

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA PEQUEÑA
EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS,
CASO ILUSTRATIVO IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SONIA RAQUEL FUENTES

ANA DOMITILA ORELLANA MOLINA

VICTOR ALONSO SÁNCHEZ DEL CID

16 DE FEBRERO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA



©2004, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

<http://virtual.ues.edu.sv/>

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: DOCTORA MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA: LICENCIADA MARGARITA RIVAS DE
RECINOS

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: LICENCIADO EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: LICENCIADA DILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE
DEL CID

ASESOR: LICENCIADO OSCAR NOÉ NAVARRETE
ROMERO

TRIBUNAL EXAMINADOR: LICENCIADO RAFAEL ARISTIDES CAMPOS
LICENCIADO ALFONSO LÓPEZ ORTIZ

FEBRERO DE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

DEDICATORIA

Agradezco en principio a Dios que ha sido la guía fundamental de mi vida y gracias a él he logrado llegar hasta esta etapa de mi carrera y es quién seguirá siendo la luz en mi futuro, en segundo lugar a mi madre por ser mi apoyo incondicional y por enseñarme los valores mas importante que han orientado mi vida, a mis hermanos, mis tíos y mis abuelos por apoyarme siempre en mis decisiones, a mis compañeros de tesis por haber compartido altos y bajos en el desarrollo de nuestro trabajo y finalmente a mis amigos por su especial cariño y comprensión.

Sonia Raquel Fuentes

Agradezco a mi Padre Celestial a Jesucristo su único hijo y a la Virgen María, por ser siempre mi guía en este proceso y permitirme llegar hasta el final, por su apoyo incondicional y sus muestras de comprensión a mi hermana Maritza y mis sobrinos Frank, Patricia y Karina por ayudarme a cuidar de mi bebé Nestor Eduardo, quién me acompañó en la elaboración de mi tesis y que ahora es mi mayor tesoro, con especial cariño a mis compañeros de tesis por su solidaridad y paciencia al cumplimiento de nuestro objetivo, finalmente a todos mis amigos que de una u otra forma me mostraron su afecto.

Ana Domitila Orellana Molina

A Dios, todo Poderoso, que me permitió la realización de esta meta, a mi suegra Marta Marina V. de Segovia, por todo el apoyo que siempre me ha brindado, a mi esposa Marta Marina, por su comprensión, amor y apoyo incondicional, a mis hijos Denver Alexis, Andrea Marcela y Tatiana Vanessa, que son la razón de mi vida y me impulsaron a realizar este esfuerzo, a mis maestros por compartir conmigo sus conocimientos, a mis amigas y compañeras Sonia Raquel y Any Orellana, en quienes he encontrado siempre el apoyo y la confianza que siempre he necesitado.

Víctor Sánchez

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA. CASO ILUSTRATIVO IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V. Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL.	
A. GENERALIDADES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA	1
1. Origen	1
2. Evolución y Desarrollo	2
3. Características	3
4. Importancia	8
B. GENERALIDADES DE IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.	12
1. Antecedentes	12
2. Estructura Organizativa	13
3. Actividad Principal	16
4. Marco Legal	16
5. Clasificación de las Sociedades y de las Empresas	17

C.	MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL	21
1.	Generalidades de los Sistemas	21
2.	Generalidades sobre la Administración	29
3.	Generalidades de la Planeación	34
4.	Generalidades del Control	55
5.	Sistema de Planeación y Control	58
6.	Proceso de Planeación y Control	59

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN A REALIZAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS. CASO ILUSTRATIVO

A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
1.	Estrategia de la Investigación	60
2.	Objetivos de la Investigación	62
3.	Método de Investigación	63
4.	Tipo de Investigación	63
5.	Fuentes de Recolección de Datos	64
6.	Técnicas e Instrumentos para la realización de la investigación	64
7.	Determinación del Universo	65
8.	Determinación de la muestra	66
9.	Procesamiento de Datos	66

B.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA	67
C.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
	1. Conclusiones	73
	2. Recomendaciones	74

**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL
PARA LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.**

A.	JUSTIFICACION	76
B.	ALCANCE	76
C.	OBJETIVOS DEL CAPITULO	77
D.	PLANEACION	78
	1. Formulación de Visión y Misión	78
	2. Declaración de Valores Compartidos	78
	3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos	80
	4. Propuesta de Políticas Generales	81
	5. Estrategias Organizacionales	83
	6. Procedimientos	84
	7. Programas	93
	8. Presupuestos	94
	9. Estándares de Producción	116

E.	ORGANIZACIÓN	119
F.	DIRECCIÓN	123
G.	CONTROL	126
1.	Control Presupuestario	127
2.	Medición del Desempeño	128
3.	Corrección de las Desviaciones Encontradas	131
H.	PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACION	131
1.	Objetivos de la Propuesta de Plan de Implementación	132
2.	Políticas para la Propuesta de Plan de Implementación de Planeación y Control	132
3.	Recursos	132
4.	Presupuesto	132
5.	Cronogramas de Actividades	134
	BIBLIOGRAFÍA	135
	ANEXOS	138

RESUMEN

El objetivo que se persigue en la realización del presente trabajo es identificar la necesidad del Diseño de un Sistema de Planeación y Control para la pequeña de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos. Caso Ilustrativo Impresos Quijano, S.A. de C.V., que sirva como herramienta administrativa a todo el personal de la empresa, que permita adquirir conocimientos técnicos y prácticos en aspectos necesarios para promover la eficiencia, eficacia y productividad.

El Diseño de un Sistema de Planeación y Control es un tema que merita ser analizado y llevado a la práctica, ya que las pequeñas empresas de la industria gráfica no cuentan con herramientas administrativas que estén acorde a las necesidades de dichas empresas.

Por otra parte, para la realización de la investigación de campo se utilizaron instrumentos y técnicas de recolección de información como: Encuestas, entrevistas y observación directa. Las encuestas fueron pasadas a los puestos tipos de las empresas y la entrevista fue dirigida a los propietarios y Gerentes de las empresas; lo que permitió obtener con facilidad la información sobre el quehacer administrativo de las Empresas.

Después de realizar la investigación y recolección de datos se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los

mismos, lo cual permitió la elaboración del diagnóstico y que sirvió de base para concluir y recomendar acerca de los aspectos más relevantes de la investigación.

El estudio realizado, demostró que en la empresa no existe eficiencia administrativa, ya que se pudo identificar que el personal no está organizado e integrado totalmente para brindar un eficiente servicio.

Por lo que se le recomienda a la empresa la implementación de un Sistema de Planeación y Control para promover la eficiencia, eficacia y productividad presentado en la propuesta del Capítulo III.

Entre otras de las principales conclusiones en la que se llegó a través de la investigación están: que los empleados manifestaron que para desempeñar mejor sus actividades se les debe capacitar en las áreas relacionadas con sus puestos de trabajo.

Por lo que se recomienda proporcionar capacitación a los empleados sobre el Sistema de Planeación y Control para ser más eficientes en su trabajo.

Otro aspecto importante es que no cuenta programas de procedimientos, los cuales son de mucha importancia a los empleados para realizar sus actividades laborales en forma clara y ordenada, dichos programas fueron elaborados para las actividades más relevantes de la empresa.

Finalmente, se determinó que las empresas no cuentan con las herramientas administrativas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones.

Es así, como se recomienda implementar el sistema de planeación y control que contribuya a mejorar el desempeño de las mismas facilitándoseles de esta manera el logro de objetivos y metas propuestos.

INTRODUCCION

El contar con información oportuna, veraz y precisa ha sido la clave en la última década para la toma de decisiones de las empresas en la economía salvadoreña, decisiones que pueden marcar la ruta para alcanzar el éxito o fracaso, sin embargo, el acelerado ritmo a que marcha la economía mundial ha dejado al descubierto la fragilidad en que la pequeña empresa de las artes gráficas responde a los cambios.

Por otro lado, la importancia de la pequeña empresa de artes gráficas se destaca debido a su liviana estructura organizacional y sus costos fijos de poca magnitud relativa que les permite mantenerse en situaciones difíciles.

Sin embargo, muchas de las empresas dedicadas a la industria gráfica no han logrado disponer de herramientas administrativas que permitan un manejo eficiente encaminado hacia el logro de la misión que es objeto de su existencia.

Tomando como base lo antes señalado, se presenta el trabajo de graduación titulado **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS, CASO ILUSTRATIVO IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V."**, el cual está orientado a investigar y proponer dichas técnicas y herramientas administrativas y para tales efectos el documento se ha estructurado en tres capítulos.

El primero de ellos contiene, los aspectos generales de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica; el cuál, comprende origen, evolución y desarrollo, características e importancia; también se han incluido las Generalidades de la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V. en la que se destacan los Antecedentes, Estructura organizativa, Actividad principal, Marco legal y Clasificación de las Sociedades y de las empresas. Así también, los aspectos teóricos sobre el Sistema de Planeación y Control.

El segundo capítulo, contiene el Diagnóstico de la situación actual de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos; el cuál, fue elaborado tomando como base la información obtenida en la investigación de campo la que se presenta tabulada, analizada e interpretada (ver anexos No. 10), lo que permitió determinar que las empresas carecen de un sistema de planeación y control que guíe su accionar, impidiéndole alcanzar efectivamente los objetivos que persigue. Al final de este capítulo, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones Generales.

El tercer capítulo, comprende la propuesta de un sistema de planeación y control para la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V., en el cual se detallan la Justificación, Alcance, Objetivos del capítulo, Planeación, Organización, Dirección, Control y Propuesta de Plan de Implementación.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA.

CASO ILUSTRATIVO IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V. Y MARCO
TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL.

A) GENERALIDADES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
GRAFICA.

1. Origen.

La invención de la imprenta es muy antigua y no se puede precisar con exactitud el origen en nuestro país.

Durante toda la historia de la humanidad, el uso de aparatos que le han servido para imprimir sus ideas se ha venido perfeccionando con base a los nuevos descubrimientos.

De acuerdo a investigaciones realizadas tuvo sus inicios en el año 1650 y la primera imprenta que se introdujo a América Latina fue en Santo Domingo, luego pasó a México y Estados Unidos, expandiéndose después por toda América Latina.¹

¹ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

2. Evolución y Desarrollo.

El progreso de la imprenta o de las artes gráficas vino mejorando cada día más en nuestro país, ya que conforme a la demanda de productos impresos, fue necesario importar otras máquinas que ofrecían mayores ventajas a las que existían en ese entonces, y que con su incorporación hacía reducir los costos ya que eran mucho más rápidas. Las máquinas antiguas se conservan como medios de apoyo a los métodos de producción a pesar de que las actuales son mucho más versátiles y más ágiles.

Con el transcurso del tiempo y debido a las necesidades de los empresarios de imprenta de mejorar el sistema de impresión, disminuir sus costos y desperdicios, esta se ha venido perfeccionando desde ser una maquinaria completamente manual y de madera, hasta llegar en la actualidad a maquinarias para impresión altamente tecnificadas elaboradas con diferentes materiales modernos y complejos, en las que el desperdicio durante el proceso es mínimo y la capacidad de producción es óptima.²

² **AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998**

3. Características.

Para tener una idea de las características de las diversas formas de impresión, es necesario hacer una ampliación de los distintos sistemas y procesos conocidos, los cuales se mencionan por separado a continuación:

- **Tipografía**

Es el sistema más antiguo de impresión que consiste en una superficie de alto relieve que es entintada, llamadas planchas y luego presionada contra la superficie del material que se va a imprimir.

Las planchas de impresión llevan la imagen realzada, que son fabricadas de aleación metálicas, caucho sintético o foto polímeros, la tinta utilizada son generalmente de alta viscosidad y consistencia pastosa, formuladas para adelgazamiento con aceites y agua.³

³ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

El proceso consiste de un tintero y un cilindro de acero que gira en contacto permanente con una pasta de tinta y la entrega a una serie de rodillos de menor cilindro que oscilan, suavizan la tinta y aplican cantidades dosificadas a las planchas de impresión.

- **Litografía**

La moderna litografía emplea una delgada plancha metálica especial tratada para recibir tinta y repeler el agua, producido a través del proceso fotomecánico de exposición a la luz y el lavado.

La imagen portadora de tinta y las áreas de impresión dentro de la plancha están sobre el mismo plano (planográficas), las planchas se fijan al cilindro de impresión, que lo cogen por los bordes ubicadas en ranuras del cilindro porta planchas.⁴

⁴ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

La tinta es de consistencia de pasta viscosa semejante al de tipografía. Debido a la delicada naturaleza de las planchas, la impresión no se hace directamente sobre el sustrato (papel), sino que se transfiere de la plancha a una manta de caucho compresible y de esa manera se traslada al sustrato, a lo cual se debe el nombre de litografía indirecta u offset.

- **Flexografía**

La flexografía esta relacionada con la tipografía, por cuanto imprime por medio de imagen en alto relieve; las planchas son hechas de materiales flexibles.

La parte de alto relieve que lleva tinta, se obtiene por remoción de las áreas de no impresión por corte, moldeo gravado, disolución y lavado posterior.

Las tintas flexográficas son tradicionalmente delgadas, altamente fluidas y de rápido secado, sin embargo, se está empleando tintas tipo pasta formuladas de resinas reducibles en aguas o solventes.⁵

⁵ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

El sistema flexográfico fue diseñado para impresión de material de empaque, porque la mayoría requiere estar en forma de rollo para el llenado de envoltura, fabricación de bolsas o cualquier otro proceso continuo.

- **Rotograbado.**

El rotograbado, es el único sistema de impresión que no tiene plancha sobre un cilindro de impresión, en su lugar, el cilindro mismo es maquinado y recubierto para recibir la imagen de impresión a través de un proceso fotográfico.

Este es empleado en la impresión de líneas y medios tonos a altas velocidades y en tirajes de millones de copias.

- **Serigrafía.**

El proceso consiste en hacer pasar tintas a través de una malla soportada hasta el sustrato. El equipo incluye una mesa, un marco rígido, una malla fina, una espátula semi rígida, esténcil para serigrafía, tinta de alta viscosidad y un sustrato sobre el cual se va a imprimir.⁶

⁶ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

La ventaja del proceso serigráfico consiste en la versatilidad para la impresión de superficies irregulares, con un acabado terso con una gruesa capa de tinta, tales como mayas publicitarias y en trabajos de calidad, de corto tiraje a costo relativamente bajo.

- **Offset Seco (Letterset).**

Este sistema es una combinación de impresión tradicionales de la tipografía y litografía, la ventaja, la alta duración de la imagen en alto relieve de la plancha, eliminación del agua y por consiguiente el problema crucial del balance agua-tinta del sistema litográfico, reteniendo la manta de caucho y el sistema completo de entintaje.

- **Rotograbado Indirecto.**

Al igual que el anterior es una combinación del Offset litográfico y el rotograbado; la corta vida útil de una plancha litográfica y el balance agua-tinta es combinado por los cilindros grabados de alta duración.⁷

⁷ AMAYA, ROLANDO ANTONIO Y OTROS, "Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas" Tesis 1998

4. Importancia.

Como se menciona en la presente investigación, la incorporación de las artes gráficas a El Salvador, no puede precisarse con exactitud, lo que si puede asegurarse es que su introducción fue necesaria para difundir la comunicación, la cultura y el arte escrito.

Ha sido tanta su importancia que la Asamblea Legislativa emitió una ley de Imprenta para favorecerla y promover la inversión a través de excepción de pago de impuesto, que posteriormente fue derogada con la entrada en vigencia de la Ley de IVA.

Hasta la década de 1965 el crecimiento tecnológico de las artes gráficas se había mantenido lento, el crecimiento también mostraba en el número de empresas dedicadas a este ramo, pues según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC), hasta 1965 operaban en el país entre 100 y 150 empresas con 10 ó 20 empleados.⁸

⁸ Boletín Informativo Empresarial, Primer Trimestre Año 1998

Con la agudización del conflicto armado en El Salvador, las empresas de artes gráficas se vieron amenazadas por el hecho de informar a través de boletines, revistas, hojas volantes, etc., al extremo de ser víctimas de atentados y quedar literalmente fuera del mercado.

En la década del conflicto las grandes empresas de artes gráficas se vieron obligadas a cerrar, vendiendo sus equipos o entregándolas en concepto de indemnizaciones a sus mismos empleados o siendo embargadas por instituciones financieras, provocando de esta manera el surgimiento de empresas de carácter familiar, que si bien conocían sus propietarios el arte de imprimir no contaban con el conocimiento mínimo de una estructura de costos.

Con la firma de los Acuerdos de Paz y la introducción de políticas neoliberales por parte del gobierno la industria gráfica se vio expandida y pasó de 150 empresas a cerca de 1500, absorbiendo de 15 a 20 empleados, formando parte del 99% de pequeñas y mediana empresas del parque industrial salvadoreño.



Con la proliferación de empresas dedicadas a las artes gráficas vino acompañada de la inversión en bienes de capital, producto de la eliminación arancelaria, por lo que se considera que hoy en día existe una inversión de \$8,000 millones.

Con el crecimiento de la industria gráfica se ha visto incrementado el cooperativismo en El Salvador, así lo muestra la memoria de labores 2003 de Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Comercialización de Empresarios de la Industria Gráfica de Responsabilidad Limitada (ACOACEIG DE R.L.), cooperativa que hoy en día agremia a más de 130 impresoras en el área metropolitana en San Salvador, incrementando por ende las ventas desde 1989, año en el cual solo contaba con 70 asociados.⁹

La actualización tecnológica de la industria gráfica empezó en los 90's aunque esta tecnología no ha sido de punta, sino más bien el producto de reconversión, en plantas de producción de países desarrollados como Alemania, Canadá, E.E.U.U., entre otros y que buscan colocar sus activos fijos desplazados a países en vía de desarrollo.

⁹ Memoria de Labores de Acoaceig año 2003

Aunque la industria gráfica en El Salvador sea grande, pocas son las empresas que están en capacidad para exportar ya que según la encuesta realizada, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sólo el 1% de la industria gráfica en El Salvador lo hace, las demás empresas tienen que competir en un mercado donde la presión a la baja de los precios es cada día mayor.

Para afrontar tal situación, los empresarios de la industria gráfica se han hecho representar ante la Asociación Nacional de la Empresa Privada, a través de la Asociación de Industrias Gráficas Salvadoreñas y así poder buscar soluciones viables a sus necesidades.

Su importancia es tal en la economía salvadoreña que a través de la Asociación Nacional de la Empresa Privada se designó una Comisión para participar en el primer trimestre de este año con las negociaciones en el acuerdo de Libre Comercio de las Americas (ALCA) donde se busca la innovación, formación y desarrollo tecnológico de la comunicación gráfica desde este año hasta el 2007.¹⁰

¹⁰ Revista de Artes Gráficas "Conversión" volumen 13 edición 3 abril/mayo 2004

B) GENERALIDADES DE IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.**1. Antecedentes.**

Impresos Quijano Sociedad Anónima de Capital Variable, se constituyó legalmente el día 29 de octubre de 1992 con dos socios: señores Juan Antonio Quijano y Raúl Monterrosa Hernández, en la Ciudad de San Marcos, Departamento de San Salvador, la finalidad principal "la realización de Impresos de toda clase, con papelería, empastados de libros y venta de los materiales utilizados".

Debido a problemas financieros de la sociedad, ésta fue demandada judicialmente por una Institución Financiera, luego adjudicada a favor de dicha institución y convertida en activo extraordinario fue comercializada, vendiéndosela a los señores Eladio López y Juan Ramón López, en fecha 24 de marzo de 2000.

Los nuevos propietarios permitieron que durante un año después de la adquisición que los antiguos propietarios explotaran comercialmente dicha empresa, con el único propósito que solventaran compromisos de ventas adquiridos, el segundo año fue de transición, ya que la nueva administración se dedicó a la captación de clientes para mantener el punto de equilibrio que garantizara el funcionamiento de la Sociedad.

En vista que el Ingeniero Eladio López es el mayor accionista y con experiencia en la rama fue nombrado Gerente General de la sociedad. Acordándose que por la trayectoria y reconocimiento comercial se mantendrá la razón social.

Es notable la mejoría que ha desarrollado la Empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V., con el cambio de propietarios y el arduo trabajo que se realiza es reflejado en la preferencia de los clientes hacia los servicios que brinda dicha sociedad, sin embargo, la operatividad y otras actividades de la empresa están centralizadas bajo la dirección del Gerente General.

2. Estructura Organizativa.

"Estructura Organizacional, forma en que las tareas que los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente".¹¹

"Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización".¹²

¹¹ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional Teoría y Practica", 7ma Edición, México, 1996 pag. 552

¹² Stoner James, y otros "Administración" Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, 1996, Pág.345

La estructura organizativa de Impresos Quijano, S.A. de C.V. esta conformada por 21 personas distribuidas de la siguiente manera: un Gerente General, el área de ventas la componen tres vendedores, Área administrativa: una secretaria, un contador, un ordenanza y un mensajero, Área de Producción un Jefe de Producción, un guillotista, dos prensista, un tipógrafo, cuatro confeccionistas y cuatro diseñadores. **(Ver Anexo 1)**

Entre las funciones principales tenemos:

Gerencia General:

- Establecer normas de Conductas internas a los empleados
- Verificar el buen manejo de los fondos circulantes de la empresa
- Autorizar compras para las distintas áreas.
- Conceder permisos laborales a los empleados.
- Definir políticas salariales.
- Contratación y despido de personal.

