta varias por cobrar	0	0	7
Suma patrimonio y pasivo	8,555	8,967	9,415

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Tomando en cuenta que por la situación externa del año 2020 se aumenten las obligaciones y suban los precios los proveedores, se tendrá que invertir en compra de equipo para el trabajo en casa y las reuniones virtuales para la atención a clientes y factores externos causados por la recesión causada por COVID19 y sus consecuencias.

Así como también si se tomará la recomendación de decretar dividendos, para rebajar la cuenta anticipo de accionistas, evaluar los préstamos al personal y se espera que las

cuentas por cobrar disminuyan para generar más flujo de efectivo y poder tener en cuenta realizar inversión que a la fecha no se cuenta. Se espera que la empresa proyecte inversiones en activos fijos y el panorama cambie positivamente con la implementación del control presupuestal.

4.3.2 Análisis del estado de resultados de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019

La información presentada se evaluó para la determinación de un adecuado control presupuestal, estableciendo los costos fijos y variables, para conocer el punto de equilibrio y con base en ellos proyectar la rentabilidad de acuerdo con los objetivos y establecer si es una forma óptima de llevar el control presupuestal de la empresa.

Con base en la información de los años 2015 y 2019 se procedió a clasificar correctamente los costos de servicio de la empresa y de esa forma presupuestar el costo de servicios, los gastos de administración haciendo énfasis que este rubro incluye salarios, y las obligaciones de pasivo laboral.

Para tal efecto se analizaron los impuestos, la rentabilidad y las variaciones.

Tabla 6. Estado de situación financiera de la empresa. de los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019

(cifras expresadas en miles de quetzales)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios prestados	6,019	6,005	6,109	7,168	6,550
Costos de servicios	2,362	2,446	2,346	2,545	1,952
Honorarios profesionales	2,148	2,407	2,183	2,429	1,753
Servicios de otros profesionales	139	203	349	316	242
Timbres	203	27	152	106	182
Gastos de procuración	11	12	10	11	16
Gastos de administración	955	992	1,267	1,156	1,165
Sueldos y prestaciones laborales	816	788	917	840	923
Otros gastos	1,198	1,042	1,005	941	1,159
Arrendamientos	412	431	424	423	411
Reparaciones y mantenimiento	134	113	96	105	115
Servicios profesionales y varios	19	75	22	25	113
Gastos por el cliente	286	72	151	55	128
Depreciaciones y amortizaciones	42	43	33	29	18
Agua, luz y teléfono	45	43	40	44	54
Combustibles y lubricantes	77	73	19	19	18
Papelería y útiles	31	24	26	29	18
Arrendamiento equipo telefónico	23	21	24	24	20
Gastos de limpieza	11	12	15	19	18
Servicios varios	72	74	113	100	85
Seguros	3	4	2	4	5
Reparaciones y mant.	16	3	27	27	29
Impuesto sobre la Renta	25	25	0	0	0
Arrendamiento de parqueos	0	2	13	38	80
Gastos varios admirativos	0	28	0	0	48
Utilidad en operación	1,505	1,526	1,491	2,526	2,275
Otros gastos y productos financieros	4	-11	3	3	38
Productos	4	7	3	3	38
Otros gastos financieros	-0	-18	-0	-0	0
Utilidad antes del ISR	1,509	1,515	1,494	2,529	2,313
(-) ISR opcional	418	834	848	498	455
Utilidad antes de la reserva legal	1,091	681	646	2,031	1,858
Reserva legal	54	55	54	102	93
Utilidad del período	1,037	626	593	1,929	1,764
Porcentaje de ganancia	17%	10%	10%	27%	27%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En la tabla No. 6 se puede observar el comportamiento de los años analizados 2015 al 2019. En el año 2015 varían significativamente respecto a los siguientes años 2016 y 201

con una disminución de un 7% en sus ganancias, recuperándose en el año 2018 y 2019 con un aumento del 17%. Con estos porcentajes los accionistas esperan aumento en los siguientes años. Este objetivo se puede lograr al implementar el control presupuestal y cumplimiento de ello, se espera que el margen de ganancia incremente para poder realizar inversiones a corto y largo plazo.

El pago de honorarios profesionales se observa con valores significativamente altos, en la evaluación se determinó que ellos reciben pago por su trabajo con incentivos elevados, por lo que se debe realizar una reorganización de este pago que le beneficie a la empresa y se sugiere aplicar las nuevas políticas a las contrataciones de nuevos profesionales a partir del año 2020. Posterior se estará analizando las variaciones de los diferentes pagos operativos de la empresa.

Así como también se tomaron en cuenta los hallazgos proporcionados en la entrevista realizada a la gerencia administrativa, de la falta de estimación de compras, evaluación de cotizaciones de proveedores, no permite ver un movimiento real de caja óptima para la empresa.

4.3.2.1 Estado de resultados presupuestados del año 2020 al 2021

Derivado del análisis anterior se realizó la proyección de los estados financieros de los años 2020 y 2021, para tal efecto se tomó como base las variaciones del análisis de los movimientos históricos, observándose que 2015 y 2016 hubo una disminución del 1% y 2016 y 2017 se observa un aumento del 1% por dicha razón se proyectó un 1% en el crecimiento del pronóstico y se realizó de forma conservadora. También tomando en cuenta su cartera de clientes fija estable, este pronóstico variaría positivamente si se establecen metas de crecimiento y control, sin embargo, si no lo realizan las ventas seguirán con bajo crecimiento. Con la estimación de costos se realizó el pronóstico un aumento del 5% del año 2020 y 6% en el año 2020.

Tabla 7. Estado de resultados proyectados para el año 2020 y 2021 de la empresa.

(Cifras expresados en miles de quetzales)

Cuenta	2,020	2,021
Servicios	6,669	6,790
Aumento en los costos	5%	6%
Gastos Operativos	2,617	2,774
Honorarios profesionales	1,841	1,951
Servicios de pequeños contribuyentes	254	269
Sueldos planilla y prestaciones área legal	314	333
Timbres	191	203
Gastos de procuración	17	18
Gastos de administración	655	688
Otros gastos	1,205	1,277
Otros gastos y productos financieros	40	42
Utilidad antes de impuesto	2,232	2,093
Impuesto sobre la renta	467	475
Utilidad neta	1,765	1,618
Verificación de aplicación de impuesto	33%	31%
% de pago de impuesto real	21%	23%
Flujo de efectivo neto anual	1,765	1,618
Margen de Contribución	2,232	2,093
% utilidad	33%	31%
Punto de equilibrio	4,437.03	4,696.70

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Se presentaron el estado de resultados proyectados para los 2019 2020, de los que resaltan las cuentas; pago al personal y el pago a otros profesionales, los gastos de administración, ya que los montos son de 1,753 y los gastos administrativos son de 624 y se pronosticó 655 y 688 es evidente que deben disminuir.

En el rubro de otros gastos se encuentran todos los pagos que se realizan y son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se observa que el arrendamiento y servicios de otros profesionales son altos los gastos del cliente y las reparaciones mantenimiento son bastante relevantes. Pero la justificación de la administración es que es necesario para la imagen de la empresa la ubicación.

Es importante estimar y conocer las utilidades de la empresa, la empresa actualmente tiene deficiencias financieras, sin embargo, se refleja ganancia del 27%, valor que no se debe disminuir al contrario se debe por lo menos mantener en medio de la crisis. Este

estado financiero proyectado se realizó bastante conservador, pero incentiva a los accionistas a cambiar su mentalidad y aumentar ese porcentaje de rentabilidad, llevando el control de sus costos fijos y variables.

Se observa que la falta de control denota, falta de dominio o sobre su rendimiento, ni se tiene idea de los resultados a obtener debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios, al no contar la empresa con un presupuesto elaborado no tiene una guía para su dirección ni meta que pueda alcanzar, por lo que no puede hacerse un estudio de sus transacciones reales para verificar su razonabilidad, motivo que hace indispensable la estructuración de su presupuesto a la vez que se deben implementar los sistemas de control que le permitan validar el resultado de sus operaciones o analizar los motivos por lo que debe realizar correcciones o ajustes en sus movimientos contables.

En este pronóstico se realizó el cálculo del punto de equilibrio de la empresa, este podría ser el control optimo, el cual refleja un punto de equilibrio 4 millones aproximadamente, denota lo conservador del pronóstico.

Se realizó un análisis del pago del impuesto sobre la renta, la empresa se encuentra en el régimen de opción simplificado, en el cual se paga el impuesto sobre los ingresos, y se confirmó que está en el adecuado régimen ya que si se aplica sobre las ganancias pagaría un 10% más al actual.

Por lo que es importante la implementación de las políticas financieras y administrativas para el cumplimiento de las metas presupuestarias que ayudarán a la empresa a sostener las soluciones planteadas para que con el transcurso del tiempo no vuelva a la difícil situación atravesada por la carencia de instrumentos de control financiero necesarios para la ejecución de sus presupuestos y el cumplimiento de sus metas, así como para alcanzar los objetivos que se proponga.

Para ello es indispensable la organización del control presupuestario puesto en marcha, la empresa se encontrará en capacidad de realizar inversiones financieras por los

excedentes de saldos de efectivo que se generan con su movimiento según el flujo de efectivo preparado en la estructura de su presupuesto, pues al ejercer el control correspondiente, no generará gastos superfluos y las erogaciones necesarias para su mantenimiento serán controladas, lo que le permitirá contar con mayor disponibilidad dineraria para invertir o ampliar su línea de productos.

Las utilidades netas que se pueden obtener al poner en marcha el control financiero por medio del presupuesto son mucho mayores que las de los ejercicios anteriores, en los que la empresa estaba operando por inercia, por lo que su rentabilidad aumenta, su situación patrimonial mejora y el grado de endeudamiento disminuye en relación con el valor de la aportación y la estructura de su capital social.

4.3.3 Control de ingresos de la empresa de servicios

En el análisis de los ingresos se observa que el principal que la gerencia no le da importancia a los requerimientos de la administración y finanzas de la empresa para aplicar un control presupuestario de sus operaciones, lo que conlleva a no controlar el rendimiento ya que no cuenta con un pronóstico de ventas, lo que implica que no se tenga idea de los resultados a obtener, debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios, provocando que los recursos humanos, económicos y materiales sean utilizados ineficientemente.

4.3.3.1 Origen de los ingresos.

Con el análisis de los años históricos 2015 al 2019 sirvieron para establecer un promedio de ingresos de acuerdo con el origen de los ingresos.

Tabla 8. Origen de ingresos

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

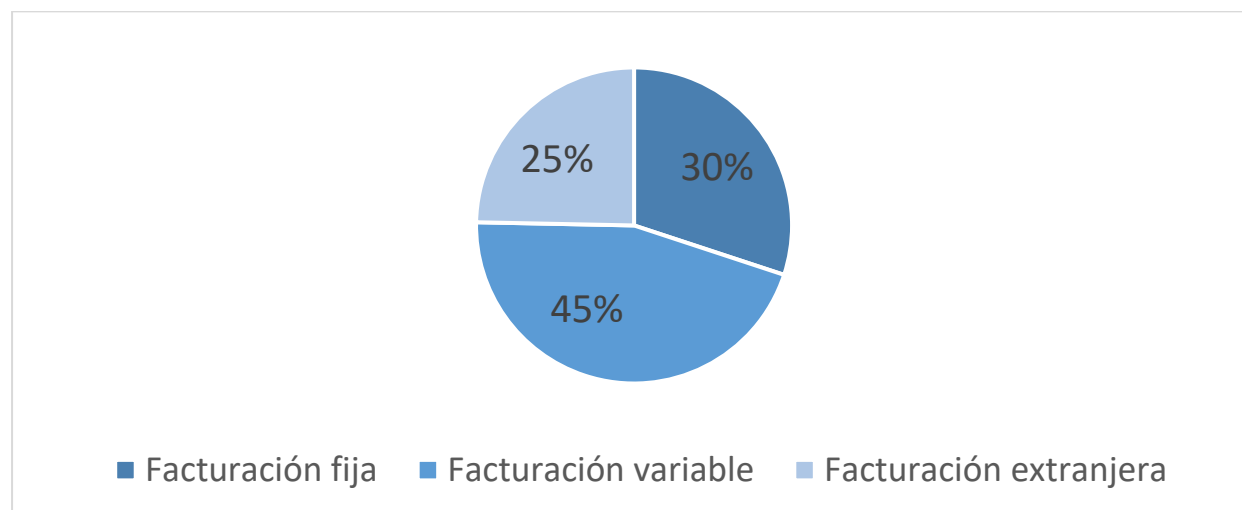
Integración de ingresos	Valores
Facturación fija	1,819
Facturación variable	2,738
Facturación extranjera	1,493
Total	6,550

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Esa falta de planes financieros impide que exista una coordinación y control de las acciones de la empresa, básicas para lograr los objetivos. Sin embargo, la estabilidad ha creado confianza y esto afecta negativamente ya que no se tiene visión del futuro.

A todos los clientes se le da un tratamiento igual, sin tomar en cuenta aspectos como montos de adquisición de servicios, antigüedad, puntualidad en los pagos, conocimiento y dominio de los productos.

Gráfica 1. Origen de los ingresos



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Al observar la distribución de los ingresos, se da respuesta a la pregunta de por que la empresa no cuenta con controles, esto se debe a que posee una cartera de clientes que cubre el costo de servicios ya que representa un 30% del total de los ingresos y la facturación variable complementa las obligaciones adicionales de la operación de la

empresa en un 45% siendo este el mayor ingreso y esto se suma la facturación a clientes extranjeros con un 25%.

4.3.3.2 Integración de los ingresos fijos

Se consulto en la entrevista (anexo 1) la integración de la facturación y obtuvo información detallada en la tabla 9.

Tabla 9. Servicios de facturación fija del año 2019

(cifras expresadas en miles de quetzales)

Grupo de clientes	Promedio mensual	anual
Grupo clientes 1	37	444
Grupo clientes 2	43	521
Grupo clientes 2	10	121
Grupo clientes 3	49	582
Grupo clientes 4	5	60
Grupo clientes 5	8	90
Total	152	1,819

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

De acuerdo con la información de la facturación fija se pudo determinar la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones fijas son un 30%, esto le ha generado a la empresa con niveles bajos de incremento, no contando con estrategias para aumentar los ingresos.

