

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



**Implementación de un sistema de presupuestos  
para un control adecuado de los recursos de  
la empresa Tableros de Madera, S.A.**  
Practica empresarial Dirigida –PED-

Eddy Armando García Ruano

Álamos, marzo de 2013

**Implementación de un sistema de presupuestos  
para un control adecuado de los recursos de  
la empresa Tableros de Madera, S.A.**  
Practica empresarial Dirigida –PED-

Eddy Armando García Ruano

Lic. Luis Fernando Rodríguez, **Asesor**  
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales, **Revisora**

Álamos, marzo de 2013

**Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Víctor Hugo Estrada  
**Examinador**

Lic. Francisco Javier Escobar  
**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla  
**Examinador**

Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte  
**Tutor**

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales  
**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0074-2013-CPA.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 24 DE ENERO DEL 2013**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Rodríguez, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS PARA UN CONTROL ADECUADO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA TABLEROS DE MADERA, S.A.", Presentado por el estudiante Eddy Armando García Ruano, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 555, de fecha 12 de Noviembre de 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Guatemala 17 de septiembre de 2012

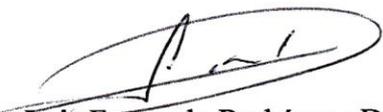
**Señores**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Carrera de Contaduría Pública y Auditoría**  
**Universidad Panamericana**  
**Presente**

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA-, del tema **“Implementación de un sistema de presupuestos para un control adecuado de los recursos de la empresa Tableros de Madera, S. A.”**, realizado por **Eddy Armando García Ruano**, carné No. 1125080, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y un (81) puntos de cien (100).

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

  
Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte  
Contador Público y Auditor

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales  
Maestría en Gerencia Educativa  
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa  
No. De teléfono Of. 2261-2165  
No. De teléfono Cel. 52034462  
E-mail: [dlurrutia@yahoo.com](mailto:dlurrutia@yahoo.com)

Guatemala, 10 de Octubre de 2012

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

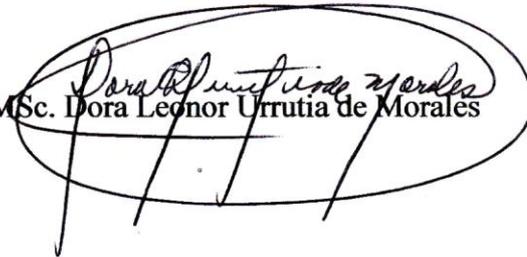
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Implementación de un sistema de presupuestos para un control adecuado de los recursos de la empresa Tableros de Madera, S. A." realizado por: Eddy Armando García Ruano, carné 1125080, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana . Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes,

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 141.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **García Ruano, Eddy Armando** con número de carné **1125080** aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil doce\_\_\_\_\_

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

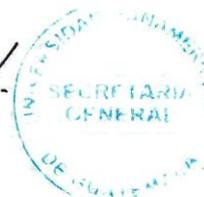
Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
Directora

Registro y Control Académico



  
**M.Sc. Alba de González**  
Secretaria General



Adelina L.  
cc.Archivo.

## Contenido

Resumen		i
Introducción		iii
<b>Capítulo 1</b>		<b>1</b>
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Ubicación	2
1.1.2	Aspectos de organización	2
1.1.2.1	Misión	2
1.1.2.2	Visión	2
1.1.2.3	Objetivos de corto plazo	2
1.1.2.4	Objetivos de mediano y largo plazo	2
1.1.2.5	Principios	3
1.1.2.6	Datos de personal	3
1.1.2.7	Organigrama	4
1.1.2.8	Control interno	4
1.1.2.9	Información financiera y contable	5
1.2	Planteamiento del problema	6
1.3	Justificación	8
1.3.1	Pregunta de investigación	9
1.4	Objetivos	9
1.4.1	General	9
1.4.2	Específicos	9
1.5	Alcances y limites	10
1.5.1	Alcances	10
1.5.2	Limites	10
1.6	Marco teórico	11

1.6.1	Qué es un presupuesto	11
1.6.2	Funciones de los presupuestos	11
1.6.3	Importancia de los presupuestos	11
1.6.4.	Objetivos de los presupuestos	12
1.6.5	Finalidades de los presupuestos	12
1.6.6	Clasificación de los presupuestos	13
1.6.7	Principios de la elaboración de presupuestos	15
1.6.8	Motivos del fracaso de la elaboración de presupuestos	16
1.6.9	Calendario presupuestal	17
1.6.10	Organización del presupuesto	17
1.6.11.	Glosario de términos	17
<b>Capítulo 2</b>		<b>19</b>
2.1	Metodología aplicada	19
2.1.1	Tipos de investigación	19
2.2.	Sujetos de investigación	19
2.3	Instrumentos	20
2.4	Diseño de la investigación	20
2.5	Aporte	20
<b>Capítulo 3</b>		<b>22</b>
3.	Resultado y análisis de la investigación	22
3.1	Resultado	22
3.1.1	Área de control interno	22
3.1.1.1	Área de planeación y presupuestos	22
3.1.1.2	Área de producción	23
3.1.1.3	Área de ventas	24
3.1.1.4	Área de compras	25

3.1.1.5	Área contable financiera	25
3.1.2.	Análisis de resultados	26
3.1.2.1	Análisis vertical	26
3.1.2.2	Análisis horizontal	30
3.1.2.3	Razones financieras	33
3.1.2.4	Información fiscal	38

## **Capítulo 4** 42

4.1	Propuesta de solución o mejora	42
4.1.2	Implementar un sistema de ingresos o ventas	42
4.1.3	Implementar una proyección de producción	44
4.1.4	Implementar la proyección de los estados financieros, costo de producción y estado de resultados.	45
4.1.5	Implementar una proyección de flujo de caja	51
4.2	Viabilidad del proyecto	55
4.3	Cronograma de trabajo	56
	Conclusiones	57
	Recomendaciones	59
	Referencias bibliográficas	61
	Anexos	62

## **Índice de cuadros**

Cuadro 1	Comparativo de ingresos proyectados en el 2011	24
Cuadro 2	Costos de producción 2010 y 2011 (análisis vertical)	27
Cuadro 3	Estados de resultados 2010 y 2011 (análisis vertical)	28
Cuadro 4	Balances generales 2010 y 2011 (análisis vertical)	29
Cuadro 5	Costos de producción 2010 y 2011 (análisis horizontal)	30
Cuadro 6	Estados de resultados 2010 y 2011 (análisis horizontal)	31
Cuadro 7	Balances generales 2010 y 2011 (análisis horizontal)	32

Cuadro 8	Grafica de participación en valores por producto en las ventas 2010	36
Cuadro 9	Grafica de participación en metros cúbicos por producto en ventas 2010	37
Cuadro 10	Grafica de participación en valores por producto en las ventas 2011	37
Cuadro 11	Grafica de participación en metros cúbicos por producto en ventas 2011	38
Cuadro 12	Comparativo de ventas en quetzales 2010, 2011 y proyección 2013	43
Cuadro 13	Comparativo de ventas en metros cúbicos 2010, 2011 y proyección 2013	43
Cuadro 14	Resumen del presupuesto de ventas para el año 2013	44
Cuadro 15	Resumen del presupuesto de producción por producto para año 2013	45
Cuadro 16	Costo de producción y ventas total resumido proyectado para el año 2013	46
Cuadro 17	Costo de producción y ventas mensual, resumido y proyectado para el año 2013	47
Cuadro 18	Comparativo de costo de producción y ventas condensado, años 2010, 2011 y proyectado para el año 2013	48
Cuadro 19	Estado de resultados total condensado, proyectado para año 2013	49
Cuadro 20	Estado de resultados detallado condensado, proyectado para año 2013	50
Cuadro 21	Estado de resultados condensado 2010, 2011 y proyectado para año 2013	50
Cuadro 22	Flujo de caja resumido, proyectado para año 2013 (enero a junio)	52
Cuadro 23	Flujo de caja resumido, proyectado para año 2013 (julio a diciembre)	52
Cuadro 24	Flujo de caja detallado, proyectado para año 2013 (enero a junio)	53
Cuadro 25	Flujo de caja detallado, proyectado para año 2013 (julio a diciembre)	54

## **Resumen**

Para el desarrollo del presente informe se utilizó la investigación descriptiva, esta se basa en la observación, descripción y narración de los acontecimientos del sujeto de investigación, se procedió a la elaboración de un diagnóstico integral de la empresa Tableros de Madera S. A. con el fin de apoyar en las debilidades o deficiencias de dicha empresa.

Como primer paso se procedió a conocer el proceso de producción de la empresa, fue necesario visitar varias veces la planta de producción, en dichas visitas se contó con el apoyo de la gerencia de producción quien dio una descripción del proceso productivo, este se encuentra en constante busca de mejoras en sus procedimientos y optimización de sus recursos, en estas visitas se obtuvo información importante para el desarrollo del presente informe.

Se hizo la evaluación del control interno con base al levantamiento de cuestionarios al personal de los diferentes departamentos de la empresa, se recopiló información por medio de entrevistas no estructuradas sobre los procedimientos, controles, fortalezas y debilidades de la empresa, estas entrevistas fueron hechas al gerente de producción, gerente de ventas, vendedores, gerente administrativo, gerente financiero, encargados de las bodegas de materia prima, repuestos y de producto terminado.

Con base al análisis de estos cuestionarios y entrevistas se pudo determinar que la empresa Tableros de Madera, S. A. a pesar de no contar con políticas y procedimientos escritos que dirijan al personal que labora para ella, su forma de operar es confiable, una de sus mayores necesidades es el orden, la planeación y dirección en el área de ventas, producción y financiera, para cumplir con responsabilidad sus obligaciones.

El presente trabajo contiene la implementación del presupuesto en el área de ventas ó ingresos, el flujo de caja y una proyección del costo de producción, y el estado de resultados, de la empresa industrial maderera denominada Tableros de Madera, S. A. para el periodo 2013, esta implementación se ve como una herramienta contable financiera que le permitirá a la entidad tener un control adecuado y canalizar de manera ordenada y segura los recursos con los que cuenta.

Para dicho trabajo fue necesario apoyarse en la información estadística de los ingresos y egresos de los últimos dos años generados por dicha empresa, sin embargo por instrucciones de la gerencia general de Tableros de Madera, S. A., en la presente investigación la información real no se presenta, los datos que se presentaron tienen una variación porcentual razonable y aprobada por los ejecutivos de dicha empresa.

## **Introducción**

Toda administración de empresas necesitan herramientas financieras prácticas que les permitan realizar sus gestiones de manera optima y eficiente para poder llevar a las instituciones que dirigen a la obtención de los resultados deseados y deben tener la información de los resultados obtenidos para poder hacer las correcciones necesarias o implementación de planes de contingencia, si fueren requeridos, debido a las desviaciones favorables o desfavorables que tome el plan principal.

La base del éxito de toda empresa o proyecto es una adecuada planificación de lo que se quiere y como se debe hacer, hacia donde se pretende llegar y como se pretende hacerlo, esto bajo análisis razonable de las capacidades y limitaciones de la institución o individuo que pretende la realización de dicho proyecto.

Es por ello que según lo evaluado en la empresa Tableros de Madera, S. A. se propone la implementación de presupuestos de ingresos y egresos como una herramienta necesaria para la administración de dicha empresa, con la que obtenga un panorama amplio de cómo puede aprovechar sus recursos financieros y encaminarlos a la realización de sus objetivos primordiales con los que pueda beneficiarse y beneficiar a terceros.

El presente trabajo fue elaborado para contribuir al desarrollo de la empresa en mención y al país en general, posee cuatro capítulos que contienen lo siguiente:

El capítulo uno, contiene datos relevantes de la empresa como los antecedentes, su misión, visión institucional, el planteamiento del problema, la justificación del problema, los objetivos generales y específicos, los alcances y los limites que se tuvieron en la realización del mismo, el marco teórico que contiene conceptos generales que ayudan a la comprensión y asimilación de la investigación realizada expuesta en los capítulos posteriores.

El capítulo dos detalla la metodología de la presente investigación, el sujeto de la misma, así como los instrumentos que fueron usados para la culminación del presente informe, también comprende los aportes esperados a la empresa al país a la universidad y a los estudiantes en general.

El capítulo tres presenta los resultados y análisis de los datos obtenidos en la investigación, el análisis estadístico financiero de los ingresos y egresos de la empresa durante los años 2010 y 2011.

El capítulo cuatro contiene la propuesta de solución o mejora, la propuesta del presupuesto de ingresos y egresos para el año 2013 basado en la proyección de ventas, la proyección de producción, el costo de producción y ventas proyectado, el estado de resultados y el flujo de caja. Con dichas proyecciones se aportara a la administración de la empresa una herramienta técnica con la que sea capaz de medir los resultados del año 2013 y pueda hacer las correcciones pertinentes y oportunas, este además contiene la viabilidad del proyecto, el cronograma de trabajo y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Tableros de Madera, S. A. Es una empresa guatemalteca ubicada en el departamento de Zacapa. Fue fundada el 18 de julio del año 2001 por un grupo de inversionistas con visión forestal para fabricar productos maderables de alta calidad y promover el manejo sostenible de los recursos naturales renovables y garantizar el desarrollo del medio ambiente.

El objetivo de Tableros de Madera, S. A. es cubrir las necesidades de demanda de un creciente nicho del mercado regional que ha sustituido el tradicional uso de productos maderables por productos innovadores como es el aglomerado, Tableros de Madera, S. A., se dedica a la producción y comercialización de tableros de ingeniería de madera que se fabrican en su mayor parte con desechos de la madera o subproductos de ella, así causa el menor daño al medio ambiente y aprovecha al máximo los insumos forestales necesarios para su producción.

El aglomerado se obtiene a partir de la unión y prensado de partículas de madera mediante un adhesivo que agrupa las ventajas y cualidades que tienen relación con la estabilidad y consistencia uniforme de su composición. Este tipo de producto maderable permite una aplicación sin mayores complicaciones en el campo de la construcción en gran variedad de dimensiones y acabados que permiten mayor libertad y diversas estéticas.

Algunos de estos productos son los tableros de aglomerado, tableros recubiertos con papel melamínico en varios colores y texturas, y tableros recubiertos con chapa de maderas preciosas.

Tableros de Madera, S.A. vende sus productos a través de su marca registrada Tableros de Madera (Tama) a todos los fabricantes y distribuidores en el área de Guatemala y Centro América.

Tableros de Madera, S. A. está enfocada a brindar un servicio de alta calidad a sus clientes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, al mismo tiempo favorece una relación de mutuo beneficio a largo plazo. Los valores que rigen las políticas empresariales de Tableros de Madera, S. A. Están basados en los principios de honestidad, trabajo en equipo, innovación y tecnología, responsabilidad social, trabajo digno y cuidado del medio ambiente.

### 1.1.1 Ubicación

Dirección de la planta de producción: Km. 180 Carretera al Atlántico, Zacapa, Guatemala.

Dirección de oficinas Administrativas: 11 avenida 12-90 zona 2 de Amatitlán, Guatemala.

### 1.1.2 Aspectos de Organización

#### 1.1.2.1 Misión

Producir y comercializar tableros de fibra de madera a nivel centroamericano incorporando las últimas innovaciones y actualizaciones a sus productos y a su gestión que generen valores agregados y diferenciados para suplir las necesidades de los mercados cambiantes y dinámicos.

#### 1.1.2.2 Visión

Convertirse en la empresa líder de Centro América en la producción y comercialización de tableros de fibra de madera, maximizando el valor de los bosques de forma sostenible integrando una producción forestal de excelencia y una transformación industrial eficiente de productos con valor agregado.

#### 1.1.2.3 Objetivos de corto plazo

Ser empresa líder a nivel nacional y centroamericano en la producción y comercialización de tableros de madera. Tener un control adecuado de los recursos humanos y naturales con los que cuenta y trabaja.

#### 1.1.2.4 Objetivos de mediano y largo plazo

Creer en el mercado nacional e internacional, diversificar los productos existentes y ser productores de sus insumos de producción, crear más fuentes de empleo para el país y lograr un crecimiento económico significativo.