Área de Ventas:

- Elaboración de planes mensuales de ventas
- Definir estrategias de ventas
- Establecer políticas de ventas: Ventas al Crédito y Ventas al Contado
- Elaborar informes de ventas a Gerencia General
- Definir rutas diarias a Ejecutivos de ventas
- Retroalimentar a Gerencia operativa acerca de gustos y preferencias de clientes

Área Administrativa:

- Actualizar datos Generales de Personal, Clientes, Proveedores e Instituciones Gubernamentales
- Recopilar, tabular y elaborar quincenalmente planillas para pago a personal de la empresa
- Elaborar semanalmente planillas para gestionar pagos a proveedores, ISSS, Impuesto Sobre la Renta, Pago a Cuenta, Pago IVA y AFP's
- Recibir información del Área de Ventas para poder facturar de forma oportuna a los clientes.
- Recibir del departamento de confección el reporte de producto terminado para poder enviarlo al cliente a través de una nota de remisión
- Elaborar Notas de Remisión, de Créditos Fiscales, Facturas, Notas de Crédito y Debito, para el cliente por los servicios de impresión elaborados.
- Emisión de quedan
- Gestionar cobros a clientes en la fecha de vencimiento de quedan
- Emitir informes de ventas semanales.
- Elaborar informes de cobros semanales a Gerencia General.

Área de Producción:

- Elaborar programas de producción
- Comprar materia prima y suministros
- Controlar y canalizar la producción
- Establecer horarios de trabajo
- Verificar que las tintas se encuentren disponibles
- Controlar las impresiones durante todo el tiraje

- Cerciorarse que los trabajos impresos cumplan con los requisitos exigidos por el cliente.
- Refilar productos terminados
- Numerado de block
- Troquelado de folders
- Doblado de brochures
- Confeccionar productos impresos para ser despachados a clientes
- Enviar reporte de productos terminados al departamento de facturación
- Archivar alfabéticamente las órdenes de producción

3. Actividad Principal

La finalidad principal es la realización de Impresos de toda clase, con papelería, empastados de libros y venta de los materiales utilizados.

4. Marco Legal

Impresos Quijano, S.A. de C.V. fue constituida el día 29 de octubre de 1992 e inscrita en el registro de comercio el 12 de marzo de 1993.

También se puede decir que dicha empresa cumple con todas las obligaciones fiscales tales como: Ley del IVA, Pago a Cuenta y Retención de Impuesto sobre la Renta.

5. Clasificación de las Sociedades y de las Empresas

"Sociedad es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios o que van a dedicarse" ¹³

"Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capital; ambas clases pueden ser de capital variable". ¹⁴

"Empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios". ¹⁵

Por su actividad económica que realizan y según Clasificación Internacional Industrial Uniforme, las empresas pueden ser: extractivas, industriales, financieras, comerciales y de servicio.

¹³ LOPEZ VASQUEZ, Luis "Código de Comercio" Editorial LIS, 2002 Artículo 17.

¹⁴ IDEM Artículo 18

¹⁵ IDEM Artículo 553.

"De acuerdo a su tamaño existen varios criterios entre ellos la cantidad de empleados, la complejidad de la organización y criterio de la cuantía de la inversión, además existen otros criterios que son financiero, de producción y de mercado".¹⁶

¹⁶ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas", México: Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1990 Cit. pág 48.

Clasificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.¹⁷

INSTITUCION	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
CONAMYPE	Hasta un máximo de 10 empleados y genera hasta US \$5,714.28 de ventas al mes	Hasta 50 personas y ventas entre US\$5,714.28 Y US\$57,142.85 mensuales	
FUSADES (PROPEMI)	Emplea entre 1 y 10 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$5,714.29	Emplea entre 10 y 50 trabajadores y realiza ventas mensuales menores a US\$57,142.29	Emplea 50 y 100 trabajadores y tiene un volumenn mensual de ventas de hasta US\$114,285.00
FUSADES (DEES)	1-10 empleados y activos menores US\$11,423.00	11-19 empleados y activos menores a US\$85,714.00	20-99 empleados y activos menores a US\$228,571.00
INSAFORP	1-10 empleados	11-49 empleados	50-99 empleados
SWISSCONTACT	1-10 empleados	11-50 empleados	51-100 empleados
BMI	Un máximo de 10 empleados y cuyas ventas mensuales no excedan de US\$5,714.28	Emplea 11-49 Empleados y cuyas ventas mensuales se ubiquen entre US\$5,714.28 Y US\$57,142.85	Emplea entre 50 y 199 trabajadores y tiene ventas mensuales entre US\$57,142.50 y los US\$380,000.00
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Emplea de 1 a 10 trabajadores	Emplea entre 11 y 99 trabajadores y realiza ventas anuales entre \$3.0 millones y US\$5.0 millones	
GTZ		11-49 empleados	50-99 empleados
FINANCIERA CALPIA	Créditos entre US\$57.14 Y US\$5,142.85	Créditos entre US\$5,142.85 Y US\$57,145.85	

¹⁷ MARTINEZ, Julia Evelin y otra, "Desafíos y Oportunidades de las PYME Salvadoreñas Construyendo una agenda de desarrollo 1º Edición, San Salvador FUNDES Internacional, 2002 "

De acuerdo a lo anteriormente expuesto Impresos Quijano, S.A. de C.V. se clasifica de la siguiente manera:

Según su constitución patrimonial: con base a la escritura de constitución de la empresa, está constituida como Sociedad Anónima de Capital Variable. **(Ver Anexo 2)**

Según su actividad económica Impresos Quijano, S.A. de C.V., es clasificada como una empresa industrial de tipo manufacturera.

Según su tamaño Impresos Quijano, S.A. de C.V. se clasifica con los siguientes criterios:

Criterio Financiero: Como Pequeña Empresa de acuerdo a la clasificación de CONAMYPE, FUSADES (PROPEMI), y Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) por el número de empleados y volumen de sus ventas US\$184,945.75¹⁸ **(Ver Anexo 3 y 4)**

Criterio de Producción: Como Mediana Empresa, debido a que el proceso productivo utilizado es combinado manual y mecanizado.

¹⁸ Estados Financieros del Ejercicio 2003 "Impresos Quijano, S.A. de C.V."

Criterio de Mercado: Podemos clasificarla como pequeña empresa ya que el alcance que cubre está concentrada en una parte del área metropolitana de San Salvador.

C) MARCO TEORICO SOBRE SISTEMA DE PLANEACION Y CONTROL

1. Generalidades de los Sistemas

Conceptos.

Un sistema dentro de una organización puede ser considerado como la interacción de todos los componentes que integran una organización en forma general ya sea entre el personal y la empresa.

Sistema puede definirse como "una serie de elementos que forman una actividad un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos energía o materia".¹⁹

¹⁹ GOMEZ Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op.Cit. Pág. 4.

Un sistema tiene muchos componentes que interactúan entre sí como por ejemplo: métodos, procedimientos, programas, funciones, actividades, tareas y otros.

Para administrar se debe ver a la organización como un sistema general el cuál tiene un propósito y está compuesto por partes que interactúan entre sí.

Al analizar los conceptos anteriores y comentarios podemos concluir en que un sistema forma, y constituye un mecanismo de ejecución en todas sus etapas y de resultados de acuerdo a las metas planeadas de la organización.

Por ello es importante para la pequeña empresa de la industria gráfica, la aplicación de estos elementos y la manera que éstos se relacionen entre sí para el logro de los objetivos y metas que persigue la empresa.

Clasificación de los Sistemas.

Una vez que se ha definido de lo que se entenderá como un sistema podemos comprender que este está en constante movimiento por su interrelación con los demás elementos, y así existen diferentes formas de poder clasificarlos, de acuerdo a su origen pueden ser:

- **Sistemas naturales.**

Son aquellos sistemas que se dan sin la intervención del hombre, dando a desarrollar sus procesos de forma original.

- **Sistemas elaborados.**

Estos sistemas son lo contrario a los sistemas naturales ya que para poderlos llevar a cabo existe una intervención del hombre en todo momento.

Se puede determinar que estos sistemas cumplen un papel central dentro de una organización ya que a través de estos se desarrollan las actividades que se ejecutan en las empresas.

Dentro de la categoría de los sistemas elaborados podemos encontrar los sistemas cerrados y abiertos.

- **Sistemas cerrados.**

"Operan con poco intercambio; muchos piensan que estos sistemas son ficticios, ya que no existen en realidad".²⁰

²⁰ Gomez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 7

En algunos casos, este tipo de sistemas pueden darse de una forma que no nos damos cuenta. Para las pequeñas empresas de la industria gráfica, no puede cumplirse este sistema ya que está en constante intercambio con el ambiente interno y externo.

- **Sistemas abiertos.**

"Un sistema se considerará abierto sí interactúa con su ambiente".²¹

Se considera todo sistema abierto aquel que está en contacto con su ambiente externo y que puede pertenecer a otro sistema.

Dentro de la pequeña empresa de la industria gráfica, se da este tipo de sistema ya que interactúan con el ambiente externo, a través del contacto con los diversos proveedores para la adquisición de materiales que se procesarán internamente para poder proporcionárselos a los clientes.

²¹ Stoner James, Charles Wahkel "Administración" Editorial Prentice Hall. Tercera Edición, año 1989, Pág. 51

Importancia de los Sistemas.

El éxito que pueda tener una institución recae sobre el manejo que estas puedan tener para conducir los diferentes sistemas que lo componen y poder alcanzar las metas propuestas al inicio de su planeación.

Los cursos de acción que este pueden llegar a tener pueden ser bastante amplios por lo cual debe tenerse principal cuidado en la revisión de los sistemas ya que estos pueden caer en la obsolescencia o sin aplicación.

Principios de los Sistemas

"La teoría de los sistemas es análoga al principio de las partes integrantes de un todo".²²

²² GOMEZ Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 10.

Por lo tanto, los principios de integración son importantes o vitales en el concepto de sistema. Los principios de integración son:

- El todo es primero y sus partes son secundarias.
- La integración es la condición de la interrelación de las muchas partes dentro de una.
- Las partes así constituidas no pueden separarse en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes dependen del propósito para el cual existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para la relación del todo a la parte.
- El todo en cualquier sistema complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando que tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones deberán evolucionar a partir del todo.

En conclusión, todo sistema de una organización esta integrado por subsistemas en su totalidad es por eso que se dice que un sistema pequeño resulta ser la entrada del siguiente sistema mayor y este a su vez proporciona entrada a otro sistema superior o supra sistema.

Componentes de los Sistemas

A continuación se detallan los principales componentes que utilizan los sistemas:

- **Insumos.**

Son todos los elementos que alimentan a un sistema los cuales sufren una transformación para así obtener resultados.

- **Procesador.**

"Es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas en productos o salidas. Factor básico del procesador será la tecnología utilizada dependiendo del tipo de sistema".²³

²³ Gomez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 11

Como ya hemos determinado el sistema de la pequeña empresa de la industria grafica, como un sistema abierto las herramientas con las cuales podrá cumplir con el objetivo de procesador los insumos están basados en procedimientos administrativos, controles y evaluaciones dentro de la organización.

- **Productos.**

"Son las salidas a la expresión material de los objetivos de los sistemas, son los fines y las metas del sistema. En la administración serán los bienes y servicios, etc".²⁴

- **Regulador.**

Este está representado por los Directivos de la organización, a través de las políticas y reglas que se dictan para mantener el control de cualquier movimiento dentro de un sistema.

- **Retroalimentación.**

"Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto, una acción de retorno".²⁵

²⁴ Gomez Ceja, Guillermo, "Sistemas Administrativos", Op. Cit. Pág. 11

²⁵ Chiavenato, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" México Editorial Mc, año 1999 Pág. 17

Se puede decir entonces que el componente de retroalimentación constituye un control de los resultados del sistema y así poder corregir las posibles deficiencias que se presenten.

En conclusión, las organizaciones requieren alimentarse de información constantemente para así poder dar resultados y una revisión continua a través de la retroalimentación.

2- Generalidades sobre la administración

Conceptos

Existen diversas definiciones sobre la administración y su proceso administrativo, entre los cuales se destacan:

"La Administración es el proceso de mantener y diseñar un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".²⁶

"Administración es el proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente, con otras personas y por medio de ellas".²⁷

²⁶ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). Administración, Una Perspectiva Global. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 6

²⁷ Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, Prentice Hall séptima edición Pág. 54

"Administración es el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital".²⁸

En conclusión, la administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización.

Importancia

"La importancia de la administración, se pone de manifiesto en su universalidad, lo que permite que pueda ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de empresa u organización, sin importar el tiempo y el espacio".²⁹

Además, no se refiere a la intervención de un sólo individuo sino que se logra a través del cumplimiento de las responsabilidades de cada persona que la integra, por lo cual es necesario orientar el esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos generales.

²⁸ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.1

²⁹ REYES PONCE, Agustín "Administración de Empresas Teoría y Prácticca" Editorial Limusa, México.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización.

Para el proceso administrativo, diversos autores plantean diferentes términos, sustituyendo ligeramente el nombre de una o varias etapas. De acuerdo a la terminología de Henry Fayol y Agustín Reyes Ponce, orientan el proceso administrativo en seis fases, mientras que Harold Koontz lo divide en cinco etapas y Stoner lo presenta en cuatro etapas.

El proceso administrativo se presenta de la siguiente manera tomando las diferentes definiciones y concepciones así:

Planeación o planificación

"La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la Toma de Decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción".³⁰

³⁰ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11^a. Edición Pág. 126

"Planificación, es el proceso para establecer metas y un curso de acción para alcanzarlas".³¹

La planeación supone así mismo, y en forma destacada, innovación administrativa. Esta tiende un puente entre el punto donde sé esta y aquel otro donde se desea ir.

Organización

"Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. El propósito de la organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuir a la eficiencia organizacional".³²

"Organizar, es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización".³³

³¹ Stoner, J.A.F., y Otros. (1996) Administración. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición P. 11.

³² Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). Administración, Una Perspectiva Global. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 35

³³ Stoner, J.A.F., y Otros. (1996) Administración. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición P. 12.

Dirección

"La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales".³⁴

"Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales".³⁵

Control

"La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes".³⁶

"Control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas".³⁷

³⁴ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 498

³⁵ Stoner, J.A.F., y Otros. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición P. 13.

³⁶ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 636

³⁷ Stoner, J.A.F., y Otros. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición P. 13.

3. Generalidades de la Planeación

"La planeación es el proceso de prever el futuro y proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el contexto futuro. Una organización no solo vive el presente, por lo cual debe de dar direccionalidad a sus propósitos y, en función de esta provisión coordinar esfuerzos y recursos".³⁸

La planeación está relacionada con la definición de objetivos de la organización y la determinación de las formas en que pueden alcanzarse.

Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Qué debemos hacer para lograrlo?.

Planear es dar respuesta a las preguntas mencionadas, lo cual supone conocer la situación presente como organización, los recursos con los que se cuenta y las limitaciones existentes. La planeación requiere preguntarse por el futuro deseado, ¿Qué se quiere lograr?, con los objetivos. Si se responde a estos cuestionamientos es posible, como consecuencia, seleccionar los medios para conseguir los propósitos e intenciones

³⁸ Juan Gerardo Garza Treviño, "Administración Contemporánea", Editorial Mc Graw Hill, Sexta 2ª. Edición, año 2000 pag 87.

Importancia.

La planeación es una función básica en la administración de cualquier institución ya que permite elaborar un modelo de trabajo a realizar y proporciona las bases sobre las cuales se desarrollarán funciones a nivel de dirección, por lo que ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado.

Proceso de la planeación

Para realizar una eficiente planeación es importante conocer los elementos que constituyen el plan, las necesidades que se pretenden cubrir y los recursos con que cuenta la empresa.

Los planes de una organización se utilizarán fácilmente al aplicar ciertos pasos prácticos que James Stoner menciona en su obra "Administración"

Tipos de planes

Es el seno de una institución los planes se disponen en una jerarquía que se asemeja a una estructura organizativa. En cada nivel los planes indican dos funciones:

- Indica que serán alcanzados por los planes en el nivel inferior.

- A su vez dan los medios para alcanzar los objetivos en el nivel superior.

Planes estratégicos

Dentro de este tipo de planes están diseñados para cumplir con los objetivos generales que es la razón fundamental de la existencia de la organización.

Visión y Misión

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Esta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participa en ellas
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica)

Los pasos para el desarrollo de una declaración de misión:

- Evaluación del perfil pasado y presente de una empresa
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores empleados y comunidades)

- Elaboración del enunciado de la misión para describir la dirección general de la organización, sus valores y filosofías, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación, de la declaración de misión a todos los que deban conocerlo y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.³⁹

Valores

Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia de opuesto o inverso.⁴⁰

³⁹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 125

⁴⁰ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional Teoría y Practica", 7ma Edición, México, 1996 pag. 174

Planes de un solo uso

Este tipo de planes se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se dejan de utilizar una vez que estos se logran.

Dentro de los principales planes de un solo uso están: Los programas, proyectos y presupuestos.

Metas

La planeación comienza con las decisiones acerca de la organización sobre que necesitan o quieren, si no existe una decisión clara de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma inadecuada por lo que debe determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos lo cual les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Ya que se entiende por metas aquellos estimados con características cuantitativas cuyos resultados se obtienen en un tiempo más corto que de los objetivos. En forma resumida puede decirse que las metas son objetivos que en términos cuantitativos se logran a corto plazo.

Objetivos

"Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una o otra índole representa no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la

organización, la integración de personal, la dirección y el control".⁴¹

En la planeación se establece los objetivos para la organización y para cada unidad subordinada. Los objetivos comprenden en decidir lo que la organización desea hacer, la posición a la que desea llegar en algunos momentos fijos en el futuro.

Se entiende por objetivos las razones por las cuales opera toda empresa, esperando obtener éxitos en el futuro a través del proceso administrativo. Fundamentalmente los objetivos contienen características de tipo cualitativo además de que sus logros se dejan ver en forma mediata.

Estrategias

"Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplimiento".⁴²

⁴¹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11^a. Edición Pág.129

⁴² Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11^a. Edición Pág.130

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas

El término estrategia literalmente significa: arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar los objetivos predeterminados.

Políticas

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas de la empresa deben definirse sin descuidar el buen estado de su organización general, dado que ellas representan un esquema organizativo. Toda política lleva implícito inducir al administrador a seguir un camino determinado para la consecución de sus objetivos; es decir, las políticas se constituyen en los canales que conducen a la obtención de un fin.

Procedimientos

Como sucede con las políticas los procedimientos se dan en todos los niveles de la organización. Por lo que el procedimiento lo definimos en: "Una serie de labores

concatenados, que constituyen en una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo encaminados al logro de un fin determinado".⁴³

Los procedimientos son los que establecen la metodología en todas las actividades necesarias para la consecución de los objetivos.

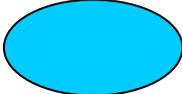
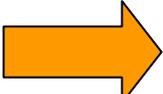
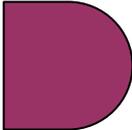
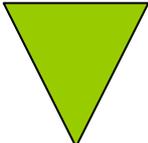
Para realizar un procedimiento dentro de las áreas de la empresa, se toma en cuenta la descripción de las actividades a seguir; así también se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Recopilación de la Información Relacionada con el procedimiento.

En esta parte se obtiene la información sobre las actividades que se realizan durante la ejecución de un procedimiento, el cual incluye aspectos como tiempo, distancia y el personal que interviene.

Mediante un formulario se obtiene la información de las actividades que se llevan a cabo sistemáticamente para realizar un procedimiento, en dicho formulario se debe ocupar la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers).

⁴³ GOMEZ CEJA, Guillermo "Op. Cit. Pág. 313

SIMBOLOGÍA ASME		
SIMBOLOGÍA ASME	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
	ORIGEN	Para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma parte en sí de este proceso
	OPERACION	Hay una operación cada vez que un documento es cambiado en cualquiera de sus características
	INSPECCION	Hay inspección cuando una forma o documento es examinado para identificarlo y verificar sus características
	TRANSPORTE	Es cuando se mueve un documento menos cuando dicho movimiento corresponda a una inspección u operación
	DEMORA	Existe una demora cuando por cualquier motivo las condiciones de trabajo no permiten o no requieren la siguiente acción planeada
	ALMACENAMIENTO	Esto sucede cuando un documento es guardado de un traslado no autorizado o se archiva de forma definitiva

Programas

"Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos".⁴⁴

Además es un conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas. Una de las herramientas mas usadas para el desarrollo de los programas es la gráfica de Gantt.

Presupuestos

"Es una formulación de resultados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa (en cifras). De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo plan de utilidades. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; horas-hombres; unidades de producción u horas-maquinas, o en cualquier otro termino numéricamente medible".⁴⁵

⁴⁴, Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág.132

⁴⁵ IDEM pag. 133

Un presupuesto bien elaborado sirve de dispositivo de planeación y de control. El presupuesto por si solo, es una colección de cifras o cálculos que indican el futuro en términos financieros, además el control del presupuesto implica la planeación cuidadosa y el control de todas las actividades de la organización.

Las cifras presupuestarias deben de estar lo más apegadas a la realidad.

En síntesis el presupuesto es la orientación hacia el futuro de las actividades y recursos de la empresa en forma racionalizada.

Los principales presupuestos son los siguientes:

Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es la condensación de una serie de presupuestos similares por líneas de productos cada uno de los cuáles es el resultado de una amplia labor de proyecciones de cifras estadísticas, con base en tendencia de ampliación de mercado, bien sea por el crecimiento automático del mismo o por mayor penetración dentro de el.⁴⁶

⁴⁶ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.146

Presupuesto de Producción

Para elaborar el presupuesto de producción se parte del presupuesto de ventas establecido en la empresa. Las cantidades presupuestadas de las ventas están dadas anualmente para cada producto, por consiguiente para la elaboración del plan de producción, es necesario considerar las cantidades en períodos mensuales, para elaborar una mejor planificación de la producción.

El presupuesto de producción es el que especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el período de presupuesto.⁴⁷

Pasos a Seguir para Desarrollar el Presupuesto de Producción:

1- Establecer políticas de los niveles de inventario.