Tabla 10. Servicios de facturación variable del año 2019

(cifras expresadas en miles de quetzales)

Descripción	Promedio mensual	Anual
Facturación variable	228	2,738
Facturación variable extranjera	124	1,493
Total	353	4,231

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

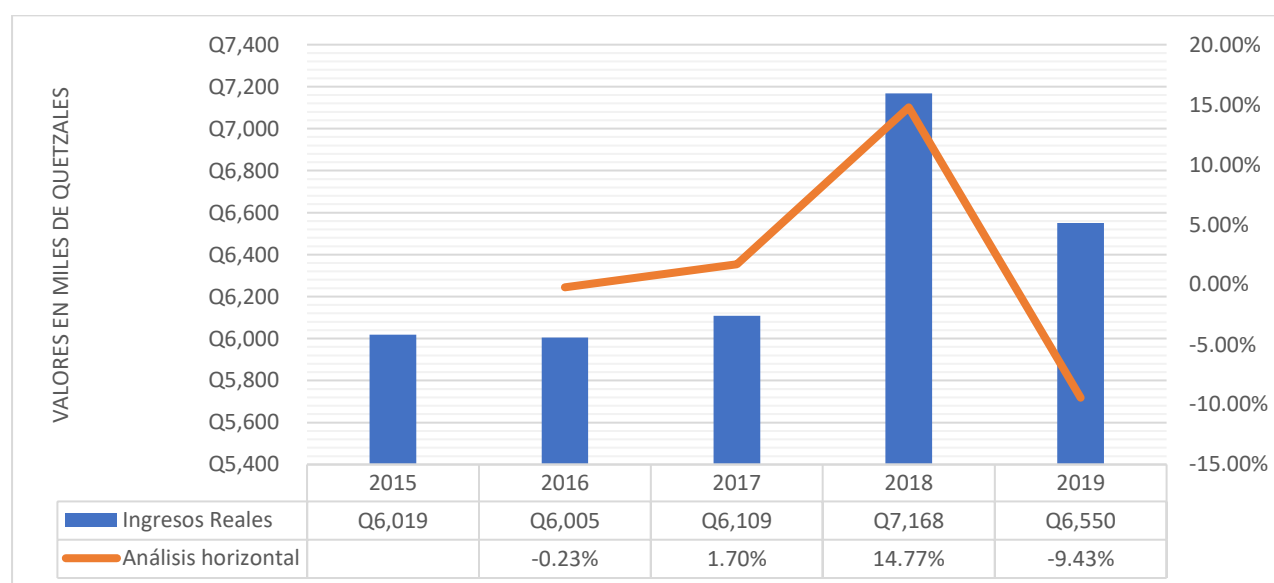
Se obtuvo información de la facturación variable y con estos valores fijos y variables se estableció si se cubren los gastos incurridos en los trámites y asesoría legal que realiza la empresa a cada cliente, esta información servirá como base para determinar el punto las proyecciones de la empresa para los años 2020 y 2021.

4.3.3.3 Ingresos de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019

Con los datos obtenidos de las ventas anuales de los años analizados del 2015 al año 2019, se obtiene un panorama actual del incremento de las ventas en los últimos 5 años, los cuales se observan a continuación:

El comportamiento de las ventas se ve paralela con respecto a los años anteriores, tomando en cuenta que se tiene un alto porcentaje de clientes fijos y los servicios por ventas variables de servicios. Estos valores indican estabilidad durante los años 2015 al 2017 y en el 2018 se obtuvo un incremento significativo, esto aumentó las expectativas de crecimiento.

Gráfica 2. Comparativos de ingresos de los años 2015 al 2019



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, de acuerdo con la gráfica se observa que, en el año 2019, disminuyó en aproximadamente 500 mil quetzales respecto al año anterior, el crecimiento esperado con respecto al año 2018, no se mantuvo del todo. Es probablemente que en el año 2018 ocurriera un acontecimiento inesperado en el requerimiento de los clientes que requirió de mayor énfasis y se cobró exponencialmente un servicio extraordinario por ello el incremento, pero esto significa que la empresa tiene capacidad para atención a clientes es superior a la que se está estableciendo.

Para el pronóstico de ventas existen distintos métodos de cálculo, de los cuales se realizaron dos métodos, y se utilizarán los dos para efectos de presupuesto, sin embargo, se realizará la comparación con los ingresos reales del año siguiente y con base al que se acerque más se seguirá utilizando el método que más se acople, en este caso se utilizó el por logaritmos y el pronóstico por incremento o meta establecida en porcentaje

4.3.4 Presupuesto de ingresos por logaritmos

Se realizó el pronóstico de los ingresos para los siguientes años tomando la continuidad del año 2019 aplicando la fórmula para realizar las proyecciones mensuales de la empresa.

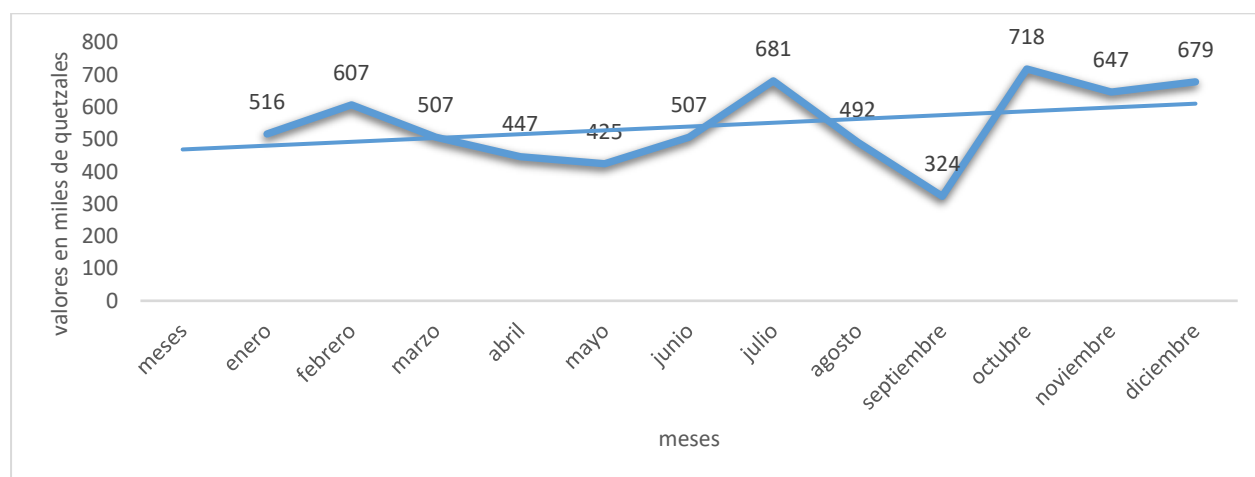
Tabla 11. Ventas por logaritmo del año 2019

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

No.	meses	2019	Logaritmo
1	enero	516	5.7130367
2	febrero	607	5.7832939
3	marzo	507	5.7054018
4	abril	447	5.6498623
5	mayo	425	5.6278961
6	junio	507	5.7051741
7	julio	681	5.8334467
8	agosto	492	5.6916004
9	septiembre	324	5.5102111
10	octubre	718	5.8563760
11	noviembre	647	5.8105994
12	diciembre	679	5.8318864
	Total servicios reales 2019	6,550	
	Pendiente		0.0078009
	Tasa de Crecimiento		1.81%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

De acuerdo con el método de logaritmos las ventas aumentan para el año 2020 una tasa de crecimiento del 1.81. % aproximadamente, este método parece efectivo ya que en los datos para los siguientes años se observa similitud en los valores. Se observa que los ingresos varían las cantidades cada mes, el volumen de facturación en el peor mes los ingresos son de 324miles de quetzales y en el mejor mes de servicios es de 718miles de quetzales.

Gráfica 3. Presupuesto de ventas mensuales del año 2019 de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con la información mensual que se obtuvo se puede observar que las ventas en agosto y septiembre disminuyen, pero julio, octubre, noviembre y diciembre son los mejores meses de la empresa sin embargo se debe implementar estrategias para los siguientes años, por lo que se considera que el pronóstico por logaritmos podría ser una opción para la realización de sus proyecciones de ventas, sin embargo esta proyección no implica llevar controles que le aporten a la empresa a obtener optimización de recursos y maximización de las ganancias.

Tabla 12. Presupuesto de ventas por logaritmo para los años 2019 y 2020

(cifras expresadas en miles quetzales)

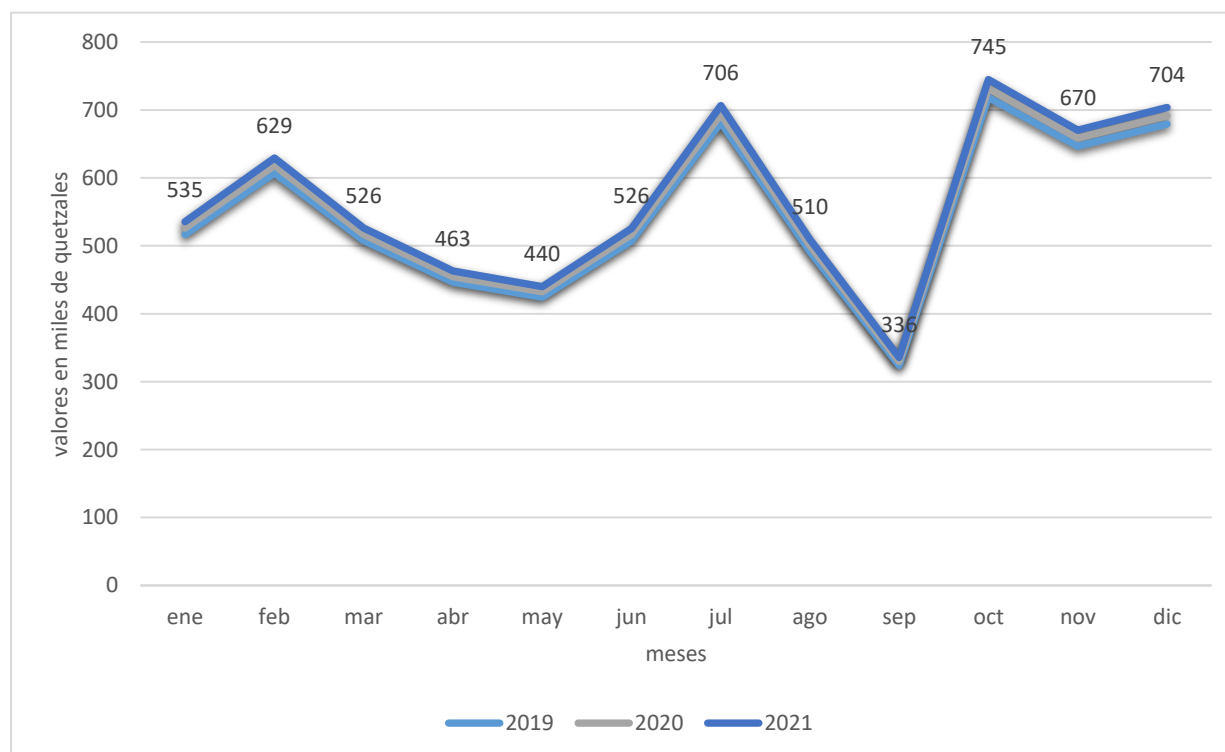
No.	Pronóstico de Servicios	2019	2020	2021
1	enero	516	526	535
2	febrero	607	618	629
3	marzo	507	517	526
4	abril	447	455	463
5	mayo	425	432	440
6	junio	507	516	526
7	julio	681	694	706
8	agosto	492	500	510
9	septiembre	324	330	336
10	octubre	718	731	745
11	noviembre	647	658	670
12	diciembre	679	691	704
	Total	6,550	6,669	6,790

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Se confirma que el pronóstico por logaritmos es una opción para la empresa de servicios, solo debe entablar metas de control los esfuerzos de control presupuestal, de costos en cada departamento, de incentivos entre otros factores, sin embargo, esto es difícil de determinar si le añadimos el factor no establecido en ningún índice como el COVID19.

Las diferencias cada año son aproximadamente de 100mil Quetzales, esto es un aumento mínimo, pero este pronóstico se observa real y adecuado y conservador, parámetro que se puede utilizar para pronosticar el aumento de los ingresos hasta 150mil en los años siguientes.

Gráfica 4. Presupuesto de ventas por logaritmo de los años 2020 y 2021 años



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

La grafica número 4 se puede observar el incremento en las ventas esperado, con el método por logaritmo las variaciones son similares al año 2019, este pronóstico se tomaría como metas de ventas que se puedan cumplir y superar. Como es pronóstico más adelante se estudia los costos y gastos para evaluar el porcentaje de ganancia que podría rendir estos valores de ventas.

4.3.5 Presupuesto de ingresos por incremento porcentual.

En este método, se realizó con base al requerimiento de los accionistas con el porcentaje que desean incrementar en el siguiente año. En este caso los accionistas según los objetivos establecidos requieren el aumento de las ventas en 5%.

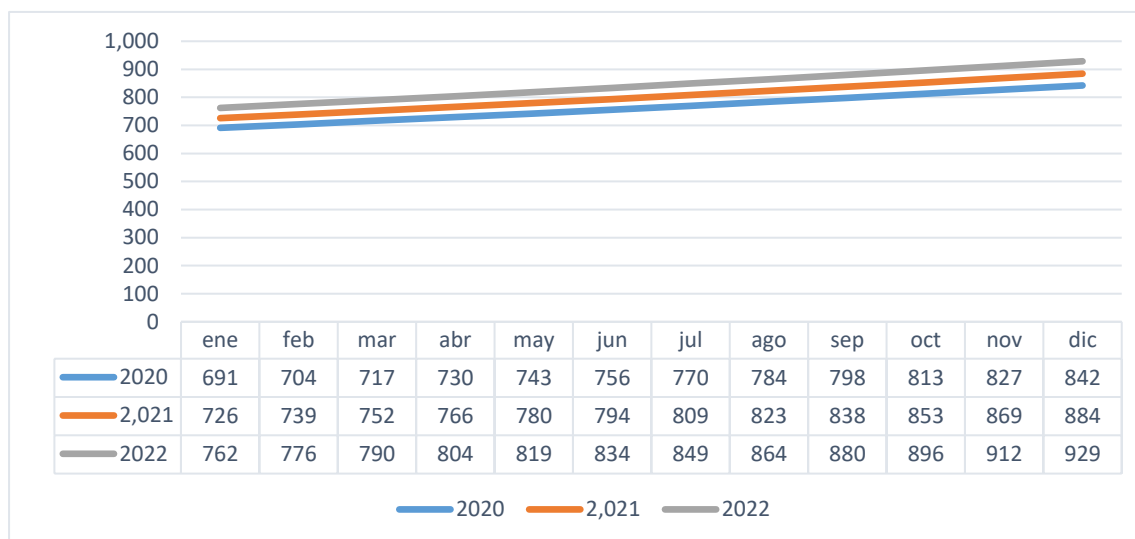
Tabla 13. Presupuesto de ventas por crecimiento porcentual

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Mes	2020	2,021
enero	691	726
febrero	704	739
marzo	717	752
abril	730	766
mayo	743	780
junio	756	794
julio	770	809
agosto	784	823
septiembre	798	838
octubre	813	853
noviembre	827	869
diciembre	842	884
Total	9,175	9,634

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Este método establece una meta fija de venta para los años 2020 y 2021, para ello es necesario establecer parámetros de control y el estudio minucioso de la capacidad de la empresa y así poder cumplir con los objetivos, para ello se debe realizar una reestructuración de la cultura organizacional para implementar el enfoque esperado por los accionistas, así como crear estrategias para el aumento de las ventas.