### 1.1.2.5 Principios

Dentro de las políticas de Tableros de Madera, S. A. se encuentra la promoción de la responsabilidad social empresarial en la gestión de su recurso humano y el medio ambiente. En este sentido, colabora con las comunidades que viven en los alrededores, apoya la economía de los pequeños agricultores forestales mediante la compra y gestión de sus desechos forestales y al mismo tiempo contribuye con detener la disminución del empleo en el sector y mantiene una relación de beneficio con dichas comunidades.

Una de sus responsabilidades es el manejo sostenible de los bosques naturales y los respectivos programas anuales de reforestación que cumplen con el compromiso de proteger y cuidar el medio ambiente, promueve prácticas forestales sostenibles e incrementa el uso de los recursos renovables, la cantidad de oxígeno y la calidad del aire del medio ambiente.

Se esfuerza en brindarles a sus empleados capacitación constante en diferentes temas tales como uso y mantenimiento de maquinaria forestal, manejo de madera en general, seguridad en el trabajo y otros., para lograr un equipo de trabajo unido y fortalecido, enfocado a metas de mejoramiento continuo.

### 1.1.2.6 Datos de personal

Tableros de Madera, S. A. funciona en el país con mano de obra calificada; no posee un organigrama oficial, el personal está conformado por 102 trabajadores 15 de ellos en el área administrativa prestan sus servicios y emiten factura por los mismos. Se divide en los departamentos siguientes:

#### ➤ Administrativo

Director ejecutivo ó gerente general, gerente administrativo, gerente financiero, Auditor interno, Contador general, asistente de contabilidad, encargado de recursos humanos y mensajero.

#### ➤ Producción

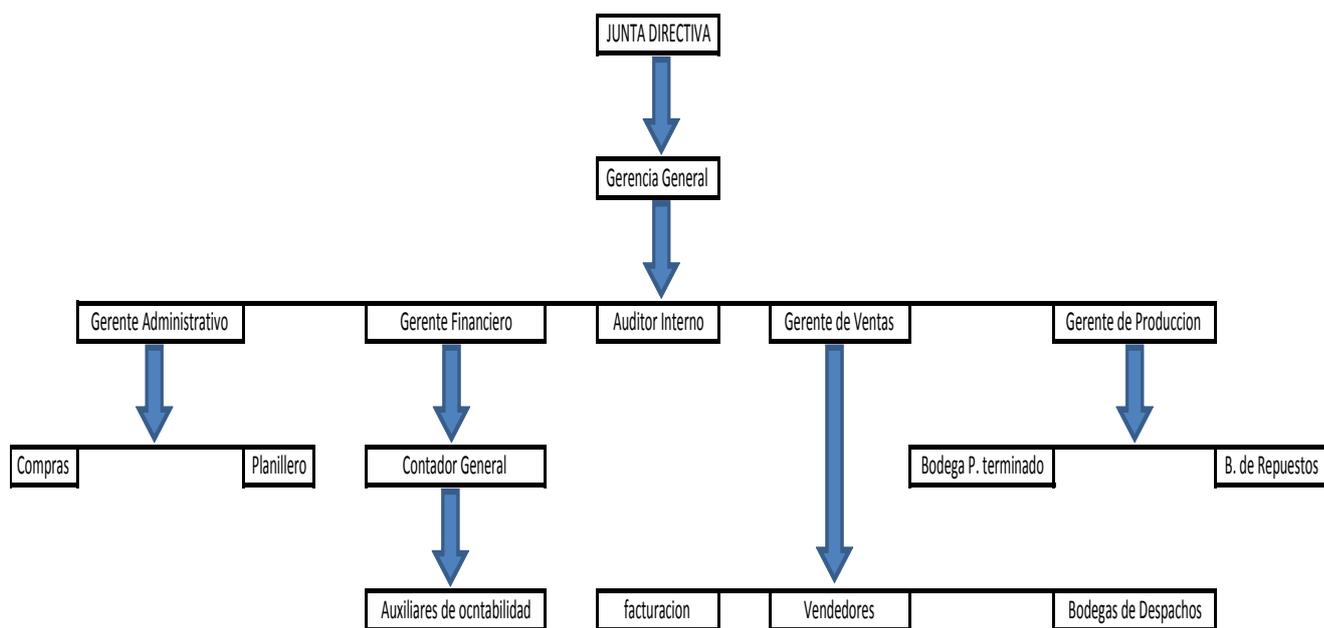
Gerente de producción, encargada de compras, personal de mantenimiento y de producción

#### ➤ Facturación y Ventas

Gerente de ventas, vendedores, recepcionista, encargado de facturación, importaciones y controles del decreto 29-89, bodeguero.

Desde el inicio de su funcionamiento la empresa Tableros de Madera, S. A. ha operado bajo el régimen de admisión temporal enmarcado en el decreto 29-89, este brinda beneficios fiscales específicos, cuenta con contratos de trabajo para los empleados, lleva control de registro en el libro de salarios, autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales, IGSS, IRTRA; y otorga las prestaciones de ley a todo su personal.

### 1.1.2.7 Organigrama



**Fuente: Elaboración propia**

### 1.1.2.8 Control interno

Tableros de Madera, S.A. trabaja su información contable financiera mediante dos programas electrónicos. El primero denominado INVENTA es operado por el departamento de ventas en este se controla la emisión de las facturas inventarios y cuentas por cobrar, la parte de inventarios de dicho programa está en la fase de implementación, y el otro denominado CONTA, es operado por el departamento de contabilidad en este ingresan y controlan todos los registros de las operaciones relacionadas con la contabilidad de dicha empresa, maneja las cuentas por pagar y los libros habilitados de forma electrónica en las instituciones gubernamentales correspondientes.

No elabora planes ó presupuestos técnicos, no posee manuales de procedimientos, las instrucciones gerenciales sobre procedimientos o cambios en los existentes son comunicados por medio de memorándum o correo electrónico, derivado de esto posee inconvenientes en la presentación de la información financiera hacia gerencia ya que sus registros contables muchas veces van atrasados, existe inconformidad de parte de proveedores por el atraso en sus pagos, por la falta de controles y presupuestos, algunas veces se quedan sin variedad de los productos que demandan los clientes, existe un ambiente con tensión en áreas de trabajo por la falta de definición de atribuciones en los puestos administrativos, derivado de la falta de controles no se tiene la certeza del costo de los productos de venta y el gerente financiero se queja que la información de contabilidad algunas veces no está disponible en el tiempo solicitado.

#### 1.1.2.9 Información financiera y contable

Tableros de Madera, S. A., cuenta con capital propio para su funcionamiento, lleva dos reportes gerenciales, uno sobre su producción y el otro sobre sus costos y resultados de operación, los que son llevados por la encargada de compras, los estados financieros preparados por el departamento de contabilidad son revisados cuatro veces al año para la actualización de información a los bancos en los que tiene créditos vigentes, los más importantes son los de fin de año, estos son base para la preparación y presentación de la declaración anual del ISR ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), elaborados por el contador general, revisados con el gerente financiero y director general, sus ventas anuales son aproximadamente treinta millones de quetzales anuales y posee una cuenta por cobrar muy sana.

Maneja una proyección anual de ventas ó ingresos flexible, este es preparado a inicio de año por el departamento de ventas y a su vez fraccionado por cada mes y revisado en forma semanal.

#### ➤ Información comercial

Tableros de Madera, S. A., se dedica a la fabricación, distribución y venta de sus productos (tableros de madera aglomerada y tableros melamínizados en sus diferentes presentaciones) trabaja con una red de fabricantes, distribuidores mayoristas y minoristas en todo el país, también es una empresa exportadora en su mayoría al área Centroamericana, implementa un sistema de control de estadísticas de venta, las políticas de ventas son revisadas por el director ejecutivo y el gerente de ventas, quien a su vez traslada las decisiones a su departamento.

## ➤ Proveedores

Tableros de Madera, S. A., trabaja con proveedores de Europa, Sur América, Centroamérica y nacionales, quienes abastecen a la empresa de insumos y repuestos necesarios para la producción de sus productos y en algunos casos los proveedores se quejan del atraso en los pagos de sus facturas debido a la falta de orden en la programación de estos.

## ➤ Clientes

Tableros de Madera, S. A., vende a distribuidores, fabricantes de muebles y constructores de todo el país y el área Centro Americana tiene problemas con requerimientos de algunos productos y en la entrega de otros, a causa de la programación en la proyección de ventas, proyección de producción, adquisición de materias primas y desorden en los despachos.

### 1.2 Planteamiento del problema

Tableros de Madera, S. A., desde su fundación y operación en el mercado nacional e internacional ha carecido de controles y presupuestos ó proyecciones preparados con técnicas aceptables lo cual es indispensable en la operatoria de cualquier empresa para evaluar si se obtienen los objetivos planteados o de lo contrario tomar las medidas correctivas en el momento oportuno.

Según entrevista con funcionarios de la empresa, las ventas pueden ser mayores y la empresa puede estar posicionada de una mejor forma en el mercado local e internacional, pero debido al descontrol y desorden del departamento de ventas al cambiar la programación de lo solicitado a producción, no solo provoca pérdidas de materiales al calibrar la planta para las nuevas dimensiones o medidas de los tableros, debido a que los primeros tableros producidos en el cambio de medidas son desperdiciados, también se pierden recursos en el pago de horas ociosas al personal y genera malestar en los clientes a quienes se les atrasa la entrega de sus productos.

Al generar desorden en los despachos programados también genera atraso en los ingresos, por los clientes que a su vez molestos no cumplen con sus pagos y como consecuencia se deja de cumplir los pagos programados a los proveedores, quienes a su vez no despachan los recursos necesarios para la continuidad de trabajo de la planta de producción generando pérdidas considerables.

Algunos de los proveedores molestos por la falta del cumplimiento en sus pagos que han frenado sus despachos han sido los proveedores de importación, las importaciones deben de estar programadas de una manera ordenada y casi exacta ya que llevan de 35 a 45 días de trámite dependiendo del país donde se importen.

El desorden ha generado tensión en los departamentos, de producción, ventas y el financiero debido a que el departamento de ventas al no lograr la meta de sus ingresos culpa al departamento de producción por no cumplir con los requerimientos de ventas, el departamento de producción a su vez culpa al departamento financiero por no cumplir con los requerimientos de productos y mantenimientos generados para cumplir las demandas del departamento de ventas y el departamento financiero regresa la culpa al departamento de ventas al no cumplir con los ingresos proyectados y que le son requeridos para poder cumplir a los proveedores, generando con esto un círculo de culpabilidad siendo la más afectada la empresa al perder ventas en el mercado local e internacional y recursos por la falta de orden con la que opera.

Tableros de Madera, S. A., también posee problemas con su flujo de caja, debido a la falta de cumplimiento de la proyección de los ingresos, la programación del pago del impuesto sobre la renta, el impuesto de solidaridad, del valor agregado y los pagos a los diferentes proveedores, se han visto afectados por tener que ser programados para otras fechas, es necesario que una empresa de tal magnitud tenga presente las fechas y los valores del pago de sus obligaciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y en general de las obligaciones con todos sus proveedores para no incurrir en multas y gastos innecesarios que pudieran ser cuantiosos y perjudiciales para la imagen y los fines de toda empresa.

Tableros de Madera, S. A., por no contar con un presupuesto de ingresos y egresos que le permita ver y comparar los resultados obtenidos posee, descontrol, desorden y problemas en todas las áreas de la misma ó en las más importantes, dentro de estos problemas se pueden mencionar:

- El exceso o escases en ocasiones de la resina, químico que se utiliza para pegar las partículas de madera y formar el tablero, este material es delicado debido a su tiempo de vida útil.

- El exceso o escases del papel melamínico, otra de las principales materias primas de suma importancia también con alto grado de delicadeza en su trato ya que este debe ser mantenido a una temperatura fresca.
- Al no contar con una guía (presupuesto de ingresos y egresos) crea desorden en la programación de ciertos pagos ya que algunos de los principales proveedores de materias primas (resinas, papel melamínico, madera y repuestos) exigen su pago a siete días máximo de entregado el producto, otros pago de contado y otros de forma anticipada. La empresa otorga crédito a sus clientes por 30, 60 y 90 días, esto con un costo financiero que no ha sido medido pero si absorbido por la empresa.
- La ausencia de un presupuesto tanto de ingresos y egresos no permite a la empresa tomar decisiones oportunas a corto, mediano o largo plazo para corregir el rumbo que pueda estar tomando, derivado de las variaciones que ofrece el mercado en general.
- Por la falta de presupuestos el departamento financiero debe hacer correcciones constantemente en los pagos a los proveedores, financistas bancarios y accionistas.

### 1.3 Justificación

En la presente investigación y conocimiento de Tableros de Madera, S. A. se concluye como necesario implementar controles internos en las áreas de producción, administración, inventarios y compras, sin embargo implementar el presupuesto de ingresos y egresos en la misma es necesaria, prioritaria y urgente, a fin de mejorar su rendimiento y lograr que los recursos invertidos en la empresa se controlen en forma adecuada para que estos crezcan a nivel nacional e internacional para el bienestar del país, canalizando la demanda de los productos que esta vende dando un buen servicio a los clientes que actualmente tiene.

Toda empresa necesita poseer directrices bien definidas y estas deben estar divulgadas y comprendidas por su recurso humano, ya que este es el motor de las empresas y con políticas, procedimientos y tiempos de ejecución en cada una de sus tareas el recurso humano puede optimizar los recursos materiales y hacer más eficientes las operaciones de dichas empresas.

La implementación del presupuesto de ingresos y egresos para tener un adecuado control de los recursos en general es la acción inmediata a tomar para tener una guía de que hacer, que se necesita para hacerlo y el resultado que se desea obtener, así como la revisión del mismo para tomar las acciones necesarias en el momento oportuno, con el fin de obtener los resultados esperados.

### 1.3.1 Pregunta de investigación

Luego de conocer los problemas que atraviesa Tableros de Madera, S. A., y de analizar posibles soluciones administrativas financieras surge el cuestionamiento, ¿Es necesario implementar un presupuesto de ingresos y egresos, y controles sobre las variaciones del mismo, para tener un control adecuado de los recursos y rendimientos de la empresa Tableros de Madera, S. A.?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 General

- Implementar un presupuesto de ingresos y egresos que permita tener control adecuado de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa Tableros de Madera S. A. y el seguimiento que se debe dar al mismo para hacer las correcciones pertinentes en el momento oportuno y lograr el cumplimiento de los objetivos a corto mediano y largo plazo de crecimiento y posicionamiento del mercado.

### 1.4.2 Específicos

- Implementar un sistema de ingresos o ventas para controlar de forma adecuada el ingreso de sus recursos financieros.
- Contar con un sistema de egresos o compras que permita controlar de forma adecuada la adquisición de las principales materias primas en los momentos oportunos y responder a los clientes con sus demandas.

- Lograr ordenarlos ingresos para poder hacer frente a las obligaciones financieras de forma adecuada y ordenada.
- Colaborar con el departamento financiero para que este no tenga que hacer correcciones significativas en sus programaciones de flujo de caja.
- Apoyar a gerencia general dándole una herramienta contable-financiera que le permita tomar decisiones oportunas sobre el rumbo de los ingresos y egresos de la empresa.

## 1.5 Alcances y limites

### 1.5.1 Alcances

Tableros de Madera, S. A. autorizó el acceso y manejo de los estados financieros, el flujo de información, políticas, procedimientos, la forma de operar, dictámenes de auditoría y reportes de ventas y compras.

### 1.5.2 Limites

No autorizó la publicación de la información a la cual dio acceso, condicionó que en la presente investigación estos números fueran manejados en forma razonable para no desvirtuar el trabajo de investigación.

Tableros de Madera, S. A. es dirigida por políticas conservadoras, por esto no autorizó:

- El uso de su nombre real,
- El uso de su número de identificación tributaria,
- El uso de los valores reales reflejados en sus estados financieros.

## 1.6 Marco Teórico

### 1.6.1 Qué es un presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### 1.6.2 Funciones de los presupuestos

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

### 1.6.3 Importancia de los presupuestos

- Presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: compañías de negocios, agencias gubernamentales, grandes y pequeñas empresas,
- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y en forma vertical entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

#### 1.6.4 Objetivos de los presupuestos

- Planear integral y sistematizar todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

#### 1.6.5 Finalidades de los presupuestos

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

## 1.6.6 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- 1) Según la flexibilidad,
- 2) Según el periodo de tiempo que cubren,
- 3) Según el campo de aplicabilidad de la empresa,
- 4) Según el sector en el cual se utilicen.