Debido al tipo de empresa, se trabaja en base a órdenes específicas y no se manejan inventarios de productos terminados, por lo que para la elaboración del presupuesto de producción se deben tomar como cero los inventarios iniciales y finales.

⁴⁷ Glenn A. Welsch y otros. (1990). Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.146

2- Planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse.

Para el tipo de empresa en estudio se parte del plan de ventas, el departamento de producción trabajará para cumplir sus necesidades requeridas y traducirlas en unidades a producir.

3- Programar la producción por sub-períodos:

Se determina que por el tipo de fluctuación de pedidos que se venden en la empresa se deben elaborar los presupuestos de producción mensualmente, de esta manera se podrá programar mejor la producción y se considerarán las épocas en las que la demanda incrementa.

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufactura. El presupuesto de producción incluye otros tres presupuestos:

Presupuestos de material directo: en él se detallan las necesidades planificadas del material directo que entrarán en la producción.⁴⁸

⁴⁸ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.1

Presupuesto de mano de obra: muestra la cantidad y el costo planificado de la mano de obra directa.⁴⁹

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación: incluye los planes para todos los gastos de la fábrica.⁵⁰

Después que se ha completado el plan de producción, debe desarrollarse presupuestos de gastos para cada área. Estos presupuestos de gastos deben prepararse por sub-periodos para las tres grandes categorías: materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Cuando se ha terminado el plan de producción, por lo general estos presupuestos de costos se desarrollan en forma simultánea y después se consolidan en un presupuesto que apropiadamente se denomina, el costo planificado de los artículos a producir.

Este presupuesto requiere que sean identificados, todos los costos de producción para cada producto, ya sea en forma directa o por asignación. Los gastos indirectos de fabricación son aquella parte del costo total de producción, que no es directamente identificable con productos o trabajos específicos.

⁴⁹ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.148*

⁵⁰ IDEM. P.150

Los gastos indirectos de fabricación se componen de: materiales indirectos, mano de obra indirecta (incluyendo salarios) y todos los demás gastos misceláneos de la fábrica, como: impuestos, seguros, depreciación, suministros generales, servicios públicos (energía, gas, agua, teléfono) y las reparaciones.

Es necesario establecer un presupuesto de Carga Fabril puesto que se logra determinar el costo unitario de producción, las necesidades de fondos y que permite aplicar el criterio de la variabilidad del costo.

Para desarrollar el presupuesto de Carga fabril se deben identificar los costos fijos y los costos variables de los principales rubros de la Empresa.

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

El presupuesto de gastos de operación esta compuesto por todos los gastos necesarios para que una empresa pueda mantener sus operaciones, este presupuesto incluye:

Presupuestos de gastos de venta

Es la proyección de los gastos en que incurre una empresa desde la puesta del producto en la bodega de productos terminados, hasta la entrega al cliente.⁵¹

Este presupuesto se caracteriza por que su cuantía depende del método de ventas que la empresa utilice en sus operaciones, cada producto o servicio genera sus propios gastos de distribución.

Es necesario para su elaboración el presupuesto de ventas, el método de ventas y la distribución utilizada por la empresa, las partidas de gastos tales como: promoción y publicidad, cargas sociales y prestaciones para el personal de ventas.

Presupuesto de gastos de administración

Es el presupuesto que incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolla cada empresa en particular, se presenta por departamento y secciones administrativas, que deben ser responsable de la planificación y el control de estos gastos.⁵²

⁵¹ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.351

⁵² IDEM. P.154

Presupuesto de gastos y productos financieros

Es el presupuesto que refleja las erogaciones estimadas por los créditos contratados o ingresos provenientes de créditos concedidos.⁵³

Es importante realizar este presupuesto ya que permite conocer los montos a erogar por tasas de intereses de préstamos obtenidos y contribuye a la elección de las fuentes financieras más racionales para la Empresa.

Presupuesto de Efectivo

Es el método que muestra la situación financiera estimada señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostican habrán de operarse en un período presupuestado.⁵⁴

Un presupuesto de efectivo consta básicamente de dos partes:

1. Los ingresos de efectivo (flujos de entradas) planificados.
2. Los desembolsos (flujos de salidas) de efectivo planificados.

⁵³ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.155

⁵⁴ IDEM. P.158

Características:

- Indica la situación de efectivo probable como resultado de operaciones planeadas.
- Indica la necesidad de recurrir a préstamo o la disponibilidad de efectivo, inactivo a invertir.
- Hace provisiones en cuanto a la coordinación del efectivo en relación a las ventas, la inversión y la deuda.

Requerimientos:

- Saldo Inicial (Balance General del período anterior)
- Ingresos
- Egresos
- Saldo Final
- Políticas Financieras

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS**Estados de Resultados Presupuestado**

Es el Estado financiero que refleja la situación económica en un momento o fecha determinada; generada a partir de su actividad de operación y transacción u operaciones de diversa índole.⁵⁵

⁵⁵ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.156

Característica:

- Muestra la utilidad esperada y el camino para obtenerla.
- Se confecciona a base de cuentas de resultado.

Requerimientos:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Costo
- Presupuesto de Gastos
- Utilidad de Operación
- Impuesto sobre la Renta.

Balance General Presupuestado

Es el estado financiero, que refleja la situación financiera de una empresa en un momento o fecha determinada; asimismo, contempla la representación escrita o listado de los recursos y obligaciones de los accionistas, en donde los primeros corresponden a su activo y los segundos a su pasivo y la diferencia entre ambos, representa la inversión neta.⁵⁶

⁵⁶ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.159

Características:

- Constituye otra prueba más de la eficacia de los planes de operación de una empresa.
- Su presentación se aplica de dos formas: en forma de reporte y en forma de cuenta.

Requerimientos:

- Balance General del ejercicio anterior.
- Los Saldos Finales de los Presupuestos de Operación.
- Estado de Resultados Proyectados.

PRONÓSTICOS

Para el desarrollo del esquema presupuestario planteado anteriormente es necesario apoyarse en métodos estadísticos para establecer los pronósticos los cuáles son un proceso que permite estimar un evento futuro, para ello debe tomarse en cuenta los datos pasados. Estos datos se combinan sistemáticamente para predecir eventos futuros. Son importantes porque ayudan a formular presupuestos, éstos se fundamentan en datos estadísticos, en experiencia y habilidades de los gerentes de la empresa.⁵⁷

⁵⁷ Glenn A. Welsch y otros. (1990). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición. P.184

Dos de los métodos más utilizados por las empresas son los métodos de Mínimos Cuadrados y el Método de Combinación de Factores, los cuales consisten en lo siguiente:

Mínimos Cuadrados: Este método se basa fundamentalmente en la ecuación matemática de la línea recta en la cual se relaciona una variable independiente con una dependiente. Se necesita en este método simultanear ecuaciones normales.⁵⁸

coordina y recolecta información para conocer las posibilidades que se tienen para el producto (s) que ofrece la empresa.

Combinación de Factores: Este sistema es el que conforma el resultado de la estimación que se hace de la interacción de todos los factores pertinentes que influyen para predecir las ventas futuras.⁵⁹

Esta serie de factores puede agruparse en tres categorías diferentes:

- Factores Específicos de Venta
- Fuerza Económicas Generales
- Influencia de la Administración

⁵⁸ Mark L. Berenson y David M. Levine. (1996). Estadística Básica en Administración, México, Editorial Prentice Hall, Sexta Edición. P.721

⁵⁹ IDEM. P.871

Estándares

Son los objetivos específicos frente a los cuales podrá medirse el progreso han sido establecidos mediante el proceso de planificación, por definición los objetivos son tangibles, verificables y mensurables. En tal caso, esos objetivos son los estándares frente a los cuales el rendimiento va hacer medido y comparado. Los estándares son los indicadores específicos de rendimientos que utiliza la gerencia.⁶⁰

4. Generalidades del Control

Después de haber desarrollado la planeación se debe revisar lo planeado con lo real mediante el control. Por lo que se puede definir de la siguiente manera:

"Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos".⁶¹

En conclusión, el control parte desde que se planea. Además, el control, en forma general, ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de las fases del proceso administrativo.

⁶⁰ Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, Prentice Hall sexta edición Pág. 557

⁶¹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). Administración, Una Perspectiva Global. México, Mc Graw Hill, 11ª. Edición Pág. 636

Importancia

El control es una función de la dirección de cualquier institución cuya importancia radica en que tiene tres propósitos fundamentales que son:

- Como instrumento de supervisión
- Como medios para obligar para cumplir planes
- Como base para fundar planes de uso futuro

El control es de vital importancia ya que por medio de el se verifica lo planeado con lo real, lo cual ayuda a determinar desviaciones y aplicar medidas de corrección.

Proceso de control

El proceso básico del control implica tres pasos:⁶²

Establecimiento de normas

El primer paso del proceso del control es establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño.

⁶² Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. México, Mc Graw Hill, 11^a. Edición Pág. 636-638

Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de ejecución de los planes.

Medición del Desempeño

La medición de desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimiento de las normas. Pero aun en ausencia de esta posibilidad todo incumplimiento debe percibirse lo mas anticipadamente posible si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone de medio para determinar con toda precisión que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente. Sin embargo, hay muchas actividades para las cuales resulta difícil desarrollar normas exactas, además de lo cual hay muchas actividades difíciles de medir.

Corrección de desviaciones

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los

administradores deben saber donde exactamente aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviación es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas.

5. Sistema de Planeación y Control

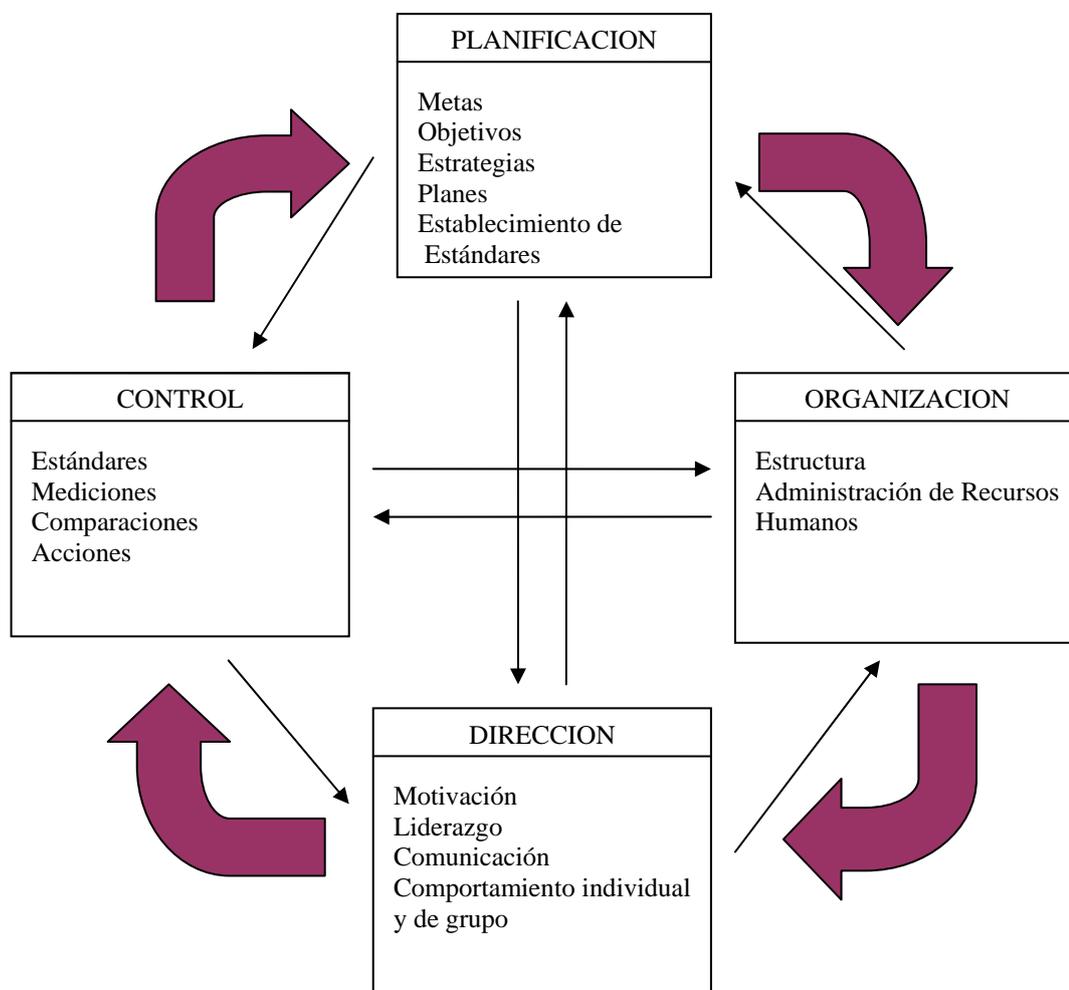
"El Sistema de planeación y control es esencial para el éxito de las operaciones de las empresas. Cuanto más complejas y descentralizadas se vuelven las operaciones, tanto mayor es la necesidad de diseñar un sistema de planeación y control que ayude a la administración operativa en la realización de sus funciones".⁶³

La planeación y control incluye el desarrollo de un plan de operaciones por aquellos directamente responsables de la administración de las unidades principales de la empresa. Esto requiere la expresión y aprobación formal de los planes por el organismo que formula las políticas; y finalmente el control dinámico para asegurar la conformidad con los planes aprobados, salvo en la medida en que los planes sean modificados por la autoridad que los aprueba.

⁶³ Glenn A. Welsch y otros. (1979). *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades*, México, Editorial Dossat, S.A.

Un Sistema total de planeación y control incluye la aplicación de un número de conceptos administrativos mediante una variedad de enfoques, técnicas y pasos secuenciales. El término total implica: la aplicación del concepto general de planeación y el control en todas las fases de las operaciones de una empresa y la aplicación de un enfoque de sistema total.

6. Proceso de Planeación y Control ⁶⁴



⁶⁴ Robbins, Stephen (1996). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*, México, Prentice Hall sexta edición Pág. 556

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA INVESTIGACIÓN A REALIZAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN MARCOS. CASO ILUSTRATIVO

El segundo capítulo comprende el diagnóstico que se efectuó en la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, relacionado con la planeación y el Control, el cual se ha elaborado con la participación de los propietarios que dirigen las empresas y el personal operativo.

Este capítulo está estructurado en tres partes, la metodología de la investigación, la presentación y análisis de los datos y el análisis de la situación actual sobre la planeación y control, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a lo largo de su desarrollo.

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Estrategia de la Investigación

- La investigación de campo se hizo a través de la presentación formal del grupo como estudiantes egresados en proceso de graduación, a las empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos.

- Establecimiento de Contactos a través de llamadas telefónicas a las gerencias para la fijación de fechas en las cuáles se dispondría de tiempo para atender las entrevistas y llenar los cuestionarios.
- Se realizaron entrevistas previas con los gerentes de cada empresa para conocer la manera en que realizan sus operaciones.
- Los Propietarios permitieron la obtención de datos a través de puestos claves dentro de las Empresas, quienes prestaron la respectiva colaboración.
- Se generó interés a los propietarios de las empresas acerca de los beneficios de implementar dicha investigación.

2. Objetivos de la Investigación

General

Identificar si existe un Sistema de Planeación y Control en las Empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos. Caso Ilustrativo Impresos Quijano, S.A. de C.V.

Específicos

- Identificar las herramientas y técnicas que guían el proceso actual de planeación.
- Conocer las normas de control que miden el desempeño actual de los planes establecidos.
- Identificar si se cuenta con un sistema de información administrativo, que permita recabar, integrar y analizar el proceso en la toma de decisiones.

3- Método de Investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó el Método Científico, cuya finalidad es lograr un conocimiento objetivo; se tomó como punto de partida un problema existente de la realidad y a través de la investigación se explica y se dará solución a dicha problemática que consiste en la falta de un Sistema de Planeación y control en la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica en el Municipio de San Marcos.

Se utilizó dentro del método general del conocimiento la Síntesis, ya que esta proporciona una visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos, y dentro de ésta el método de la deducción, por cuanto se estudia la problemática de planeación y control que incide en la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa, comenzando por su comprensión general, hasta llegar a las partes que lo componen.

4- Tipo de Investigación.

En el estudio que se realizó se identifica el tipo de investigación descriptivo, ya que se describe el resultado del contacto directo con los diferentes elementos sin entrar en detalles, a este tipo de investigación corresponde el diagnóstico que cumple el propósito de establecer la conexión con los conceptos científicos o generar hipótesis científica.

5- Fuentes de Recolección de Datos

Fuentes Primarias.

Para recolectar los datos se utilizaron los siguientes instrumentos: La encuesta, entrevista y la observación, las cuales sirvieron para recopilar datos acerca de la situación actual de la empresa.

Fuentes Secundarias.

Para fundamentar la investigación primaria se consultó y recopiló datos secundarios por medio de libros, tesis, Internet, diccionarios, registros de la empresa, entre otras publicaciones relacionadas al tema de investigación, la cual sirvió de base para sustentar los conocimientos teóricos.

6- Técnicas e Instrumentos para la Realización de la Investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Encuesta

En esta técnica se utilizó un cuestionario en el que se realizaron una serie de preguntas, clasificadas como: cerradas, abiertas y de opinión múltiple, el cuestionario se aplicó a los Gerentes y empleados de las Empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, con el objeto

de conocer los problemas, deficiencias y desviaciones administrativas de dichas empresas. **(Ver Anexo 5)**

Entrevista

El objetivo de esta técnica fue conversar o hacer una serie de preguntas, orientado a la recopilación de datos básicos para desarrollar efectivamente la investigación, se realizó a nivel de la Gerencia, obteniendo de esta manera información objetiva sobre la situación actual. **(Ver Anexo 6)**

Observación

En esta técnica se observó al personal que compone la estructura organizativa de las Pequeñas Empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, lo cual permitió describir y poner en evidencia la realidad administrativa que atraviesan las empresas. **(Ver Anexo 7)**

7- Determinación del Universo

Para llevar a cabo la investigación en la pequeña empresa de la industria gráfica en el Municipio de San Marcos, se tomaron en cuenta la totalidad de empresas dedicadas a ese rubro, las cuales se detallan a continuación:

No.	NOMBRE
1	Ángel Armando Castro
2	Martín Rene Ponce Gaitas
3	Juan Fermín Méndez "Color Impreso"
4	Impresora de Artes
5	Impresos Quijano, S.A. de C.V.

Fuente de Información: Alcaldía Municipal de San Marcos Departamento de Catastro Municipal

8- Determinación de la Muestra.

Dado que la población en estudio está compuesta por 5 empresas, no se determinó muestra, ya que fueron consideradas en su totalidad. **(Ver Anexo 8)**

Además se tuvo acceso para pasar encuestas a 14 empleados de un total de 42, de los cuales se tomaron los puestos tipos por considerarse de mayor relevancia en la pequeña empresa de la Industria Gráfica. **(Ver Anexo 9)**

9- Procesamiento de Datos

Después de recolectados los datos por medio de instrumentos y técnicas mencionados anteriormente, se realizó su procesamiento a través de un sistema manual y numérico que facilitó el análisis e interpretación de la información obtenida. **(Ver Anexo 10)**

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA.

Para realizar el presente análisis sobre Planeación y Control de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, se utilizó la información obtenida de las fuentes primarias como la entrevista y el cuestionario dirigido a los propietarios y empleados de las empresas y la observación realizada en dichas instalaciones; así como también se hizo uso de fuentes secundarias tales como: libros, revistas, internet y documentos proporcionados por las empresas.

Para efectos de interpretación y análisis de la situación actual de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, se realiza un análisis de cada una de las etapas del proceso administrativo; el cuál se presenta a continuación:

A NIVEL DE PLANEACIÓN: Con relación a esta etapa del proceso administrativo se ha determinado lo siguiente:

Objetivos: La mayor parte de las empresas de la industria gráfica del municipio de San Marcos, no definen objetivos concretos, por lo que no cuentan con bases para la obtención y asignación de recursos a fin de administrarlos adecuadamente.