Gráfica 5: Presupuesto de ventas por crecimiento porcentual

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Se observa en la gráfica número 5 se observa el incremento y estabilidad, con un aumento en ventas adecuado al incremento de los 5 años, esto significa forjarse una meta de un aumento de 1 millón anual, de dicha forma se necesitan planificar más recursos con los que cuenta actualmente para cumplir con el objetivo del crecimiento porcentual, se hace énfasis en establecer tiempos de entrega, capacidad, incentivos de trabajos extras a empleados entre otros y se debe evaluar la cantidad de trabajo que se tiene por entregar y las solicitudes de clientes fijos y nuevos y hacer programaciones de actividades y calendarios procesos y cobros, por lo que se observa que es un método presupuestal adecuado a la empresa.

4.3.6 Control de egresos de la empresa de servicios

Con la información financiera de los años históricos 2015 al 2019 se determinaron los porcentajes de los egresos de la empresa de servicios, siendo el más alto los costos de servicios, de hecho, estos no estaban distribuidos de esa forma en los estados financieros proporcionados por la gerencia administrativa, estos fueron analizados y distribuidos para determinar los valores.

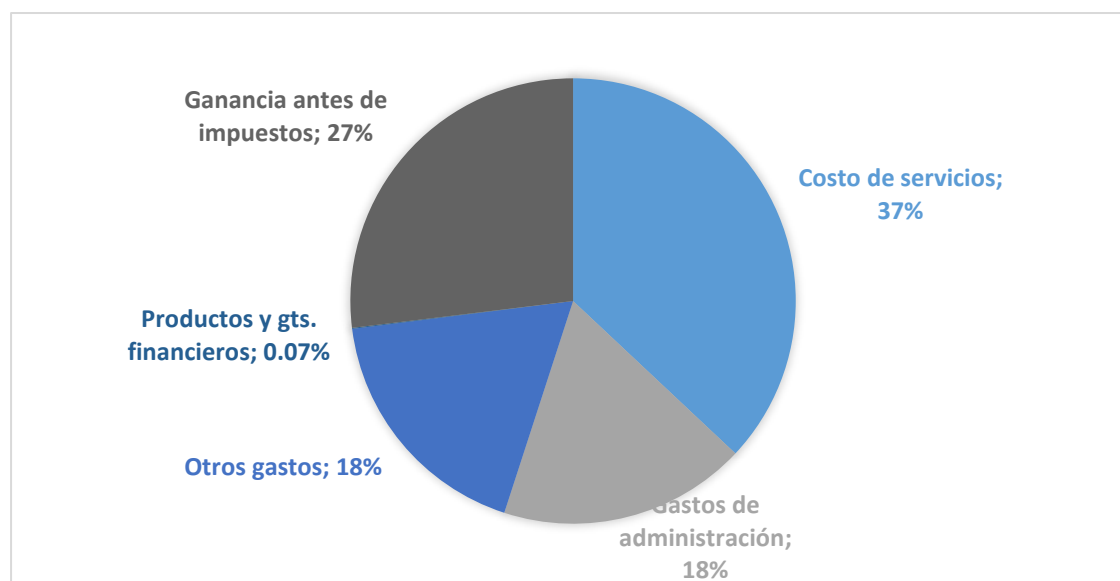
Tabla 14. Egresos años 2015 al 2019 de la empresa de servicios

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de servicios	2,366	2,407	2,183	2,429	1,753
Gastos de administración	955	992	1,267	1,156	1,165
Otros gastos	1,199	1,037	998	937	1,147
Productos y gastos. financieros	7	3	3	7	4
Ganancia antes de impuesto	1,492	1,567	1,657	2,639	2,481

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

La empresa de servicios en los años 2015 al 2019 no contaba con una distribución de adecuada de sus gastos, la gráfica No. 14 se realizó reorganización de las cuentas para determinar el costo de servicios y separar los gastos de administración y otros gastos, así como también los gastos financieros, derivado de la distribución adecuada ya se ve un panorama amplio de las obligaciones de la empresa.

Gráfica 6. Egresos año 2015 al 2019 de la empresa de servicios

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En la gráfica número 6 se puede observar que el costo de servicios representa un 37% sobre los ingresos y es superior a todas las obligaciones de la empresa, tomando en

cuenta que es el rubro donde se encuentran el pago de los profesionales, es un costo que no se puede dejar de realizar, pero si se podría proponer una reorganización al pago de esta cuenta de manera que se incremente el incentivo bajo metas y objetivos de la empresa. El pago de gastos administrativos y otros gastos representa un 18% sobre los ingresos, pagos muy paralelos que juntos no alcanzan el porcentaje del pago por costos de servicios.

4.3.7 presupuesto de costos de servicios de la empresa

De acuerdo con la información proporcionada por la administración se presentan los gastos incurridos por diferentes rubros los cuales se evaluaron y se realiza una propuesta para llevar el control con base a los estados financieros, para ello se debe establecer los costos fijos y variables de la empresa, así como también esta información se puede determinar el punto de equilibrio de las ventas y los costos.

Tabla 15. Costo de servicios de la empresa de los períodos 2016 al 2019

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Costo se servicios	2015	2016	2017	2018	2019
Honorarios profesionales	2,148	2,407	2,183	2,429	1,753
Timbres	203	27	152	106	182
Gastos de parqueos	11	12	10	11	16
Atención a clientes	5	5	6	4	
Total	2,366	2,451	2,352	2,549	1,952
variación interanual		4%	-4%	8%	-23%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En la tabla número 15 se detallan los rubros del costo de servicios, siendo estos el pago a los profesionales expertos, los timbres que llevan los documentos de los casos , gastos de parqueos por los trámites realizados e las entidades públicas y costos por atención a clientes, como se puede observar las variaciones inter anuales del 2015 al 2016 fueron de 4% y del 2016 al 2017 se obtuvo una disminución considerable y en el 2018 al 2019 también hay una disminución, siendo este de un 23%. Esto se debió al alza en ventas que tuvo el 2018.

En la cuenta de timbres, el control actual se compran los timbres de acuerdo con los requerimientos y este valor varía semana con semana y de forma mensual, tampoco es igual cada mes debido a que no se tiene control del proceso de los casos porque, la administración no tiene alcance en la evaluación de los procesos de requerimientos legales.

Con base en la información analizada de los períodos 2016 al 2019 descritos en la tabla 15, se procedió a realizar el presupuesto de costo de servicios, con un incremento del 5%, tomando en cuenta que en los años siguientes el volumen de trabajo aumente, el aumento es conservador con respecto al incremento del año 2018 de un 8% por lo que se realizó este ni mayor de 8% ni menor a 4%, variaciones de los años históricos analizados.

Tabla 16. Presupuesto de costos de servicios.

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Escenarios con incremento del 5%	2020	2021
Honorarios profesionales	2,090	2,189
Sueldos área laboral	305	312
Timbres y protocolos	191	201
Gastos de procuración	16	17
Total	2,603	2,718

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Al aplicar un incremento del 5% en los costos, solo debe servir como base de optimización y no superar ese 5% de incremento. Debe evaluarles el pago de honorarios, creando plataformas de metas, incentivos que se ajusten a la optimización de recursos que necesita la empresa.

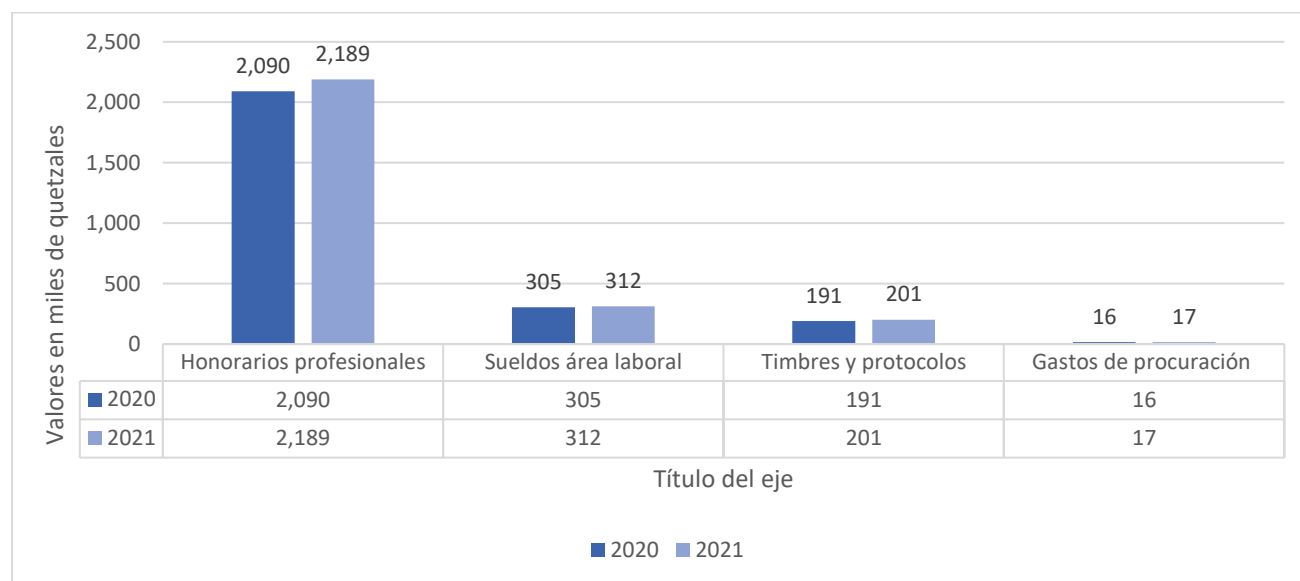
En estos rubros hay ventajas y desventajas, debido a que todos los profesionales facturan sus servicios, por lo que la empresa ahorra el pasivo laboral de ellos, pero sus porcentajes son altos, por lo que eso debe ponerse atención si se está perdiendo o se está ganando con dicha metodología.

Estas cuentas de costos son de suma importancia optimizar y determinar el valor de cada uno de acuerdo con la planificación de trabajos, es necesario que exista una persona

encargada de la planificación y distribución de los requerimientos de los clientes para ir asignando costos a cada trabajo y hacer el presupuesto de cada trabajo laborado, procesado y terminado.

La siguiente gráfica muestra la distribución de los costos fijo.

Gráfica 7. Gráfica de costos de servicios



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Se analizaron las cuentas que denotan más altos porcentajes en los estados financieros histórico 2016 al 2019.

- **Honorarios profesionales**

En la gráfica se puede observar que el costo más alto son los honorarios hasta de 2 miles de a los profesionales, cabe destacar que con anterioridad ya se sugirió hacer cambios a este pago y evaluar el rendimiento de los profesionales si están cumpliendo con las horas hombre que deben trabajar en los casos, para ello se debe llevar un control adecuado de las horas estableciendo parámetros de avances de los procesos y control de la facturación requerida mensual por los abogados y si estos cubren los costos fijos y disminuir el pago excesivo de pago de honorarios.

- **Timbres**

De acuerdo con la investigación de las necesidades de la empresa e información obtenida por la entrevista (anexo 1), el no llevar el control de los requerimientos de timbres y proceso de casos, provoca que no se pueda estimar en cantidad de timbres y costos.

También en esta cuenta se encuentra la compra de papel protocolo que los abogados utilizan para la impresión de los documentos legales.

Por lo que se sugiere, que los departamentos, realicen sus presupuestos, no solo de dinero si no también, de acuerdo con el volumen de trabajo requerido durante los últimos 6 meses anteriores y se evalúe la cantidad a utilizar promedio cada mes, para realizar un presupuesto de compra de timbres, e implementar un sistema o aplicación donde se lleve el control del ingreso y egreso de los timbres.

Llevar un control adecuado de los ingresos y egresos del consumo de los timbres y elaborar cotizaciones por cada caso de trabajo de servicios, de cantidad de timbres que se incurre y el costo para prever la compra de timbres y poder estimar y planificar, así como también apoyarse de un sistema de inventario en el que se pueda llevar el control.

En este rubro en el anexo 3 se dejó una propuesta de formato para apoyar en el control de timbres.

Para las obligaciones reflejadas en el estado financiero de gastos de administración y otros gastos también se realizó el análisis y la evaluación para estimar los gastos.

4.3.8 Presupuestos de gastos de administración de la empresa.

En el estado financiero de la empresa dentro de los tres rubros importantes se ve reflejado los gastos de administración, en los que se incluye los pagos de sueldos y prestaciones laborales, este rubro de acuerdo con la gráfica número 6 representa un 18% sobre los ingresos de los cuales a continuación se presenta el presupuesto.

Gráfica 8. Presupuesto de gastos de administración



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

El presupuesto de gastos de administración es un rubro que se puede estimar sin ninguna dificultad ya que en él se prevén los pagos de sueldos, prestaciones laborales, vacaciones y bono 14 y aguinaldo, considerando estas cuentas no debería de presentar algún inconveniente para llevar el control. Por tal razón este presupuesto se observa paralelo a los años anteriores, siendo 654mil para el año 2020 y 687 para el año 2021.

4.3.9 Presupuesto de gastos varios

Este presupuesto muestra otros gastos necesarios para el funcionamiento de las operaciones de la empresa, que son sirven de forma directa o indirecta para la entrega de los servicios profesionales prestados, se puede observar, en este caso la administración es la que menos costos representa a la empresa, sin embargo se han requerido los servicios de otros profesionales expertos en materia para complementar las asesorías legales por lo que es necesario, incluir en presupuesto un rubro para ello.