### ➤ Según la flexibilidad

#### ❖ Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural y otros.). Este tipo de presupuestos se utilizaban antes en el sector público.

#### ❖ Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la elaboración de presupuestos moderno. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

### ➤ Según el periodo de tiempo

#### ❖ A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

#### ❖ A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que adoptan los estados y grandes empresas.

### ➤ Según el campo de aplicación en la empresa

#### ❖ De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- Presupuestos de Ventas: preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de Producción: se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- Presupuesto de Compras: es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y mercancías que se harán durante determinado periodo. Es común hacerlo en unidades y costos.
- Presupuesto de costo-producción: algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de flujo de efectivo: es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- Presupuesto Maestro: este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

#### ❖ Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: 1) el de caja o tesorería y 2) el de capital o erogaciones capitalizables.

#### ❖ Presupuesto de tesorería

Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensuales o trimestrales.

#### ❖ Presupuesto de erogaciones capitalizables

Es el que controla, todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

➤ Según el sector de la economía

❖ Presupuestos del sector público

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del estado. Son el medio efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

❖ Presupuestos del Sector Privado

Son los usados por las empresas particulares, se conocen también como presupuestos empresariales, buscan planificar todas las actividades de una empresa.

### 1.6.7 Principios de la elaboración de presupuestos

➤ Principios de previsión

❖ Predictibilidad,

❖ Determinación cuantitativa

❖ Objetivo.

➤ Principios de planeación

❖ Previsión.

❖ Costeabilidad,

❖ Flexibilidad,

❖ Unidad,

❖ Confianza,

❖ Participación,

❖ Oportunidad

❖ Contabilidad por áreas de responsabilidad.

➤ Principios de organización

- ❖ Orden y
- ❖ Comunicación.

➤ Principios de dirección

- ❖ Autoridad y
- ❖ Coordinación.

➤ Principios de control

- ❖ Reconocimiento,
- ❖ Excepción,
- ❖ Normas
- ❖ Conciencia de costos.

### 1.6.8 Motivos del fracaso de la elaboración de presupuestos

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que en forma directa o indirecta ayudan al plan de operaciones.

La elaboración de presupuestos puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la elaboración de presupuestos.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

### 1.6.9 Calendario presupuestal

Es la agenda en la cual se definen a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

### 1.6.10 Organización del presupuesto

Toda organización al formular sus planes, deberá delimitar y especificar las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha

### 1.6.11 Glosario de términos

- ❖ **Objetivos:** metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- ❖ **Políticas:** serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.
- ❖ **Planes:** conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.
- ❖ **Estrategia:** arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.
- ❖ **Programa:** cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.
- ❖ **Organizar:** asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.
- ❖ **Ejecutar:** colocar en marcha los planes.

- ❖ Controlar: comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.
- ❖ Prever: determinar de manera anticipada lo que va a producir.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología aplicada

#### 2.1.1 Tipos de investigación

Para la presente investigación fue utilizada la investigación descriptiva, es decir que se procedió con el levantamiento de información por medio de cuestionarios y entrevistas al personal administrativo del departamento de producción, ventas y financiero contable, para Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, En su libro *Manual de técnica de la investigación educacional*, El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables

También la investigación exploratoria fue utilizada al momento de elaborar las tabulaciones y proyecciones de ventas, estados financieros, costos y otros, Stella Domínguez de su libro *Origen, desarrollo y debate sobre el comportamiento del consumidor*, la define como un diseño de investigación cuyo objetivo principal es reunir datos preliminares que arrojan luz y entendimiento sobre la verdadera naturaleza del problema que enfrenta el investigador, así como descubrir nuevas ideas o situaciones. Se caracteriza en que la información requerida es definida libremente, el proceso de investigación es flexible, versátil y sin *estructura*. El concepto estructura hace referencia al grado de estandarización impuesto en el proceso de recolección de datos. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

### 2.2. Sujetos de investigación

- Empresa: Tableros de Madera, S. A.
- Personal: gerente administrativo, gerente financiero, gerente de ventas contador general, encargada de bodega, encargada de facturación y personal inherente a las operaciones.

## 2.3 Instrumentos

En el proceso de investigación se utilizaron los diversos métodos de investigación como la observación que permitió analizar los estados financieros, el análisis estadístico de las ventas y los gastos, además de las entrevistas realizadas al personal administrativo de los departamentos involucrados a quienes les fueron realizados los cuestionarios y entrevistas no estructuradas para la obtención de la información.

## 2.4 Diseño de la investigación

Se diseñaron diversos cuestionarios y cédulas narrativas que permitieron obtener el conocimiento de los procedimientos y controles internos actuales, se tabularon las ventas y los gastos de los últimos dos años, se tomaron en cuenta las proyecciones del departamento de ventas y compras para la adecuada elaboración de los presupuestos elaborados.

## 2.5 Aporte

### ➤ Institución:

Se aportó el presupuesto general de ingresos, la proyección de producción y los estados financieros proyectados para el periodo 2013 basado en las proyecciones y estadísticas tabuladas de los años anteriores estos con el propósito de tener un control adecuado de los ingresos y ordenar los egresos para la obtención de los resultados esperados por dicha institución.

### ➤ Universidad

Se generó un ejemplo de presupuesto de ingresos general, una proyección de producción y estados financieros de una empresa industrial para que alumnos y docentes en general puedan enriquecer sus conocimientos o tengan una guía de la elaboración de un presupuesto, como el incluido en el presente trabajo.

### ➤ País

El beneficio que el país obtendrá con la optimización de los recursos de la empresa Tableros de Madera, S. A., es la estabilidad económica de las familias que dependen del trabajo en dicha empresa y de otras que a la hora de incrementar las plazas en la misma sean favorecidas, derivado del crecimiento económico Tableros de Madera, S. A., pueda tener, seguido de una mejor recolección de impuestos a los cuales está sujeta la empresa mencionada.

➤ A los estudiantes

El presente trabajo es una guía para los estudiantes que deseen implementar un presupuesto general de ingresos y gastos en una empresa industrial, (estas deben de contar con dicho presupuesto para la obtención de los resultados esperados por la administración y propietarios de las mismas).

## Capítulo 3

### 3. Resultado y Análisis de la Investigación

#### 3.1 Resultado

Con base a la metodología planificada, la observación e indagación por medio de cuestionarios, entrevistas no estructuradas y tabulación de cuadros estadísticos, se procedió con los mismos y se determinó lo siguiente:

##### 3.1.1 Área de control interno

Se procedió a hacer una revisión general vía la metodología mencionada y se determinó que la empresa no cuenta con políticas escritas y manuales de procedimientos para la ejecución de los trabajos en ninguna de las áreas, a pesar de ello, el personal administrativo tiene muchos años de laborar para la empresa, sabe hacer su trabajo siguiendo los lineamientos que a la fecha han sido proporcionados verbalmente o por medio de correos, se considera que la información financiera contable que la administración genera es fiable, con un grado aceptable de ser susceptible de errores.

##### 3.1.1.1 Área de planeación y presupuestos

Se determinó que la empresa no elabora ni planea los presupuestos de forma correcta, como una herramienta que le permita saber la dirección que toman sus ingresos y egresos con el fin de saber si se logran los objetivos deseados, a pesar de que se le pide al departamento de ventas un presupuesto anual dividido por meses, este es elaborado en forma empírica y sin bases técnicas que permitan tener una certeza razonable de poder alcanzar el mismo, no se le da el seguimiento necesario para efectuar las correcciones pertinentes y oportunas, es por esto que se tienen diferencias significativas en los flujos de caja mensuales (ver cuadro 1, pag. 24 ) esto da como resultado quedar mal con la programación de los pagos a los proveedores y en la producción causa descontrol debido al cambio constante de las medidas de los tableros, generando con esto pérdidas por mermas y por el pago de las horas hombre ociosas.

Para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos se tabularon los ingresos y los egresos que la empresa tuvo en los años 2010 y 2011, para el presupuesto de ventas se proyectaron las mismas con los vendedores y para la proyección de los gastos se trabajo con el departamento de contabilidad y compras.

### 3.1.1.2 Área de producción

- En el área de producción se determinó que la empresa no elabora un presupuesto de compras basado en la proyección de ventas, por lo que no se sabe a ciencia cierta la dirección a donde se quiere llegar.
- La empresa pierde recursos por los cambios repentinos de las medidas de los tableros que se producen en el mes, debido a la falta de una planeación adecuada a seguir, basada en el presupuesto de lo que se va a vender.
- La empresa posee espacio físico adecuado para la producción y almacenamiento del producto terminado como para las materias primas.
- La empresa adquirió un seguro todo riesgo para garantizar su inversión en la maquinaria, sin embargo no cuenta con un seguro para el traslado de su producto terminado y algunos de sus vehículos también carecen de seguro, se debería de evaluar y hacer el esfuerzo por incurrir con este gasto ya que es algo muy importante.
- En la empresa no se le da el mantenimiento adecuado a la maquinaria, esto provoca parar la planta por algún repuesto que no se tiene de inmediato y da como resultado pérdidas innecesarias y considerables por el pago de tiempos ociosos.
- Carece de un sistema automatizado para la generación de los reportes de producción, se tienen unos que son elaborados por la encargada de compras.
- En Tableros de Madera no existe un control de mermas y desperdicios, para poder cuantificar la misma y tener un costo real de los insumos de producción.

- La empresa no posee una adecuada comunicación entre los departamentos de ventas producción y financiero, esto da como resultado tener que atender emergencias y compras de insumos o repuestos de último momento que por carecer de ellos la producción se estanca y redundan en pérdidas de recursos de la empresa.

### 3.1.1.3 Área de ventas

- En el área de ventas se determinó que este departamento no elabora su presupuesto de ingresos con bases estadísticas ciertas y verificables para la optimización de dicho presupuesto, como resultado existen diferencias significativas entre lo presupuestado y lo ingresado como se muestra a continuación.

## Cuadro número 1

### TABLETROS DE MADERA, S. A.

#### CUADRO COMPARATIVO DE INGRESOS PROYECTADOS 2011

(Cifras expresadas en dolares de los Estados Unidos De America)

MES	PRESUPUESTO	REAL	DIFERENCIA
ENERO	\$ 356,000.00	\$ 347,193.58	\$ 8,806.42
FEBRERO	\$ 348,000.00	\$ 318,981.43	\$ 29,018.57
MARZO	\$ 357,000.00	\$ 339,498.91	\$ 17,501.09
ABRIL	\$ 318,000.00	\$ 250,876.31	\$ 67,123.69
MAYO	\$ 351,000.00	\$ 358,109.08	\$ (7,109.08)
JUNIO	\$ 329,000.00	\$ 326,765.32	\$ 2,234.68
JULIO	\$ 333,000.00	\$ 305,635.98	\$ 27,364.02
AGOSTO	\$ 329,000.00	\$ 298,329.76	\$ 30,670.24
SEPTIEMBRE	\$ 315,000.00	\$ 289,273.67	\$ 25,726.33
OCTUBRE	\$ 329,000.00	\$ 309,634.87	\$ 19,365.13
NOVIEMBRE	\$ 332,000.00	\$ 332,865.52	\$ (865.52)
DICIEMBRE	\$ 367,000.00	\$ 318,619.04	\$ 48,380.96
	<b>\$ 4,064,000.00</b>	<b>\$ 3,795,783.47</b>	<b>\$ 268,216.53</b>

Fuente: elaboración propia

- No se le da el seguimiento adecuado al presupuesto de ingresos que se elabora.
- No se tiene el adecuado control de los documentos que se utilizan para la elaboración del presupuesto.

- La empresa no satisface la demanda del mercado nacional e internacional.
- Las ventas no se analizan con base a estadísticas para poder tomar las decisiones pertinentes.
- La empresa cuenta con una cartera bastante sana.
- El producto que vende la empresa no necesita mayor publicidad y promoción para su venta, lo necesario es mejorar la calidad del servicio en el tiempo de entrega, distribución y tener a disposición lo requerido por los clientes.

#### 3.1.1.4 Área de compras

- En el área de compras se determinó que este departamento no elabora un presupuesto debido a que a este no se le provee de lo presupuestado por el departamento de ventas.
- Este departamento funciona con base a los requerimientos de las distintas áreas de producción, talleres, bodega y de personas que utilizan las maquinas (montacargas)
- Según comentario de la persona encargada algunos proveedores están molestos por el atraso de sus pagos ya que en algunos casos el crédito es de ocho a treinta días y muchas veces no se cumple con los plazos debido a la falta de cumplimiento del presupuesto de ingresos.
- Se han tenido dificultades con algunas importaciones de materias primas debido a que han arribado contenedores juntos a nuestro país y se ha hecho difícil el desalmacenaje, algunos de los proveedores han otorgado crédito directo con la condición de que al momento de arribar el producto sea efectuado el pago del mismo vía transferencia bancaria para proporcionar los papeles y retirar de la aduana lo importado, derivado de no poder cumplir con lo anterior en algunos casos el proveedor ha tenido que frenar despachos posteriores, con esto han frenado la producción. Caso que se da por los problemas que causa las desviaciones en la proyección de ingresos.

#### 3.1.1.5 Área contable financiera

- En el área contable financiera se determinó que es confiable la información que el departamento de contabilidad genera, este a pesar de no contar con manuales escritos de procedimientos, opera bajo las directrices del contador general.

- A la fecha la empresa ha cumplido con la presentación y pago de los impuestos respectivos y no tiene pendientes ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)
- No posee un presupuesto o proyección de impuestos debido a que no se tiene una proyección de ingresos y egresos confiable.
- Los documentos que utiliza el área financiera se encuentran bien resguardados (cheques, facturas, notas de crédito y debito etc.)
- La empresa acata las instrucciones de la auditoría externa.

### 3.1.2 Análisis de resultados

Con la información proporcionada por el departamento de contabilidad de los años 2010 y 2011 se procedió a la tabulación y análisis económico, financiero, de auditoría y contable tributario siguiente:

#### 3.1.2.1 Análisis vertical

La información proporcionada por el contador fue la de los años 2010 y 2011, la cual se analizo obteniendo los resultados siguientes:

- En el cuadro número dos, la empresa muestra estabilidad en su costos sin embargo posee deficiencia en su costeo al no poseer un reporte análisis técnico de la merma y rendimiento de la materia prima principal que es la madera, esta se compra en diferentes presentaciones, se paga por quintal y esto es necesario convertirlo en metros cúbicos, se tiene como principal inconveniente el rendimiento de esta, debido a que se compra en forma de viruta, chip, trocillo, aserrín, madera en pie y en la diversidad de madera que existe se suma a este el problema la humedad de la misma madera debido a que se debe de secar y compactar la misma para la elaboración de los diversos tableros esto da como resultado un rendimiento variable de la madera, al no saber cuánto se necesita para producir un metro cúbico de producto terminado por las variables mencionadas.

## Cuadro número 2

### TABLEROS DE MADERA, S. A. COSTO DE PRODUCCION

del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010 - 2011  
(cifras expresadas en quetzales)

		2,011		2,010	
<b><u>MATERIAS PRIMAS</u></b>					
Inventarios Iniciales de Materias Primas	5,781,377	24%	5,076,491	23%	
( + ) Compras de Materias Primas	12,713,157	53%	12,988,224	58%	
( - ) Inventario Final de Materias Primas	(4,793,664)	-20%	(5,781,377)	-26%	
<b>( = ) MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS</b>	<b>13,700,871</b>	<b>57%</b>	<b>12,283,337</b>	<b>55%</b>	
( + ) Gastos de Fabricacion	10,372,296	43%	11,081,655	50%	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24,073,167</b>	<b>101%</b>	<b>23,364,992</b>	<b>105%</b>	
( + ) Inventario Inicial de Produccion en Proceso	1,162,714	5%		0%	
( - ) Inventario Final de Produccion en Proceso	(1,299,249)	-5%	(1,162,714)	-5%	
<b>( = ) COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>23,936,632</b>	<b>100%</b>	<b>22,202,278</b>	<b>100%</b>	

Fuente: elaboración propia

- Como se muestra en cuadro número tres, la empresa muestra un crecimiento en las ventas en el año 2011, sin embargo sus gastos de operación han incrementado, el valor porcentual de la ganancia neta ha disminuido, a pesar de tener un costo de producción menor al del año 2010, se deben tomar las medidas necesarias y oportunas para la corrección de esto, se sugiere considerar el presupuesto de ingresos y gastos como una herramienta financiera para lograr los objetivos deseados y no darse cuenta después de la oportunidad de hacer las correcciones necesarias como se determinó en la presente investigación ya no se tuvo la oportunidad de corregir el resultado del año 2011.