Y en las pocas que si establecen, procuran únicamente aumentar los servicios de impresión que prestan y administrar las actividades que realizan tratando de obtener mayor beneficio; sin embargo, estos objetivos se definen sin elementos técnicos ya que no cuentan con el respaldo de los propietarios de las empresas, por lo tanto, tampoco se les da el seguimiento adecuado a fin de lograrlos eficientemente. (**Preg.3 Entrevista Anexo 6**)

Política: En la mayoría de las empresas de la industria gráfica no existen guías o pautas de acción definidas por la administración para facilitar el manejo de los recursos con que cuentan. Pero, considerando las pocas que si las definen, éstas hacen énfasis en dos aspectos, los ingresos por ventas y la planificación de deudas. (**Preg. 4 Entrevista Anexo 6**)

Presupuestos: Los propietarios de las empresas expresan que el uso de presupuestos es de forma empírica y solo es aplicado al área de ventas y que su uso en las demás áreas se debe en gran parte al desconocimiento de su elaboración o la inexistencia de una unidad o persona encargada. (**preg. 5 y 6 Entrevista Anexo 6**)

A NIVEL DE ORGANIZACIÓN: En cuanto a la organización en la pequeña empresa de la industria gráfica se detectó lo siguiente:

La estructura organizativa de la pequeña empresa de la industria gráfica no cuenta con un organigrama definido que identifique cada una de las áreas funcionales, lo que indica la poca o casi nula importancia que se le da a esta herramienta, lo que puede atribuírsele a la falta de conocimiento del valor que representa en la buena administración. **(Preg. 11 Entrevista Anexo 6)**

Otro factor importante que se pudo identificar en la mayoría de las empresas es la falta de una unidad financiera, ya que no se cuenta con el personal técnico adecuado para el manejo de las finanzas, lo que implica que el propietario no cuente con información precisa y oportuna que le facilite la toma de decisiones en momentos determinados. **(Preg.7 Entrevista Anexo 6)**

A NIVEL DE EJECUCIÓN: El diagnóstico de la ejecución que se realiza en la pequeña empresa de la industria gráfica, se puede presentar de la forma siguiente:

En las empresas no se hace uso de planes de trabajo, los cuales son importantes, ya que sirven de lineamientos para los objetivos propuestos, son claves para el éxito de la empresa y además porque sin la elaboración de ellos las actividades no se realizan como debe ser, el personal desempeña las actividades sin la existencia de un cronograma que les indique qué realizar y cuándo hacerlo. **(Preg.12 y 13 Entrevista Anexo 6)**

Lo más relevante que utilizan las empresas para la obtención de fondos y así poder ejecutar sus operaciones son financiadas a través de recuperación de créditos otorgados por las ventas realizadas; en ninguno de los casos se utilizan préstamos bancarios. (Preg. 8 y 10 cuestionario dirigido a Propietarios Anexo 5)

Por el tipo de actividades a que se dedican las empresas los fondos obtenidos los orientan principalmente a la adquisición de materia prima como papel y cartones, seguido de suministros como tintas, negativos, planchas y demás insumos necesarios para la actividad de impresión, otra parte es orientado al cumplimiento de obligaciones de corto plazo y en menor cuantía es invertido en el mantenimiento y adquisición de nuevo equipo de impresión. (Preg. 9 cuestionario dirigido a Propietarios Anexo 5)

A NIVEL DE CONTROL: En lo que se refiere al control se determinó lo siguiente:

Después de analizar la información obtenida con la investigación, se pudo determinar que en las empresas existen ciertos mecanismos para controlar el trabajo del personal, tales como: Se entregan reportes para controlar la producción, reportes de productos terminados que son llevados al encargado de facturación. (Preg. 16 Entrevista Anexo 6) No obstante,

existe un porcentaje del personal que indica que no existen mecanismos de control o que ellos no los conocen.

Aún cuando existen algunos mecanismos de control éstos no están claramente definidos lo cual puede ocasionar que cuando se necesite tomar alguna medida correctiva se enfrenten inconvenientes para hacerla efectiva.

En las operaciones que se realizan no se hace uso de presupuestos como herramientas de control que constituyen estándares de comparación para verificar la marcha correcta de las mismas a fin de no desaprovechar los escasos recursos con que cuentan; a excepción del área de ventas que lo utilizan de forma empírica.

El control contable es utilizado en todas las empresas de las artes gráficas como un control posterior a la acción, no obstante, no se le da la aplicación adecuada en vista de que en la mayoría de ellas no se evalúan resultados financieros, enfocándose únicamente a las ganancias o pérdidas obtenidas sin analizar las causas de tales circunstancias. **(Preg 15 cuestionario Anexo 5)**

Otro tipo de control relevante que no es utilizado en las empresas es el control estadístico ya que este permite hacer comparaciones entre períodos contables respecto a ventas, gastos y otras variables a fin de analizar cambios que afecten los resultados.

CUADRO RESUMEN DE ANALISIS FODA (EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.)

		FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA	
		INTERNAS	EXTERNAS		
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Larga trayectoria y amplia experiencia en la industria gráfica. 2. Mantiene precios bajos. 3. Pagos bajos en impuestos municipales debido a su ubicación geográfica 4. Alto porcentaje de personal motivado 5. Tramos cortos de control 6. Poca deserción laboral 		<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con procesos administrativos mecanizados 2. Solo cubre la cartera activa de clientes. 3. No presenta ningún tipo de promoción y publicidad. 4. Poca o casi nula capacitación al personal 5. No cuenta con maquinaria moderna y actualizada 6. No cuenta con estructura de costos. 7. Baja liquidez financiera 8. Alto porcentaje de instalaciones inapropiadas 	
O P O R T U N I D A D E S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extender la cobertura geográfica de ventas. 2. Mejorar la calidad con nueva tecnología para disminuir los costos. 3. Buscar segmentos de mercado mas rentables. 4. Incorporación al país de nuevas empresas demandantes de productos impresos. 5. Facilidad de Acceso a tecnología informática 6. Aprovechar los cambios de imagen corporativos de las empresas públicas y privadas 7. Oportunidades de acceso a mercados regionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la experiencia en el ramo para incrementar su participación en el mercado 2. Incorporar nueva tecnología a fin de bajar costos y mantener precios bajos. 3. Acceso a tecnología informática que le ayuden a mantener tramos cortos de control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una estrategia de promoción y publicidad de sus productos. 2. Mecanizar los procesos administrativos 3. Reconvertir sus equipos de producción 4. Mejorar su liquidez financiera para tener acceso a nuevos mercados 5. Capacitación constante del personal en las diferentes áreas 		
A M E N A Z A S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Mejor Tecnología en la mediana y gran empresa 3. Desastres naturales. 4. Altos precios del petróleo 5. Implementación de Leyes Ambientales 6. Mayor exigencia en la aplicación de las Normas Internacionales de Calidad (ISO) 7. Competencia con técnicas láser de impresión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la asesoría grafica hacia los clientes como medio de diferenciación de la competencia. 2. Mejorar los procesos productivos utilizando productos biodegradables 3. Depurar aquellos productos en los cuales se obtiene una rentabilidad aceptable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar una estructura de costos para ofrecer precios reales de venta 2. Capacitar al personal en cuanto a Leyes ambientales y Normas de Calidad Internacional 		

C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Las empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, carecen de un Sistema de Planeación y Control que guíe el accionar de éstas.
- El personal que labora en la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del municipio de San Marcos, no cuenta con herramientas y técnicas que guíen el proceso actual de planeación.
- Los mecanismos de control con que cuentan las empresas no están claramente definidos, lo cual dificulta el logro de las actividades planificadas.
- Las empresas no cuentan con un Sistema de Información administrativo que orienten el trabajo a realizar, por lo tanto, el personal no sabe hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos en forma eficiente.

2. Recomendaciones

- Implementar un Sistema de Planeación y Control que guíe el accionar de las empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos.
- Proporcionar al personal que labora en la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica del municipio de San Marcos, herramientas y técnicas que guíen el proceso actual de planeación.
- Definir claramente los mecanismos de control con que cuentan las empresas a fin de facilitar el logro de las actividades planificadas.
- Implementar un Sistema de Información administrativo que oriente al personal hacia dónde dirigir sus esfuerzos en forma eficiente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.

El tercer capítulo contiene específicamente la propuesta que se ha elaborado para contribuir a mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad de la Empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V., para la cual el Diseño del Sistema de Planeación y Control que se presenta a continuación pretende innovar el quehacer administrativo de la misma y para tales efectos se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la primera parte se da a conocer La Justificación, Alcance y Objetivos del capítulo, luego se han desarrollado los elementos básicos de la planeación como son la formulación de Visión y Misión, Declaratoria de Valores Compartidos, Establecimiento de Objetivos Estratégicos, Políticas, Estrategias, Procedimientos, Programas y Presupuestos; luego se desarrolla lo esencial en cuanto a la etapa de Organización y Dirección y finalmente la etapa de control en la que se propone tomar en cuenta el Control Presupuestario, la Medición del Desempeño y la Corrección de las Desviaciones Encontradas.

A. JUSTIFICACIÓN

La propuesta ha sido diseñada en vista de la necesidad de que la Industria Gráfica no cuenta con Herramientas Administrativas que contribuyan al logro de los objetivos a través de una adecuada planeación y control.

Los propietarios y gerentes tendrán una guía de trabajo que les oriente a visualizar el futuro, estableciendo los controles funcionales para lograr los objetivos propuestos, en la medida de lo posible se ha diseñado esta propuesta considerando las condiciones de las pequeñas empresas de la industria gráfica, el grado de conocimiento sobre planeación y control por parte de los propietarios y gerentes, facilitando así su implementación.

B. ALCANCE

Los lineamientos básicos y generales presentados en esta Propuesta están diseñados para ser aplicados en las actividades que realizan tanto las pequeñas empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos, como en otras pequeñas empresas dedicadas a la misma actividad en el país.

C. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

GENERAL

- Diseñar un Sistema de Planeación y Control para la pequeña Empresa de la Industria Gráfica en el Municipio de San Marcos, que contribuya a mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad.

ESPECIFICOS

- Diseñar un conjunto de herramientas y técnicas que guíen el proceso de planeación.
- Establecer normas de control que midan el desempeño y corrijan las variaciones en los planes establecidos.
- Elaborar un sistema de información administrativo, que permita recabar, integrar y analizar el proceso en la toma de decisiones.

D. PLANEACIÓN

1. Formulación de Visión y Misión

Esta comprende el establecimiento de lo que pretende llegar a ser en un futuro inmediato la empresa; así como la definición de lo que será el actuar de la misma de aquí en adelante.

- **Visión**

A través de los productos y servicios de impresión que brindamos, llegar a formar parte del grupo de Imprentas reconocidas en el Mercado Nacional.

- **Misión**

Ofrecer productos y servicios de calidad en impresos gráficos a instituciones nacionales, comprometiéndonos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la innovación, tecnología y servicio personalizado.

2. Declaratoria de Valores Compartidos

Para fortalecer a las empresas en donde todos los individuos orienten sus esfuerzos al cumplimiento de metas compartidas, es fundamental que éstas basen su accionar en un cuerpo filosófico doctrinario que fomente y estimule en los empleados la ejecución de tareas

efectivas, por lo que se identifican los valores que se proponen, deberán promoverse en las empresas:

- **Confiabilidad**

Infundir la discreción para confiar en el personal información de planes y proyectos, y que salvaguarden los intereses de la empresa.

- **Responsabilidad**

Asumir el cumplimiento de roles de manera efectiva.

- **Honestidad**

Fomentar un trato ético y profesional hacia los clientes y empleados.

- **Compromiso con la Calidad**

Promover la excelencia como meta en el trabajo que se ejecuta.

- **Espíritu de Servicio**

Fomentar y estimular la colaboración de todo el personal dentro y fuera de la empresa.

- **Superación Continua**

Luchar por el alcance de logros individuales y profesionales del personal.

- **Espíritu de Equipo Triunfador**

Premiar el trabajo optimista, realizado en forma sistemática y sostenible.

- **Creatividad**

Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas, que tienden a perfeccionar el trabajo.

- **Comunicación Positiva**

Generar un ambiente propicio al diálogo, gratificando las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos

A continuación se presentan los objetivos propuestos a nivel estratégico que coadyuvarán al alcance de los resultados proyectados:

- Lograr una expansión geográfica para incrementar los servicios de impresión y obtener una mayor cobertura del mercado nacional.
- Incrementar el 5% de ganancia sobre ventas netas para el año 2004 con respecto al año 2003.
- Incorporar procedimientos administrativos y operativos computarizados que tiendan a agilizar y controlar las actividades.

- Diseñar y ejecutar un programa de capacitación al personal de las diferentes áreas de la empresa, que implique no menos de 2 capacitaciones al año.
- Establecer un Sistema de costos que indique o señale el rendimiento de utilidad sobre las ventas netas realizadas.
- Reducir en un 5% los desperdicios de materia prima, manteniendo el mismo nivel y calidad de la producción para el año 2005.

4. Propuesta de Políticas Generales

Con el propósito de orientar al personal que labora en la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica se han establecido las políticas siguientes:

Políticas de Personal

- Entrenar y capacitar al personal de forma sistemática y permanente.
- Mantener comunicación con la Cooperativa que agremia a los empresarios de la industria gráfica a cerca del plan de capacitaciones anuales que imparten a sus asociados.

Políticas de Ventas:

- Llevar a cabo programas de bonificaciones al personal de ventas, con base a metas alcanzadas.
- Incrementar en forma constante la cartera de clientes a través de visitas a nuevas empresas demandantes de servicios de impresión.
- Fijación de Precios competitivos a través de la incorporación de un sistema efectivo de costos.
- Hacer llegar el producto a los clientes en los períodos acordados, según contratos y convenios establecidos.
- Contratación de ejecutivos de ventas con experiencia o antigüedad en el área y cartera de clientes definida y referencias positivas de otras empresas.

Políticas de Crédito y Cobro:

- Conceder a los clientes un plazo no mayor de 30 días para el pago de facturas.
- Establecer un monto mínimo de venta de \$50.00 para ser considerada al crédito.
- Ofrecer el 3% de descuento si el cliente paga el 50% en efectivo, pero el descuento se aplicará en el momento que el cliente cancele totalmente la deuda.

Políticas de Producción:

- Cotizar materia prima en el mercado nacional y extranjero para elegir la mejor alternativa en los casos que se vayan a producir volúmenes altos de producción.

5. Estrategias Organizacionales

Entre las estrategias que se deberán aplicar para la consecución de los objetivos se proponen:

- Mantener el rumbo de lo que la empresa quiere lograr en el futuro, dando a conocer la misión y visión de la empresa y evaluando su efectividad en el tiempo en cada período fiscal.
- Elaborar un plan de ventas y darle un seguimiento adecuado para su cumplimiento.
- Mejorar la calidad del producto, utilizando materia prima de la mejor calidad y establecer puntos de control funcionales en el proceso productivo.
- Alcanzar un nivel de venta mayor que los años anteriores e ir siempre delante de la competencia, siendo innovador en los productos y servicios que se ofrecen.

6. Procedimientos

Dentro de los procedimientos propuestos para la empresa, se han desarrollado los más relevantes de acuerdo a las siguientes actividades:

- Compras de Materia Prima e Insumos.
- Pago a Proveedores.
- Facturación.
- Proceso de elaboración de Afiches.
- Proceso de Elaboración de Brochures.
- Contratación de personal.

Procedimientos que tienen que ver de forma directa en la ejecución de las labores administrativas y productivas dentro de las empresas de la industria grafica.

Nombre del Procedimiento: COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS							
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS		
Área: Gerencia Administrativa		 Operaciones			6		
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		 Revisiones			1		
		 Traslado			6		
		 Demora			1		
		 Archivo			1		
		TOTAL			15		
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS						
	1	El Gerente de producción, determina la necesidad de materia prima e insumos					
2	El Gerente de producción, elabora requisición de materia prima e insumos						
3	El Gerente de producción, envía requisición de materia prima e insumos a la Gerencia Administrativa						
4	El Gerente administrativo, recibe requisición y solicita cotizaciones de materia prima e insumos a comprar						
5	El Gerente administrativo, selecciona la mejor opción.						
6	Secretaria administrativa elabora orden de compras.						
7	Secretaria administrativa, envía a Gerencia General orden de compras para su autorización.						
8	Gerente General autoriza ordenes de compras						
9	Gerente General, envía a departamento de administración órdenes autorizadas.						
10	Secretaria administrativa, envía orden de compra autorizada al proveedor de la materia prima e insumos.						
11	Proveedor entrega materia prima e insumos.						
12	Secretaria administrativa, verifica si la materia prima e insumos ha llegado con conformidad a nota de remisión enviada por el proveedor						
13	Secretaria administrativa envía materia prima e insumos a la Gerencia de Producción.						
14	Secretaria administrativa envía a contabilidad copia de nota de remisión y factura con lo que se debe de cancelar al proveedor.						
15	Secretaria administrativa, archiva copia de nota de remisión y factura.						

Nombre del Procedimiento: PAGO A PROVEEDORES							
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA		RESUMEN DE PASOS			
Área: Gerencia Administrativa		● Operaciones		3			
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		■ Revisiones		3			
		➡ Traslado		2			
		D Demora		1			
		▼ Archivo		1			
		TOTAL		10			
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS		●	■	➡	D	▼
1	El Contador, revisa cuentas por pagar a proveedores.			■			
2	El Contador, elabora reporte semanal de cuentas por pagar a proveedores.			■			
3	El Contador revisa disponibilidad de fondos.			■			
4	El Contador envía a Gerencia General reporte de cuentas por pagar para autorización				➡		
5	Gerente General autoriza pago de facturas a proveedores		●				
6	El Contador, elabora los cheques para el pago con sus respectivos bouchers		●				
7	El Contador, envía cheques para su autorización y firma a Gerencia General				➡		
8	Gerente General firma los cheques		●				
9	El Contador, realiza los pagos a proveedores contra entrega de quedan.					D	
10	El Contador, archiva documentación relacionada con el pago del proveedor.						▼

Nombre del Procedimiento: FACTURACIÓN							
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS		
Área: Gerencia Administrativa		 Operaciones			6		
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		 Revisiones			1		
		 Traslado			2		
		 Demora			0		
		 Archivo			1		
		TOTAL			10		
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS						
	1	El Gerente de producción, elabora reporte de producto terminado.					
2	El Gerente de producción, envía reporte de producto terminado a Gerencia Administrativa.						
3	Secretaria Administrativa, elabora nota de remisión y factura según reporte de producto terminado						
4	Secretaria Administrativa, entrega al transportista factura con nota de remisión de mercadería.						
5	Mensajero, recibe factura y nota de remisión de mercadería.						
6	Mensajero, lleva a cliente mercadería según nota de remisión.						
7	Cliente, verifica que la mercadería recibida coincida con la nota de remisión.						
8	Cliente, entrega quedan por factura debidamente firmada por compra de mercadería.						
9	Mensajero, entrega quedan, copia de factura y nota de remisión firmada de recibido, por el cliente al Departamento de administración						
10	Secretaria Administrativa, recibe y remite a contabilidad para su respectivo trámite.						

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE AFICHES						
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA		RESUMEN DE PASOS		
Área: Gerencia de Producción		● Operaciones		13		
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		■ Revisiones		4		
		➡ Traslado		7		
		⌚ Demora		1		
		▼ Archivo		1		
		TOTAL		26		
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS	●	■	➡	⌚	▼
		1	Diseñador, elabora arte según especificación del cliente.	●		
2	Ejecutivo de ventas, traslada arte a cliente para aprobación.			➡		
3	Diseñador, realiza observaciones hechas por cliente.	●				
4	Ejecutivo de ventas, traslada arte a cliente para aprobación final.			➡		
5	Cliente, realiza la aprobación final del arte				⌚	
6	Diseñador, recibe arte aprobado y lo prepara para negativar	●				
7	Diseñador, saca negativo.	●				
8	Diseñador, traslada a producción negativo.			➡		
9	Tipógrafo, recibe negativo y lo quema en la plancha.	●				
10	Gerente de Producción, traslada plancha quemada a offset.			➡		
11	Encargado de offset, Recibe plancha y verifica que esté acorde con arte aprobado por cliente.		■			
12	Guillotista, corta material para afiche, según lo solicitado en orden de producción.	●				
13	Guillotista, traslada material cortado a offset.			➡		
14	Encargado de offset, recibe material para afiche y lo apila en máquina.	●				
15	Encargado de offset, entinta máquina, coloca plancha y saca prueba impresa.	●				
16	Encargado de offset, verifica que la prueba impresa esté correcta, caso contrario informa a producción.		■			
17	Encargado de offset, realiza tiraje completo de afiches.	●				

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE AFICHES						
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS	
Área: Gerencia de Producción		 Operaciones			13	
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		 Revisiones			4	
		 Traslado			7	
		 Demora			1	
		 Archivo			1	
		TOTAL			26	
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS					
18	Encargado de offset, lava máquina					
19	Guillotínista verifica que los afiches estén listos para refile					
20	Guillotínista refila afiches según medida estipulada en orden de producción.					
21	Guillotínista traslada afiches refileados a confección.					
22	Confeccionista, revisa afiches refileados.					
23	Confeccionista, empaca afiches contados de acuerdo a orden de producción.					
24	Confeccionista, elabora reporte de producto terminado.					
25	Confeccionista, traslada reporte de producto terminado al departamento de administración para su envío.					
26	Confeccionista archiva reporte de producto terminado					

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE BROCHURES						
Empresa IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS	
Área Gerencia de Producción		● Operaciones			15	
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		■ Revisiones			4	
		➡ Traslado			7	
		D Demora			0	
		▼ Archivo			1	
		TOTAL			27	
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS	●	■	➡	D	▼
1	Diseñador, elabora arte según especificación del cliente.	●				
2	Ejecutivo de ventas, traslada arte a cliente para aprobación.			➡		
3	Diseñador, realiza observaciones hechas por cliente.	●				
4	Ejecutivo de ventas, traslada arte a cliente para aprobación final.			➡		
5	El cliente, realiza la aprobación final del arte	●				
6	Diseñador, recibe arte aprobado y lo prepara para negativar	●				
7	Diseñador, saca negativo	●				
8	Diseñador, traslada a producción negativo.			➡		
9	Tipógrafo, recibe negativo y lo quema en la plancha.	●				
10	Gerente de producción, traslada plancha quemada a offset.			➡		
11	Encargado de offset, recibe plancha y verifica que esté acorde con arte aprobado por cliente.		■			
12	Guillotista, corta material para brochures, según lo solicitado en orden de producción.	●				
13	Guillotista, traslada material cortado a offset.			➡		
14	Encargado de offset, recibe material para brochures y lo apila en máquina.	●				
15	Encargado de offset, entinta máquina, coloca plancha y saca prueba impresa.	●				
16	Encargado de offset, verifica que la prueba impresa esté correcta, caso contrario informa a producción.		■			
17	Encargado de offset, realiza tiraje completo de brochures.	●				