Tabla 17. Presupuesto gastos varios

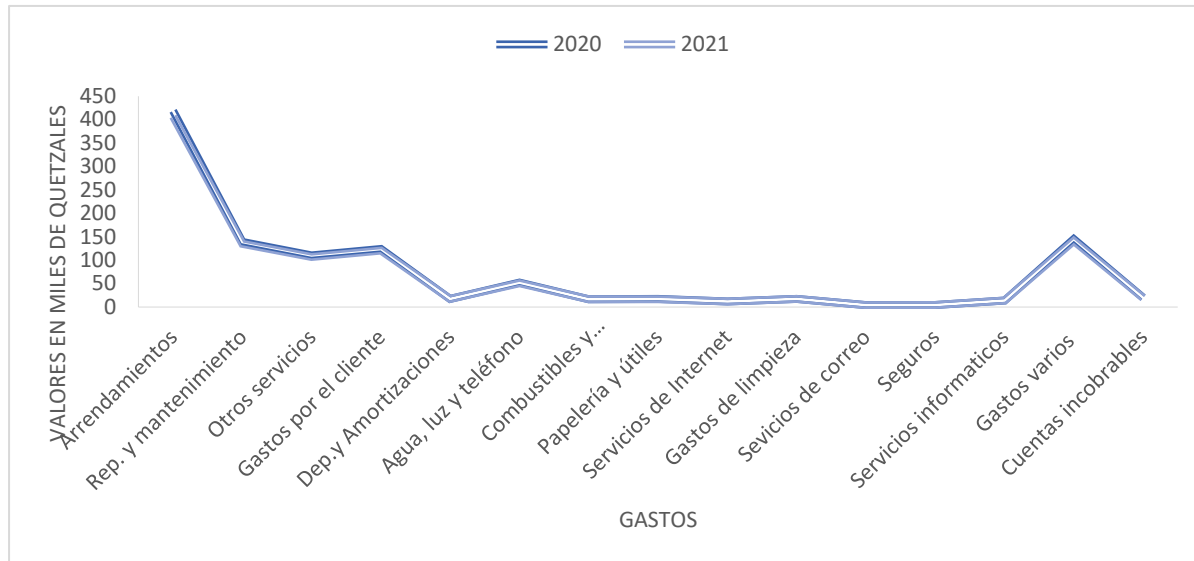
(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Gastos varios	2019	2020
Arrendamientos	419	407
Rep. y mantenimiento	139	135
Otros servicios	110	107
Gastos por el cliente	124	121
Dep.y Amortizaciones	18	17
Agua, luz y teléfono	52	51
Combustibles y lubricantes	17	17
Papelería y útiles	17	17
Servicios de Internet	12	12
Gastos de limpieza	18	17
Servicios de correo	4	4
Seguros	5	5
Servicios informáticos	14	14
Gastos varios	145	141
Cuentas incobrables	20	19
TOTAL	1114	1081

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Este cuadro no representa la totalidad de ellos gastos varios, sin embargo, se realizó de forma separada para tener una idea de los gastos incurridos en el funcionamiento técnico de la empresa de forma directa o indirecta y la gráfica lo explica de una mejor forma.

En estos rubros se puede observar que papelería y útiles, equipo de telefónico y servicio de parqueo a los clientes, son necesarios para el funcionamiento de la empresa, por lo que es necesario incluirlos los gastos de los clientes en costos para recuperación de estos y así disminuir de alguna forma los costos.

Gráfica 9. Presupuesto de gastos varios

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En la gráfica se aprecia bien que el pago a arrendamiento, reparaciones y otros servicios, y servicios informáticos son los que tienen más peso en las obligaciones de la empresa, sumando una cuenta de incobrables, esto debe disminuir y se debe implementar un control para ver las variaciones y las razones del alza en dichas cuentas. Con respecto a los estados financieros.

4.3.10 Sensibilidad de flujo de caja de la empresa

Derivado de acontecimientos inesperados y que afectan la economía, es de vital importancia proyectar la sensibilidad de flujo de caja, para ello se evaluaron dos escenarios, se elaboró un escenario pesimista y otro optimista y este se comparó con el real. En estos escenarios podemos prever eventos que afectan el flujo de caja. Estos rubros suelen analizarse en un proyecto, pero en este caso se evaluaron los movimientos de caja de los años 2016 al 2019 proyectando un incremento superior al de los años analizados, esperando que estos sean positivos, realizando análisis de los costos fijos y variables, de los resultados de la evaluación nos muestra la sensibilidad. Dicho análisis se refiere a qué tan sensible es el flujo de caja a las variaciones

De lo anterior expuesto, de que la empresa cuenta con dos controles uno administrativo y otro contable, se decidió tomar los valores de los estados financieros y tomar en cuenta

en primer lugar, la elaboración del flujo de caja proyectado para los siguientes años tomando como base el año 2019. Siendo conservador y aplicando un incremento del 5% cada año y los resultados han sido más acordes a lo que la empresa requiere ya que tomando estos valores la empresa puede conocer su capacidad de flujo de efectivo en los próximos años, si se cumplen las metas son de 1 millón cada año por ello se debe forjar metas para no disminuirlos los movimientos al contrario aumentarlos. Y se pudo observar que la empresa actualmente no cuenta con préstamo, esto disminuye el riesgo e incremento de intereses a pagar por lo que el flujo se puede aprovechar para una inversión.

Tabla 18. Sensibilidad de flujo de caja

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

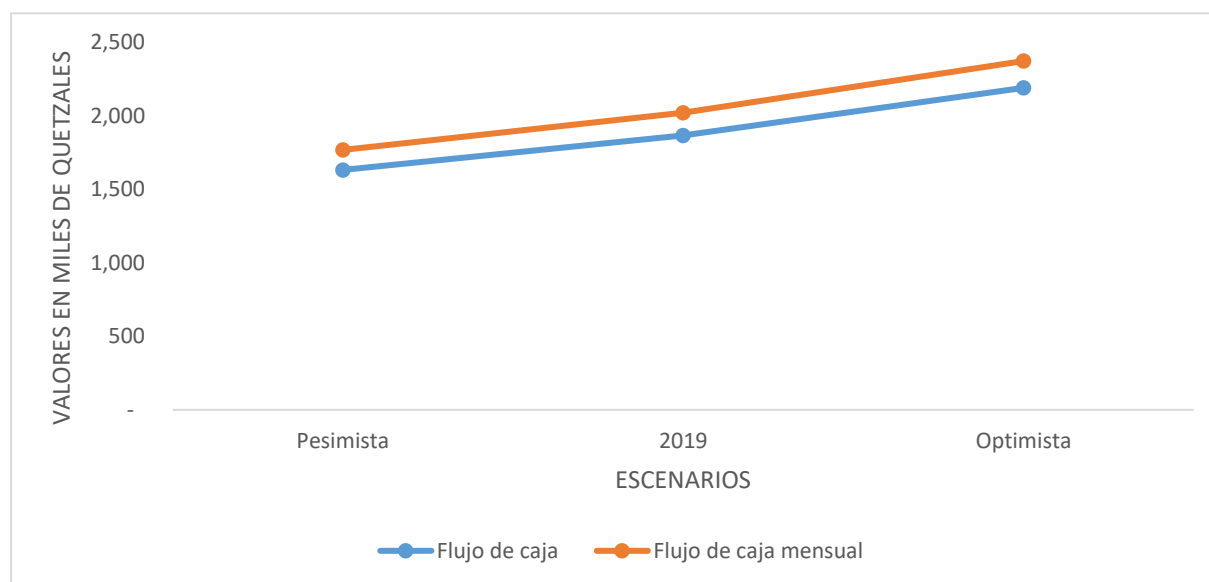
Descripción	Pesimista	2019	Optimista
Saldo de caja	1,015	1,015	1,086
Ingresos por servicios	5,535	5,535	5,922
Disponibilidad	6,550	6,550	7,009
Egresos de Operación	2,617	2,493	2,567
Gastos administrativos	655	624	642
Otros gastos	1,205	1,147	1,182
Total de otros egresos	4,477	4,263	4,391
Flujo operativo	2,074	2,287	2,617
Otros ingresos	26	18	22
(+) Dep. y Amortizaciones	26	18	22
Impuestos	492	455	469
Flujo de caja	1,634	1,868	2,192
Flujo de caja mensual	136	156	183

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con este escenario cambiando los costos, pronosticando una disminución de la facturación y en el otro escenario un aumento en sus flujos operativos, tomando en consideración factores como la situación actual del país, recorte de personal y otros, esto se compara con él y año actual y se observa que la empresa soporta la sensibilidad negativa. Obteniendo resultados de flujo operativo en el escenario optimista hasta de 2,192 miles de quetzales y en el pesimista de 1,634 miles de Quetzales de flujo de caja, con una diferencia de 234 miles quetzales menos en el escenario pesimista en

comparación con el año 2019 y en el escenario optimista una diferencia de 324 miles de Quetzales positivos.

Gráfica 10. Sensibilidad de flujo de caja



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con los datos del flujo de caja de la empresa determinados en la proyección de flujo de caja, se estableció que la empresa tiene capacidad para invertir un nuevo negocio, pero debido a que los accionistas son conservadores no han tenido esa visión de inversión en la empresa, sin embargo, con estos datos se intentará convencer de realizar cambios.

Para ello es indispensable la organización del control presupuestario puesto en marcha, la empresa se encontrará en capacidad de realizar inversiones financieras por los excedentes de saldos de efectivo que se generan con su movimiento según el flujo de efectivo preparado en la estructura de su presupuesto, pues al ejercer el control correspondiente, no generará gastos superfluos y las erogaciones necesarias para su mantenimiento serán controladas, lo que le permitirá contar con mayor disponibilidad dineraria para invertir o ampliar su línea de productos.

Las utilidades netas que se pueden obtener al poner en marcha el control financiero por medio del presupuesto son mucho mayores que las de los ejercicios anteriores, en los

que la empresa estaba operando por inercia, por lo que su rentabilidad aumenta, su situación patrimonial mejora y el grado de endeudamiento disminuye en relación con el valor de la aportación y la estructura de su capital social.

4.4. Optimización de recursos de la empresa

Para superar las deficiencias encontradas la administración de la empresa debe implementar el control por medio de los presupuestos financieros de los cuales se proponen en este documento, dentro de los cuales está la proyección de los estados financieros, los balances y flujos de caja proyectados para que se puedan obtener crecimiento y de esa forma llevar a la organización por la senda de éxito.

Los resultados obtenidos con la información a indican que la empresa tiene ganancias significativas sin embargo ha dejado a la deriva el crecimiento por la falta de control y uno de los motivos del estancamiento es que no tiene claro sus objetivo esto se debe a que el enfoque del director de la firma es generar ingresos sin controles por la falta de conocimiento financiero y esto limita el crecimiento económico, sin embargo el sector y los clientes que posee la empresa son estables y la fidelidad ha sido de importante, para el funcionamiento operativo.

Aunque no se tengan pérdidas significativas es notorio que se puede optimizar recursos y conocer el futuro y los acontecimientos y prever situaciones críticas, por lo que se debe subsanar este vacío de control, implementando a la mayor brevedad el presupuesto propuesto a la administración de la organización.

Las políticas administrativas y presupuestarias son de suma importancia para la vida de las empresas, deben ser de observancia general al involucrar a todo el personal laborante, por lo que se hace necesario ponerlas en marcha con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados y cumplir con las metas propuestas.

Controlar que los gastos de distribución y administración no se excedan de los valores propuestos ya que ello se logrará mantener su nivel sugerido, con lo que las utilidades por operaciones ordinarias de la empresa serán las previstas en el presupuesto.

4.4.1 Optimización y control de ingresos de la empresa

Con los datos analizados de la empresa de servicios de asesoría jurídica, se ha observado que es de vital importancia conocer su capacidad productiva, a través de la organización del tiempo invertido a sus clientes, para ello se determinó que la mejor opción es conocer el punto de equilibrio de la empresa.

Con el punto de equilibrio la empresa podrá proyectar sus costos fijos y variables, y por ende proyectar las ventas, así como también, como mejorar calidad de atención a sus clientes, crear estrategias, estudiar el mercado para nueva cartera. Esto además le permite tener una visión amplia de su situación financiera, así como también conocer sus debilidades con los clientes y deficiencias que tenga para con el proceso de entrega de los servicios terminados.

Con estos datos puede planificar tiempos de entrega, otorgar descuentos por fidelidad, incentivar a sus clientes a seguir depositando la confianza, esto es importante resaltar ya que debe cuidar la imagen con que ven sus clientes a la empresa, el prestigio no debe disminuir al contrario debe aumentar para que sea considerada como una de las mejores empresas de servicios de consultoría jurídica en el país y de dicha forma más empresas se sumen a su portafolio.

4.4.1.1 Punto de Equilibrio de la empresa

Con la evaluación y análisis de los datos proporcionados por la empresa, se consideró pertinente sugerir el cálculo del punto de equilibrio, como se mencionó anteriormente, esto da como resultado las estrategias de proyección de ventas y el alcance de los objetivos crecimiento y optimización de recursos, acorde a los objetivos trazados por los accionistas.

Partir de los datos que resultan del punto de equilibrio de la empresa, se estableció la capacidad de operación, así como también el margen de utilidad que desean los accionistas. Se considera que el presupuesto adecuado para la empresa de servicios es determinar su punto de equilibrio, proyectar sus ventas con metas realistas y no puede faltar el flujo de caja de lo cual se dejan varios formatos, y opciones para poder utilizar y determinar con qué porcentaje se desea determinar el crecimiento o afrontar alguna baja inesperada.

En primer lugar se elaboró la siguiente tabla donde se calcularon las horas invertidas de los profesionales, con periodicidad diaria y por año, sumando la cantidad de profesionales de la empresa y de esta forma se determinó la capacidad productiva en horas y atención a los clientes que tiene la empresa sin hacer mayores esfuerzos, solo utilizando las horas de oficina establecidas que ya invierten actualmente con un horario de oficina de 8 horas y haciendo un estudio de días laborados al año, quitando días festivos, feriados y sábados. A continuación, los resultados.

Tabla 19. Horas hombre invertidas por profesionales expertos

(Cifras expresadas en miles quetzales)

No.	Profesionales expertos	pago Mensual
1	Jorge Martínez	227*8 horas=1816
2	Pedro Rosales	227*8 horas=1816
3	María Ortega	227*8 horas=1816
4	José Pérez	227*8 horas=1816
5	Isabel Estrada	227*8 horas=1816
6	Johana Mendoza	227*8 horas=1816
7	Juan Pérez	227*8 horas=1816
8	Pedro López	227*8 horas=1816
	Total HH	14528

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con la información tabulada, se determinó que los 8 profesionales expertos que actualmente laboran en la empresa aportan en total a la empresa 14528 horas al año, de los cuales son 64 horas diarias en total. Conociendo este dato, se determina la capacidad de las horas de producción de los expertos para la atención de los clientes, y el aumento

o disminución de su productividad y por ende se puede proyectar ingresos, con el aumento y organización las horas invertidas a los clientes y los casos de acuerdo con el portafolio asignado a cada experto, se pueden agendar los requerimientos de los clientes y de esta forma planificar y crear estrategias de aumento de la cartera de clientes.