### Cuadro número 3

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 DEL 01 ENERO 2010 AL 31 DICIEMBRE 2010 - 2011  
 (Cantidades expresadas en quetzales)

	2,011		2,010	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>29,430,801</b>	<b>100.00%</b>	<b>26,632,863</b>	<b>100.00%</b>
Inventario Inicial de Producto Terminado	6,199,255	21.06%	6,599,368	24.78%
( + ) Costo de Produccion	23,936,632	81.33%	22,202,278	83.36%
( - ) Inventario Final de Producto Terminado	<u>(5,212,762)</u>	-17.71%	<u>(6,199,255)</u>	-23.28%
<b>( = ) Costo de Ventas</b>	<b>24,923,125</b>	<b>84.68%</b>	<b>22,602,391</b>	<b>84.87%</b>
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>4,507,676</b>	<b>15.32%</b>	<b>4,030,473</b>	<b>15.13%</b>
<b>( - ) GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Gastos de Venta	1,283,524	4.36%	926,833	3.48%
Gastos de Administracion	1,620,951	5.51%	1,371,862	5.15%
<b>( - / + ) GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS</b>				
Gastos	396,913	1.35%	322,120	1.21%
Ingresos	<u>5,943</u>	0.02%	<u>3,257</u>	0.01%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,212,230</b>	<b>4.12%</b>	<b>1,412,915</b>	<b>5.31%</b>
( - ) ISR	375,791.26	1.28%	438,003.57	1.64%
( - ) Reserva Legal	<u>60,611.49</u>	0.21%	<u>70,645.74</u>	0.27%
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>775,827.12</b>	<b>2.64%</b>	<b>904,265.43</b>	<b>3.40%</b>

Fuente: elaboración propia

- El balance general, como se muestra en cuadro número cuatro, la empresa muestra estabilidad financiera, los rubros más importantes la propiedad planta y equipo, los inventarios, las otras cuentas por cobrar y los clientes en la parte del activo y en la parte pasiva y del capital los préstamos bancarios, los proveedores y el capital, dentro de estos se debe tener especial cuidado en el control de los inventarios debido a que estos están compuestos en gran parte por las materias primas importadas bajo el decreto 29-89, y se puede caer en pago de multas e impuestos innecesarios, a la fecha no se ha caído en esto debido a que se lleva un control adecuado.

## Cuadro número 4

### TABLEROS DE MADERA, S. A.

#### BALANCE GENERAL

AL 31 DICIEMBRE 2010 - 2011

(Cifras expresadas en Quetzales)

	<b>2,011</b>		<b>2,010</b>	
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	91,608	0%	252,229	0%
Clientes (neto)	4,783,372	7%	3,613,259	5%
Impuestos por liquidar	185,874	0%	208,523	0%
Anticipos por Liquidar	316,494	0%	92,642	0%
Inventarios	11,305,674	18%	13,143,346	20%
<b>SUMA ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16,683,023</b>		<b>17,309,999</b>	
<b>NO CORRIENTE</b>				
Otras Cuentas por Cobrar	7,014,711	11%	8,170,412	12%
Propiedad Planta y Equipo (neto)	40,363,190	63%	40,240,548	61%
<b>SUMA ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>47,377,902</b>		<b>48,410,960</b>	
 <b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>64,060,924</b>	<b>100%</b>	<b>65,720,960</b>	<b>100%</b>
 <b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	8,856,624	14%	12,341,358	19%
Cuentas Varias Por pagar	3,407,914	5%	1,306,601	2%
Impuestos por pagar	581,738	1%	504,748	1%
<b>SUMA PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12,846,276</b>		<b>14,152,708</b>	
<b>NO CORRIENTE</b>				
Bancos Locales	13,078,905	20%	14,268,947	22%
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>25,925,181</b>		<b>28,421,655</b>	
 <b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>				
Capital Pagado	27,722,295	43%	27,722,295	42%
Utilidades Acumuladas	4,198,650	7%	3,294,384	5%
Reserva Legal	232,025	0%	171,413	0%
Ganancia en Venta de Activos	248,012	0%	248,012	0%
Superavit por revaluacion	4,958,935	8%	4,958,935	8%
Resultado del Ejercicio	775,827	1%	904,265	1%
<b>SUMA DE PATIMONIO y CAPITAL</b>	<b>38,135,744</b>		<b>37,299,305</b>	
 <b>SUMA DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>64,060,924</b>	<b>100%</b>	<b>65,720,960</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.2 Análisis horizontal

Como muestran los cuadros cinco, seis y siete se procedió a hacer el análisis horizontal del costo de los productos, el estado de resultados y del balance general, estos reflejan una estabilidad financiera razonable sin hacer resaltar nada que deba preocupar a la administración, sin embargo como lo más relevante se tiene que:

- El costo de ventas se incremento en un 10%, esto se ha debido al incremento del costo de la energía eléctrica, el precio de los combustibles y sus derivados, sumado a esto el aumento del precio de la madera (sub producto), sin embargo la empresa ya ha tomado medidas al respecto como la de emitir su facturación en dólares.
- A pesar de que las ventas se incrementaron en más del 10% y según versiones de los vendedores podrían aumentar si se atendieran las diferentes demandas de clientes, la rentabilidad a disminuido en más de un 10% también, los gastos de venta se han incrementado debido a el pago de comisiones que genera el mismo crecimiento de las ventas, esto dentro de las cosas más importantes que se pueden mencionar dentro de las variaciones mencionadas.
- En lo que respecta al balance general salta a la vista el crecimiento de la cuenta por cobrar y la disminución de proveedores así como el aumento de otras cuentas por pagar montos que se consideran razonables y no existe motivo de preocupación.

### Cuadro número 5

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**COSTO DE PRODUCCION**  
 del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2010 - 2011  
 (cifras expresadas en quetzales)

	<b>2,011</b>	<b>2,010</b>	<b>Variaciones</b>	
<b><u>MATERIAS PRIMAS</u></b>				
Inv. Iniciales de Materias Primas	5,781,377	5,076,491	704,886.27	14%
( + ) Compras de Materias Primas	12,713,157	12,988,224	<b>(275,066.29)</b>	-2%
( - ) Inv. Final de Materias Primas	<b>(4,793,664)</b>	<b>(5,781,377)</b>	987,713.31	-17%
<b>( = ) MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS</b>	<b>13,700,871</b>	<b>12,283,337</b>	<b>1,417,533.30</b>	<b>-5%</b>
( + ) Gastos de Fabricacion	10,372,296	11,081,655	<b>(709,358.79)</b>	-6%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24,073,167</b>	<b>23,364,992</b>	<b>708,174.50</b>	<b>-12%</b>
( + ) Inv. Inicial Producto en Proceso	1,162,714		1,162,714.25	
( - ) Inv. Final Producto en Proceso	<b>(1,299,249)</b>	<b>(1,162,714)</b>	<b>(136,534.32)</b>	12%
<b>( = ) COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>23,936,632</b>	<b>22,202,278</b>	<b>571,640.18</b>	<b>3%</b>

## Cuadro número 6

### TABLEROS DE MADERA, S. A. ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01 ENERO 2010 AL 31 DICIEMBRE 2010 - 2011  
(Cantidades expresadas en quetzales)

	2,011	2,010	Variaciones	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>29,430,801</b>	<b>26,632,863</b>	<b>2,797,938</b>	<b>11%</b>
Inventario Inicial de Producto Terminado	6,199,255	6,599,368	-400,113	-6%
( + ) Costo de Produccion	23,936,632	22,202,278	1,734,354	8%
( - ) Inventario Final de Producto terminado	<b>(5,212,762)</b>	<b>(6,199,255)</b>	986,493	-16%
<b>( = ) Costo de Ventas</b>	<b>24,923,125</b>	<b>22,602,391</b>	<b>2,320,734</b>	<b>10%</b>
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>4,507,676</b>	<b>4,030,473</b>	<b>477,203</b>	<b>12%</b>
<b>( - ) GASTOS DE OPERACIÓN</b>				
Gastos de Venta	1,283,524	926,833	356,692	38%
Gastos de Administracion	1,620,951	1,371,862	249,089	18%
<b>( - / + ) GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS</b>				
Gastos	396,913	322,120	74,793	23%
Ingresos	5,943	3,257	2,686	82%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,212,230</b>	<b>1,412,915</b>	<b>-200,685</b>	<b>-14%</b>
( - ) ISR	375,791.26	438,003.57	-62,212	-14%
( - ) Reserva Legal	60,611.49	70,645.74	-10,034	-14%
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>775,827.12</b>	<b>904,265.43</b>	<b>-128,438</b>	<b>-14%</b>

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 7

### TABLEROS DE MADERA, S. A. BALANCE GENERAL

AL 31 DICIEMBRE 2010 - 2011  
(Cifras expresadas en Quetzales)

	<b>2,011</b>	<b>2,010</b>	<b>Variaciones</b>	
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	91,608	252,229	160,621	64%
Clientes (neto)	4,783,372	3,613,259	(1,170,113)	-32%
Impuestos por liquidar	185,874	208,523	22,650	11%
Anticipos por Liquidar	316,494	92,642	(223,853)	-242%
Inventarios	11,305,674	13,143,346	1,837,672	14%
<b>SUMA ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>16,683,023</b>	<b>17,309,999</b>	<b>626,977</b>	<b>4%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Otras Cuentas por Cobrar	7,014,711	8,170,412	1,155,701	14%
Propiedad Planta y Equipo (neto)	40,363,190	40,240,548	(122,642)	0%
<b>SUMA ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>47,377,902</b>	<b>48,410,960</b>	<b>1,033,059</b>	<b>2%</b>
		<b>0.00</b>		
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>64,060,924</b>	<b>65,720,960</b>	<b>1,660,035</b>	<b>3%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
Proveedores	8,856,624	12,341,358	(3,484,734)	-28%
Cuentas Varias Por pagar	3,407,914	1,306,601	2,101,312	161%
Impuestos por pagar	581,738	504,748	76,990	15%
<b>SUMA PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12,846,276</b>	<b>14,152,708</b>	<b>(1,306,432)</b>	<b>-9%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Bancos Locales	13,078,905	14,268,947	(1,190,042)	-8%
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>25,925,181</b>	<b>28,421,655</b>	<b>(2,496,474)</b>	<b>-9%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>				
Capital Pagado	27,722,295	27,722,295	0	0%
Utilidades Acumuladas	4,198,650	3,294,384	904,265	27%
Reserva Legal	232,025	171,413	60,612	35%
Ganancia en Venta de Activos	248,012	248,012	0	0%
Superavit por revaluacion	4,958,935	4,958,935	0	0%
Resultado del Ejercicio	775,827	904,265	(128,438)	-14%
<b>SUMA DE PATIMONIO y CAPITAL</b>	<b>38,135,744</b>	<b>37,299,305</b>	<b>836,439</b>	<b>2%</b>
<b>SUMA DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>64,060,924</b>	<b>65,720,960</b>	<b>(1,660,035)</b>	<b>-3%</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2.3 Razones financieras

Con los datos proporcionados por la empresa se procedió a hacer el análisis financiero vía las razones o índices financieros que se consideraron pertinentes; se obtuvieron los siguientes resultados:

El índice del " Rendimiento sobre el patrimonio " que se muestra a continuación revela que la empresa genero el 2% de ganancia sobre el valor del capital invertido por los socios o accionistas en la empresa es decir que la empresa obtuvo un 2% de ganancia en los dos últimos años sobre el valor del patrimonio que los accionistas poseen en la empresa.

Este porcentaje se considera bajo, un banco pagaría mas por tener esa cantidad ahorrada, por lo que se deben evaluar las acciones a tomar para incrementar el rendimiento de la inversión.

<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>			
<b>FORMULA: UTILIDAD NETA / PATRIMONIO</b>			
<u>Periodo</u>	<u>Utilidad</u>	<u>Patrimonio</u>	<u>Capital</u>
<b>2,010</b>	904,265	37,737,309	<b>2%</b>
<b>2,011</b>	775,827	38,511,535	<b>2%</b>

Fuente: elaboración propia

El índice del " Rendimiento sobre la inversión " que se muestra a continuación mostró que la empresa generó el 1% de ganancia en los dos últimos años sobre el valor de sus activos totales.

Este porcentaje al igual que el rendimiento del patrimonio se considera bajo y al momento de mejorar el rendimiento del patrimonio se mejoraría el rendimiento de la inversión

<b>RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION</b>			
<b>FORMULA: Utilidad Neta / Activo Total</b>			
<u>Periodo</u>	<u>Utilidad</u>	<u>Activo</u>	<u>Capital</u>
<b>2,010</b>	904,265	65,720,960	<b>1%</b>
<b>2,011</b>	775,827	64,060,924	<b>1%</b>

Fuente: elaboración propia

En el " Análisis de la ecuación patrimonial " que se muestra a continuación se refleja el movimiento en la parte del patrimonio de los accionistas, el cual tuvo movimiento solo en el incremento por las ganancias no distribuidas en el balance general.

Los empresarios a nivel general esperan un crecimiento en sus empresas, se hace necesario evaluar más a detalle del aparente estancamiento de la empresa.

<b>ANALISIS DE LA ECUACION PATRIMONIAL</b>					
<b>FORMULA: ACTIVO MENOS PASIVO</b>					
<u>Periodo</u>	<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	=	<u>Patrimonio</u>
<b>2,010</b>	65,720,960	-	27,983,651	=	<b>37,737,309</b>
<b>2,011</b>	64,060,924	-	25,549,389	=	<b>38,511,535</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación el " Índice de rotación de inventarios " manifiesta que el inventario roto 3.53 veces en el 2010 y 4.37 en el 2011 y la permanencia del inventario para el año 2011 es de 80 días o sea  $360/4.37$ .

Se considera aceptable esta rotación, sin embargo el rendimiento ó utilidad generada es considerada baja, se recomienda que sean evaluados los costos para reducirlos y el precio de venta para ser incrementado y lograr un mejor rendimiento, aunque esto pueda afectar la rotación.

<b>INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS</b>					
<b>FORMULA: Costo de ventas / (inv. Inicial + Inv. Final) / 2</b>					
<u>Periodo</u>	<u>Costo de Ventas</u>	<u>Inventarios Inicial</u>	<u>Inventario Final</u>		<u>Rotacion</u>
<b>2,010</b>	22,602,391	/ ( 6,599,368	+ 6,199,255	/2) =	<b>3.53</b>
<b>2,011</b>	24,923,125	/ ( 6,199,255	+ 5,212,762	/2) =	<b>4.37</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación el " Índice de endeudamiento " refleja que la empresa tenía comprometido el 43% de sus activos para el año 2010 y que para el 2011 mejoro al terminar con un 40%.

Sin embargo se considera que posee un endeudamiento muy grande, se ve como necesario enfocar los esfuerzos para disminuir la deuda actual, esto se puede efectuar con la obtención de mejores resultados a base de lograr mayor eficiencia en los recursos humanos, económicos y financieros con los que cuenta la empresa.

<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>FORMULA: Pasivo total / Activo Total</b>			
<u>Periodo</u>	<u>Pasivo</u>	<u>Activo</u>	<u>Solvencia</u>
<b>2,010</b>	27,983,651 /	65,720,960 =	<b>43%</b>
<b>2,011</b>	25,549,389 /	64,060,924 =	<b>40%</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación el "Índice de solvencia" indica que la empresa aumentó su solvencia por cada quetzal relación con el año anterior, esto quiere decir que la empresa por cada quetzal que debe posee Q2.51 para hacerle frente o solventar dicha situación.