Nombre del Procedimiento: ELABORACION DE BROCHURES										
Empresa IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS					
Área Gerencia de Producción		 Operaciones			15					
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		 Revisiones			4					
		 Traslado			7					
		 Demora			0					
		 Archivo			1					
		TOTAL			27					
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS									
	18	Encargado de offset, lava máquina y espera nueva orden de trabajo.								
19	Guillotina verifica que los brochures estén listos para refile									
20	Guillotina refila brochures según medida estipulada en orden de producción.									
21	Guillotina traslada brochures refileados a confección.									
22	Confeccionista, revisa brochures refileados, según especificaciones en orden de producción.									
23	Confeccionista, dobla los brochures, según especificaciones en orden de producción.									
24	Confeccionista, empaca brochures contados, de acuerdo a orden de producción.									
25	Confeccionista, elabora reporte de producto terminado.									
26	Confeccionista, traslada reporte de producto terminado al depto. de administración para su envío.									
27	Confeccionista archiva reporte de producto terminado									

Nombre del Procedimiento: CONTRATACIÓN DE PERSONAL							
Empresa: IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V		SIMBOLOGIA			RESUMEN DE PASOS		
Área: Gerencia Administrativa		● Operaciones			7		
Hecho por: Sonia Fuentes, Ana Orellana y Víctor Sánchez		■ Revisiones			2		
		➡ Traslado			3		
		Ⓜ Demora			0		
		▼ Archivo			1		
		TOTAL			13		
PASOS	DESCRIPCION DE LOS PASOS		●	■	➡	Ⓜ	▼
	1	Gerente Administrativo, determina la necesidad de contratar personal		●			
2	Secretaria Administrativa, verifica base de datos de la empresa, para buscar el perfil que se necesita contratar.			■			
3	Secretaria Administrativa, realiza llamados a aspirantes mediante periódicos		●				
4	Aspirantes, remiten curriculum a la empresa				➡		
5	Gerente Administrativo, revisa currículum de los aspirantes.			■			
6	Gerente Administrativo, selecciona, al aspirante, que ha cumplido con el perfil.		●				
7	Gerente Administrativo, evalúa a los aspirantes al puesto de trabajo		●				
8	Gerente Administrativo, envía a Gerencia General, para su autorización contrato temporal				➡		
9	Gerente General, autoriza el contrato.		●				
10	Gerente General, envía contrato firmado a Departamento de administración.				➡		
11	Gerente Administrativo, contrata temporalmente por tres meses al aspirante.		●				
12	Gerente Administrativo, en caso de mutua satisfacción contrata de forma definitiva		●				
13	Secretaria Administrativa, archiva documentación relacionada con la contratación.						▼

7. Programas

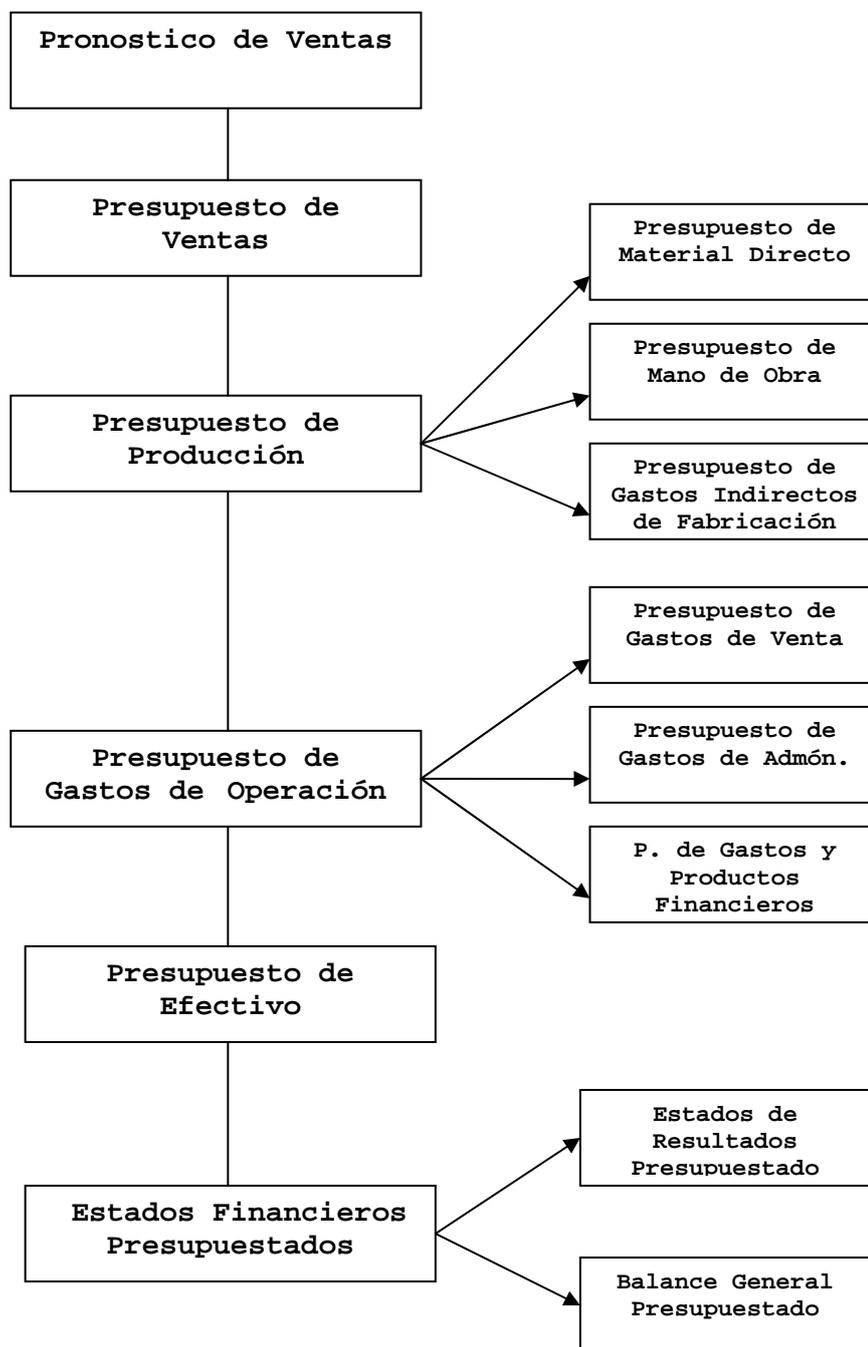
Las actividades administrativas ordinarias dentro de la empresa deben efectuarse mediante una programación, por lo que se propone lo siguiente:

1. El pago de planillas del Seguro Social y AFP se debe realizar a más tardar antes del décimo día hábil de cada mes.
2. Los pagos de IVA, se deben pagar conforme al calendario proporcionado por el Ministerio de Hacienda.
3. Los pagos de Impuesto sobre la renta, deben efectuarse la última semana del mes de abril de cada año según fechas establecidas por el Ministerio de Hacienda.
4. Se emitirán y se entregaran cheques a los proveedores los viernes de cada semana.
5. Las planillas de pago, para los empleados se deben de elaborar en forma catorcenal.
6. El corte de las horas extras será dos días antes de la elaboración de planillas de pago.
7. La entrega de quedan se hará el primer día hábil de cada semana.
8. La mercadería despachada al cliente será con su respectiva nota de remisión y factura para la obtención inmediata del quedan.

8. Presupuestos

Debido a que los presupuestos representan una fuerte herramienta de planeación y son la formulación de resultados esperados expresados en término numéricos a continuación se propone la siguiente estructura presupuestaria para la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V. Los datos que se han utilizado son para efectos de ejemplificar la estructura propuesta ya que por confidencialidad de la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V. no se tuvo acceso a los estados financieros.

ESQUEMA DE PRESUPUESTOS PROPUESTOS



Basándose en los Productos y servicios de impresión que ofrece la empresa, se han agrupado cinco líneas de productos para efectos de elaborar la estructura de presupuestos que se recomienda sea utilizada.

Líneas de Productos	Ventas año 2003
Afiches	\$ 99,000.00
Brochures	\$ 82,400.00
Hojas Volantes	\$ 66,000.00
Libros	\$ 49,500.00
Fólderes	\$33,000.00
Total	\$329.900.00

Fuente: Grupo de Tesis, Datos solo para efecto de ejemplificar la fórmula que se utiliza posteriormente

Un tipo especial de presupuesto lo constituyen los pronósticos, por lo que se propone que se utilice el método de combinación de factores, ya que este método es el más completo porque combina diferentes factores económicos, basándose en los resultados del ejercicio anterior, se desarrolla el método para cada línea de productos de la siguiente manera:

Método de cálculo de Pronóstico: Combinación de Factores

$$\text{Fórmula} = S = (S_p \pm F)EA$$

Donde:

S = Ventas Presupuestadas

S_p = Ventas pasadas

F = Factores específicos de ventas $\pm a \pm c \pm g$

E = Fuerzas Económicas Generales

A = Influencia de la Administración

$\pm a$ = Factores de ajuste

$\pm c$ = Factores de cambio en el producto y cambio en el mercado

$\pm g$ = Factores corrientes de crecimiento en el negocio

Desarrollo de cada producto:

Afiches

$$S_p = \$99,000.00$$

$$\pm a = -\$5,000.00 \text{ (debido a que la empresa gana una licitación)}$$

$$\pm c = +\$5,000.00 \text{ Productos nuevos}$$

$$\pm g = 10\% \text{ generalmente es el porcentaje que crece el negocio}$$

año con año \$9,900.00

$$F = \$5,000.00 + \$5,000.00 + \$9,900.00 = \$9,900.00$$

$$E = 2.2\%$$

A = 20% Se espera obtener un mayor rendimiento para este año debido a que se está cubriendo más mercado y se están ganando más clientes.

$$S = (S_p \pm F) E \cdot A$$

$$S = (\$99,000 + 9,900) 1.022 \times 1.2 = \underline{\underline{\$133,554.96}}$$

Brochures

$$Sp = \$82,500.00$$

$$\pm a = -\$3,000.00 \text{ (debido a que la empresa ganó una licitación)}$$

$$\pm c = +\$4,000.00 \text{ innovación de colores en brochures.}$$

$$\pm g = 10\% \text{ generalmente es el porcentaje que crece el negocio}$$

año con año. \$8,250.00

$$F = \$3,000.00 + \$4,000.00 + \$8,250.00 = \$9,250.00$$

$$E = 2.2\%$$

$$A = 20\% \text{ Se espera obtener un mayor rendimiento para este}$$

año debido a que se está cubriendo más mercado y se

están ganando más clientes.

$$S = (Sp \pm F) E. A.$$

$$S = (\$82,500 + 9,250) 1.022 \times 1.2 = \underline{\underline{\$112,522.20}}$$

Hojas Volantes

$$Sp = \$66,000.00$$

$$\pm a = -\$2,000.00 \text{ (debido a que la empresa ganó una licitación)}$$

$$\pm c = +\$4,000.00 \text{ (innovación del producto)}$$

$$\pm g = 10\% \text{ generalmente es el porcentaje que crece el negocio}$$

año con año \$6,600.00

$$F = -\$2,000.00 + \$4,000.00 + \$6,600.00 = \$8,600.00$$

$$E = 2.2\%$$

$$A = 20\% \text{ Se espera obtener un mayor rendimiento para este}$$

año debido a que se está cubriendo más mercado y se

están ganando más clientes.

$$S = (Sp \pm F) E. A.$$

$$S = (\$66,000.00 + 8,600.00) 1.022 \times 1.2 = \underline{\underline{\$91,489.44}}$$

Libros

$$Sp = \$49,500.00$$

$$\pm a = -\$5,000.00 \text{ (debido a que la empresa gan\u00f3 una} \\ \text{licitaci\u00f3n).}$$

$$\pm c = +\$4,000.00 \text{ (nuevos dise\u00f1os)}$$

$$\pm g = 10\% \text{ crecimiento de la empresa } \$4,850.00.00$$

$$F = -\$5,000.00 + \$4,000.00 + \$4,850.00 = \$3,950.00$$

$$E = 2.2\%$$

$$A = 20\% \text{ Se espera obtener un mayor rendimiento para este} \\ \text{a\u00f1o debido a que se est\u00e1 cubriendo m\u00e1s mercado y se} \\ \text{est\u00e1n ganando m\u00e1s clientes.}$$

$$S = (Sp \pm F) E. A.$$

$$S = (\$49,500.00 + 3,950.00) 1.022 \times 1.2 =$$

$$S = \underline{\underline{\$65,528.44}}$$

Folderes

$$Sp = \$33,000.00$$

$$\pm a = -\$2,000.00 \text{ (debido a que la empresa gan\u00f3 una} \\ \text{licitaci\u00f3n).}$$

$$\pm c = +\$3,000.00 \text{ (innovaci\u00f3n del producto)}$$

$$\pm g = 10\% \text{ crecimiento del negocio.}$$

$$F = -\$2,000.00 + \$3,000.00 + \$3,300.00 = \$4,300$$

$$E = 2.2\%$$

$$A = 20\%$$

$$S = (Sp \pm F) E. A.$$

$$S = (\$33,000.00 + 4,300.00) 1.022 \times 1.2 = \underline{\underline{\$45,744.72}}$$

Tomando de base lo anterior se procede a la descripción y ejemplificación de los presupuestos que se recomienda sean implementados por la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V.

Presupuesto de Ventas

Para elaborar el presupuesto de ventas se deben tomar los datos obtenidos por el método combinación de factores por la sencilla razón que conforme a los resultados de la estimación que se hace de la interacción de todos los factores pertinentes que pueden influir en una empresa para predecir las ventas futuras.

Se presenta el siguiente ejemplo de la estructura de un presupuesto de ventas:

PRESUPUESTO DE VENTAS DE LA EMPRESA
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V. AÑO 2004

PRODUCTOS	UNIDADES A VENDER	PRECIO UNITARIO	TOTALES
AFICHES	534,219	\$0.25	\$133,554.96
BROCHURES	562,611	\$0.20	\$112,522.20
HOJAS VOLANTES	914,894	\$0.10	\$ 91,489.40
LIBROS	21,809	\$3.00	\$ 65,428.00
FÓLDERES	60,992	\$0.75	\$ 45,744.00
TOTAL	2.094,525		\$448,738.56

Presupuesto de Producción

Para elaborar el presupuesto de producción se parte del presupuesto de ventas establecido en la empresa. Las cantidades presupuestadas de las ventas están dadas anualmente para cada producto, por consiguiente para la elaboración del plan de producción, es necesario considerar las cantidades en períodos mensuales, para elaborar una mejor planificación de la producción.

El presupuesto de producción es el que especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el período de presupuesto.

Pasos a seguir para desarrollar el presupuesto de producción:

1. Establecer políticas de los niveles de inventario.

Debido al tipo de empresa, se trabaja en base a órdenes específicas y no se manejan inventarios de productos terminados, por lo que para la elaboración del presupuesto de producción se deben tomar como cero los inventarios iniciales y finales.

2. Planificar la cantidad total de cada producto que ha de fabricarse.

Para el tipo de empresa en estudio se parte del plan de ventas, el departamento de producción trabajará para cumplir sus necesidades requeridas y traducirlas en unidades a producir.

3. Programar la producción por sub-períodos:

Se determina que por el tipo de fluctuación de pedidos que se venden en la empresa se deben elaborar los presupuestos de producción mensualmente, de esta manera se podrá programar mejor la producción y se considerarán las épocas en las que la demanda incrementa.

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V. AÑO 2004**

Productos	Unidades a vender	Inventario final	Unidades Necesarias	Inventario Inicial	Unidades A producir
AFICHES	534,219	0	534,219	0	534,219
BROCHURES	562,611	0	562,611	0	562,611
HOJAS VOLANTES	914,894	0	914,894	0	914,894
LIBROS	21,809	0	21,809	0	21,809
FÓLDERES	60,992	0	60,992	0	60,992
TOTAL	2.094,525	0	2.094,525	0	2.094,525

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de las operaciones de manufactura. El presupuesto de producción incluye otros tres presupuestos:

- **Presupuestos de material directo:** en él se detallan las necesidades planificadas del material directo que entrarán en la producción.

Para la elaboración de este presupuesto, es necesario considerar las necesidades de materiales directos en la producción, por lo que se han tomado medidas estándar de cada uno de los productos, según aquellos que tienen un nivel de demanda mayor.

**CUADRO DE COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA PARA ELABORAR
PRESUPUESTO DE NECESIDADES**

<i>PRODUCTO</i>	AFICHES (15"x20")	BROCHURES (8.5"x11")	HOJAS VOLANTES (8.5"x11")	LIBROS (9"x7"x500 hojas)		FOLDERES (15"x20")
Materia Prima	CARTONCILLO FOLKOTE	PAPEL COUCHE BASE 80	PAPEL BOND BASE 20	PAPEL BOND BASE 20 (Interior)	CARTONCILLO FOLKOTE (Exterior)	CARTONCILLO FOLKOTE
Unidad de Medida	PULGADA CUADRADA	PULGADA CUADRADA	PULGADA CUADRADA	PULGADA CUADRADA	PULGADA CUADRADA	PULGADA CUADRADA
Cantidad para producir una unidad	300	93.5	93.5	31,500	126	300
Costo unitario por pulgada cuadrada	\$0.0001667	\$0.000125	\$0.00007	\$0.00007	\$0.0001667	\$0.0001667

**PRESUPUESTO DE NECESIDADES DE MATERIA PRIMA
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

<i>PRODUCTO</i>	Materia Prima	Unidades a Fabricar	Estandar de consumo de M.P. (Plgs Cuadradas)	Necesidades por tipo de M.P. (Plgs Cuadradas)
AFICHES (15"x20")	CARTONCILLO FOLKOTE	534,219	300	160,265,700
BROCHURES (8.5"x11")	PAPEL COUCHE BASE 80	562,611	93.5	52,604,129
HOJAS VOLANTES (8.5"x11")	PAPEL BOND BASE 20	914,894	93.5	85,542,589
FOLDERES (15"x20")	CARTONCILLO FOLKOTE	60,992	300	18,297,600
LIBROS (7"x9"x500 hojas)	PAPEL BOND BASE 20 (Interior)	21,809	31,500	686,983,500
LIBROS (7"x9"x2 Portada)	CARTONCILLO FOLKOTE	21,809	126	2,747,934

- **Presupuesto de Costo de las Necesidades de los Materiales**

Para la elaboración de este presupuesto se toma como base las necesidades de materiales establecidas en el presupuesto de necesidades y los costos unitarios de estos materiales (utilizando la misma unidad de medida).

Los costos de los materiales están dados en pulgadas cuadradas de la siguiente manera:

1) Afiches

Material: Cartoncillo Folcote

Costo unitario: \$ 0.0001667 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 160,265,700 pulgadas cuadradas de cartoncillo.

Total de costo de material: **\$ 26,716.29**

2) Brochures

Material: Papel Couché base 80

Costo unitario: \$ 0.000125 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 52,604,129 pulgadas cuadradas de papel couché.

Total de costo de material: **\$ 6,575.52**

3) Hojas Volantes

Material: Papel Bond base 20

Costo unitario: \$ 0.00007 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 85,542,589 pulgadas cuadradas de papel bond.

Total de costo de material: \$ 5,987.98

4) Libros

Parte interior

Material: Papel Bond base 20

Costo unitario: \$ 0.00007 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 686,983,500 pulgadas cuadradas de papel bond.

Total de costo de material: \$ 48,088.85

Parte exterior

Material: Cartoncillo Folcote

Costo unitario: \$ 0.0001667 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 2,747,934 pulgadas cuadradas de cartoncillo folcote.

Total de costo de material: \$ 458.08

5) Fólderes

Material: Cartoncillo Folcote

Costo unitario: \$ 0.0001667 por pulgada

Cantidad Anual requerida: 18,297,600 pulgadas cuadradas de cartoncillo folcote

Total de costo de material: \$ 3,050.21

**PRESUPUESTO DEL COSTO DE LAS NECESIDADES DE LOS MATERIALES
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

PRODUCTO	Materia Prima	Unidades a Fabricar	Estandar de consumo de M.P. (Plgs 2)	Necesidades por tipo de M.P.(Plgs 2)	Precio Unitario (plgs.2)	Costo total
AFICHES (15"x20")	CARTONCILLO FOLKOTE	534,219	300	160,265,700	\$0.0001667	\$26,716.29
BROCHURES (8.5"x11")	PAPEL COUCHE BASE 80	562,611	93.5	52,604,129	\$0.000125	\$ 6,575.52
HOJAS VOLANTES (8.5"x11")	PAPEL BOND BASE 20	914,894	93.5	85,542,589	\$0.00007	\$ 5,987.98
FOLDERES (15"x20")	CARTONCILLO FOLKOTE	60,992	300	18,297,600	\$0.0001667	\$ 3,050.21
LIBROS (7"x9"x500 hojas)	PAPEL BOND BASE 20 (Interior)	21,809	31,500	686,983,500	\$0.00007	\$48,088.85
LIBROS (7"x9"x2 Portada)	CARTONCILLO FOLKOTE	21,809	126	2,747,934	\$0.0001667	\$ 458.08

- **Presupuesto de compras de materiales directos**

Este presupuesto nos responde la pregunta ¿Qué cantidad de material directo se necesita por producto terminado?

**PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

PRODUCTO	AFICHES (15"x20")	BROCHURES (8.5"x11")	HOJAS VOLANTES (8.5"x11")	LIBROS (9"x7"x500 hojas)		FOLDERES (15"x20")
Materia Prima	CARTONCILLO FOLKOTE	PAPEL COUCHE BASE 80	PAPEL BOND BASE 20	PAPEL BOND BASE 20 (Interior)	CARTONCILLO FOLKOTE (Exterior)	CARTONCILLO FOLKOTE
Unidades Requeridas	122,987,567	72,830,440	76,674,380	658,440,874	2,291,908	15,268,571
Costo unitario	\$0.0001667	\$0.0001250	\$0.00007	\$0.00007	\$0.0001667	\$0.0001667
Costo total	\$ 20,502.03	\$ 9,103.00	\$5,367.21	\$46,090.86	\$ 382.06	\$2,545.27

Presupuesto de mano de obra: muestra la cantidad y el costo planificado de la mano de obra directa.