En este rubro también se estableció un salario fijo a los abogados de los cuales no deben superar los 25mil quetzales mensuales, ya que en la actualidad reciben salarios altos y adicional reciben un porcentaje por los trabajos extraordinarios, de los cuales se tienen tarifas sumamente altas hasta del 30% lo cual se considera excesivo.

Por lo que este pago debe cambiar la dinámica e incentivar a la productividad y pagar porcentajes acordes a la capacidad de la empresa enfocados en atraer a nuevos clientes, por lo que en este rubro se sugiere disminuir las tasas de comisión a los expertos y aumentar metas para que no dejen de percibir los montos actuales, pero con mayor control. Dentro de las sugerencias mencionadas anteriormente con aplicación o sistemas, es crear agendas de trabajo y programación de clientes, visitas extraordinarias, cumplir con anticipación los vencimientos para que el crecimiento de la fidelidad de los clientes sea cada vez sea en aumento.

Tabla 20. Horas hombre invertidas por profesionales expertos 2

(Cifras expresadas en miles quetzales)

No.	Profesionales asistentes	HH invertidas
1	José Luis Pineda	227*8 horas=1816
2	Dayana Álvarez	227*8 horas=1816
3	Karla Águila	227*8 horas=1816
	Total horas invertidas al año	5,448

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Los profesionales asistentes a los que se llama profesionales juniors, se realizó también un análisis, ya que, junto a los expertos, colaboran significativamente en la atención a los clientes y como se puede ver en la tabla número 20, ellos tienen la capacidad de 5448 horas al año de atención a los clientes.

Tabla 21. Total de horas hombre invertidas

(Cifras expresadas en miles quetzales)

Profesional	Horas invertidas
HH Abogado Senior	14528
HH Abogado Junior	5448
Total	19,976

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En la tabla 23 se puede observar que la empresa tiene una capacidad 19,976 de horas productivas de hora hombre en inversión de horas al año y 88 horas hombre diarias, para la atención a los clientes, con este dato se establece el punto de equilibrio y el establecimiento de las metas de ventas, sin contar las horas invertidas de las asistentes legales los cuales ellos también invierten en el apoyo de los expertos y los expertos junior.

Tabla 22. Tarifas de cobro por hora hombre

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

HH	Tarifa	T.C	Total
Horas director	175	7.8	1,365
Profesional Senior	100	7.8	780
Profesional Junior	75	7.8	585
Horas asistentes	50	7.8	390
Total	400		3,120

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

También se hizo importante crear una tabla de cobro, basados en la capacidad de cada experto y área de especialización de cada profesional, quedando las tarifa establecidas de cobro, quedando fuera de programación los requerimientos de clientes que requieran trabajos extraordinarios y específicos, como casos especiales en los que se cobran con base aranceles establecidos, por ejemplo en la inscripción de escrituras así como también en los juicios se cobra el 3% o más si el caso se gana o pierde, condiciones donde se llega a un acuerdo.

Estos factores pueden aumentar la rentabilidad de la empresa durante los años proyectados, pero también se deben cumplir con los controles presupuestales adecuados y sugeridos.

Tabla 23. Punto de equilibrio

(Cifras expresadas en miles quetzales)

Detalle	Horas de servicio
Asesorías en horas Proyectadas	19,976
Costo unitario	0.2249
Punto de equilibrio	4,492
Margen de contribución	45.81%
Precio de servicio por hora	0.3279
Ventas con margen de contribución	6,550

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con la información sobre la capacidad de la empresa de inversión en horas y la información de los estados financieros, distribuyendo con criterio financiero los costos fijos y variables; se determinó el costo unitario y los servicios en punto de equilibrio, con base al año 2019.

Los datos anteriores dieron como resultado el margen de contribución unitario de los servicios prestados por hora. Se considera que en la actualidad el margen de contribución es de un 45% y realmente es aceptable pese a no tener controles.

Por lo que las ventas en el punto de equilibrio de la empresa son de 19,976, horas hombre invertidas y con los datos se observa un 45% aproximado de margen de contribución, con respecto al costo unitario establecido en la tabla 25 con base en los montos de los costos variables y fijos reflejados en el estado financiero del año 2019.

Esto conlleva a agendar las asesorías y dará como resultado la planificación anual de los servicios prestados y en unidad con la participación de todos los profesionales para cumplir esas metas de ventas y más aún si se desea aumentar el margen de utilidad de la empresa.

Con la información que dio el punto de equilibrio se puede ver el área de pérdida y ganancia de la empresa, de las cuales a continuación se muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 11. Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Como se puede observar la empresa ha mantenido sus costos y ha obtenido ganancias significativas pese a la falta de controles financieros y administrativos. Se cree que es la fidelidad y confianza de los clientes que brinda la empresa lo que ha mantenido cierta estabilidad en las finanzas. La gráfica explica que el punto de equilibrio se encuentra en un rango de 3 millones y 4,492 millones de quetzales (costos fijos y variables), confirmando el 45% de margen de contribución.

Con estos valores se pueden proyectar distintos escenarios, de los cuales se debe implementar la regla de no superar los costos fijos y variables, al contrario, optimizar recursos al máximo y crear la posibilidad de un nuevo negocio o inversión.

Determinar el punto de equilibrio fue clave para la elaboración de los distintos escenarios para afrontar dar solución a los requerimientos de los accionistas y objetivos del trabajo profesional de graduación.

Tabla 24. Escenarios de sensibilidad proyección de servicios prestados con base en el punto de equilibrio de la empresa

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Escenarios	Pesimista 1	Pesimista 2	2019	Optimista 1	Optimista 2
Asesorías en horas Proyectadas	20	20	20	20	20
Costo unitario	225	225	225	225	225
Punto de equilibrio	4,492	4,492	4,492	4,492	4,492
Margen de contribución	15%	20%	45.81%	50%	55%
Precio de servicio por hora	258.62	269.86	327.90	337.33	348.57
Ventas con margen de contribución	5,166	5,391	6,550	6,738	6,963

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En las proyecciones presupuestarias en la tabla 26, se presentan 4 escenarios de las cuales 2 son pesimistas y 2 optimistas, estos escenarios se realizaron basados en el punto de equilibrio y considerando ninguna variación en los costos fijos y variables y en los primeros se provee la disminución del margen de contribución por las circunstancias o por factores externos que pueden suceder a futuro por ejemplo; que los clientes dejen de acudir a la asesoría de la empresa, cancelen contratos fijos, o pidan rebajas de tarifas y honorarios y descuentos no considerados.

Los resultados obtenidos pese a la situación y la falta de control la empresa según su punto de equilibrio, con márgenes de contribución del 15% y 50%, permanece en ganancia en el peor escenario pesimistas, la diferencia de los escenarios pesimistas con los optimistas es que no le permitirán invertir en nuevos negocios, pero puede sobrevivir a ello, con la condición de mantener total austeridad y crear estrategias de atracción de nuevos clientes.

En el caso de los escenarios positivos, se basan en la premisa detectada en el año 2020 con recesión por motivos de la pandemia COVID19, se observa que los casos y

problemas legales en las empresas continúan y se mantiene la demanda. Solo poner énfasis de trabajo en equipo y total concentración en cumplir metas, para lograr en los valores presupuestados.

Con las metas alcanzadas, mantendría a la empresa con estabilidad y oportunidades de crecimiento en los siguientes años, para el aumento del margen de contribución se tomaron los porcentajes propuestos por los accionistas en un 5% un 10% y continuar con el panorama conservador y no excederse en las proyecciones y caer en ser subjetivos, por ello no se aplicó la rentabilidad del 15% que los accionistas deseaban en sus objetivos.

En los escenarios presentados en la tabla número 26, se sugirieron aumentar los costos y disminuir el margen de contribución, sin ser severos para determinar si la empresa soportaría las bajas en las ganancias y aumentando costos en las proyecciones. En los escenarios optimistas también se aumentan los costos y se cambiaron las asesorías proyectadas, haciendo cambios significativos para la obtención de mayores ingresos.

Se observa que le conviene enfocarse a la empresa en los escenarios optimistas, para ello debe invertir en nuevas contrataciones de profesionales expertos junior y asistentes y organizar la inversión de horas para duplicar la producción y atención a los clientes, no conformarse y ver nuevos mercados del área legal, nuevos proyectos, hacer más presencia con los clientes.

4.4.1.2 Estrategias de implementación del control por medio del punto de equilibrio de la empresa

Para el cumplimiento de los objetivos de ingresos de la empresa, es importante y que los accionistas tomen en cuenta y pongan énfasis en el control de las horas invertidas y los procesos de los requerimientos de los clientes, información actualizada que le servirá a todo el equipo a establecer en qué porcentaje de avance se tiene en los casos y posterior

se cobren adecuadamente, para ello es importante implementación de tecnología avanzada.

- Implementación de tecnología avanzada para la determinación del rendimiento de los profesionales y la productividad de la empresa.

Cuando se habla de tecnología avanzada, se sugiere implementar un sistema o una aplicación que permita a todo el equipo una forma fácil y adecuada para ingresar los procesos a realizar y los procesos terminados y la supervisión y de los trabajos terminados y pasar a proceso de cobro.

La tecnología le ayudará a la empresa a agendar y organizar las reuniones y atención a clientes y el conteo de las horas invertidas, así como también evaluando constantemente el nivel de progreso de los requerimientos de los clientes por medio de un código o expediente por, abogado, por servicio, así como también que pueda crear reportes del rendimiento y avance de la productividad económica de la empresa.

- Si no se cuenta con la aplicación o sistema se debe crear controles para optimizar y ser eficientes en las horas invertidas creando agendas de trabajo y cumplimiento de requerimientos del cliente
- Realizar informes de desempeño con datos reales y presupuestales, evaluando las variaciones
- Adaptarse tecnológicamente para la atención a los clientes
- Invertir en un nuevo proyecto para generar utilidades
- Es de vital importancia estimar los ingresos y los gastos de manera realista, como se propuso en los cálculos, con escenarios pesimista y optimista, no pierde el sentido realista y puede ajustarse a un adecuado presupuesto de la compañía, puede prever a futuro, ya que con los cálculos la empresa ya sabe cómo llegar a sus metas financieras.
- Exigir la disponibilidad de datos contables históricos suficientes y apropiados.
- Promover y considerar las futuras tendencias y condiciones esperadas.

4.4.2 Optimización y control de egresos de la empresa

Los rubros más importantes son los gastos fijos los que permanecen esencialmente constantes en el corto plazo, sin importar los cambios en la producción o en el volumen de actividad.

Gastos variables los que varían directamente (en proporción) con los cambios en la de los requerimientos de los servicios, se realizó la determinación de dichos gastos.

Para el análisis de los costos fijos se hicieron algunos cambios en las cuentas a los estados financieros ya que algunas cuentas como servicios de pequeños contribuyentes el cual pertenecen a costos fijos, se encontraban en gastos varios, esto debido a que en la entrevista (anexo 1) se indicó que se hace la distribución de acuerdo a los requerimientos fiscales del formulario de IVA, y como costo fijo se realizó el cambio.

Se incluyeron todas las cuentas de los estados financieros debido a que por el giro del negocio no requiere de materia prima específica, pero de otros factores, técnicos, servicios, el arrendamiento telefónico, arrendamiento de oficina y otros rubros para la terminación y entrega de los servicios prestados.

- Optimizar compras

Para ello se realizó un análisis del porcentaje de peso que tienen la compra de timbres, los pagos de honorarios a los profesionales adicionales con los que solicitan servicios y papelería y útiles son; compras que se deben evaluar para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 25. Porcentaje de compras sobre los ingresos

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Cuenta	valor anual	Ventas año 2019	%
Timbres	182111	6,050,117.00	3%
Servicios profesionales-varios	113,481	6,050,117.00	2%
Papelería y útiles	17,648	6,050,117.00	0.29%
		Total	5%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En esta tabla se distribuyeron las compras más relevantes en el estado de financiero, de los cuales es necesario llevar estricto control y de estos son los que se debe optimizar recursos, los timbres y servicio a los profesionales son de 3% y 2%

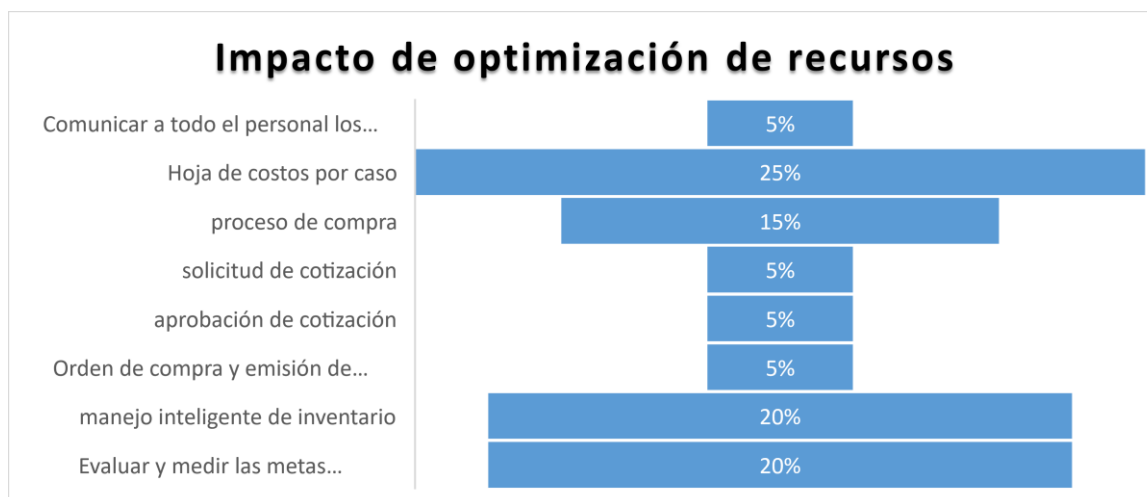
Tabla 26. Proceso de optimización sugerida para las compras

Acción	Departamento a cargo	ponderación
Comunicar a todo el personal los procesos	Administración	5%
hoja de costos por caso	Legal	25%
proceso de compra	Legal	15%
solicitud de cotización	Legal	5%
aprobación de cotización	Finanzas-Administración	5%
orden de compra y emisión de cheque	contabilidad	5%
manejo inteligente de inventario	Legal-Administrativo	20%
evaluar y medir las metas periódicamente	Finanzas-Administración	20%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Se sugiere implementar procesos los cuales le ayuden a optimizar, recursos, esto es implementar una hoja de costos a cada caso, en los que se detallen los servicios que se realicen y adicional, colocar los trámites que incurren timbres fiscales o notariales, datos de abogado experto en alguna materia distinta a los profesionales de la empresa, como economistas, auditores, doctores, ingenieros, entre otros, así como también el consumo de papelería y útiles.