A pesar que la solvencia se considera aceptable y de haber disminuido del año 2010 para el 2011 la empresa debe dar seguimiento al comportamiento de este índice y seguir el buen camino que lleva para poder lograr una solvencia total.

<b>INDICE DE SOLVENCIA</b>			
<b>FORMULA: Activo Total / Pasivo Total</b>			
<u>Periodo</u>	<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>	<u>Solvencia</u>
<b>2,010</b>	65,720,960 /	27,983,651 =	<b>Q 2.35</b>
<b>2,011</b>	64,060,924 /	25,549,389 =	<b>Q 2.51</b>

Fuente: elaboración propia

Como se muestra a continuación el "Índice de liquidez" indica que la empresa cuenta con Q0.43 para hacerle frente a cada quetzal de las deudas corrientes ó a corto plazo.

Esto debe de tomar en cuenta la administración actual para la toma de las medidas financieras que considere pertinentes para la mejora de la situación financiera actual, por ejemplo la capitalización de inventarios, revisión de inventarios obsoletos, reducción de costos, incremento en precios de venta entre otros.

INDICE DE LIQUIDEZ							
FORMULA: Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente							
<u>Periodo</u>	<u>Activo</u> <u>Corriente</u>	-	<u>Inventarios</u>	/	<u>Pasivo</u> <u>Corriente</u>	=	<u>Liquidez</u>
2,010	17,309,999	-	13,143,346	/	13,714,704	=	Q 0.30
2,011	16,683,023	-	11,305,674	/	12,470,485	=	Q 0.43

Fuente: elaboración propia

El cuadro ocho muestra en forma gráfica la participación por producto en el valor de las ventas totales efectuadas durante el año 2010 el cual ascendió a Q26,632,863.

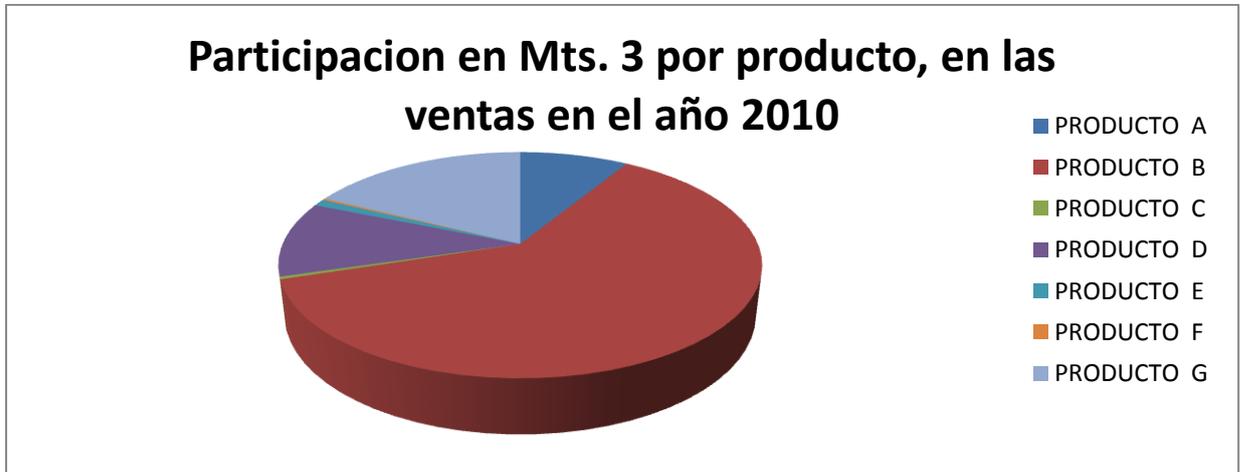
### Cuadro número 8



Fuente: elaboración propia

El cuadro nueve muestra en forma gráfica la participación por producto en metros cúbicos de las ventas totales efectuadas durante el año 2010 el cual ascendió a 7,381. Metros cúbicos

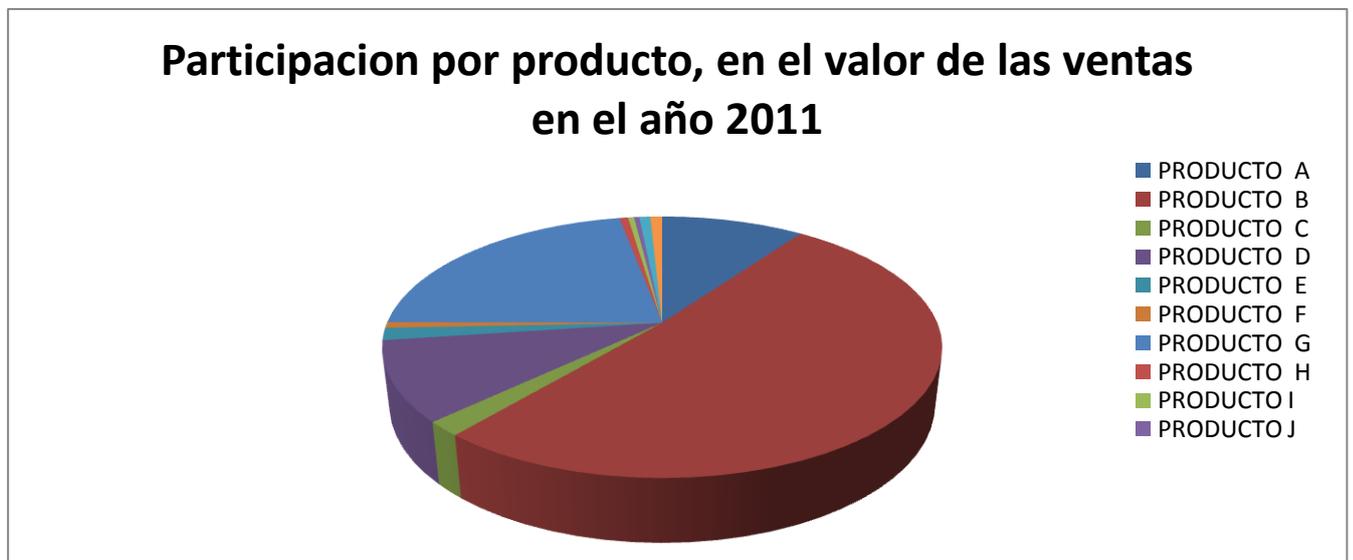
**Cuadro número 9**



Fuente: elaboración propia

El cuadro diez muestra la participación por producto en el valor de las ventas totales efectuadas durante el año 2011 el cual ascendió a Q29,430,801.

**Cuadro número 10**



Fuente: elaboración propia

El cuadro 11 muestra la participación por producto en metros cúbicos de las ventas totales efectuadas durante el año 2011 el cual ascendió a 7,094. Metros cúbicos

**Cuadro número 11**



**Fuente:** elaboración propia

#### 3.1.2.4 Información fiscal

- Se tuvo acceso a la información fiscal de la empresa, es decir a las declaraciones de los años 2010 y 2011 en las mismas se pudo constatar que la empresa ha cumplido con la presentación de todos sus impuestos según las leyes del país:
  
- Ley del ISR, Decreto número 26-92 del Congreso de la República: Dicha ley establece un impuesto sobre las utilidades o renta que obtengan las personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos, también enmarca los tipos de régimen en los que pueden optar las entidades o personas gravadas o afectas, a este impuesto se encuentra inscrita en el régimen optativo, a la fecha se efectuó los pagos trimestrales y la respectiva liquidación en la declaración anual, los pagos trimestrales los efectúa bajo la opción de la renta estimada, es decir ingresos brutos por el 31% por el 5%.

- Ley del IVA, Decreto número 27-92 del Congreso de la República: Dicha ley establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria, a este impuesto se encuentra inscrita bajo el régimen general, paga la diferencia entre los débitos y créditos generados durante el mes, además cuenta con libros de ventas y compras autorizados debidamente por la Superintendencia de Administración Tributaria en los que registra las facturas de venta y compra realizadas. emite factura por toda venta nacional y de exportación realizada.
  
- Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008, Este establece un Impuesto, a las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. En este impuesto a presentado las declaraciones en la fecha correspondiente, acredita el pago del ISR al ISO según la opción "b" del artículo 11.
  
- Impuesto de Circulación de Vehículos, Decreto número 70-94 del Congreso de la República: Esta establece un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado guatemalteco. Los 3 camiones de su propiedad que utiliza para el despacho de productos, poseen la calcomanía del año 2012 la que los faculta para poder circular sin ningún problema
  
- Ley de Timbres y Papel Sellado, Decreto número 37-92 del Congreso de la República: El sujeto pasivo de este impuesto son quienes emitan, suscriban u otorguen documentos que contengan actos o contratos objeto del impuesto y es hecho generador del impuesto tal emisión, suscripción u otorgamiento, su tarifa es del 3% sobre el valor de los actos y contratos afectos. Un bufete de prestigio maneja su papelería legal, este se encarga de timbrar los documentos grabados por este decreto (nombramientos, escrituras, autenticas y otros.)

- Impuesto Sobre Productos Financieros, Decreto número 26-95 del Congreso de la República: A este impuesto están afectas las personas individuales o jurídicas, domiciliadas en el país, que obtengan ingresos por concepto de intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, este impuesto que es 10% sobre el valor de las utilidades financieras mencionadas, obtenidas, es debitado cada mes por el banco al momento de acreditar los intereses devengados.
- Se constató que a la fecha no tiene ningún reparo de parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
- La empresa cumple con los pagos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), el Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) e Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP), siendo estos el 10.67%, para el IGSS, el 1% para el IRTRA y el 1% para el INTECAP este pago es sobre el total de salarios y sueldos pagados a los empleados, se encontró que a la fecha de revisión tenía un pago atrasado, por problemas de flujo de caja.
- Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto número 29-89 esta ley tiene por objeto promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de Perfeccionamiento Activo o de Exportación de Componente Agregado Nacional Total, en esta ley se encuentra inscrita bajo el régimen de admisión temporal, este permite recibir dentro del territorio aduanero nacional, en suspensión de derechos arancelarios, impuestos a la importación e Impuesto al Valor Agregado - IVA- mercancías destinadas a ser exportadas o reexportadas en el período de un año después de haber sufrido una transformación o ensamble, ha cumplido con los requerimientos de dicha ley (la boleta de actualización de información exigida por el Ministerio de Economía, autorización de partidas arancelarias, fianza anual a favor de la SAT como beneficiaria del pago de los impuestos suspendidos temporalmente, la declaración mensual ante política industrial del inventario de las importaciones bajo el régimen y los descargos electrónicos por las exportaciones realizadas), ya que el incumplimiento de estos le afecta en su operación e incluso le pueden revocar la calificación de estar bajo este decreto 29-89.

- Ley Forestal, Decreto 101-96 Del Congreso de la República, cuyos objetivos son: reducir la deforestación de tierras de vocación forestal, promover la reforestación de áreas forestales actualmente sin bosque, incrementar la productividad de los bosques existentes, apoyar, promover e incentivar la inversión pública y privada, conservar los ecosistemas forestales del país y propiciar el mejoramiento del nivel de vida de las comunidades., para el cumplimiento de esta ley presenta al INAB una declaración trimestral del control de guías y envíos de madera.

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de solución o mejora

Con el objetivo de implementar un presupuesto de ingresos y una proyección de egresos que permita el control adecuado de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa Tableros de Madera S. A., y dar el seguimiento al mismo para hacer las correcciones pertinentes en los momentos oportunos y con ello lograr los objetivos económicos trazados a corto mediano y largo plazo de crecer y posicionarse en el mercado, se presenta la propuesta siguiente:

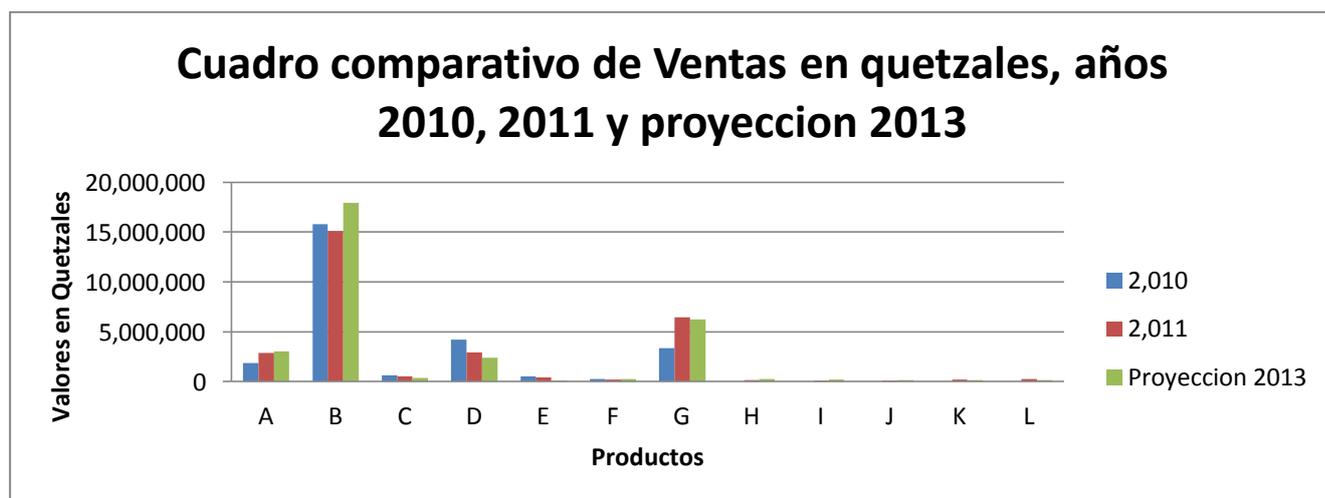
#### 4.1.2 Implementar un sistema de ingresos o ventas

Se sugiere implementar un sistema de ingresos o ventas para monitorear y controlar en forma adecuada los ingresos y determinar las causas de las desviaciones del mismo, se analizó la parte estadística de las ventas de los años 2010 y 2011 y se contó con el apoyo del departamento de ventas para las estimaciones o proyecciones de las ventas para el año 2013 elaboradas.

Se sugiere que el departamento de contabilidad elabore el cuadro comparativo mensual de las ventas reales y las ventas presupuestadas, este deberá ser supervisado o revisado por el auditor interno previo a ser presentado al gerente general, gerente administrativo, gerente financiero y gerente de producción, para hacer los análisis correspondientes de las diferencias y para hacer las correcciones necesarias y oportunas, dicho cuadro no deberá ser presentado después de ocho días terminado el mes a analizar.

A continuación se presenta en el cuadro número 12 una comparación de las ventas en valores de los años 2010, 2011 y la proyección efectuada para el 2013, este cuadro fue elaborado con la colaboración de los vendedores y la persona encargada de la facturación.

**Cuadro número 12**



Fuente: elaboración propia

En el cuadro número 13 se presenta la comparación de las ventas en metros cúbicos para los años 2010, 2011 y la proyección efectuada para el 2013, para este cuadro al igual que el anterior se contó con la valiosa colaboración de los vendedores y la persona encargada de la facturación.

**Cuadro número 13**



Fuente: elaboración propia

El cuadro número 14 presenta un resumen del presupuesto de ventas por producto para el año 2013, este muestra los valores en metros cúbicos, en dólares, quetzales y el precio unitario de cada producto para una mejor comparación (se hizo entrega de la tabulación en Excel a los señores gerentes para su respectivo uso).

## Cuadro número 14

### TABLEROS DE MADERA, S. A. RESUMEN DE PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO 2013

PRODUCTO	TOTAL 2,013			
	Mts 3	P. Unitario	Valor \$	Valor Q
a	915	455	416,213	3,308,891
b	5,017	510	2,558,461	20,339,768
c	113	430	48,741	387,488
d	783	415	324,893	2,582,903
e	41	425	17,245	137,100
f	88	425	37,204	295,775
g	1,843	460	847,855	6,740,451
h	96	430	41,344	328,688
i	73	430	31,239	248,351
j	58	430	24,754	196,795
k	59	430	25,206	200,385
l	59	430	25,206	200,385
	<b>9,142</b>		<b>4,398,362</b>	<b>34,966,980</b>

Fuente: elaboración propia

### 4.1.3 Implementar una proyección de la producción

Derivado de las proyecciones de las ventas por producto, para no tener inconvenientes con la escasez de algún insumo o producto se sugiere la implementación de una proyección de la producción necesaria para satisfacer la demanda del departamento de ventas, para esta se elaboró un cuadro por producto y por mes que el departamento de producción deberá observar para poder cumplir con la proyección del departamento de ventas.