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

PRODUCTOS	UNIDADES A PRODUCIR	TIEMPO ESTANDAR (HORAS)	TOTAL HORAS
AFICHES	534,219	0.01	5,342
BROCHURES	562,611	0.013	7,314
HOJAS VOLANTES	914,894	0.005	4,574
LIBROS	21,809	0.08	1,745
FÓLDERES	60,992	0.011	671
TOTAL			19,646 HORAS

El costo de la hora/hombre para la elaboración de cualquier producto es el mismo, por lo que el promedio se estima en \$1.20 la hora.

**PRESUPUESTO DE COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

TOTAL HORAS	PROMEDIO POR HORA	TOTAL
19,646	\$1.20	\$23,575.00

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación: incluye los planes para todos los gastos de la fábrica.

Para desarrollar el presupuesto de Carga fabril se deben identificar los costos fijos y los costos variables de los principales rubros de la Empresa.

Es necesario establecer un presupuesto de Carga Fabril puesto que se logra determinar el costo unitario de producción, las necesidades de fondos y permite aplicar el criterio de la variabilidad del costo.

IDENTIFICACIÓN DE COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

	Costos Variables	Costos Fijos
1. Materiales Indirectos	X	
Tinta Plancha Litográfica Negativos Kerosene Wype Varios: Revelador de plancha, goma protectora de plancha, thinner		
2. Sueldos y Salarios Indirectos		X
Operaciones Gerente de Producción Prestaciones Sociales		
3. Vacaciones y Aguinaldos		X
Indemnizaciones		
4. Seguros		X
Seguro de maquinaria y equipo		
5. Depreciaciones (Línea Recta)		X
6. Energía	X	
7. Alumbrado y Aseo		X
8. Agua	X	

PRESUPUESTO DE CARGA FABRIL DE LA EMPRESA

IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.

AÑO 2004

COSTOS TOTALES

Costos Variables de la Carga Fabril	\$ 30,369.98
Costos Fijos de la Carga Fabril	\$ <u>96,074.33</u>
TOTAL	<u>\$126,444.31</u>

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACIÓN

El presupuesto de gastos de operación esta compuesto por todos los gastos necesarios para que una empresa pueda mantener sus operaciones, este presupuesto incluye:

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA DE LA EMPRESA
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004

RUBROS	Total Anual
Comisiones (10% de la venta)	\$48,874.01
Combustible	3,428.52
Vacaciones	10,284.00
Papelería y Útiles	246.50
Licitaciones	129.50
Fianzas	300.00
Depreciación de vehículo	3,428.52
Comunicaciones	1,884.00
TOTAL	\$68,575.05

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004

RUBROS	Total Anual
Sueldos	\$24,267.36
ISSS/AFP	3,256.68
Energía eléctrica	692.52
Agua	62.40
Papelería	40.00
TOTAL	\$28,318.96

**PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS
DE LA EMPRESA IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004**

Gastos Financieros	Total
Intereses por pagar	\$ -.-
Impuestos	\$ 4,500.00
Otros Productos	
Intereses a recibir por préstamos otorgados	\$ -.-
Ventas de activos	\$ 6,471.48
Total	\$ 10,971.48

Presupuesto de Efectivo

Muestra la situación financiera estimada de la empresa señalando los ingresos y egresos de dinero que se pronostican habrán de operarse en un período presupuestado.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
AÑO 2004

RUBROS	TOTAL
INGRESOS	
Saldo Inicial	\$ 9,459.96
cuentas por cobrar	\$445,278.75
TOTAL	\$454,738.71
DESEMBOLSOS	
Sueldos y Salarios	\$ 39,099.36
Pagos por compra de Mat. Prima	\$ 75,839.86
Otros costos y gastos	\$311,710.47
Impuesto sobre la Renta	\$ 9,986.40
TOTAL	\$436,636.09
Exceso o deficiencia	\$ 18,102.62
Préstamos	-.-
Pagos	-.-
Saldo Final	\$ 18,102.62

Estados Financieros Presupuestados

- **Estados de Resultados Presupuestado**

Refleja la situación económica de la empresa en un momento o fecha determinada; generada a partir de su actividad de operación y transacción u operaciones de diversa índole.

ESTADO DE RESULTADO
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004

VENTAS		448.738
Impresiones		
COSTO DE VENTAS		194.428
Inventario Inicial	20.207	
Compras	174.347	
Menos		
Inventario Final	126	
		<hr/>
Utilidad Bruta en Ventas		254.310
Menos		
Gastos de Operación		107.865
Gastos de Venta	68.575	
Gastos de Administración	28.319	
Gastos Financieros	10.971	
		<hr/>
Utilidad de Operación		146.445
Menos		
Reserva Legal		10.251
		<hr/>
Utilidad Antes de Impuesto		136.193
Menos		
Impuesto Sobre la Renta		34.048
		<hr/>
UTILIDAD NETA		102.145
		<hr/> <hr/>

• **Balance General Presupuestado**

Refleja la situación financiera de la empresa en un momento o fecha determinada; asimismo, contempla la representación escrita o listado de los recursos y obligaciones de los accionistas, en donde los primeros corresponden a su activo y los segundos a su pasivo y la diferencia entre ambos, representa la inversión neta.

BALANCE GENERAL
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
Al 31 de Diciembre de 2004

ACTIVO			PASIVO	
Disponible		\$ 18.103	Exigible	
Caja y Banco	\$ 18.103		Cuentas por pagar	\$ 20.420
			Débito Fiscal	\$ 2.740
Realizable		\$210.890		
Cuentas por cobrar	\$207.727			
Crédito Fiscal	\$ 3.163			
Inventarios		\$ 126		
Materia Prima Directa	\$ 126			
ACTIVO FIJO		\$ 79.756	CAPITAL	
Maquinaria	\$111.168		Capital Social	\$178.117
Mobiliario y Equipo	\$ 6.468		Reserva Legal	\$ 10.251
Mobiliario y Equipo de oficina	\$ 816		Utilidad del ejercicio	\$102.145
Herramienta y equipo menor	\$ 2.335		Utilidad de ejercicios anteriores	\$ -
Equipo de transporte	\$ 4.322			
Depreciaciones	\$(52.000)			
Instalaciones	\$ 6.648			
Cargos diferidos		\$ 4.800		
Seguros pagados por anticipado	\$ 4.800			
TOTAL DE ACTIVO		<u>\$313.674</u>	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>\$313.674</u>

9. Estándares de Producción

Una herramienta básica en la producción es la matriz de tiempos para elaboración de productos, la cual se establece en base a la experiencia adquirida y constituye una pauta fundamental para comprometerse con el cliente.

Para determinarse el estándar de tiempo se utiliza la siguiente fórmula:

$$te = \frac{to + 4tn + tp}{6}$$

te = tiempo esperado

to = tiempo óptimo

tn = tiempo normal

tp = tiempo pésimo

Se ha aplicado la fórmula para cada una de las actividades que conlleva la elaboración de 2 productos diferentes dentro de éstas se han excluido aquellas que se salen de control de la empresa y que dependen exclusivamente del cliente y las que no representan relevancia en el proceso productivo.

A continuación se presenta la matriz de tiempos y la aplicación de la fórmula para cada actividad obteniendo al final un estándar de tiempo para la elaboración de una determinada cantidad de los productos afiches y brochures.

MATRIZ DE TIEMPOS PARA LA ELABORACIÓN DE 2000 BROCHURES

A	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	t_o	t_n	t_p	T_e
1	Elaboración de arte según especificaciones del cliente.	360	420	540	430
2	Realizar observaciones hechas por cliente.	60	90	180	100
3	Negativar y entregar a producción	60	90	120	90
4	Recibe negativo y lo quema en plancha.	30	60	30	50
5	Cortar material para brochures solicitado en orden de producción y entregar a offset	10	15	20	15
6	Recibe material para brochures y lo apila en máquina	20	25	35	25
7	Entinta máquina coloca plancha y saca prueba impresa	20	25	35	25
8	Verifica que la prueba impresa esta correcta	20	25	35	25
9	Realiza tiraje completo de brochures	360	420	480	420
10	Lava máquina y espera nueva orden de trabajo.	20	30	45	30
11	Refila brochures según medida estipulada de orden de producción	15	25	35	25
12	Recibe brochures refilados los revisa y dobla según especificación	180	240	300	240
13	Empaca brochures contados y doblados de acuerdo a orden de producción.	30	60	90	60
	TOTAL MINUTOS				1535
	TOTAL HORAS				26

MATRIZ DE TIEMPOS PARA LA ELABORACIÓN DE 2000 AFICHES

A	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	t_o	t_n	t_p	T_e
1	Elaboración de arte según especificaciones del cliente.	300	360	480	370
2	Realizar observaciones hechas por cliente.	60	90	120	90
3	Negativar arte y entregar a producción	60	90	120	90
4	Recibe negativo y lo quema en plancha.	30	60	90	60
5	Recibe plancha y verifica que este acorde con arte aprobado por el cliente	5	10	30	12
6	Cortar material para afiches solicitado en orden de producción y entregar a offset	10	15	30	16
7	Recibe material para afiches y lo apila en máquina	20	25	35	25
8	Entinta máquina coloca plancha y saca prueba impresa	20	25	35	25
9	Verifica que la prueba impresa esta correcta, caso contrario informa a producción.	20	25	35	25
10	Realiza tiraje completo de afiches	240	360	480	360
11	Lava máquina y espera nueva orden de trabajo.	20	30	45	30
12	Refila afiches según medida estipulada en orden de producción	15	25	35	25
13	Recibe afiches refileados y los revisa.	30	45	60	45
14	Empaca afiches cortados de acuerdo a orden de producción.	30	45	60	45
	TOTAL MINUTOS				1218
	TOTAL HORAS				20

E. ORGANIZACIÓN

Esta es la segunda fase del proceso administrativo y es en esta donde se deben de coordinar los recursos de toda empresa para el logro de los objetivos planeados.

Tomando como base la información obtenida en la investigación de campo descrita en el capítulo anterior, se determinó que no existe una estructura organizativa en la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V., la estructura organizativa se adecua conforme a las necesidades del momento, y no como una herramienta administrativa que le permita desarrollar sus actividades con claridad y de forma ordenada.

Por lo que se propone dentro del presente sistema de Planeación y Control, la siguiente estructura organizativa para la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V. (**Ver Anexo 11**). Dicha estructura organizativa debe tener como mínimo las siguientes atribuciones:

Gerencia de Ventas

Bajo esta gerencia se encuentran las siguientes responsabilidades:

- Elaboración de planes mensuales, trimestrales y anuales de ventas
- Definir estrategias de ventas
- Elaborar informes de ventas a Gerencia General
- Definir rutas diarias a Ejecutivos de ventas

- Retroalimentar a Gerencia de Producción, acerca de gustos y preferencias de clientes
- Proporcionar información detallada sobre clientes a secretaria.

Gerencia Administrativa

Bajo esta gerencia se encuentran las siguientes responsabilidades:

- Establecer normas de conductas internas a los empleados
- Verificar el buen manejo de los fondos circulantes de la empresa
- Conceder permisos laborales a los empleados
- Definir políticas salariales
- Contratación y despido de personal

Secretaria

Actividades que realiza:

- Recibir información de Gerencia de Ventas para elaborar factura de forma oportuna a los clientes
- Elaborar nota de remisión de producto terminado y enviar a clientes.
- Gestionar cobros a clientes en la fecha de vencimiento de quedan.
- Elaborar informes de cobros diarios

- Actualizar datos generales de: personal, clientes y proveedores

Contador

Actividades que realiza:

- Recopilar, tabular y elaborar quincenalmente planillas para pago a personal de la empresa
- Elaborar planillas de: ISSS, Impuesto sobre la renta, pago a cuenta, pago IVA y AFP'S
- Elaborar reportes de cuentas por pagar

Ordenanza

Actividades que realiza:

- Realizar limpieza en toda las instalaciones de la empresa
- Proporcionar apoyo en lo que se le solicite

Mensajero

Actividades que realiza:

- Llevar pequeños pedidos a clientes
- Retirar cheques según quedan vencidos
- Proporcionar apoyo en lo que se le solicite

Gerencia de Producción

Bajo esta gerencia se encuentran las siguientes responsabilidades:

- Definir políticas y estrategias de producción
- Elaborar programas de producción
- Controlar y canalizar la producción
- Compra de materia prima y suministros
- Establecer horarios de trabajo

Diseñador

Procesos que ejecuta:

- Elaborar diseños de acuerdo a especificaciones de clientes

Guillotista

Procesos que ejecuta:

- Suministrar la materia prima a offset, tipografía y confección
- Retirar productos terminados
- Verificar que la materia prima cumpla con los requisitos de la orden de producción

Offset

Procesos que ejecuta:

- Trasladar materia prima para el proceso de impresión
- Supervisar el buen estado de placas para la transferencia de imágenes al papel
- Verificar que las tintas se encuentren disponibles

- Entonar correctamente los trabajos de impresión ordenados
- Controlar las impresiones durante todo el tiraje
- Cerciorarse que los trabajos impresos cumplan con los requisitos exigidos por el cliente

Confección

Procesos que ejecuta:

- Confeccionar los productos impresos para ser despachados a clientes
- Enviar reporte de productos terminados a la Gerencia de Producción
- Archivar alfabéticamente las ordenes de producción

Tipógrafo

Procesos que ejecuta:

- Numerado de block
- Troquelado de folders
- Doblado de blochures

F. DIRECCIÓN

Con relación a esta etapa del proceso administrativo, dentro de las empresas dedicadas a la industria gráfica y específicamente en nuestro caso ilustrativo Impresos Quijano, S.A. de C.V.; se desarrolla la presente propuesta con los siguientes elementos de la dirección:

Motivación

En relación a este elemento se le propone a la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V., que no se limite a los incentivos monetarios y agasajos para los empleados, sino que también se incluyan otros aspectos como: seguridad, confianza y pertenencia por parte de ellos, para con la empresa y viceversa, en base a lo anterior para la presente propuesta se tendrán en cuenta los aspectos tomados con anterioridad en las políticas que han sido diseñadas para la empresa, proponiendo lo siguiente:

- Otorgar a los empleados bonificaciones por utilidades alcanzadas, para los períodos de Semana Santa, Agosto y Diciembre.
- Implementar el sistema de vacaciones colectivas en los períodos de Semana Santa, Agosto y Diciembre.
- Proveer a cada uno de los empleados de un almuerzo diario por jornada ordinaria de trabajo.
- Estimular la comunicación entre los empleados a través de convivios.
- Crear un sentido de identidad del empleado con la empresa a través del uso de uniformes.
- Realizar charlas periódicas de libre expresión con los empleados.
- Proporcionar ayuda financiera a empleados con propósitos académicos.

Comunicación

Para transmitir la información a los empleados se utilizan métodos orales y escritos, es decir, que las órdenes se dan en forma directa. El medio que ocupan es una orden de producción que circula por los diferentes departamentos donde es requerida la información a procesar, esta mecánica se aplica solamente al área de producción; para el área administrativa se utilizan documentos manuscritos.

Dado lo anterior se presentan las siguientes sugerencias:

- La utilización de memorándums para la comunicación formal a las diferentes áreas.
- Implementar reportes que respalden la realización de las principales actividades.
- Aprovechar adecuada y racionalmente la tecnología disponible para la comunicación.

En cuanto a esto último, se puede utilizar la comunicación móvil para la transferencia de información a través de un computador portátil y así acortar la capacidad de respuesta con proveedores, clientes y oficina.

Liderazgo

Para el tipo de empresa en estudio se propone el estilo de liderazgo como un continuo, ya que este involucra una amplia variedad de estilos, que va desde el poder totalmente centrado en el jefe como el autocrático, hasta el que concede un alto grado de independencia en las operaciones de los empleados como el liberal.

Este estilo de liderazgo supone que la personalidad del administrador influye tanto como sus valores personales, la confianza que pueda tener en sus colaboradores y la sensación que dé a éstos de responsabilidad, conocimientos y el grado de experiencia que pueda aportar; el grado de seguridad que sea capaz de proyectar en situaciones inciertas; los valores morales y tradiciones inherentes a la empresa tales como los valores compartidos mencionados con anterioridad.

G. CONTROL

La técnica de control propuesta para apoyar el establecimiento de estándares es el presupuesto, del cual se hace una breve orientación de cómo aplicarlo, ya que dicha técnica se recomienda que sea utilizada en el sector de la industria gráfica.

Se debe de tomar en cuenta los planes que se han elaborado al momento de asignar los recursos y con ello ordenar

administrativamente el uso de éstos mediante la aplicación de las fases del proceso administrativo.

La combinación de los recursos con los presupuestos, permite realizar cruces de información para poder determinar la eficiencia en su uso mediante la rentabilidad financiera que tenga la empresa.

Como aporte a la empresa, dentro de la propuesta se plantea la factibilidad de implementar el presupuesto como herramienta de control y planeación de las utilidades, aunque el propósito de ésta investigación no es el manejo de los recursos financieros, sin embargo, se da a conocer la importancia que ésta tiene de acuerdo a lo siguiente:

1. Control Presupuestario

Se compara los hechos realizados con los planes, con dos fines:

- Que se aprueben los hechos realizados.
- Que se corrijan las desviaciones entre lo realizado y lo planeado.

Lo cual permitirá a la empresa acercarse a los objetivos presupuestados y llevar al máximo las utilidades y al mínimo las pérdidas, también contribuirá a mejorar la corriente del efectivo y aumentar el rendimiento de la inversión.

2. Medición del desempeño

Para medir el desempeño se ha tomado dos procesos productivos (elaboración de brochures y afiches) para los cuales se ha utilizado fuentes ordinarias de información como lo son la observación personal, informes escritos en forma de reporte e informes verbales, de lo cual se obtuvieron los tiempos reales de cada una de las actividades que conllevan la realización de los procesos los que se han comparado con el estándar establecido de acuerdo a la siguiente tabla:

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE TIEMPOS REALES CON EL ESTANDAR EN LA
ELABORACIÓN DE 2000 BROCHURES.**

A	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Estándar	Tiempo Real	Diferencia
1	Elaboración de arte según especificaciones del cliente.	430	360	(70)
2	Realizar observaciones hechas por cliente.	100	70	(30)
3	Negativar y entregar a producción	90	70	(20)
4	Recibe negativo y lo quema en plancha.	50	60	10
5	Cortar material para brochures solicitado en orden de producción y entregar a offset	15	15	0
6	Recibe material para brochures y lo apila en máquina	25	25	0
7	Entinta máquina coloca plancha y seca prueba impresa	25	30	5
8	Verifica que la prueba impresa esta correcta	25	15	(10)
9	Realiza tiraje completo de brochures	420	360	(60)
10	Lava máquina y espera nueva orden de trabajo.	30	30	0
12	Recibe brochures refileados los revisa y dobla según especificación	240	180	(60)
13	Empaca brochures contados y doblados de acuerdo a orden de producción.	60	60	0
	TOTAL MINUTOS	1535	1300	(235)
	TOTAL HORAS	26	22	(4)

**MATRIZ DE COMPARACIÓN DE TIEMPOS REALES CON EL ESTANDAR EN LA
ELABORACIÓN DE 2000 AFICHES.**

A	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Estándar	Tiempo Real	Diferencia
1	Elaboración de arte según especificaciones del cliente.	370	240	(130)
2	Realizar observaciones hechas por cliente.	90	70	(20)
3	Negativar arte y entregar a producción	90	60	(30)
4	Recibe negativo y lo quema en plancha.	60	60	0
5	Recibe plancha y verifica que este acorde con arte aprobado por el cliente	12	15	3
6	Cortar material para afiches solicitado en orden de producción y entregar a offset	16	15	(1)
7	Recibe material para afiches y lo apila en máquina	25	25	0
8	Entinta máquina coloca plancha y seca prueba impresa	25	25	0
9	Verifica que la prueba impresa esta correcta, caso contrario informa a producción.	25	25	0
10	Realiza tiraje completo de afiches	360	300	(60)
11	Lava máquina y espera nueva orden de trabajo.	30	30	0
12	Refila afiches según medida estipulada en orden de producción	25	25	0
13	Recibe afiches refileados y los revisa.	45	45	0
14	Empaca afiches cortados de acuerdo a orden de producción.	45	30	(15)
	TOTAL MINUTOS	1218	965	(253)
	TOTAL HORAS	20	16	(4)

3. Corrección de las desviaciones encontradas

Se debe tomar en cuenta que al comparar el tiempo real con el estándar existe una variación, en este caso, el estándar requiere una atención correctiva, y no el rendimiento, ya que éste es menor, es decir, los empleados realizan las actividades en un menor tiempo del que se le asigna. Esto se debe a que el estándar no ha sido modificado desde que la nueva administración tomó las riendas de la empresa, puesto que con la nueva administración se incorporó nuevo equipo de producción que vino a acortar los tiempos en las actividades.

Por otra parte las instalaciones de la planta han sido reestructuradas y reacomodadas para una producción en línea lo que ha permitido acortar los tiempos en el desarrollo de cada una de las actividades de impresión.

H. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Diseño de un Sistema de Planeación y Control para la empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V. contribuirá a organizar las actividades y será una herramienta muy útil para el propietario de dicha empresa ya que será una guía en la aplicación del proceso administrativo y sobre todo facilitará la toma de decisiones.

El plan de implementación del Sistema de Planeación y Control comprende:

Objetivos, Políticas, Recursos y Actividades a realizar

1. Objetivo de la Propuesta del Plan de Implementación.

- Fortalecer mediante la implementación del sistema las actividades a desarrollar dentro de la empresa
- Dar a conocer a todo el personal el sistema a implementar para su efectiva ejecución.