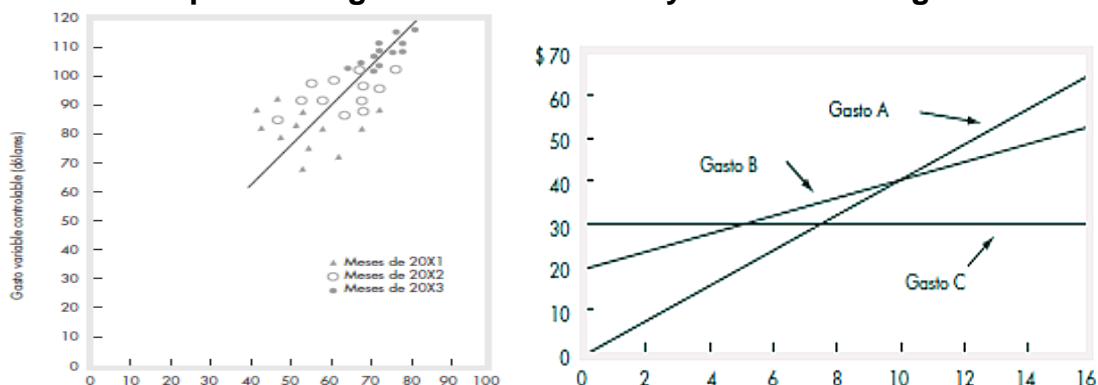
Para ello se realizó una ponderación de impacto para la optimización de dichos recursos, esta con base a los ingresos, ya que representa un porcentaje de costos fijos que se puede optimizar en un 100%, si estos se aplican correctamente.

Gráfica 12. Impacto de optimización de recursos

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

El impacto que tendría en la reducción de costos es importante ya que no solo optimiza recursos, si no también tiempo de entrega prever el uso de la cantidad de timbres, también quitar la incertidumbre de la pérdida o desperdicio de timbres y el impacto mayor se verá en los resultados y la entrega eficaz y eficiente de los servicios, ya que se tendrá la planificación de cantidades de papel a utilizar, otros servicios y timbres. Se considera una reducción óptima de los recursos.

También es importante resaltar que el manejo inteligente del inventario es indispensable, evitará errores en los pedidos, compras excesivas, ayudará a programar la compra en los lugares donde se venden timbres.

Gráfica 13. Propuesta de graficar la viabilidad y control de los gastos

Fuente: (Gordon, 2015)

Se sugiere mantener el control por la gráfica número 13, monitoreando la dispersión y se puede medir si se está realizando alguna compra con costos altos y observar los insumos que se están comprando a bajo costo o alto costo y no superar los valores.

Para las estrategias de compras y reducción de compras se propone lo siguiente:

- El inventario de timbres debe tener estricto control de consumo mensual o quincenal y el uso efectivo en los documentos, se debe delegar a una persona para la revisión del uso adecuado de los timbres y no el desperdicio o bien el extravío de estos.
- Reducción de pago de honorarios, evaluando el rendimiento de inversión de horas hombre invertidas.
- Evaluación y nivelación de salarios para el mejoramiento de la calidad de los empleados.
- Crear informes de consumo y reducción de costos.
- Medir el uso de los insumos como papelería y útiles
- Crear planes de consumo de combustible con las gasolineras con tarifas especiales
- Crear evaluaciones bimestrales para la evaluación de los costos
- Llegar a acuerdos de pagos con los proveedores por volumen de compra de papelería y útiles.
- Las reglas del control deben cumplirse para obtener resultados adecuados.

Implementar métodos de optimización, predisponiendo el flujo del trabajo y simplificando los procesos de calidad y atención a clientes.

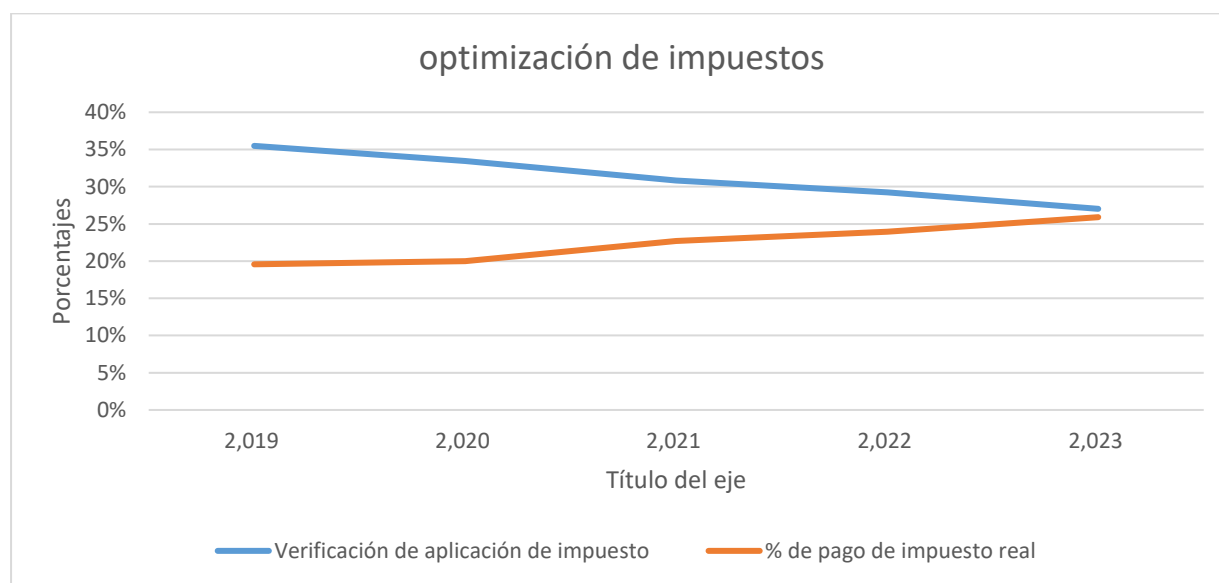
A menudo, es recomendable atender por separado los conceptos de reducción de costos y control de costos. Es indispensable tomar como base los escenarios propuestos para no excederse de los costos establecidos

Se recomendó graficar la optimización de los recursos para llevar el control adecuado.

4.4.3 Optimización de pago de impuestos

Se realizó el análisis del régimen opción simplificado sobre los ingresos versus opción sobre utilidades.

Gráfica 14. Análisis de pago de Impuestos



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Con el diagnóstico de la evaluación del pago de impuestos, como bien se mencionaba al inicio de este informe, se encuentra en el régimen de 5% y 7% sobre los ingresos, opción simplificado, se refleja que está en el régimen indicado y si no optimiza recursos está en una línea muy corta de pasarse al otro régimen de impuesto sobre la renta, este análisis si enmarca sus costos altos y que podría llegar a pagar la misma cantidad de ISR si optara por el régimen de pago sobre las utilidades.

4.4.4 Optimización de en pago de honorarios

Uno de los rubros más significativos en el estado de resultados es el pago de honorarios se realizó un análisis y una propuesta de reorganización del pago, incentivando siempre el trabajo en equipo y alcance de las metas de la empresa.

Tabla 27. Pago de honorarios porcentaje actual

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Período	Pago actual	Ingresos anuales	%
anual	1,753	6,550	27%
mensual	146	546	27%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Actualmente el pago de honorarios se encuentra muy elevado, se pagan porcentajes altos, adicional algunos profesionales tienen pagos fijos y no se mide el rendimiento de productividad de cada uno, se realiza el trabajo al recibir, no se cuenta con programas o agendas de entrega, hojas de costos, entre otros y crea incertidumbre, falta de información y como se observa pago excesivo de honorarios sin tener la certeza de que se cobra adecuadamente.

Tabla 28. Optimización de en el pago de honorarios.

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Propuesta	% sobre lo facturado y fijo	Incentivo por llegar a las metas	Total
Abogados E	15%	5%	20%
Abogados J	12,000 c/u = 1%	2%	3%
		Total	23%
		Actual	27%
		disminución	4%

Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

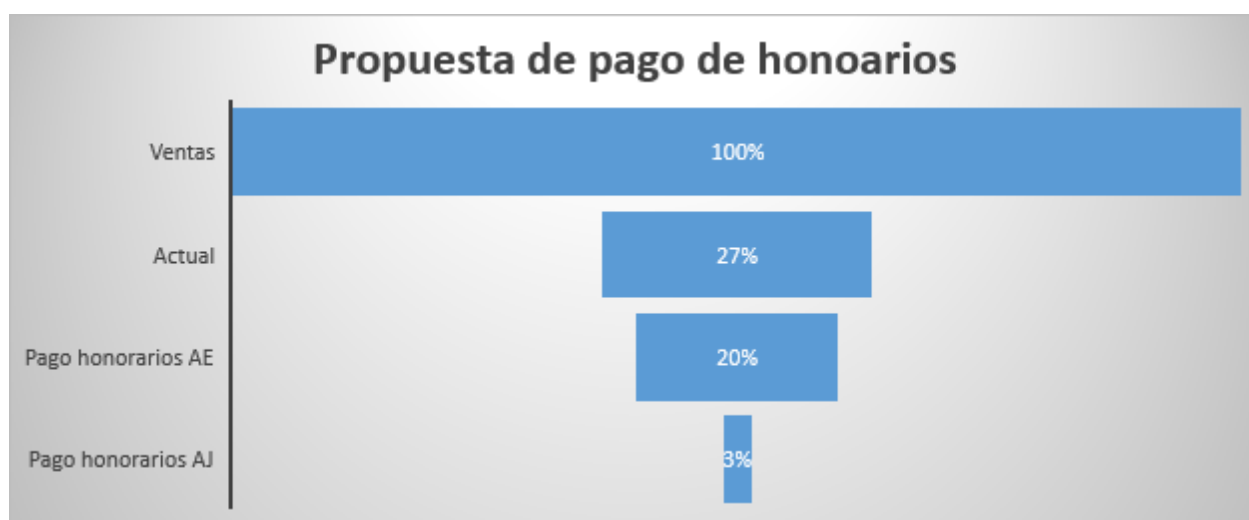
La estrategia de optimización consiste hacer cambios en los pagos e incentivar a cumplir metas de ventas y obtener el crecimiento deseado de la empresa.

A los abogados expertos pagarles un 15% sobre lo facturado y un 5% por el alcance de metas esto sería un 20%, con la condición de que se alcancen las metas de prestación de servicios de la empresa, así como también el pago a los abogados junior, un salario

fijo de no más de 12mil quetzales, incentivándolos con el pago del 2% por el alcance de metas y este pago se realiza aplicando el porcentaje a lo facturado adicional de las ventas alcanzadas.

Una de las medidas que se debe tomar es el pago de adecuado de los honorarios, de dicha forma también podrá evaluar la productividad de los profesionales expertos, tomando en cuenta las horas invertidas y las hojas de costo que sería ideal llevar el control con un sistema administrativo financiero o una aplicación.

Gráfica 15. Propuesta de optimización de pago de honorarios.



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Como se puede observar, en la gráfica, la disminución es de un 4% con respecto a lo pagado en la actualidad, de momento no se observa una diferencia significativa, pero, con la evaluación del rendimiento productivo se verá el avance y se podrá realizar una nueva evaluación para determinar que la estrategia es adecuada, con la ayuda de las herramientas y hojas de costos por caso, disminuirán tiempos de ocio y producirá tiempo de calidad para la inversión de horas a cada caso. También se debe evaluar el tiempo de trámites en los registros, prever atrasos en las entregas y aumentar la facturación.

Otra forma de evaluar es revisando mensualmente la facturación que realiza cada abogado por mes y evaluar en qué fase va cada caso para establecer tiempos de entrega.

Se cree que esta otra forma de pago ayudará a incentivar el trabajo en equipo, el trabajo arduo y el crecimiento de la empresa ya que por cliente nuevo se debe incentivar un pago fijo del 5% adicional, para que los expertos consideren visitar clientes nuevos adicional a su portafolio de clientes habitual.

4.9 Análisis de rentabilidad de la empresa

- La cultura organizacional de la empresa

Se considera a la empresa y sus socios, bastante conservadores en cuestiones de inversión y por la falta de conocimiento financiero de los altos mandos le restan importancia a involucrar a toda la persona en la optimización de recursos y cumplimiento de metas. Por lo que es necesario un cambio de mentalidad y subsanar diferentes áreas que estén dañadas para hacer de la empresa no una de las mejores firmas de Guatemala por su cartera de clientes exclusivos, si no expandirse a todo el país.

- Evaluar el clima laboral

Se observa que hay una línea divisoria entre el rango de puestos, por lo que se debe crear actividades y charlas para mejorar el ambiente laboral.

Analizando los datos el rubro importante para la reducción de costos es el pago de honorarios a los profesionales para ello en función de los ingresos se calculó el porcentaje de pago de honorarios.

Ratios financieras

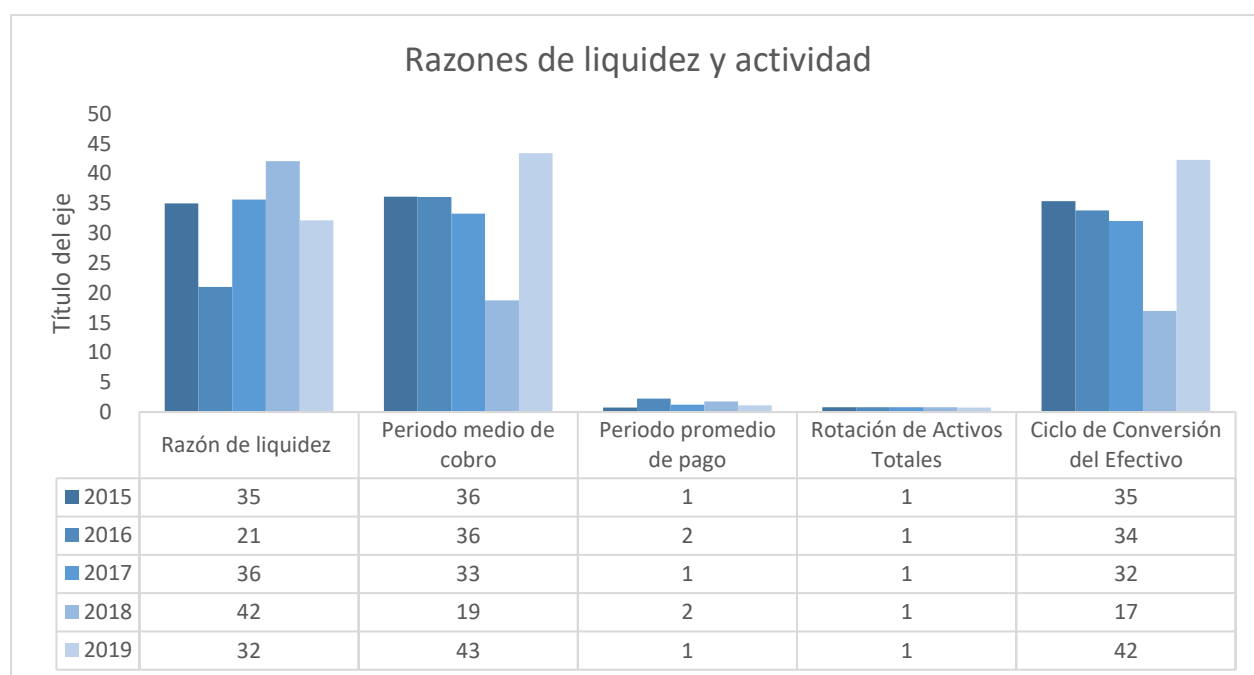
Para determinar las estrategias financieras fue necesario determinar el presupuesto adecuado y establecer su rentabilidad, de lo que se observó que la empresa es estable económicamente y se espera que con la implementación del presupuesto y con el adecuado control presupuestal, las ganancias sean exponenciales.