Se sugiere que se elabore un inventario mensual de las materias primas y del producto terminado y este sea verificado por el departamento de contabilidad en conjunto con el auditor interno para ser presentado para tomar las decisiones pertinentes del abastecimiento o adquisición de lo que haga falta, para cumplir con lo requerido por el departamento de ventas en el mes iniciado, es decir, este debería de estar analizado antes del cinco de cada mes para hacerlo en una forma oportuna.

El cuadro número 15 presenta el resumen del presupuesto de producción por producto medida para el año 2013 fue elaborado con base al presupuesto de ventas.

### Cuadro número 15

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**RESUMEN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION POR PRODUCTO**  
**PARA PROYECCION DE VENTAS PARA EL AÑO 2013**  
**VALORES EN METROS CUBICOS**

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2013
	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3	Mts 3
a	75	75	75	75	78	75	78	75	75	75	81	82	915
b	411	411	411	411	418	411	418	411	411	411	443	452	5,017
c	8	8	8	8	14	8	14	8	8	8	9	9	113
d	63	63	63	63	71	63	71	63	63	63	68	69	783
e	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	41
f	4	5	8	7	8	7	8	7	7	7	8	8	88
g	151	151	151	151	163	141	163	146	146	146	166	168	1,843
h	7	7	7	7	11	7	11	7	7	7	8	8	96
i	3	3	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	73
j	4	4	8	4	5	4	5	4	4	4	5	5	58
k	5	5	7	4	5	4	5	4	4	4	5	5	59
l	5	5	7	4	5	4	5	4	4	4	5	5	59
	740	741	756	744	790	734	790	739	739	739	806	822	9,142

Fuente: elaboración propia

4.1.4 Implementar la proyección de los estados financieros, costo de producción y estado de resultados.

Implementar los estados financieros proyectados mensuales y el análisis comparativo de los mismos, los más importantes para la determinación de los resultados obtenidos en el año son el costo de producción y el estado de resultados.

Se procedió a la elaboración de los estados financieros mensuales proyectados con base al presupuesto de ventas y los índices de las compras y gastos de los años 2010 y 2011, el departamento de contabilidad deberá generar los estados Financieros mensuales comparativos para ser presentados a gerencia no más de ocho días después de finalizado el mes a analizar para la oportuna corrección de las desviaciones de los resultados proyectados en los cuadros que se presentan a continuación.

Los cuadros números 16y 17presentan el costo de producción y ventas proyectado para el año 2013 en forma total y mensual, estos fueron elaborados con base al presupuesto de ventas y toman los promedios de los años 2010 y 2011.

**Cuadro número 16**  
**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADO**  
**PARA EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013**  
(Cifras expresadas en Quetzales)

<b>Proyeccion 2013</b>			
<u>MATERIA PRIMA</u>	<b>METROS CUBICOS</b>	<b>VALOR QUETZALES</b>	<b>UNITARIO QUETZALES</b>
Inventarios Iniciales	5,098	4,793,664	940
Compras	17,182	16,499,708	960
Disponible	22,279	21,293,372	956
Inventario Final	(5,098)	(4,872,027)	956
<b>CONSUMO DE MATERIA PRIMA</b>	<b>17,182</b>	<b>16,421,345</b>	<b>956</b>
<b><u>GASTOS PRODUCCION</u></b>		<b>12,549,261</b>	
Inventario Inicial de Produccion en Proceso		1,299,249	
Inventario Final de Produccion en Proceso		(1,299,249)	
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>9,142</b>	<b>28,970,606</b>	<b>3,169</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>	<b>METROS 3</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNITARIO</b>
INV. INICIAL P. TERMINADO	1,580	5,212,762	3,298
COSTO DE PRODUCCION	9,142	28,970,606	3,169
DISPONIBLE	10,723	34,183,368	3,188
INVENTARIO FINAL DE P. TERMINADO	(1,580)	(5,038,332)	3,188
<b><u>TOTAL COSTO DE VENTAS</u></b>	<b>9,142</b>	<b>29,145,036</b>	<b>3,188</b>

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 17

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS CONDENSADO PROYECTADO**  
 del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013  
 (cifras expresadas en quetzales)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>MATERIAS PRIMAS</b>													
Inv. Iniciales de Materias Primas	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664	4,793,664
(+) Compras de Materias Primas	1,337,610	1,339,284	1,362,937	1,344,326	1,422,081	1,326,207	1,422,081	1,335,266	1,335,266	1,335,266	1,455,858	1,483,526	16,499,708
(-) Inv. Final de Materias Primas	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,793,664)	(4,872,027)	(4,872,027)
<b>(=) MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS</b>	<b>1,337,610</b>	<b>1,339,284</b>	<b>1,362,937</b>	<b>1,344,326</b>	<b>1,422,081</b>	<b>1,326,207</b>	<b>1,422,081</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,455,858</b>	<b>1,405,162</b>	<b>16,421,345</b>
(+) Gastos de Fabricacion	1,017,352	1,018,625	1,036,615	1,022,460	1,081,599	1,008,679	1,081,599	1,015,570	1,015,570	1,015,570	1,107,289	1,128,332	12,549,261
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,354,962</b>	<b>2,357,909</b>	<b>2,399,552</b>	<b>2,366,786</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,334,886</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,563,147</b>	<b>2,533,494</b>	<b>28,970,606</b>
(+) Inv. Inicial Producto en Proceso	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249	1,299,249
(-) Inv. Final Producto en Proceso	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)	(1,299,249)
<b>(=) COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>2,354,962</b>	<b>2,357,909</b>	<b>2,399,552</b>	<b>2,366,786</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,334,886</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,563,147</b>	<b>2,533,494</b>	<b>28,970,606</b>
0													
<b>COSTO DE VENTA</b>													
INV. INICIAL P. TERMINADO	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762	5,212,762
COSTO DE PRODUCCION	2,354,962	2,357,909	2,399,552	2,366,786	2,503,681	2,334,886	2,503,681	2,350,836	2,350,836	2,350,836	2,563,147	2,533,494	28,970,606
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7,567,725</b>	<b>7,570,672</b>	<b>7,612,315</b>	<b>7,579,548</b>	<b>7,716,443</b>	<b>7,547,649</b>	<b>7,716,443</b>	<b>7,563,598</b>	<b>7,563,598</b>	<b>7,563,598</b>	<b>7,775,909</b>	<b>7,746,257</b>	<b>34,183,368</b>
INVENTARIO FINAL DE P. TERMINADO	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,212,762)	(5,038,332)	(5,038,332)
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>	<b>2,354,962</b>	<b>2,357,909</b>	<b>2,399,552</b>	<b>2,366,786</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,334,886</b>	<b>2,503,681</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,350,836</b>	<b>2,563,147</b>	<b>2,707,925</b>	<b>29,145,036</b>

**Fuente: elaboración propia**

El cuadro número 18 presenta el costo de producción y ventas comparativo de los años 2010, 2011 y el proyectado para el año 2013.

**Cuadro número 18**  
**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**COMPARATIVO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS CONDENSADO**

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010, 2011 y Proyectado al 2013

(Cifras expresadas en Quetzales)

	2,010			2,011			Proyeccion 2013		
	METROS CUBICOS	VALOR QUETZALES	UNITARIO QUETZALES	METROS CUBICOS	VALOR QUETZALES	UNITARIO QUETZALES	METROS CUBICOS	VALOR QUETZALES	UNITARIO QUETZALES
<b>MATERIA PRIMA</b>									
Inventarios Iniciales	6,081	5,076,491	835	6,336	5,781,377	913	5,098	4,793,664	940
Compras	13,716	12,988,224	947	13,332	12,713,157	954	17,182	16,499,708	960
Disponible	19,796	18,064,714	913	19,667	18,494,534	940	22,279	21,293,372	956
Inventario Final	(6,336)	(5,781,377)	913	(5,098)	(4,793,664)	940	(5,098)	(4,872,027)	956
<b>CONSUMO DE MATERIA PRIMA</b>	<b>13,461</b>	<b>12,283,337</b>	<b>913</b>	<b>14,570</b>	<b>13,700,871</b>	<b>940</b>	<b>17,182</b>	<b>16,421,345</b>	<b>956</b>
<b>GASTOS PRODUCCION</b>		<b>11,081,655</b>			<b>10,372,296</b>			<b>12,549,261</b>	
Inventario Inicial de Produccion en Proceso		0			1,162,714			1,299,249	
Inventario Final de Produccion en Proceso		(1,162,714)			(1,299,249)			(1,299,249)	
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>7,381</b>	<b>22,202,278</b>	<b>3,008</b>	<b>7,094</b>	<b>23,936,632</b>	<b>3,374</b>	<b>9,142</b>	<b>28,970,606</b>	<b>3,169</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>METROS 3</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>METROS 3</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>METROS 3</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNITARIO</b>
INV. INICIAL P. TERMINADO	2,111	6,599,368	3,125	2,043	6,199,255	3,034	1,580	5,212,762	3,298
COSTO DE PRODUCCION	7,381	22,202,278	3,008	7,094	23,936,632	3,374	9,142	28,970,606	3,169
DISPONIBLE	9,492	28,801,646	3,034	9,137	30,135,888	3,298	10,723	34,183,368	3,188
INVENTARIO FINAL DE P. TERMINADO	(2,043)	(6,199,255)	3,034	(1,580)	(5,212,762)	3,298	(1,580)	(5,038,332)	3,188
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>7,449</b>	<b>22,602,391</b>	<b>3,034</b>	<b>7,556</b>	<b>24,923,125</b>	<b>3,298</b>	<b>9,142</b>	<b>29,145,036</b>	<b>3,188</b>

**Fuente: elaboración propia**

Los cuadros números 19 y 20 presentan el estado de resultados condensado proyectado para el año 2013 en forma total y mensual, estos fueron elaborados con base al presupuesto de ventas con promedios de los años 2010 y 2011.

## Cuadro número 19

### **TABLEROS DE MADERA, S. A.** **ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO, PROYECTADO** DEL 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE 2013 (Cantidades expresadas en quetzales)

**Proyección 2013**

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>34,966,980</b>
Inventario Inicial de Producto Terminado	5,212,762
( + ) Costo de Produccion	28,970,606
( - ) Inventario Final de Producto terminado	<b>(5,038,332)</b>
<b>( = ) Costo de Ventas</b>	<b>29,145,036</b>
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>5,821,944</b>
<b>( - ) GASTOS DE OPERACIÓN</b>	
Gastos de Venta	1,524,966
Gastos de Administracion	1,925,866
<b>( - / + ) GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS</b>	
Gastos	471,576
Ingresos	7,061
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,906,597</b>
( - ) ISR	591,045
( - ) Reserva Legal	95,330
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>1,220,222</b>

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 20

TABLEROS DE MADERA, S. A.  
ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO PROYECTADO  
del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2013  
(cifras expresadas en quetzales)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>VENTAS NETAS</b>	2,834,728	2,838,275	2,888,402	2,848,960	3,013,744	2,810,562	3,013,744	2,829,761	2,829,761	2,829,761	3,085,324	3,143,959	34,966,980
<b>COSTO DE VENTAS</b>	(2,354,962)	(2,357,909)	(2,399,552)	(2,366,786)	(2,503,681)	(2,334,886)	(2,503,681)	(2,350,836)	(2,350,836)	(2,350,836)	(2,563,147)	(2,707,925)	(29,145,036)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	479,765	480,366	488,850	482,174	510,063	475,675	510,063	478,925	478,925	478,925	522,178	436,034	5,821,944
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>													
GASTOS DE VENTAS	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	1,524,966
GASTOS DE ADMINISTRACION	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	1,925,866
<b>PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>													
OTROS GASTOS	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	471,576
OTROS INGRESOS	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	7,061
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	153,487	154,087	162,571	155,895	183,784	149,397	183,784	152,646	152,646	152,646	195,899	109,756	1,906,597

Fuente: elaboración propia

El cuadro número 21 presentan el estado de resultados comparativo de los años 2010, 2011 y el proyectado para el año 2013.

## Cuadro número 21

TABLEROS DE MADERA, S. A.  
CUADRO DEL ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO  
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2010, 2011 y Proyectado al 2013  
(Cifras expresadas en Quetzales)

	2,010		2,011		Proyeccion 2013	
<b>VENTAS NETAS</b>	26,632,863		29,430,801		34,966,980	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	22,602,391	84.87%	24,923,125	84.68%	29,145,036	83.35%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	4,030,473	15.13%	4,507,676	15.32%	5,821,944	16.65%
<b>GASTOS OPERACIÓN</b>	2,298,695	8.63%	2,904,476	9.87%	3,450,832	9.87%
GASTOS DE VENTAS	926,833	3.48%	1,283,524	4.36%	1,524,966	4.36%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,371,862	5.15%	1,620,951	5.51%	1,925,866	5.51%
<b>PRODUCTOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>	318,863	1.20%	390,970	1.33%	464,515	1.33%
OTROS GASTOS	322,120	1.21%	396,913	1.35%	471,576	1.35%
OTROS INGRESOS	3,257	0.01%	5,943	0.02%	7,061	0.02%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	1,412,915	5.31%	1,212,230	4.12%	1,906,597	5.45%
<b>ISR</b>	438,004		375,791		591,045	
<b>RESERVA LEGAL</b>	70,646		60,611		95,330	
<b>UTILIDAD NETA</b>	904,265		775,827		1,220,222	

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.5 Implementar una proyección de flujo de caja

La elaboración del flujo de caja proyectado para el año 2013 este debe ser revisada de forma mensual al igual que los estados financieros y todo cuadro o situación proyectada que se basa en estimaciones, se hace necesario el seguimiento comparativo de forma periódica para hacer las correcciones necesarias en el momento oportuno.

Se procedió a la elaboración del flujo de caja con base la proyección de ingresos del departamento de ventas para el año 2013 y los estados de resultados de los años 2010 y 2011 este será revisado de forma semanal por el contador general y el auditor interno, este último informará los resultados comparativos al gerente financiero para tomar las acciones oportunas y pertinentes de acuerdo a los resultados que se obtengan.

Los cuadros números 22, 23, 24 y 25 presentan el flujo de caja proyectado para el año 2013 en forma total y mensual resumido y detallado, estos fueron elaborados con base al presupuesto de ventas y toman en cuenta los promedios de los años 2010 y 2011.