2. Políticas para la Propuesta del Plan de Implementación.

Actualizar las herramientas administrativas básicas de forma periódica para adaptarlas a las condiciones laborales actuales.

3. Recursos

Para que el sistema se desarrolle eficientemente es necesario contar con recursos humanos, financieros y técnicos.

3.1 Recursos Humanos

Para la implementación del Sistema la empresa debe contar con el siguiente personal adicional:

Nivel Administrativo	Gerente Administrativo Gerente de Ventas
----------------------	---

3.2 Recursos materiales

El recurso material requerido para la implementación del sistema es Computadora, impresora, fotocopidora y papelería.

3.3 Recursos Financieros

El Presupuesto de Impresos Quijano, S.A. de C.V., está constituido por recursos propios que provienen de las ventas.

3.4 Recursos Técnicos Administrativos

Son las herramientas administrativas propuestas que apoyarán la implementación del sistema.

4. Presupuesto

Para la ejecución del plan de Diseño de un Sistema de Planeación y Control y promover la eficiencia, eficacia y productividad en los servicios que ofrece la pequeña empresa de la Industria Gráfica, es necesario determinar la inversión en que va a incurrir. La cual se presenta a continuación.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN	COSTO
Contratación del Personal	\$1,200.00
Materiales	\$ 60.00
Mobiliario y Equipo	\$1,500.00
Imprevistos	\$ 27.60
TOTAL	\$2,787.60

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma para la Propuesta del Plan de Implementación
para la Empresa Impresos Quijano, S.A. de C.V.

Actividad	Responsable	Período Mensual					
		1	2	3	4	5	6
Presentación del Documento	Estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas						
Aprobación del Documento	Gerencia General						
Reproducción del Documento	Gerencia Administrativa						
Distribución	Gerencia Administrativa						
Capacitación	Gerencia Administrativa						
Implementación	Gerencia Administrativa						
Seguimiento y Retroalimentación	Gerencia Administrativa						
Evaluación	Gerencia Administrativa						

BIBLIOGRAFÍA

Autor	Libros
1. Berenson, Mark L. y Levine, David M.	Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones. Sexta edición Editorial Prentice Hall. México 1996.
2. Garza Trevino, Juan Gerardo.	Administración Contemporánea Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill 2000
3. Glenn A. Welsch	Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Editorial Dossat, S.A. 1979
4. Gómez Ceja, Guillermo	Sistemas Administrativos, Primera Edición Editorial Mc Graw Hill, 1997.
5. Grupo Editorial	Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado. Editorial Larousse Colombia 2001.
6. Hernández Sampiere, Roberto y otros	Metodología de la Investigación Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill,. México 1998.
7. Iglesias Mejía, Salvador	Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis. Tercera Edición 1995.
8. Koontz, Harold y Weihrich, Henz	Administración una Perspectiva Global, Onceava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998.

9. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. México 1996.
10. Rojas Soriano, Raúl Guía para Realizar las Investigaciones Sociales Segunda Edición. Editores Plaza y Valdez. México 1998.
11. Rosember, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Española Centrum Técnicas y Científicas Buenos Aires, Argentina, 1960
12. Stoner, J.A.F. Y otros Administración. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica México 1996.

TESIS:

1. Amaya, Rolando Antonio, Juárez Morales Juan Rene y Osegueda, Carlos Enfoque Administrativo de la Mediana Empresa Industrial de Artes Gráficas en el Área de Enrique. San Salvador, 1998
2. Barillas García, Carlos y Carlos Ernesto Guzmán Acevedo Sistema de Planificación y Control Aplicados a la Empresa Ferretera de la Zona Occidental, Universidad de El Salvador Facultad de CC EE., 1981.
3. Fernández Barahona, Cinddy Cruz Suria, Paz Esmeralda Propuesta de un Sistema de Planeación y Control Financiero para las Asociaciones Cooperativas de Taxistas en el Área Metropolitana de San Salvador, Universidad de El Salvador, 1997

4. Castillo Saldívar,
Alberto
Avelar Avelar, Luis
Alonso

Propuesta de un Sistema de
Planeación y Control Financiero
para la Asociación Cooperativa
de Ahorro, Consumo y Crédito
El Despertar, de R.L.
Universidad de El Salvador, 2002
5. Contreras Tejada,
Víctor Manuel,
Nuñez Mina, Saúl
Eduardo y Sarmiento
Flores Alex Joel

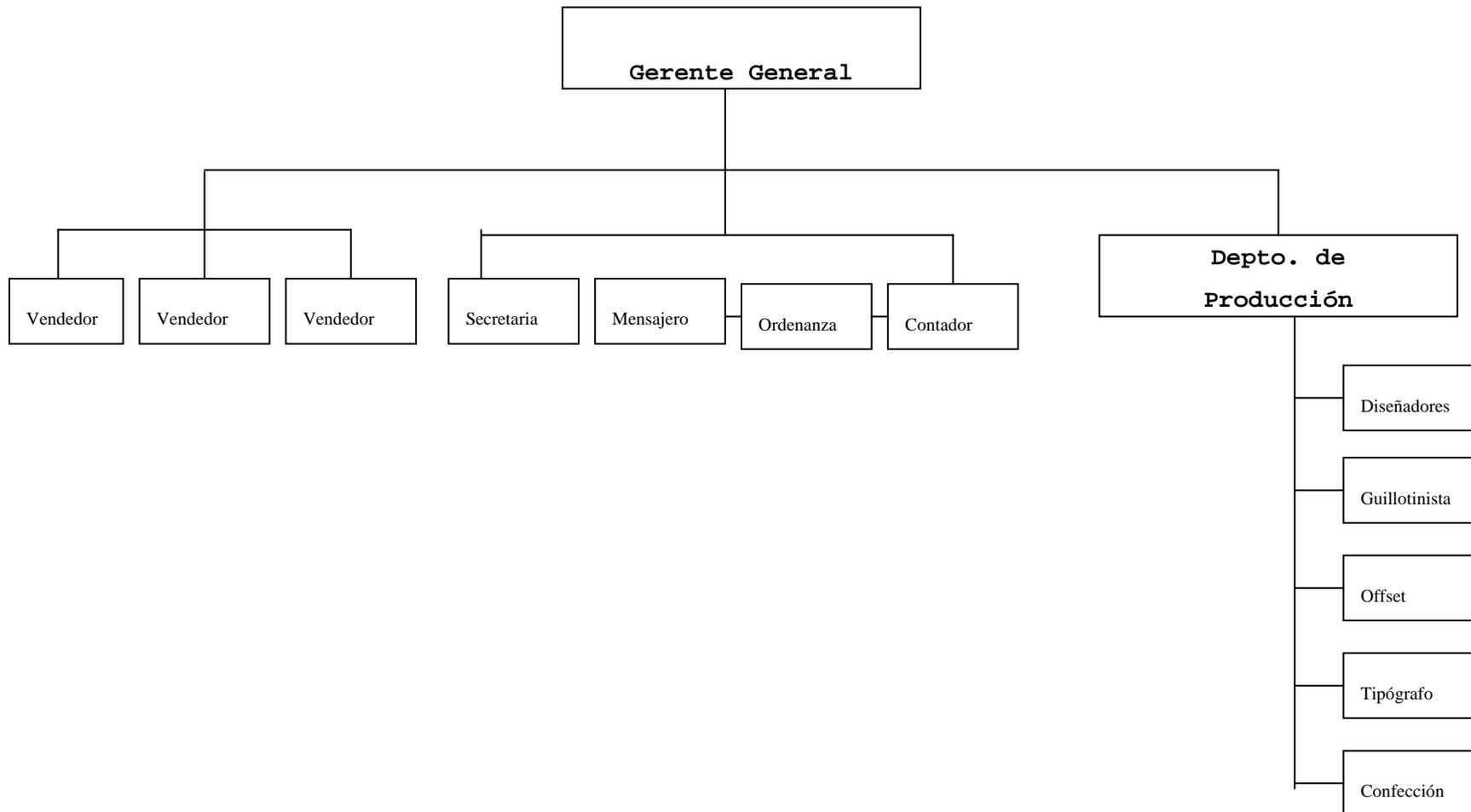
Diseño de un Modelo
Administrativo para la Toma
de Decisiones en el Instituto
Especializado de Educación
Superior "El Espíritu Santo"
Municipio de San Salvador
Universidad de El Salvador, 2002

ANEXOS

1. Organigrama Actual de Impresos Quijano, S.A. de C.V.
2. Copia de Escritura de Constitución de Impresos Quijano, S.A. de C.V.
3. Copia de Estados Financieros del Ejercicio 2003 de Impresos Quijano, S.A. de C.V.
4. Detalle de Ventas Mensuales 2003 de Impresos Quijano, S.A. de C.V.
5. Cuestionario Dirigido a Propietarios de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica.
Cuestionario Dirigido a Trabajadores de la Pequeña Empresa de la Industria Gráfica.
6. Cédula de Entrevista
7. Guía de observación
8. Detalle de empleados encuestados
9. Información proporcionada por Alcaldía de San Marcos departamento de Catastro Municipal.
10. Presentación de los Datos
11. Organigrama Propuesto de Impresos Quijano, S.A. de C.V.

ANEXO 1

IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
(ACTUAL)



Organigrama Actual
Elaborado por el Grupo de Trabajo de Investigación

ANEXO 2

Dac Am
11 ENE. 1993
H: 56

FACILITA

[Signature]



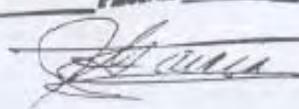
1 NUMERO SETENTA.-En la Ciudad de San Salvador, a las diez horas del -
 2 día veintinueve de Octubre de mil novecientos noventa y dos.-Ante Mí,
 3 JULIO GARCIA CAMPOS, Notario, de este domicilio, comparecen los señ
 4 res JUAN ANTONIO QUIJANO y RAUL MONTERROSA HERNANDEZ; Empleado y Ji-
 5 pógrafo, respectivamente; de cincuenta y tres y cincuenta y dos años
 6 de edad, por su orden; ambos de este domicilio; ambos de nacionali-
 7 dad salvadoreña; personas a quienes conozco e identifico por medio -
 8 de sus respectivas Cédulas de Identidad Personal; números uno-uno-ce-
 9 ro treinta y cinco mil quinientos cincuenta y nueve, y uno-tres-cero
 10 veintitres mil trescientos sesenta y ocho; con números de Identifica-
 11 ción Tributaria: cero ocho cero cinco-cero tres cero uno tres nueve-
 12 cero cero uno-cinco, y cero seis uno cuatro-dos dos uno dos tres nue-
 13 ve-uno cero uno-nueve, respectivamente, y ME DICEN: que han conveni-
 14 do y por medio de este instrumento constituyen una Sociedad Anónima
 15 que se registrá por las siguientes cláusulas, las cuales también serán
 16 estatutos: 1) NATURALEZA, NACIONALIDAD Y DENOMINACION.-La Sociedad
 17 es Anónima de Capital Variable, de Nacionalidad salvadoreña y se de-
 18 nominará: "IMPRESOS QUIJANO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE",-
 19 que podrá abreviarse "IMPRESOS QUIJANO, S.A. de C.V.". -11) DOMICILIO.
 20 La Sociedad tendrá su domicilio en la Ciudad de San Marcos, Depart-
 21 mento de San Salvador, pero durante el desarrollo de sus actividades
 22 podrá establecer sucursales, Agencias, Representaciones, Oficinas o
 23 Dependencias, dentro y fuera del territorio nacional y no se entenda
 24 rá cambiado dicho domicilio por el establecimiento de Representacio-

#909

S. 27 IS

nes, Agencias o Sucursales fuera de la Ciudad de San Marcos.-III) -
1 PLAZO.-La duración de la Sociedad será por tiempo indefinido.-IV) FI-
2 NALIDAD.-La Sociedad tendrá como finalidad principal dedicarse a la
3 realización de impresos de toda clase, con papelería, empastados de
4 libros y la venta de los materiales utilizados. Podrá realizar toda
5 clase de actividades que guarden relación con su finalidad, tales co-
6 mo apertura y funcionamiento de talleres, Oficinas, bodegas o esta-
7 bllecimientos comerciales para la venta y comercialización de los pro-
8 ductos utilizados y otros afines; y en general, podrá ejercer el co-
9 mercio y la industria, en la forma más amplia y conveniente a la So-
10 ciedad, pudiendo realizar para tal efecto, toda clase de actos o con-
11 tratos, sin más limitaciones que las establecidas por la ley, y siem-
12 pre que no se trate de operaciones comprendidas dentro de la Bolsa
13 de Valores o de Operaciones Típicamente Bursátiles.-V) CAPITAL SO-
14 CIAL.-El capital de la Sociedad es variable, será de VEINTE MIL COLO-
15 NES, pero nunca bajar de esa cantidad, ya que éste será el mínimo es-
16 tablecido. El capital social de Veinte Mil Colones, estará representa-
17 do y dividido en DOSCIENTAS ACCIONES de un valor de CIENTO COLONES ca-
18 da una. De los mismos valores deberán ser las acciones que representen
19 cualquier aumento de capital que se acuerde en el futuro conforme a
20 esta Escritura y a la ley.-VI) SUSCRIPCIÓN Y PAGO DE CAPITAL.-El ca-
21 pital social se suscribe y paga de la siguiente manera: el socio JUAN
22 ANTONIO QUIJANO suscribe CIENTO ACCIONES con un valor de DIEZ MIL CO-
23 LONES y paga en este acto, el veinticinco por ciento del valor de ca-
24

LIBRO _____ PAGINA _____



1 da una de ellas, o sea, DOS MIL QUINIENTOS COLONES; y el socio RAUL MONTERROSA HER-
 2 NANDEZ, suscribe CIEN ACCIONES con un valor de DIEZ MIL COLONES y paga en este ac-
 3 to, el veinticinco por ciento del valor de cada una de ellas, o sea, DOS MIL QUI-
 4 NIENTOS COLONES; ambos pagos por medio del Cheque Certificado Serie "B" número -
 5 cero ocho cuatro ocho seis siete tres, contra el Banco Agrícola Comercial de El
 6 Salvador, por un valor de CINCO MIL COLONES exactos, a favor de la Sociedad, con
 7 fecha veinte del corriente mes y año, quedando suscrito el total del capital so-
 8 cial. Los comparecientes en el carácter que actúan y a nombre de la Sociedad que
 9 constituyen, se dan por recibidos de los aportes que se dejan relacionados; el -
 10 resto del capital suscrito y no pagado será cancelado en su parte respectiva por
 11 cada socio que la suscribe, en un plazo de cinco años contados a partir de la -
 12 fecha de inscripción de esta Escritura en el Registro correspondiente.-VII) DE
 13 LA CALIDAD DE LAS ACCIONES Y DEL CERTIFICADO.-Las acciones que representan el ca-
 14 pital social, serán siempre nominativas y de la misma clase. A los accionistas -
 15 que las han suscrito, se les extenderá certificados de sus acciones, los cuales
 16 serán autorizados por el Administrador Unico de la Sociedad.-VIII) CERTIFICADOS
 17 DE ACCIONES.-Los títulos de las acciones y los certificados, deberán contener: -
 18 a) Denominación, domicilio y plazo de la Sociedad; b) Fecha de la Escritura Públi-
 19 ca de Constitución, el nombre del Notario que la autorizó y los datos de inscrip-
 20 ción en el Registro de Comercio, aunque estos últimos podrán omitirse al haber
 21 certificados provisionales, si no se hubiere efectuado la inscripción; c) Nombre
 22 del accionista; d) Importe del capital social, el capital social mínimo a que -
 23 se refiere la cláusula sexta de esta Escritura, número total y valor nominal de
 24 las acciones; e) Serie, número de la acción o del Certificado, con indicación -

1 del número total de acciones que corresponde a la serie; f) Indicación de si el
2 valor de la acción está totalmente pagado o en la parte que lo esté; g) Firma --
3 del Administrador que conforme a esta Escritura debe autorizar el título; h) Prin
4 cipales derechos y obligaciones del tenedor de las acciones.--Los Certificados po
5 drán extenderse por cualquier número de acciones.--IX) REPOSICION DE CERTIFICADOS
6 DE ACCIONES.--En caso de pérdida, destrucción o extravío de Certificados de accio
7 nes, el interesado solicitará por escrito al Administrador Unico, su reposición,
8 expresando el número del Certificado extraviado, destruido o perdido.--El Adminis
9 trador Unico pondrá en conocimiento del público, por medio de tres avisos publi
10 cados en el Diario Oficial y en Diarios de Circulación nacional, la solicitud de
11 reposición, a fin de que si hubiere persona que se oponga, haga valer sus dere
12 chos durante los treinta días siguientes a la tercera publicación.Las publicacio
13 nes deberán ser alternas.Transcurrido el término indicado sin que se hubiere pre
14 sentado oposición, el Administrador Unico accederá al pedimento, si
15 el solicitante hubiere tenido los Certificados o títulos inscritos
16 en el Registro de Accionistas.Si se presentare oposición, se suspen
17 derán las Diligencias de Reposición y se esperará la decisión de los
18 Tribunales correspondientes, de modo que aquella solo podrá realizarse
19 si se ordenara judicialmente.El Certificado de acciones así exten
20 dido, expresará el mismo número que el primitivo, con una nota que in
21 dique su calidad de repuesto.Si después de repuesto un Certificado a
22 pareciere el primitivo, éste se tendrá por anulado.Todos los gastos
23 de reposición serán por cuenta del interesado.La Sociedad no tendrá
24 ninguna responsabilidad para con los accionistas o terceros, en vir

1 cable, el adquirente como titular legítimo ejercerá todos los actos
2 propios del accionista, con los efectos que la ley o los pactos ha-
3 yan fijado. En los casos de depósito regular, comodato, prenda, embal-
4 go, usufructo y otros análogos, los derechos personales del accionis-
5 ta serán ejercidos por el dueño de las acciones; con los alcances -
6 que la ley o los pactos determinen.-XII) AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL -
7 CAPITAL SOCIAL.-La Junta General Extraordinaria podrá acordar el au-
8 mento o disminución del capital social, con sujeción a lo que al e-
9 fecto establecen la ley y este contrato. El capital social podrá ser
10 objeto de aumento o disminución, sin necesidad de reformar la Escri-
11 tura Social. El aumento podrá hacerse por aportaciones posteriores de
12 los accionistas, admisión de nuevos accionistas, capitalización de -
13 reservas, y, o utilidades o por revaluación del activo, y la disminu-
14 ción por retiro total o parcial de algunas aportaciones o por desva-
15 lORIZACIÓN del activo, siempre que no se reduzca el capital social a
16 menos del mínimo establecido en este instrumento y en la ley. Todo au-
17 mento o disminución del capital de acuerdo con esta cláusula, deberá
18 inscribirse en el Libro de Registro que llevará con ese objeto la So-
19 ciedad, el cual podrá ser consultado por cualquier persona que tenga
20 interés en ello.-La Junta General Extraordinaria que acuerde el aumen-
21 to o disminución del capital, dictará todas las medidas que juzgue -
22 necesario o conveniente para la actividad del acuerdo respectivo. Los
23 titulares de acciones a la época en que se tome el acuerdo de aumento
24 de capital social correspondiente, tendrá en proporción al número de

Garza



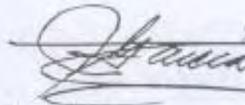
1 las que poseen, derechos preferentes para suscribir las nuevas accio
 2 nes. Asimismo podrán adquirir con igual derecho preferente las accio-
 3 nes que no hayan querido suscribir los otros accionistas. Estos dere-
 4 chos deberán ejercerse dentro de los quince días siguientes a la no-
 5 tificación del acuerdo respectivo. Si el aumento del capital se acordare
 6 aplicando utilidades o reservas al pago de las nuevas aportacione
 7 nes, el accionista que no hubiere concurrido a la Junta que aprobare
 8 la capitalización de utilidades o que hubiere votado en contra, podrá
 9 exigir que se le entregue en efectivo su parte en dichas utilidades.
 10 XIII) EL GOBIERNO DE LA SOCIEDAD.-La Sociedad será regida y adminis-
 11 trada por la Junta General de Accionistas y el Administrador Unico.
 12 XIV) JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.-La Junta General de Accionistas
 13 estará formada por los Accionistas legalmente convocados y reunidos.
 14 La Junta General es el órgano supremo de la Sociedad, habrá dos cla-
 15 ses de Juntas Generales: JUNTA GENERAL ORDINARIA y JUNTA GENERAL EX-
 16 TRACORDINARIA. Las resoluciones que en ellas se adopten, obligarán, sal-
 17 vo los casos exceptuados por esta Escritura o por la ley, a todos -
 18 los accionistas presentes o ausentes, disidentes, incapaces, actuales
 19 o futuros. La Junta General podrá tomar acuerdos válidos si su reunión
 20 y la adopción de éstos se han hecho de conformidad con la ley y este
 21 pacto social. La propiedad de una o más acciones implica para sus ac-
 22 tuales y futuros propietarios, aceptación de lo dispuesto en la pre-
 23 sente Escritura y de las decisiones de la Junta General y del Admi-
 24 nistrador Unico.-A) JUNTA GENERAL ORDINARIA.-La Junta General Ordina