El año 2020 cae en una recesión inesperada provocada por la Pandemia COVID19, por lo que se debe mantener alerta en los puntos siguientes.

- Caída de servicios (baja de clientes)
- Realizar periódicamente análisis de rentabilidad
- Riesgo de liquidez
- Riesgo operativo
- Riesgo crediticio

Al realizar el análisis de rentabilidad la empresa de servicios, se determinó lo siguiente:

Gráfica 16. Razones de liquidez y actividad



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

Las razones indican una liquidez inmediata en un promedio de 33, esto significa que su flujo inmediato es aceptable, pero puede cambiar ese número, en comparación con otras empresas es un número positivo, que puede ir aumentando, siempre y cuando implemente el control presupuestal.

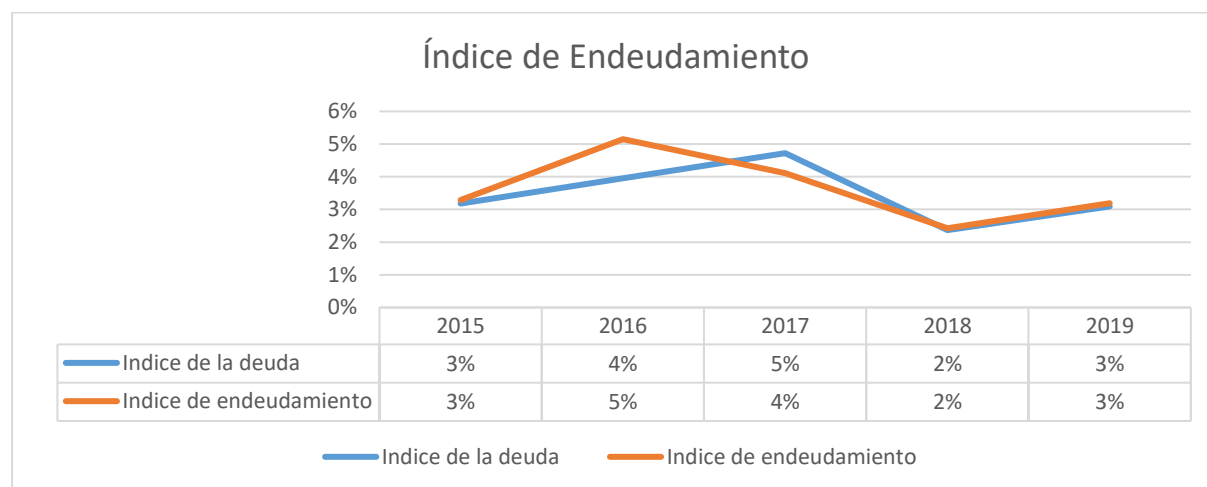
El promedio de cobro se puede observar es alto, hasta 43 días, aquí se debe implementar más control en los cobros para apresurar el flujo inmediato, esto contesta la interrogante que se tiene liquidez, pero no se cobra a tiempo.

El promedio de pago si es casi inmediato, que no llega ni a uno, esto significa que se mantienen al día con el pago a sus proveedores, pero el efectivo no ingresa con el mismo tiempo.

La ratio de rotación de activos, indica cuánto dinero está generando los activos. El obtenido es de uno, indica que anualmente la compañía gana 1 por cada 1Q que posee en activos. El aumento de esta ratio indicará la rentabilidad de la empresa, ya que indicará que está produciendo más ingresos con el dinero que ha invertido en activos. Cuanto menor sea esta ratio, nos indicará que la empresa está utilizando de manera deficiente el dinero invertido en sus activos. Pero no es el caso de la empresa de servicios.

El ciclo de conversión del efectivo en este caso es similar al promedio de cobro, como se puede observar están en el mismo promedio, tomando en cuenta que no existe inventario, puede ser problema de atrasos en la facturación y atrasos en el cobro, lo que ocasiona que cada 42 observándose que en el año 2018 fue de 17, eso quiere decir que es posible mejorar el promedio actual de 35.

Gráfica 17. índice de endeudamiento

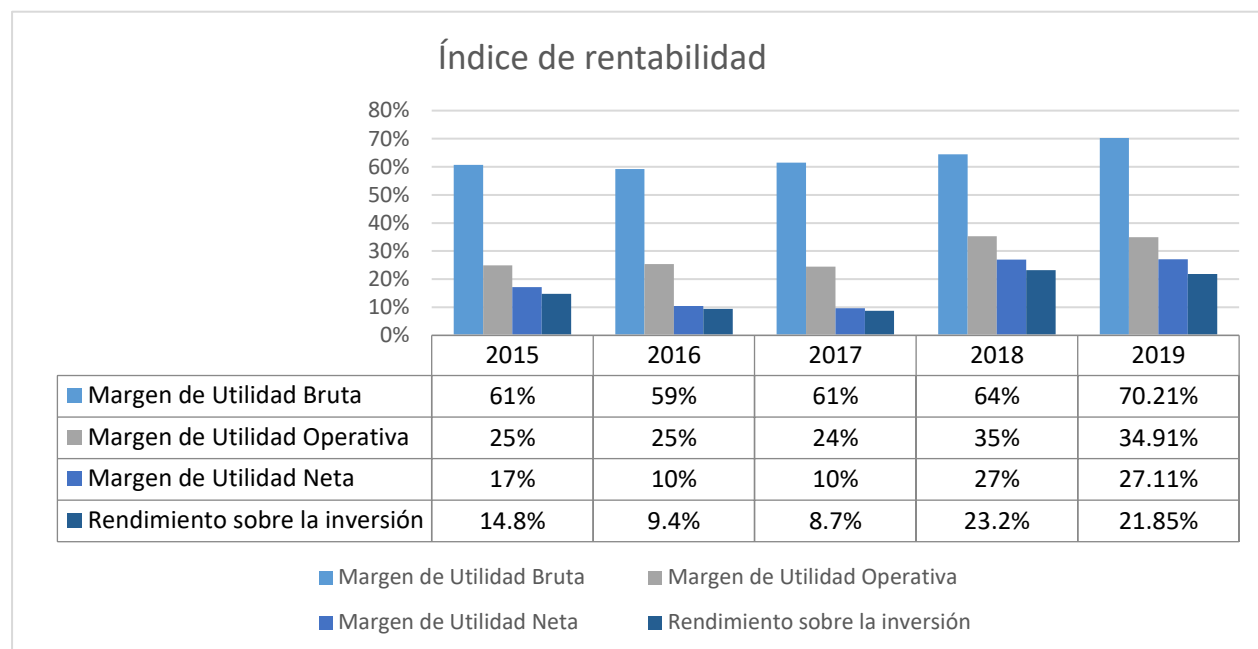


Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

El índice de endeudamiento de la empresa es alto con respecto a su patrimonio, utiliza 3 veces su patrimonio para cubrir sus deudas, pese a que no cuenta con deudas, pero este

rubro más alto en el pasivo de un promedio de 3.5% son el pago de prestaciones laborales, esto significa que la empresa ha cancelado el pago de prestaciones laborales a empleados o bien le ha tocado despedir personal. El recurso humano el que mayor costo le representa tanto en el área administrativa como financiera.

Gráfica 18. Razón de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

La empresa de servicios ha contado con estabilidad económica los períodos analizados 2016 al 2019, sin embargo la implementación del control presupuestal es sumamente importante para el aumento de la rentabilidad, ya que el margen operativo del año 2016 al año 2019 ha tenido un aumento del 9% sin embargo los años 2018 y 2019 fue de 35% y quedó estático, pese a que el margen de utilidad bruta fue 6% más que el año anterior, Esto significa que no cambia las estrategias para maximizar el margen de utilidad. El rendimiento sobre el patrimonio debe aumentar con respecto a los años anteriores y en los años analizados no mantiene estabilidad.

4.10 Análisis de los Resultados

Se realizó un comparativo de los resultados obtenidos con los diseños de control presupuestal que se propusieron.

Tabla 29. Análisis de resultados de implementación de control presupuestal de la empresa

(Cifras expresadas en miles de quetzales)

Estado de resultados proyectado	2019	2020	2021	2020	2021
Escenarios	Sin control	Logaritmo	Crecimiento	PE	PE
Servicios profesionales legales	6,550	6,669	6,878	7,188	7,412
	Disminución de costos y gastos 3%				
Costo de servicios	1,952	1,952	1,952	1,952	1,952
Gastos de administración	1,165	1,165	1,165	1,165	1,165
Otros gastos	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147
Utilidad en operación	2,287	2,405	2,614	2,924	3,149
Otros gastos y productos financieros	38	38	38	38	38
Utilidad antes del ISR	2,324	2,443	2,652	2,962	3,187
(-) ISR opcional	455	455	455	455	455
Utilidad antes de la reserva legal	1,869	1,988	2,197	2,507	2,732
Reserva legal	93	93	93	93	93
Utilidad del período	1,776	1,895	2,103	2,414	2,638
Porcentaje de ganancia	27%	28%	31%	34%	36%
(+) 3% disminución en costos y gastos y otros gastos		213.17	213.17	213.17	213.17
Utilidad del período		2107.88	2316.67	2626.69	2851.31
nuevo porcentaje de ganancia		32%	34%	37%	38%

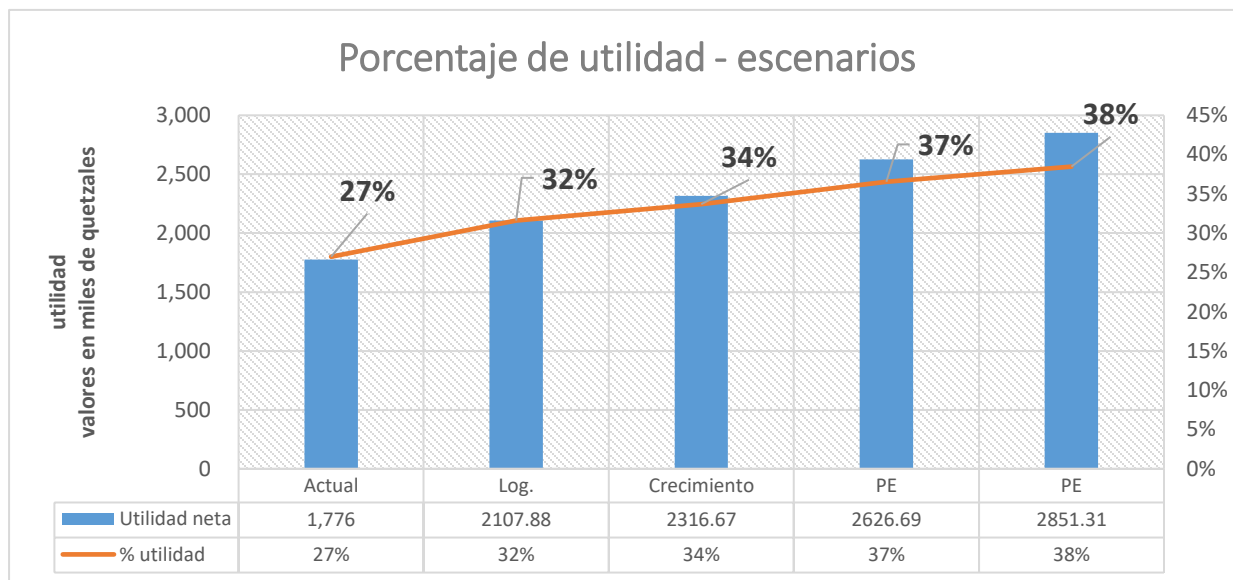
Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

El nivel de rentabilidad del año 2019 es aceptable del 27%, sin embargo, se espera un rendimiento mayor para los siguientes años con la optimización e implementación del control presupuestal para la empresa de servicios jurídicos en la ciudad de Guatemala.

Las diferencias entre las distintas propuestas no varían entre sí, sin embargo, se puede elegir la mejor opción de control, o de que establezca las metas requeridas.

Se observa que con la implementación de un adecuado control presupuestal en los escenarios propuestos. En el presupuesto por logaritmos la rentabilidad sería de 32%, y el de crecimiento porcentual el 34% y en la implementación del control por punto de equilibrio este sería de 37% y a medida que se cumpla con políticas administrativas y financieras este podría ser hasta un 38%, superior al del 2019.

Gráfica 19. Resultados de propuesta de diseño de control presupuestal



Fuente: Elaboración propia con base en información financiera

En el análisis de los escenarios de presupuestos, iniciando con el cálculo por logaritmo este no conlleva mayores resultados para proyectarlo ya que es por la aplicación de la fórmula estadística, por dicha razón no es adecuado para la empresa. Solo se podría implementar para pronósticos y evaluación de variaciones.

Por crecimiento porcentual se realiza con base al requerimiento de los accionistas en un supuesto y no tiene base sólida de crecimiento, no involucra a todo el personal de la empresa ya que no se realizan cambios significativos, por lo que no es adecuado a las necesidades que requiere la empresa.

Y en el tercer escenario de control presupuestal adecuado para la empresa, como se puede observar en la gráfica número 19, de los resultados obtenidos es el punto de

equilibrio, además de llevar controles, involucra a todo el personal de la empresa y esto incrementa la rentabilidad de hasta un 37% y de un 38 % en el escenario más optimista sí se cumplen con los controles propuestos.