## Cuadro número 22

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO RESUMIDO**  
 del 1 de enero al 30 de junio del 2013  
 (cifras expresadas en quetzales)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							<b>ACUMULADO</b>
Ventas y cobros	2,834,728	2,838,275	2,888,402	2,848,960	3,013,744	2,810,562	17,234,670
Otros Ingresos	588	588	588	588	588	588	3,531
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,835,316</b>	<b>2,838,864</b>	<b>2,888,990</b>	<b>2,849,548</b>	<b>3,014,332</b>	<b>2,811,150</b>	<b>17,238,201</b>
<b>EGRESOS</b>							
Compras de materias primas	1,337,610	1,339,284	1,362,937	1,344,326	1,422,081	1,326,207	8,132,445
Gastos de fabricacion	1,017,352	1,018,625	1,036,615	1,022,460	1,081,599	1,008,679	6,185,332
Gastos de ventas	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	762,483
Gastos de administracion	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	962,933
Otros gastos	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	235,788
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,681,829</b>	<b>2,684,777</b>	<b>2,726,420</b>	<b>2,693,653</b>	<b>2,830,548</b>	<b>2,661,753</b>	<b>16,278,980</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>153,487</b>	<b>154,087</b>	<b>162,571</b>	<b>155,895</b>	<b>183,784</b>	<b>149,397</b>	<b>959,220</b>

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 23

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO RESUMIDO**  
 del 1 de julio al 31 de diciembre del 2013  
 (cifras expresadas en quetzales)

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							<b>ACUMULADO</b>
Ventas y cobros	3,013,744	2,829,761	2,829,761	2,829,761	3,085,324	3,143,959	34,966,980
Otros Ingresos	588	588	588	588	588	588	7,061
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,014,332</b>	<b>2,830,349</b>	<b>2,830,349</b>	<b>2,830,349</b>	<b>3,085,913</b>	<b>3,144,548</b>	<b>34,974,041</b>
<b>EGRESOS</b>							
Compras de materias primas	1,422,081	1,335,266	1,335,266	1,335,266	1,455,858	1,579,593	16,595,775
Gastos de fabricacion	1,081,599	1,015,570	1,015,570	1,015,570	1,107,289	1,128,332	12,549,261
Gastos de ventas	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	127,081	1,524,966
Gastos de administracion	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	160,489	1,925,866
Otros gastos	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	39,298	471,576
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,830,548</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,890,014</b>	<b>3,034,792</b>	<b>33,067,444</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>183,784</b>	<b>152,646</b>	<b>152,646</b>	<b>152,646</b>	<b>195,899</b>	<b>109,756</b>	<b>1,906,597</b>
							0

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 24

### TABLEROS DE MADERA, S. A.

#### FLUJO DE CAJA PROYECTADO

del 1 de enero al 30 de junio del 2013

(cifras expresadas en quetzales)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>							
Ventas y cobros	2,834,728	2,838,275	2,888,402	2,848,960	3,013,744	2,810,562	17,234,670
Intereses bancarios	439	439	439	439	439	439	2,631
Diversos	150	150	150	150	150	150	900
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2,835,316</b>	<b>2,838,864</b>	<b>2,888,990</b>	<b>2,849,549</b>	<b>3,014,332</b>	<b>2,811,150</b>	<b>17,238,201</b>
<b>EGRESOS</b>							
<b>Compras de materias primas</b>							
Resinas	440,677	440,677	440,677	440,677	440,677	440,677	2,644,059
Madera	480,740	480,740	480,740	480,740	480,740	480,740	2,884,442
Papel	416,193	417,867	441,520	422,909	500,665	404,790	2,603,943
<b>Total compras de materias primas</b>	<b>1,337,610</b>	<b>1,339,284</b>	<b>1,362,937</b>	<b>1,344,326</b>	<b>1,422,081</b>	<b>1,326,207</b>	<b>8,132,445</b>
<b>Gastos de fabricacion</b>							
Mano de Obra	283,175	283,175	283,175	283,175	283,175	283,175	1,699,050
Energia Electrica	528,021	528,021	528,021	528,021	528,021	528,021	3,168,126
Reparaciones y Mantenimiento	51,326	51,326	51,326	51,326	51,326	51,326	307,956
Combustibles	44,939	44,939	44,939	44,939	44,939	44,939	269,631
Depreciaciones	43,064	43,064	43,064	43,064	43,064	43,064	258,381
materialde empaque	26,963	26,963	26,963	26,963	26,963	26,963	161,777
Diversos	39,865	41,139	59,129	44,973	104,112	31,193	320,411
<b>Total gastos de fabricacion</b>	<b>1,017,352</b>	<b>1,018,625</b>	<b>1,036,615</b>	<b>1,022,460</b>	<b>1,081,599</b>	<b>1,008,679</b>	<b>6,185,332</b>
<b>Gastos de venta</b>							
Sueldos y prestaciones	12,525	12,525	12,525	12,525	12,525	12,525	75,150
Reparaciones y Mantenimientos	7,525	7,525	7,525	7,525	7,525	7,525	45,150
Gastos de Representacion y viaticos	9,477	9,477	9,477	9,477	9,477	9,477	56,863
Impuestos y Contribuciones	825	825	825	825	825	825	4,950
Telecomunicaciones	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325	19,950
Energia Electrica	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	14,922
Papeleria y Utiles	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	7,950
Servicios de Terceros	49,608	49,670	50,547	49,857	52,741	49,185	301,607
Combustibles y Lubricantes	6,877	6,877	6,877	6,877	6,877	6,877	41,262
Depreciaciones y Amortizaciones	6,897	6,897	6,897	6,897	6,897	6,897	41,382
Fletes y Transportes	15,352	15,352	15,352	15,352	15,352	15,352	92,112
Utiles y Servicios de Limpieza	863	863	863	863	863	863	5,178
Diversos	9,995	9,933	9,055	9,746	6,862	10,418	56,008
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>762,483</b>
<b>Gastos de administracion</b>							
Sueldos y prestaciones	25,375	25,375	25,375	25,375	25,375	25,375	152,250
Reparaciones y Mantenimientos	6,322	6,322	6,322	6,322	6,322	6,322	37,932
Gastos de Representacion y viaticos	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	23,928
Impuestos y Contribuciones	431	431	431	431	431	431	2,586
Telecomunicaciones	6,198	6,198	6,198	6,198	6,198	6,198	37,188
Energia Electrica	2,869	2,869	2,869	2,869	2,869	2,869	17,214
Papeleria y Utiles	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	12,762
Servicios de Terceros	95,326	95,326	95,326	95,326	95,326	95,326	571,956
Combustibles y Lubricantes	3,529	3,529	3,529	3,529	3,529	3,529	21,174
Depreciaciones y Amortizaciones	6,845	6,845	6,845	6,845	6,845	6,845	41,069
Utiles y Servicios de Limpieza	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	7,434
Diversos	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	37,439
<b>Total gastos de administracion</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>962,933</b>
<b>Otros gastos</b>							
Gastos e intereses bancarios	20,267	20,267	20,267	20,267	20,267	20,267	121,600
Perdida en diferencial cambiario	18,132	18,132	18,132	18,132	18,132	18,132	108,794
Diversos	899	899	899	899	899	899	5,394
<b>Total otros gastos</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>235,788</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,681,829</b>	<b>2,684,777</b>	<b>2,726,420</b>	<b>2,693,653</b>	<b>2,830,548</b>	<b>2,661,753</b>	<b>16,278,980</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>153,487</b>	<b>154,087</b>	<b>162,571</b>	<b>155,895</b>	<b>183,784</b>	<b>149,397</b>	<b>959,221</b>

Fuente: elaboración propia

## Cuadro número 25

**TABLEROS DE MADERA, S. A.**  
**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**  
 del 1 de julio al 31 de diciembre del 2013  
 (cifras expresadas en quetzales)

	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>	<i>TOTAL ACUMULADO</i>
<b>INGRESOS</b>							
Ventas y cobros	3,013,744	2,829,761	2,829,761	2,829,761	3,085,324	3,143,959	34,966,980
Intereses bancarios	439	439	439	439	439	439	5,262
Diversos	150	150	150	150	150	150	1,800
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3,014,332</b>	<b>2,830,349</b>	<b>2,830,349</b>	<b>2,830,349</b>	<b>3,085,913</b>	<b>3,144,548</b>	<b>34,974,042</b>
<b>EGRESOS</b>							
<b>Compras de materias primas</b>							
Resinas	440,677	440,677	440,677	440,677	440,677	440,677	5,288,118
Madera	480,740	480,740	480,740	480,740	480,740	480,740	5,768,885
Papel	500,665	413,849	413,849	413,849	534,441	658,176	5,538,772
<b>Total compras de materias primas</b>	<b>1,422,081</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,335,266</b>	<b>1,455,858</b>	<b>1,579,593</b>	<b>16,595,775</b>
<b>Gastos de fabricacion</b>							
Mano de Obra	283,175	283,175	283,175	283,175	283,175	283,175	3,398,100
Energia Electrica	528,021	528,021	528,021	528,021	528,021	528,021	6,336,252
Reparaciones y Mantenimiento	51,326	51,326	51,326	51,326	51,326	51,326	615,912
Combustibles	44,939	44,939	44,939	44,939	44,939	44,939	539,262
Depreciaciones	43,064	43,064	43,064	43,064	43,064	43,064	516,763
materialde empaque	26,963	26,963	26,963	26,963	26,963	26,963	323,554
Diversos	104,112	38,083	38,083	38,083	129,802	150,845	819,419
<b>Total gastos de fabricacion</b>	<b>1,081,599</b>	<b>1,015,570</b>	<b>1,015,570</b>	<b>1,015,570</b>	<b>1,107,289</b>	<b>1,128,332</b>	<b>12,549,261</b>
<b>Gastos de venta</b>							
Sueldos y prestaciones	12,525	12,525	12,525	12,525	12,525	12,525	150,300
Reparaciones y Mantenimientos	7,525	7,525	7,525	7,525	7,525	7,525	90,300
Gastos de Representacion y viaticos	9,477	9,477	9,477	9,477	9,477	9,477	113,725
Impuestos y Contribuciones	825	825	825	825	825	825	9,900
Telecomunicaciones	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325	3,325	39,900
Energia Electrica	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	2,487	29,844
Papeleria y Utiles	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	1,325	15,900
Servicios de Terceros	52,741	49,521	49,521	49,521	53,993	55,019	611,922
Combustibles y Lubricantes	6,877	6,877	6,877	6,877	6,877	6,877	82,524
Depreciaciones y Amortizaciones	6,897	6,897	6,897	6,897	6,897	6,897	82,764
Fletes y Transportes	15,352	15,352	15,352	15,352	15,352	15,352	184,224
Utiles y Servicios de Limpieza	863	863	863	863	863	863	10,356
Diversos	6,862	10,082	10,082	10,082	5,609	4,583	103,306
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>127,081</b>	<b>1,524,966</b>
<b>Gastos de administracion</b>							
Sueldos y prestaciones	25,375	25,375	25,375	25,375	25,375	25,375	304,500
Reparaciones y Mantenimientos	6,322	6,322	6,322	6,322	6,322	6,322	75,864
Gastos de Representacion y viaticos	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	3,988	47,856
Impuestos y Contribuciones	431	431	431	431	431	431	5,172
Telecomunicaciones	6,198	6,198	6,198	6,198	6,198	6,198	74,376
Energia Electrica	2,869	2,869	2,869	2,869	2,869	2,869	34,428
Papeleria y Utiles	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	2,127	25,524
Servicios de Terceros	95,326	95,326	95,326	95,326	95,326	95,326	1,143,912
Combustibles y Lubricantes	3,529	3,529	3,529	3,529	3,529	3,529	42,348
Depreciaciones y Amortizaciones	6,845	6,845	6,845	6,845	6,845	6,845	82,139
Utiles y Servicios de Limpieza	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	1,239	14,868
Diversos	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	6,240	74,879
<b>Total gastos de administracion</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>160,489</b>	<b>1,925,866</b>
<b>Otros gastos</b>							
Gastos e intereses bancarios	20,267	20,267	20,267	20,267	20,267	20,267	243,200
Perdida en diferencial cambiario	18,132	18,132	18,132	18,132	18,132	18,132	217,588
Diversos	899	899	899	899	899	899	10,788
<b>Total otros gastos</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>39,298</b>	<b>471,576</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2,830,548</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,677,703</b>	<b>2,890,014</b>	<b>3,034,792</b>	<b>33,067,444</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>183,784</b>	<b>152,646</b>	<b>152,646</b>	<b>152,646</b>	<b>195,899</b>	<b>109,756</b>	<b>1,906,598</b>

Fuente: elaboración propia

## 4.2 Viabilidad del proyecto

- El recurso humano; para el presente informe es el principal, y solo se requiere que se le de seguimiento a la propuesta y cada uno de los involucrados la tome con la responsabilidad y seriedad que esta conlleva, se sugirió implementar una reunión mensual con el personal administrativo que la gerencia designe para poder analizar y comparar los resultados obtenidos, en el caso de los estados financieros proyectados, para las ventas y el flujo de caja se debe hacer de forma semanal.
- Recursos financieros; la presente propuesta no requiere ninguna erogación de dinero fuerte o significativa, se incurrirá en el gasto por impresión de reportes, fotocopias y cosas mínimas para la obtención de la información, para su respectivo análisis.
- Recursos administrativos; requiere la responsabilidad, trabajo con seriedad, convicción, y el tiempo que emplee el personal administrativo involucrado en la generación de la información financiera contable, para ser comparada con la proyectada para el año 2013 para tomar las decisiones pertinentes y oportunas sobre la misma.
- Recursos físicos; la empresa cuenta con la infraestructura adecuada así como el mobiliario y equipo para el seguimiento e implementación de la propuesta de solución o mejora.



## Conclusiones

- 1) La empresa Tableros de Madera, S. A. desde su fundación ha carecido de normas, procedimientos, políticas escritas y presupuestos con sus respectivos controles, lo cual es indispensable en la operatoria de cualquier empresa.
- 2) La empresa Tableros de Madera, S. A. cuenta con personal ejecutivo con experiencia en el ramo, por lo que se le considera una empresa estable.
- 3) La empresa de acuerdo a sus recursos debe estar posicionada de mejor forma en el mercado local e internacional.
- 4) Posee descontroles y desordenes en los despachos de producto, en los pagos a los proveedores importantes, en la programación de la producción, en las importaciones de las materias primas,
- 5) Los clientes se quejan por la tardanza en la entrega de los productos adquiridos, esto se debe a la falta de planificación y control de los inventarios y la escasez de la materia prima en algunas épocas del año, debido a la problemática de la extracción y traslado de madera en época de invierno.
- 6) Con el flujo de caja ha tenido serios problemas derivado de la falta de programación del pago de sus obligaciones y el cumplimiento de las mismas.
- 7) Se debe evitar el exceso o escases en ocasiones de la resina y papel melamínico por ser las materias primas más importantes y onerosas para Tableros de Madera, S. A., esto se puede alcanzar con un sistema de presupuestos que permita proyectar la necesidad de este producto en cantidad y calidad.
- 8) No contar con presupuesto de ingresos y egresos crea desorden en la programación de los pagos (de resinas, papel melamínico, madera, impuestos y repuestos, y otros) y genera así malestar en los proveedores en especial los de madera quienes optan por vender sus productos a otras empresas.

- 9) Un presupuesto de ingresos y egresos permite a las empresas comparar los resultados obtenidos con los proyectados para tomar decisiones oportunas derivado de las variaciones obtenidas.
- 10) Por la falta de presupuestos el departamento financiero debe hacer correcciones en el flujo de pagos a los proveedores, bancos y accionistas.
- 11) La empresa cumple con las obligaciones tributarias y considera las observaciones o recomendaciones por la auditoría externa para dicho cumplimiento, se considera que no posee contingencias importantes.

## **Recomendaciones**

- 1) La empresa debe definir y plasmar en forma escrita normas, procedimientos y políticas, para ordenar su operación e implementar un sistema de presupuestos que le permita trazarse objetivos que pueda evaluarlos de forma periódica y así tener claro el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo.
- 2) Debe delimitar en forma escrita las atribuciones de todo el personal administrativo y aprovechar la capacidad y experiencia adquirida por ellos y trazar una estrategia en la que se tenga una persona capaz de suplir a otra en su ausencia.
- 3) Debe posicionarse de mejor forma en el mercado local e internacional y atender con eficiencia a sus clientes y cumplir las exigencias en calidad, tiempo de entrega y variedad de productos.
- 4) Ordenar con la implementación de presupuestos o proyecciones, sus ventas, producción, importaciones, compras, flujo de caja y despachos.
- 5) Con la proyección de ventas y producción debe planificar bien sus compras de insumos y en especial de la madera que escasea en tiempo de invierno con el fin de cumplir y satisfacer con las necesidades de los clientes.
- 6) Con la implementación del flujo de caja tendrá orden para solventar las obligaciones que le significará ahorro financiero y solvencia ante sus proveedores.
- 7) Con la proyección de la producción puede evitar el exceso o escases de las resinas y papel melamínico apegándose a la proyección de ventas y producción para hacer el requerimiento de los insumos mencionados en forma oportuna.
- 8) Cumplir con la programación de pagos a sus principales proveedores garantizará tener sus requerimientos de insumos cubiertos en forma oportuna.

- 9) Implementar el sistema de presupuestos y evaluarlo de forma periódica, con esto controlará de forma adecuada sus recursos, comparando sus resultados podrá tomar decisiones oportunas con el fin de encausar los resultados a la obtención de los objetivos o metas trazadas.
  
- 10) Lograr el cumplimiento del flujo de caja lo más cerca posible para que el departamento financiero ordene los pagos a los proveedores, bancos y para que la empresa marche sin inconvenientes, crezca y fortalezca su imagen y operación.
  
- 11) Continuar con la adecuada y oportuna presentación de los tributos de acuerdo a las leyes nacionales y sus cambios para evitar problemas financieros, legales ó de cualquier tipo en los que se pueda incurrir por no cumplir con las leyes vigentes.

## Referencias bibliográficas

- 1) Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer (1981), Manual de técnica de la investigación educacional.
- 2) Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. segunda edición.
- 3) Ley del impuesto del valor agregado, decreto 27-92 del congreso de la república de Guatemala y sus reformas.
- 4) Ley del impuesto sobre la renta, decreto 26-92 del congreso de la república de Guatemala y sus reformas.
- 5) Ley de fomento y desarrollo de la actividad exportadora y de maquila, decreto 29-89 del congreso de la república de Guatemala.
- 6) Lozano, A.(2000) Presupuestos Colombia. Recuperado Noviembre 22, 2010 de <http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>.
- 7) Stella Domínguez, (Mayo 2011) Origen, desarrollo y debate sobre el comportamiento del consumidor

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### ➤ Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ubicación de las instalaciones para la producción</li><li>➤ Variedad de Productos</li><li>➤ Calidad de los productos</li><li>➤ Clientes potenciales locales y del exterior</li><li>➤ Competencia</li><li>➤ Personal con experiencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Crecimiento potencial en el mercado nacional y extranjero</li><li>➤ Incremento de diversidad de productos</li><li>➤ Demanda de productos</li></ul> <p style="text-align: center;">-</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Margen de ganancia derivado de competencia</li><li>➤ Control interno en general</li><li>➤ Tardanza en entrega de productos</li><li>➤ Malestar de clientes</li><li>➤ Malestar de proveedores</li><li>➤ Capacidad de producción</li><li>➤ Eficiencia en despachos</li><li>➤ Falta de control de presupuestos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Incremento de importaciones del producto de venta</li><li>➤ Escases de materias primas</li><li>➤ Cambios a la leyes tributarias</li></ul>

## **Anexo 2**

### **➤ Preguntas efectuadas al personal administrativo (Gerente Administrativo, Financiero, Contador General y Auditor Interno)**

#### **PREGUNTAS SOBRE LA PLANEACION**

1. ¿desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
2. ¿a qué plazos?
3. ¿cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
4. ¿se emplean técnicas actuales como planeación estratégicas?
5. ¿Qué planes se tienen a corto y largo plazos?
6. Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
7. ¿existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
8. ¿son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
9. ¿se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?
10. ¿participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
11. ¿se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no los competidores?
12. ¿en qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?
13. ¿en qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?
14. ¿hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
15. ¿se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
16. ¿se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?

## **Anexo 3**

#### **PREGUNTAS SOBRE LOS PRESUPUESTOS**

1. ¿se utilizan presupuestos?
2. ¿Qué tipo de presupuestos se utilizan?
3. ¿Son rígidos o flexibles en función a los planes a corto y largo plazos?
4. ¿se comparan los presupuestos con los resultados reales?
5. ¿se analizan y explican las variaciones importantes?
6. ¿cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?
7. ¿cada área conoce su presupuesto asignado para el siguiente año?
8. ¿los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?
9. ¿han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?
10. ¿tiene algún financiamiento externo la dirección? ¿de quién?
11. ¿Cuál es, brevemente, la problemática técnica y administrativa que se hayan detectado en las diferentes áreas?

## Anexo 4

### PREGUNTAS SOBRE EL CONTROL

1. ¿hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?
2. ¿Quién los define?
3. ¿Cómo los define?
4. ¿están actualizados y funcionan?
5. ¿hay alguna área específica responsable del control interno?
6. ¿Qué tipo de controles existen? Revisiones normales en la emisión de los documentos contables (cheques, facturas, notas de crédito, débito, etc.).
7. ¿es necesario modificarlos para que funcionen mejor?
8. ¿hacen falta más controles que garanticen la productividad?
9. ¿se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a.
  - Objetivos?
  - Políticas?
  - Planes?
  - Procedimientos?
  - Programas?
  - Presupuestos?En cada uno de estos aspectos, deberá investigarse quien hace las comparaciones, como se hacen y con qué periodicidad.
10. ¿el personal de control reporta oportunamente las desviaciones?  
Nota: debe entenderse por desviación aquellas variaciones que sobrepasan los límites previos.
11. ¿se investigan las causas de las desviaciones?
12. ¿Quién las efectúa?
13. ¿con que periodicidad?
14. ¿se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
15. ¿se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?
16. ¿satisface el sistema de control las necesidades del área?
17. se evalúan en general los aspectos de.
  - Cantidad?
  - Costo?
  - Tiempo?
  - Calidad?
18. Forma?
19. ¿se utiliza el control por excepción?
20. ¿en qué área?
21. ¿en qué niveles?
22. ¿Qué departamento o área de actividad realizan por sí mismas el control sobre los planes bajo su responsabilidad?
23. ¿es menor el costo del control que lo controlado?
24. ¿se estudia cual es el control más adecuado de acuerdo con la función que va a controlarse?

25. ¿se establecen estándares precisos y adecuados para evitar la subjetividad?
26. ¿los resultados obtenidos con el procesamiento de datos, justifica los costos?
27. ¿se revisan periódicamente los elementos del control interno?

En cuanto a organización:

- a) La estructura orgánica.
- b) La asignación de funciones.
- c) Los procedimientos de operación.
- d) Las formas.

En cuanto al personal:

- Sus políticas de selección y capacitación.
- La eficiencia individual.
- Retribución adecuada.

En cuanto a sistemas de información.

- Sistema contable,
- sistema presupuestal,
- sistemas de procesamiento de datos.
- Informes, graficas, estadísticas.

En cuanto a supervisión.

- Por parte de auditores internos y externos, contables y administrativos.

## **Anexo 5**

### **PREGUNTAS SOBRE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

1. ¿la empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?
2. ¿los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen un máximo de eficacia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?
3. ¿se actualizan periódicamente?
4. ¿existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?
5. ¿están actualizados?
6. ¿son adecuados y suficientes?
7. ¿deben ser modificados y optimizados?
8. ¿se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?
9. ¿están en proceso de elaboración?
10. ¿se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos en el área?
11. ¿se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la simplificación, modernización y estandarización?
12. ¿los procedimientos incluyen todas las formas que se mencionan en la descripción de los mismos con su respectivo instructivo de llamado?
13. ¿para el desarrollo de los procedimientos se consideran los objetivos básicos y las metas de la dirección?
14. ¿los procedimientos que se elaboran tiene diagramas de flujo?

15. ¿existe la política de darlos a conocer al personal responsable?
16. ¿Cómo se les dan a conocer?
17. ¿existen procedimientos o sistemas mecanizados?
18. ¿Cuáles?
19. ¿se realizan estudios con la finalidad de analizar que sistemas y procedimientos es posible mecanizar?
20. ¿las formas de riesgo y de control fueron diseñadas con base en las necesidades de la empresa?
21. ¿el lineado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?
22. ¿se cuenta con un catalogo de formas?
23. ¿con que frecuencia se actualiza el catalogo de formas?
24. ¿se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catalogo y se evalúa su funcionamiento?
25. ¿se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?

## **Anexo 6**

### **PREGUNTAS SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES**

1. ¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?
3. ¿Son adecuados?
4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas? Remodelación  
Bueno ( ), Malo ( ), Regular ( )
5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa?
6. ¿Existe seguridad técnica con objetivo de satisfacer plenamente las eventualidades?
7. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la empresa?
8. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
9. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?
10. ¿El equipo técnico es suficiente y adecuado para el cumplimiento de los programas?
11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
12. ¿Están asegurados los equipos?
13. ¿Son vigentes los contratos de seguro?
14. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
15. ¿Con que regularidad trabajan los equipos?  
8 horas ( ), 12 hora ( ), 18 horas ( ), 24 horas ( )
16. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?
17. ¿Se dispone de presupuesto?
18. ¿Los equipos son suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico?
19. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos?  
Propio ( ) Rentado ( ) Compartido ( )
20. ¿Cuenta la empresa con los siguientes servicios públicos y privados?

- agua ( ),
- energía eléctrica ( )
- gas ( ),
- combustible ( ),
- comunicación en general ( ),
- medios de transporte ( )

21. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones?
22. ¿Se conocen los manuales operativos del equipo?
23. ¿Se usan estos manuales?
24. ¿Existen equipo auxiliar para emergencias?

## **Anexo 7**

### **PREGUNTAS SOBRE LA CONTABILIDAD Y RECURSOS FINANCIEROS**

#### **Preguntas sobre el sistema contable**

1. ¿La función contable es responsabilidad de personal de la empresa o de un despacho externo?
2. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?
3. ¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?
4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?
5. ¿Existen procedimientos establecidos y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones como son: compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etcétera?
6. ¿La organización contable y los registros estadísticos responden en forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?
7. De la siguiente información financiera, ¿cuál produce la empresa y con qué periodicidad?
  - Balance general mensual
  - Estado de resultados mensual
  - Estado de origen y aplicación de recursos
  - Posición de caja
  - Otros.
8. ¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?
9. ¿Hay un manual de contabilidad general?
10. ¿Se cuenta con un manual de contabilidad de costos?
11. ¿Existe un sistema presupuestal?
12. ¿Qué retraso existe en el registro de las operaciones en los sistemas de:
  - Contabilidad general?
  - De costos?
  - Presupuestal?
13. ¿Hay retraso en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestales?
14. ¿Cuál es la causa del retraso?

15. ¿Tienen fechas establecidas para la recepción de informes?
16. ¿Cuáles son las fechas promedio de recepción de informes?
17. ¿Qué tipos de informes se preparan en:
  - Contabilidad general?
  - Contabilidad de costos?
  - Contabilidad presupuestal?
18. ¿Quiénes reciben esta información?
19. ¿Qué estadísticas se preparan por áreas de responsabilidad?
20. ¿Qué mejoras considera usted que se pueden aplicar a los sistemas de registro y de información?
21. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?
22. ¿Control presupuestal?

## **Anexo 8**

### **Preguntas sobre los ingresos y disponibilidades**

1. Enuncie brevemente el origen de los ingresos que se perciben.
2. Describa brevemente el procedimiento de recepción de éstos y las áreas responsables.
3. ¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable y presupuestal?
4. ¿El área receptora de estos ingresos realiza un procedimiento de revisión de los ingresos?
5. ¿En qué momento se depositan los ingresos captados?
6. ¿El área de recepción de ingresos cuenta con los controles necesarios para realizar sus cortes diarios por las operaciones realizadas?
7. Describa brevemente el procedimiento para efectuar los depósitos.
8. ¿Se cuenta con la vigencia y seguridad necesaria en el área receptora de ingresos?
9. Describa brevemente el trámite de la documentación comprobatoria de ingresos, para efectuar la contabilización de estos.
10. ¿Cuál es el número de cuenta bancaria de la empresa?
11. ¿Existe el registro de firmas ante los bancos y casa de bolsa del personal autorizado para disponer de los recursos?
12. ¿Se elaboran informes de ingresos y disponibilidades?
13. ¿Con qué periodicidad?
14. ¿A quién se reportan?
15. ¿En caso de que exista un sistema de facturación, se verifica periódicamente que exista una numeración progresiva?
16. ¿Cuál es el procedimiento para la elaboración de facturas?
17. ¿Cuál es el área responsable de las facturas?
18. ¿Quiénes están autorizados para cancelar facturas?
19. ¿Recibe la empresa pagos por correo?
20. Los fondos que llegan por correo generalmente son:
  - Cheques
  - Giros postales

- Cheques certificados
  - Otros.
21. ¿Se lleva un registro de estos documentos?
  22. ¿Qué información contiene?
  23. ¿Quién es el responsable de recibir y relacionar estos documentos?

## **Anexo 9**

### **Preguntas sobre el área de Caja**

1. ¿Cuántos fondos fijos se manejan dentro del área revisada?
2. Describa brevemente la justificación de su existencia y la forma en que operan.
3. ¿Con qué frecuencia se practican arquezos de caja?
4. Describa brevemente cómo se realizan y quién se encarga de ello.
5. ¿Qué personas están facultadas para autorizar las erogaciones que se pagan a través de caja?
6. Se identifica la documentación pagada a través del fondo?
7. Describa brevemente el procedimiento. Se elabora una liquidación para el reintegro
8. ¿La persona responsable del fondo realiza otras funciones?
9. ¿Con qué periodicidad se efectúan los reembolsos de los fondos de caja?
10. ¿Se depositan íntegramente los ingresos o entradas a caja?

## **Anexo 10**

### **Preguntas sobre el área de bancos**

1. ¿Qué procedimiento se sigue para el manejo y control de los recursos financieros procedentes de organizaciones presupuestales, ingresos propios o diversos?
2. Detalle la siguiente información:
  - Número de cuentas bancarias
  - A nombre de quién están
  - Propósito con que fueron abiertas
  - Modalidad de las cuentas de cheques
  - ¿Existe restricción o gravamen en alguna de las cuentas existentes?
  - Nombre de los funcionarios facultados para firmar cheques.
3. ¿Con qué periodicidad se elaboran las conciliaciones bancarias?
4. ¿Quién las efectúa?
5. ¿La persona que realiza las conciliaciones bancarias tiene otras funciones?
  - Describa brevemente en caso afirmativo.
5. ¿A cargo de quién están las chequeras?
6. ¿Qué tipo de control tiene establecido para su manejo?
7. ¿Qué medidas de protección se tiene establecidas por la salvaguarda de cheques pendientes en entrega, chequeras y cheques pendientes de depósito?
8. ¿Qué requisitos debe reunir la documentación presentada antes de proceder a su pago?
9. ¿La programación de pagos se realiza en forma paralela con la programación de ingresos?

10. ¿Se presentan periódicamente informes financieros?
11. ¿Con qué periodicidad?
12. ¿A quién?

## **Anexo 11**

### **Preguntas sobre la planeación financiera**

1. ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento han utilizado en la empresa?
  - Internas
  - Externas
2. ¿Por qué motivo se han escogido estas fuentes de financiamiento?
3. ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir qué fuentes se deben utilizar?
4. ¿Se conocen los rendimientos negativos y positivos que han producido los financiamientos obtenidos?
5. ¿Se cuenta con un sistema presupuestal que esté debidamente coordinado?

### **Preguntas sobre los impuestos**

1. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, federales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos?
2. ¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?
3. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

### **Preguntas sobre el manejo de fondos**

1. ¿Se preparan presupuestos de caja o de movimiento y existencia de fondos?
2. ¿Se perciben los ingresos tanto de recursos propios como ajenos conforme se presupuestaron?
3. En caso contrario, ¿cuál es la causa?
4. ¿Se elaboran programas de pagos?
5. ¿Se cumple con ellos?

### **Preguntas sobre los créditos y cobranzas**

1. ¿Están establecidas políticas de crédito en cuanto a
  - Límites?
  - Condiciones de pago?
  - Descuentos por volumen?
  - Pronto pago?
  - Cancelación de crédito y/o de cuentas incobrables?
  - Autorizaciones de crédito?
  - Registros?
2. ¿Se lleva un registro detallado de los documentos por cobrar y se confrontan con los saldos de contabilidad?
3. ¿Quién es el encargado de los saldos de documentos pendientes de cobro?
4. ¿Con qué frecuencia se revisan y analizan estos saldos?
5. ¿Con qué periodicidad se verifican o concilian los saldos con los clientes?

6. ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?
7. ¿Se cotejan los estados de cuenta con los clientes?
8. ¿Se clasifican las cuentas por antigüedad de saldos?
9. ¿Dónde y cómo se guardan los documentos por cobrar y documentos en garantía?
10. ¿Se efectúan cobros parciales de los documentos?
11. ¿Se anotan al dorso de los documentos los cobros?

### **Preguntas sobre los seguros**

1. ¿Qué seguros tienen contratados?
2. ¿Con qué compañías?
3. ¿Quién contrata los seguros?
4. ¿Se revisan las condiciones de los seguros existentes con respecto a lo que ofrecen otras aseguradoras?
5. ¿Se lleva un control sobre los seguros?  
¿Quién verifica la vigencia de los seguros y sus montos?