El cálculo del punto de equilibrio realiza presupuestos con base a los costos de cada caso y calendarizando las asesorías y este dará como resultado la planificación de estrategias de ingresos y optimización de recursos, así como también atracción de nuevos clientes para el crecimiento que esperan los accionistas para la empresa.

5 CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el análisis de las políticas administrativas y financieras existentes, estas se realizan de forma empírica por lo que es necesario la implementación de políticas y trasladar al personal de manera formal, esto disminuirá sus costos y aumentará sus beneficios significativamente. El efecto financiero será hasta de un 5% si implementan controles y cambios no tan significativos. Si se hacen cambios de acuerdo con el requerimiento de los accionistas de un crecimiento porcentual e indicaciones que se propongan el efecto financiero sería de 7%. Sin embargo, si se hacen cambios radicales y se implementan y cumplen las políticas propuestas con controles adecuados a la empresa el efecto financiero sería de un 10% y 11% sobre su rentabilidad de acuerdo los escenarios de proyección planteados en el trabajo profesional de graduación.
2. De acuerdo con el análisis de las necesidades, se determinó que el adecuado control presupuestal fue el efectuado por el cálculo del punto de equilibrio, esto implica crear una hoja de costo por caso para llevar el control de horas invertidas, así como también permitir proyectar el estado de resultados y flujo de caja, para pronóstico de ingresos y prevención de egresos. El resultado del cálculo del punto de equilibrio dio a conocer las horas hombre invertidas por los profesionales expertos, por lo que se estableció 19,976 horas anuales y 88 horas diarias, ya que cuenta con 8 profesionales expertos y 3 profesionales asistentes. De esto valores también se estableció el costo fijo y variable, el costo se encuentra entre 4,492 miles de quetzales, aumentando el margen de utilidad hasta un 38%.
3. Derivado del análisis de la empresa se determinó que el control presupuestal tendrá éxito a través del cumplimiento de los parámetros de control sugeridos y de esa forma maximizar los beneficios. Con los datos históricos analizados se determinó que la empresa tiene altas probabilidades de crecimiento y cumplir objetivos, el aumento de sus ganancias puede ser de un 5%, 15% y hasta un 20% si sigue las directrices

sugeridas. Así como también si se cambia el parámetro de pago de honorarios puede optar por un crecimiento de la empresa de un 3% obteniendo nuevos clientes al año.

4. El impacto que tendría, que tendría la empresa es en el rubro de pago de honorarios a los profesionales, estos en la actualidad tienen porcentajes altos este representa un 27%, de costo para la empresa, pero podría disminuir, reduciendo a los abogados expertos no tener pagos fijos y solo dejarlos con un 15% o un 10% sobre lo facturado, adicional a los abogados junior pagarles un pago fijo y un 1% de incentivo por llegar las metas y mantener incentivos por llegar a las metas de servicios al mes y por cliente nuevo pagar un incentivo único. Esto reducirá hasta un 12%, en los costos. Aumentará el trabajo y dará crecimiento a la empresa.

6 RECOMENDACIONES

1. Para superar las deficiencias encontradas la administración de la empresa debe implementar el control presupuestal desarrollado y poner en práctica las políticas administrativas y financieras propuestas en el trabajo profesional de graduación y así podrá alcanzar las metas de la entidad, y de esa forma llevar a la organización por la senda de éxito.
2. No pasar por alto la implementación de las herramientas financieras propuestas y aprovechar oportunidades de crecimiento y obtención de rentabilidad con la información obtenida.
3. Acoplarse a la tecnología esto le permitirá optimización y eficacia en la prestación de servicios, y podrá innovar en un nuevo negocio o inversión en un proyecto donde pueda invertir sus ganancias.
4. Es recomendable evaluar constantemente si la cultura organizacional es adecuada para las necesidades de la empresa. Implementación de actividades de con el personal para tener un buen clima laboral adecuado, y para disminuir la incertidumbre debe transmitir al personal actitud resiliente esto provocado por la situación actual, y la recesión que se prevé por las catástrofes naturales o factores inesperados
5. Se debe cumplir con los procesos del presupuesto, aprobación, y autorización control y supervisión del presupuesto previo a la ejecución, es importante la evaluación constantemente el punto de equilibrio de la empresa y realizar periódicamente estado planificado de los flujos de efectivo para la optimización de recursos.

7 BIBLIOGRAFÍA

Amat, Soldevila, Castelló. (2000). *Control presupuestario*. España: Gestión.

Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012,. (2012). *Ley de Actualización Tributaria, Decreto 10-2012*. Guatemala: Organismo Ejecutivo.

Alvial, M. R. (2015). *Conceptos basicos de presupuestos*. Chile.

Banguat. (2018). *Banguat.gob.gt*. Obtenido de recuperado de http://www.banguat.gob.gt/Publica/guatemala_en_cifras_2018.pdf

Biyani Girls College, J. (2012). *Business Budgeting*. Vidhyadhar Nagar,.

Cardenas, Napóles. (2018). *Presupuestos teoría y práctica*. México: Mc Graw Hill.

Casanovas, A. (3 de junio de 2008). *Gestión de Políticas de Empresa*. Madrid, España.

Código de Comercio. (22 de junio de 1970). *Código de Comercio-Decreto del Congreso Número 2-70*. Guatemala.

Código tributario. (1991). Congreso de la Republica de Guatemala, Decreto 6-91. *Código tributario*. Guatemala: ORGANISMO EJECUTIVO.

Congreso de la Republica de Guatemala . (2012). *DECRETO NÚMERO 4-2012* . Guatemala: Organismo Ejecutivo.

Corporación Renaissance Group. (3 de junio de 2020). *Cgroup. com*. Obtenido de <https://crgroup.com/wp-content/uploads/budgeting-ebook.pdf>

Diaz-Granados, L. S. (2006). *Políticas empresariales*. Ecuador: Pacific.

Fagilde, C. A. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Venezuela: Carlos A. Fagilde.

Ferrari, F. J. (03 de 19 de 2020). *Economipedia* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html>

Garza, G. (2018). *Macroeconomía de sector servicios 1960-2003*. Mexico: El colegio de México A.C.

Gestiopolis. (23 de marzo de 2019). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Obtenido de Gestiopolis.

Gordon, R. W. (2015). *Presupuesto , planificación y control*. México: Pearson Educación.

IBIS Educación for Development. (3 de junio de 2020). *Tools Box For Budget Analysis Guide*. Obtenido de https://oxfamibis.dk/sites/default/files/media/promm/toolbox_for_budget_analysis_guide.pdf

Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92. (1992). *Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92*. Guatemala: Congreso de la República.

Luis Sotomayor Díaz-Granados. (2006). *Manual de Políticas Generales*. Ecuador: Pacific EI.

Maine Historical Society. (3 de junio de 2020). *Budget Planning, Accounting*,. Obtenido de https://www.mainememory.net/pdf_files/resources/Budget_planning.pdf

Mislick, Nussbaun. (2015). *Cost Estimation Methods and tools*. Monterey, California: Daniel A. Nussbaum.

Molinares, C. v. (2018). Los presupuestos objetivos y su importancia. *Revista cultural unilibre*, 12.

OVA GROUPS. (2017). *OVA GROUPS*. Obtenido de <http://www.ovagroups.com/serviciolegal.html#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20la%20Asesor%C3%ADa%20Legal,en%20cualquier%20materia%20del%20Derecho>.

Rivera, W. H. (2005). *Presupuesto planificación y control*. México: Pearson educación.

Sampieri, D. R. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones

Superintendencia de Administración Tributaria SAT. (3 de junio de 2020). El Abc de los impuestos. . Obtenido de <https://sites.google.com/site/elabcdelosimpuestossat/el-abc-de-los-impuestos-1/03-impuesto-sobre-la-renta-isr>

Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting Basic & Beyond*. Canada: by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.

The International Budget Project. (2002). *Guia Ciudadana para el Trabajo presupuestario* . Washington,DC 20002: Isaac Shapiro.

Vázquez, D. C. (octubre de 2015). *El Presupuesto Público* . Obtenido de Documento de Ciencias Empresariales No. 17.

Villanueva, A. (27 de julio de 2010). *Elaboración y control de presupuesto*. Mexico.

8 ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

Entrevistas a los encargados de áreas sobre las políticas administrativas

Datos del entrevistado

Nombre:

Área:

Cargo:

Profesión:

Fecha de aplicación:

1. ¿De acuerdo a su perspectiva, la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
2. ¿De qué forma evidencia el cumplimiento o incumplimiento?
3. ¿Cree que las políticas de la empresa son adecuadas y logran el objetivo?
4. ¿Cuántos días de crédito se otorgan a los clientes?
5. ¿Desde su perspectiva los clientes cumplen los días de crédito establecidos?
6. ¿Existen estrategias de cobro?
7. ¿Existen estrategias de pago?
8. ¿Cuál es el proceso de solicitud de fondos al departamento contable o financiero?
9. ¿Desde su perspectiva la empresa cumple con las obligaciones con sus empleados y proveedores?

¿Ha percibido en el último año, una situación de falta de liquidez en su empresa? De ser positiva la respuesta ¿Cuál considera ha sido la razón principal?

Anexo 2: Narrativa

Existen diversas formas de indagar para la realización de la toma de datos y valores y debemos elegir las herramientas adecuadas que resulten útiles para obtener la información que se necesitan determinar los resultados deseados.

En la presente investigación sobre la elección de un adecuado “Diseño de Control Presupuestal de Ingresos y Egresos” sobre una empresa que presta servicios de consultoría jurídica en la ciudad de Guatemala.

Se debe resaltar que el alcance de la información financiera y contable se obtendrá de los datos proporcionados por la empresa a través del investigador, debido a que se tiene permiso y acceso a la información por el puesto de Contador General.

Esto será de mucha utilidad por la experiencia del investigador y se cuenta con datos históricos y actualizados. Sin embargo, no se colocará el nombre real de la empresa por discreción y ética.

Puesto: Contador General de empresas de Servicios de Asesoría Jurídica

Anexo 4: Formato de control de timbres

EMPRESA AMSB, S.A.

TEMA: Control de Timbres	PROCEDIMIENTO: FI 01.001
ANEXO No.: FI 01.001.1	PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS:
ESCRITO POR: Ana Son	FECHA DE EMISION:

SOLICITUD DE TIMBRES

SOLICITANTE: _____ FECHA: _____

CLIENTE: _____

CASO: _____

TIPO	VALOR	UNIDADES
TIMBRES FISCALES	Q 0.50	
	Q 1.00	
	Q 2.00	
	Q 3.00	
	Q 4.00	
	Q 5.00	
	Q 10.00	
	Q 25.00	
	Q 40.00	
	Q 80.00	
	Q 100.00	

TIPO	VALOR	UNIDADES
TIMBRES NOTARIALES	Q 1.00	
	Q 5.00	
	Q 10.00	
	Q 25.00	
	Q 50.00	
	Q 100.00	

TIPO	VALOR	UNIDADES
TIMBRE FORENSE	Q 1.00	

9 ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Supervisión y ejecución del control presupuestal (generales)	49
Tabla 2. Supervisión y ejecución del control presupuestal (específicos).....	49
Tabla. 3 Estado de situación financiera de la empresa de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.....	53
Tabla 4. Estado de situación financiera de la empresa de los períodos 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.....	54
Tabla 5. Estado de situación financiera proyectada de la empresa de los años 2020 y 2021	55
Tabla 6. Estado de situación financiera de la empresa. de los años 2015, 2016,2017, 2018 y 2019.....	57
Tabla 7. Estado de resultados proyectados para el año 2020 y 2021 de la empresa. ..	59
Tabla 8. Origen de ingresos	62
Tabla 9. Servicios de facturación fija del año 2019	63
Tabla 10. Servicios de facturación variable del año 2019	63
Tabla 11. Ventas por logaritmo del año 2019.....	65
Tabla 12. Presupuesto de ventas por logaritmo para los años 2019 y 2020	66
Tabla 13. Presupuesto de ventas por crecimiento porcentual.....	68
Tabla 14. Egresos años 2015 al 2019 de la empresa de servicios.....	70
Tabla 15. Costo de servicios de la empresa de los períodos 2016 al 2019.....	71
Tabla 16. Presupuesto de costos de servicios.	72
Tabla 17. Presupuesto gastos varios	76

Tabla 18. Sensibilidad de flujo de caja	78
Tabla 19. Horas hombre invertidas por profesionales expertos.....	82
Tabla 20. Horas hombre invertidas por profesionales expertos 2.....	83
Tabla 21. Total de horas hombre invertidas	84
Tabla 22. Tarifas de cobro por hora hombre	84
Tabla 23. Punto de equilibrio	85
Tabla 24. Escenarios de sensibilidad proyección de servicios prestados con base en el punto de equilibrio de la empresa.....	87
Tabla 25. Porcentaje de compras sobre los ingresos	90
Tabla 26. Proceso de optimización sugerida para las compras.....	91
Tabla 27. Pago de honorarios porcentaje actual	95
Tabla 28. Optimización de en el pago de honorarios.	95
Tabla 29. Análisis de resultados de implementación de control presupuestal de la empresa.....	101

10 ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Origen de los ingresos	62
Gráfica 2. Comparativos de ingresos de los años 2015 al 2019	64
Gráfica 3. Presupuesto de ventas mensuales del año 2019 de la empresa.....	66
Gráfica 4. Presupuesto de ventas por logaritmo de los años 2020 y 2021 años.....	67
Gráfica 5: Presupuesto de ventas por crecimiento porcentual	69
Gráfica 6. Egresos año 2015 al 2019 de la empresa de servicios.....	70
Gráfica 7. Gráfica de costos de servicios	73
Gráfica 8. Presupuesto de gastos de administración	75
Gráfica 9. Presupuesto de gastos varios.....	77
Gráfica 10. Sensibilidad de flujo de caja.....	79
Gráfica 11. Punto de Equilibrio.....	86
Gráfica 12. Impacto de optimización de recursos.....	92
Gráfica 13. Propuesta de graficar la viabilidad y control de los gastos	92
Gráfica 14. Análisis de pago de Impuestos	94
Gráfica 15. Propuesta de optimización de pago de honorarios.	96
Gráfica 16. Razones de liquidez y actividad.....	98
Gráfica 17. índice de endeudamiento.....	99
Gráfica 18. Razón de rentabilidad	100
Gráfica 19. Resultados de propuesta de diseño de control presupuestal.....	102

11 ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa de servicios	33
Figura 2. Objetivos y metas del presupuesto	45
Figura 3. Proceso de control presupuestal	46
Figura 4. Ciclo de toma de decisiones	50
Figura 5. Previsión de ventas y funciones directivas	51