1 ría se reunirá por lo menos una vez al año, dentro de los cinco me-
2 ses que sigan a la clausura del ejercicio social, en el lugar, día y
3 hora que señale al efecto en la convocatoria, y sin perjuicio de los
4 asuntos incluidos en la Agenda, conocerá de los asuntos siguientes:
5 a) La memoria presentada por el Administrador Unico de la Sociedad,
6 el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el informe
7 del Auditor, a fin de improbar o probar las tres primeras y tomar --
8 las medidas que juzgue oportunas; b) El nombramiento y remoción del
9 Administrador Unico de la Sociedad, propietario y suplente, y del Au-
10 ditor, en su caso; c) Las dietas y emolumentos correspondientes a los
11 Administradores y Auditor; d) La distribución de utilidades; e) Cual-
12 quier otro asunto de interés para la Sociedad.-B) JUNTA GENERAL EX-
13 TRAORDINARIA.-La Junta General Extraordinaria se reunirá cuando las
14 necesidades de la Sociedad así lo exijan, y se reunirán para tratar
15 cualquiera de los siguientes asuntos: a) Modificar el pacto social;
16 b) Emisión de obligaciones negociables o bonos; c) Amortización de -
17 acciones con recursos propios de la Sociedad y emisión de Certifica-
18 dos de goce; d) Los demás asuntos que de conformidad con la ley o el
19 pacto social deban ser conocidos en Junta General Extraordinaria. Una
20 misma Junta podrá tratar asuntos de carácter ordinario y extraordina-
21 rio, si su convocatoria así lo expresare. Cada acción dará derecho a
22 un voto en toda clase de Juntas Generales.-XV) CONVOCATORIA Y QUIENES
23 PUEDEN CONVOCAR.-La convocatoria para las Juntas Generales, deberá -
24 haberse por el Administrador Unico o en caso necesario por el Audi-



1 tor. Los accionistas que representen por lo menos el cinco por ciento
2 del capital social, podrán pedir por escrito, en cualquier tiempo, -
3 al Administrador Unico, la convocatoria de una Junta General de Ac-
4 cionistas, para tratar los asuntos que indiquen en su petición. Si el
5 Administrador Unico rehusare hacer la convocatoria o no lo hiciere -
6 dentro de los quince días siguientes a aquel en que haya recibido la
7 solicitud, la convocatoria será hecha por el Juez respectivo, a soli-
8 citud de los interesados. La convocatoria será hecha por medio de tres
9 avisos alternos que publicarán en el Diario Oficial y en un diario -
10 de circulación nacional, por lo menos con quince días de anticipa-
11 ción a la fecha de la reunión. Toda convocatoria a Junta General debe
12 rá reunir los siguientes requisitos: a) La denominación de la Socie-
13 dad; b) La especie de Junta a que se convoca; c) La indicación del -
14 quórum necesario; d) El lugar, día y hora de la Junta; e) El lugar -
15 y la anticipación con que debe hacerse el depósito de las acciones -
16 y la nominación de la persona que haya de extender los recibos por
17 ellas, cuando sea necesario tal depósito; f) La agenda de la sesión;
18 g) El nombre y cargo de quien o quienes firman la convocatoria, no -
19 se contará para el cómputo de este tiempo, ni el día de la convocato-
20 ris ni el de la reunión. Si la Junta no se reuniere en la primera con-
21 vocatoria, se reunirá en la segunda. Las Juntas en primera y segunda
22 convocatoria se anunciarán en un solo aviso; las fechas de reunión -
23 estarán separadas cuando menos por un lapso de veinticuatro horas. No
24 obstante lo dispuesto con anterioridad, no será necesaria la convoca

1 toria a Junta General Ordinaria o Extraordinaria, si hallándose reu-
2 nidos los accionistas o representantes de todas las acciones en que
3 está dividido el capital social, acordaren instalar la Junta y apro-
4 baren por unanimidad la Agenda. La Junta General podrá acordar su con-
5 tinuación en los días inmediatos siguientes hasta la conclusión de
6 la Agenda. También podrá aplazar la sesión por una sola vez y por el
7 término improrrogable de tres días. En este caso se reanudará la Jun-
8 ta como se hubiere acordado. No se necesitará nueva convocatoria para
9 las sesiones últimas referidas.-XVI) ACTA DE PRESENCIA.-A la hora in-
10 dicada en la convocatoria, se formulará una lista de los accionistas
11 presentes o representados, con indicaciones de sus nombres y del nú-
12 mero de acciones representadas por cada uno. Antes de la primera vota-
13 ción, la lista se exhibirá para su examen y será firmada por el Pre-
14 sidente, Secretario y demás concurrentes.-XVII) DE LA AGENDA.-La Agen-
15 da que se publicará en la convocatoria, deberá contener la relación
16 de los asuntos que serán sometidos a la discusión y aprobación de la
17 Junta General. Los accionistas tienen derecho a pedir que figure deter-
18 minados puntos en la Agenda. Además de los puntos incluidos en la A-
19 genda y de los que indica la ley, podrán tratarse cualesquiera otros,
20 siempre que estando representadas todas las acciones, se acuerde su
21 discusión por unanimidad.-XVIII) QUORUM Y RESOLUCIONES.-A) EN JUNTA
22 GENERAL ORDINARIA.-Para que la Junta General Ordinaria se considere
23 legalmente reunida en la primera fecha de la convocatoria, deberán
24 estar representadas por lo menos, la mitad más una de las acciones



1 que tengan derecho a votar, y las resoluciones lo serán válidas -
2 cuando se tomen por lo menos con la mayoría de los votos presentes.
3 Si la Junta General Ordinaria se reuniere en la segunda fecha de la
4 convocatoria, por falta de quorum necesario para hacerlo en la primera
5 ra, se considerará válidamente constituida, cualquiera que sea el número
6 mero de acciones representadas y sus resoluciones se tomarán por mayoría
7 de los votos presentes.-B) EN JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA. La
8 Junta General Extraordinaria que por la ley o por el pacto social -
9 tenga por objeto resolver cualquier asunto de su competencia, se regirá
10 por las reglas siguientes: a) El quorum necesario para celebrar
11 sesión en la primera fecha de la convocatoria, será de las tres cuar
12 tas partes de todas las acciones de la Sociedad y para formar resolución
13 se necesitará igual proporción; b) El quorum necesario para celebrar
14 sesión en la segunda fecha de la convocatoria, será de la mitad
15 más una de las acciones que componen el capital social. El número
16 de votos necesarios para formar resolución en este caso, será el de
17 las tres cuartas partes de las acciones presentes; c) En caso de que
18 la sesión no haya podido celebrarse por falta de quorum en ninguna
19 de las fechas de la convocatoria, se hará nueva convocatoria conforme
20 me a las reglas señaladas, la cual no podrá ser anunciada simultáneamente
21 mente con las anteriores y además deberá expresar las circunstancias
22 de ser tercera convocatoria, y de que, en consecuencia, la sesión será
23 válida cualquiera que sea el número de acciones representadas, habrá
24 resolución en tal caso, con la simple mayoría de votos de las acciones

1 ciones presentes. La desintegración del quórum en la Junta General no
2 será obstáculo para que la Junta General continúe y pueda adoptar a
3 cuerdos si son votados por las mayorías requeridas por la ley o por
4 este contrato. -XIX) LIBRO DE ACTAS. -Lo resuelto en la Junta General,
5 se asentará en el Libro de Actas y obligará a todos los accionistas,
6 siempre que la respectiva acta esté firmada por el Presidente y por
7 el Secretario de la sesión o por dos de los accionistas presentes a
8 quienes la propia Junta haya comisionado al efecto. El Libro de actas
9 estará confiado al Administrador Unico de la Sociedad. Cuando por cual
10 quier circunstancia no pudiere asentarse el acta en el Libro respec-
11 tivo, se asentará en el Protocolo de un Notario. Del cumplimiento de
12 estas obligaciones responderán solidariamente el Presidente de la --
13 Junta, el Administrador Unico y el Auditor. De cada Junta se formará
14 un expediente que contendrá: los documentos que justifiquen que las
15 convocatorias se hicieron con las formalidades necesarias. El acta o-
16 riginal de quorum a que se refiere este pacto social, las representa-
17 ciones especiales dadas por la sesión y los demás documentos relacio-
18 nados con la misma. -XX) ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD. -La administra-
19 ción de la Sociedad, estará confiada a un Administrador Unico, el --
20 cual será nombrado por la Junta General de Accionistas, por lo menos
21 con el cincuenta ^{y uno} por ciento del capital social. -XX1) DEL ADMINISTRA-
22 DOR UNICO. -Para ser Administrador Unico, no es necesario ser accioni-
23 ta. El cargo de Administrador Unico, es personal y no podrá desempe-
24 narse por medio de representante. El Administrador Unico durará cinco



1 los años, para que ejerza las funciones de vigilancia de la Sociedad,
2 a uno o más Auditores, quienes tendrán las facultades y obligacio-
3 nes que la ley señale.-Habrà además un Auditor Suplente.-XXVI) EJER-
4 CICIO ECONOMICO, CONTABILIDAD Y PUBLICACIONES.-El ejercicio económi-
5 co de la Sociedad será del primero de Enero al treinta y uno de Di-
6 ciembre de cada año y para los efectos contables, si fuera necesario
7 se dividirá en doce meses.La Junta General podrá cambiar el ejerci-
8 cio económico, ^{/no/} así conviene a la Sociedad, llenando los requis-
9 tos de ley.La Sociedad llevará la contabilidad y los Libros que la
10 Ley exige, así como aquellos que el Administrador Unico considere -
11 conveniente para el mejor manejo de los negocios.La Sociedad hará -
12 las publicaciones a las que la ley la obligue.-XXVII) RESERVA LEGAL.
13 La cantidad que se destinará anualmente para determinar la Reserva -
14 Legal de la Sociedad, será del siete ^{/aunque/} por ciento de las utilidades ne-
15 tas y el límite mínimo de dichas reservas, será de una quinta parte
16 del capital social.Las dos terceras partes de las cantidades que apa-
17 rezcan en la reserva legal, deberán tenerse disponibles o invertidas
18 en valores mercantiles salvadoreños o centroamericanos, de fácil rea-
19 lización; la otra tercera parte podrá invertirse de acuerdo con las
20 finalidades de la Sociedad.No obstante si hubiere pérdida de capital,
21 ésta deberá reintegrarse antes de la formación de dichas reservas.-
22 También se hará anualmente las provisiones que determine la ley. Con
23 el voto de la mayoría de las acciones presentes o representadas en la
24 Junta General, podrá acordarse la formación de Fondos de Reserva Es-

1 pacionales.-XXV111) PAGO DE DIVIDENDOS.-Los dividendos que se decreten
2 por acciones, serán pagados en las Oficinas sociales, en dinero en
3 efectivo, contra recibo al tenedor de las acciones.-XXIX) DISOLUCION
4 Y LIQUIDACION.-La Sociedad se disolverá por las causales que indica
5 la ley, quedando su liquidación sujeta a las reglas siguientes: a) El
6 nombramiento de liquidadores, su número y el plazo para la práctica
7 de la liquidación, serán determinados por la Junta General de Accio-
8 nistas; b) Durante la liquidación, el Auditor desempeñará con respec-
9 to a los liquidadores, las mismas funciones que desempeña en la vida
10 normal de la Sociedad; c) Las convocatorias a Junta General de Accio-
11 nistas, serán hechas por los liquidadores, el Auditor o el Juez de
12 Comercio, con las mismas formalidades que se establece para la vida
13 normal de la Sociedad; d) En todo lo demás se estará a lo dispuesto
14 por la ley.-XXX) CLAUSULA ESPECIAL.-Las estipulaciones contenidas en
15 esta Escritura, no restringirán las facultades que legislaciones fu-
16 turas pudieran conceder a la Sociedad o a cualquiera de sus órganos.
17 La Junta General de Accionistas, con el voto favorable de los Accio-
18 nistas que representen el setenta y cinco por ciento del capital so-
19 cial, podrá cuando a su juicio ello sea conforme al interés de la So-
20 ciedad, disponer lo conveniente en uso de tales facultades, aunque ésa-
21 tas no se encuentren previstas en este instrumento.-XXX1) DISPOSICIO-
22 NES GENERALES.-Los otorgantes acuerdan unánimemente elegir como Ad-
23 ministrador Unido Propietario al señor JUAN ANTONIO QUIJANO, y suplen-
24 te al señor RAUL MONTERROSA HERNANDEZ, para el primer período de cin-



1 años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelecto. En caso de -
2 que por cualquier circunstancia expire el término de su ejercicio sin
3 que se hubiere podido reunir la Junta General Ordinaria de Accionis-
4 tas, que haya de efectuar la nueva elección, el Administrador Unico
5 en funciones continuará como tal, hasta que el nuevo electo tome po-
6 sesión de su cargo. La calidad de Administrador Unico, es compatible
7 con cualquier cargo o empleo de la Sociedad, excepto con el de Audi-
8 tor. El Administrador Unico podrá ser reelecto cuantas veces la Junta
9 General lo considere conveniente. Habrá también un Administrador Uni-
10 co Suplente, electo de la misma manera que el propietario, para que
11 lo sustituya en la forma que se establece en esta Escritura. El Admi-
12 nistrador Unico no está obligado a rendir fianza para asegurar las
13 responsabilidades que pudiere contraer en el desempeño de su cargo.
14 En caso de fallecimiento, renuncia, licencia, ausencia o cualquier -
15 impedimento temporal o definitivo del Administrador Unico propieta-
16 rio, será sustituido por el Administrador Unico Suplente.-XXII) ATRIBU-
17 CIONES DEL ADMINISTRADOR UNICO-Y DELEGACION DE FUNCIONES.-El Admi-
18 nistrador Unico tendrá las mas amplias y extensas funciones y facul-
19 tades administrativas para ejecutar todos los actos y operaciones co-
20 rrespondientes a la finalidad de la Sociedad o que se relacionen con
21 ella de una manera directa o indirecta, sin otras limitaciones que -
22 las que la ley o el pacto social requieran acuerdo de la Junta Gene-
23 ral de Accionistas, y especialmente tendrá las siguientes: a) Cumplir
24 y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General de -

1 Accionistas; b) Dirigir los negocios de la Sociedad; c) Acordar la
2 organización interna de la Sociedad y reglamentar sus funciones; d)
3 Reglamentar el uso de las firmas en cuentas bancarias; e) Abrir y ce-
4 rrar Sucursales y Agencias; f) Convocar conforme a la ley a los ac-
5 cionistas a Junta General y presentar en las Ordinarias, una memoria
6 de la Administración, el balance general del estado de pérdidas y ga-
7 nancias y el proyecto de reparto de dividendos, así como las reser-
8 vas legales u otras que puedan constituirse; g) Otorgar Poderes; h)
9 Autorizar al Gerente a celebrar toda clase de actos o contratos; i)
10 Nombrar gerente y otros funcionarios y señalarle sus atribuciones y
11 remuneraciones.-XXIII) REPRESENTACION LEGAL Y FACULTADES DEL ADMINIS-
12 TRADOR UNICO.-El Administrador Unico ejercerá la dirección de la So-
13 ciedad y tendrá la representación Judicial y Extrajudicial y el uso
14 de la firma social, estando facultado para celebrar toda clase de ac-
15 tos o contratos, inclusive para la compra y venta de inmuebles, cons-
16 titución de derechos reales sobre estos, enajenación de valores o de
17 rechos.-XXIV) ADMINISTRACION DIRECTA.-Cuando el Administrador Unico
18 lo estime conveniente podrá conferir la Administración Directa de la
19 Sociedad a uno o más Gerentes o Sub-Gerentes, sin que esta delegación
20 limite las facultades que le hubieren sido concedidas. Los Poderes -
21 que se otorguen determinarán la extensión del mandato y sus restric-
22 ciones y dentro de las atribuciones que se les confieran, gozarán de
23 las mismas amplias facultades de representación y ejecución.-XXV) VI-
24 GILANCIA Y AUDITORIA.-La Junta General de Accionistas, elegirá todos

1 co años contados a partir de la fecha de inscripción de esta Escritu
2 ra en el Registro de Comercio. Asimismo se faculta al Administrador
3 Unico designado, para que en nombre de la Sociedad, pueda realizar
4 operaciones que sean necesarias para iniciar las actividades socia-
5 les, mientras la Sociedad no obtenga personeria jurídica, quedando au-
6 torizados los miembros para que puedan ejercer personalmente comercio
7 o industrias, iguales o similares a los de la Sociedad, o participar-
8 en Sociedades que exploten tal comercio o industria; y también acuer-
9 dan los comparecientes, nombrar como Auditor Titular de la Sociedad
10 para el período de un año, contado a partir de la fecha de inscrip-
11 ción de esta Escritura en el Registro de Comercio, al señor CARLOS
12 ENRIQUE ANTONIO ALVARENGA ANDINO, conocido por CARLOS ENRIQUE ALVA-
13 RENGÁ, de sesenta y cinco años de edad, Contador Público Certifica-
14 do, de este domicilio, con número de Registro Ciento Treinta y Dos,
15 y como suplente al señor Licenciado JORGE GOMEZ GUZMAN, mayor de e-
16 dad, Licenciado en Contaduría, de este domicilio, con número de Re-
17 gistro Ciento Treinta y Cuatro.-XXXI) SITUACIONES NO PREVISTAS.-Lo
18 que no estuviere previsto en la presente Escritura, se regirá por lo
19 que dispone el Código de Comercio y las demás leyes que rigen sobre
20 la materia. Así se expresaron los comparecientes, a quienes expliqué
21 los efectos legales de este instrumento, advirtiéndoles de la obliga-
22 ción de inscribirlo en el Registro de Comercio, acompañado de la do-
23 cumentación necesaria, de los efectos de dicha inscripción y de las
24 sanciones de no hacerlo, y leído que se los hubo íntegramente, en un

GISTRO DE COMERCIO, DEPARTAMENTO DE DOCUMENTOS MERCANTILES;
San Salvador, a las once horas y veinticinco minutos del --
día diez de Marzo de mil novecientos noventa y tres.-

Inscríbase el anterior Testimonio de la Escritura
Pública de CONSTITUCION de la Sociedad "IMPRESOS QUIJANO, -
SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE", que podrá abreviar-
se "IMPRESOS QUIJANO, S.A. de C.V."; presentado a este Re-
gistro a las catorce horas y cincuenta y seis minutos del -
día once de Enero del presente año, según Asiento de Presen-
tación de Instrumentos Sociales, Número NOVECIENTOS SEIS --
DEL LIBRO VEINTISIETE.- Se tuvo a la vista: las Constancias
de las Solvencias, extendidas por la Alcaldía Municipal de-
San Salvador, Números: 62444, y 63597, los días: cinco, y -
dieciocho de Febrero del presente año, a favor de los Socios,
respectivamente.- DERECHOS: VEINTISIETE COLONES, Recibo de-
Ingreso Serie "B" Número 0478706, del doce de Enero del pre-
sente año.- Enmendado-podrá-Vale.-



[Handwritten Signature]
Dr. Jaime Roberto Rivera Damas
REGISTRADOR

12 MAR. 1993

FECHA DE INSCRIPCION

INSCRITO EN EL REGISTRO DE COMERCIO

NUMERO TREINTA Y UNO

FOLIOS TRESCIENTOS TREINTA Y CUATRO Y SIGUIENTES

LIBRO No. NOVECIENTOS VEINTISIETE

DE REGISTRO DE SOCIEDADES

SAN SALVADOR - DOCE

EL MARZO DE

MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y TRES

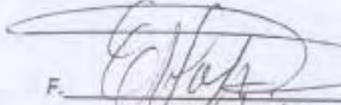
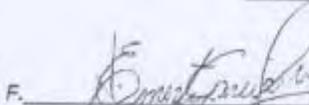
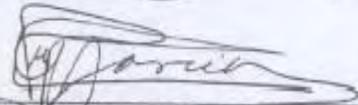
Paulo L. de Antiquell

Jefe de Reproducción

ANEXO 3

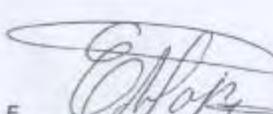
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2,003
(VALOR EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)

VENTAS TOTALES		\$ 184,945.88
(-) COSTO DE FABRICACION		\$ 139,311.21
INV. INICIAL MATERIA PRIMA	\$ -	
(+) MATERIA PRIMA ADQUIRIDA	\$ 89,876.31	
(-) INV. FINAL MATERIA PRIMA	\$ 19,340.28	\$ 70,536.03
(+) MANO DE OBRA	\$ 22,000.53	
(+) CARGA FABRIL	\$ 46,774.65	
UTILIDAD BRUTA		\$ 45,634.67
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 43,260.78
GASTOS DE VENTA	\$ 17,711.79	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 24,983.14	
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 565.85	
UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE RESERVA		\$ 2,373.89
(-) RESERVA LEGAL (7 %)		\$ 166.17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 2,207.72
IMPUESTO SOBRE LA RENTA 2,003		\$ 693.39
UTILIDAD DISTRIBUIBLE		\$ 1,514.33

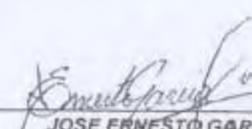
<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;">ING. ELADIO S. LÓPEZ TOBAS REPRESENTANTE LEGAL</p>		<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;">JOSÉ ERNESTO GARCÍA CONTADOR GENERAL</p>	
<p style="text-align: center;">F. </p> <p style="text-align: center;">REYNALDO GARCÍA MELARA AUDITOR EXTERNO</p>			
			

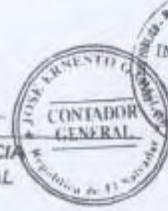
IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2,003
(VALOR EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS)

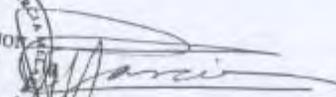
	ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE		\$ 1,007.04	CORTO PLAZO	\$ 14,389.89
CAJA CHICA	\$ 68.57		CUENTAS POR PAGAR	\$ 422.23
BANCOS	<u>\$ 938.47</u>		PROVEEDORES NACIONALES	\$ 10,927.95
REALIZABLE		\$ 29,905.43	PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 1,206.24
CUENTAS POR COBRAR	\$ 10,565.15		DEBITO FISCAL - IVA	\$ 20.00
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	<u>\$ 19,340.28</u>		IMPUESTOS POR PAGAR	<u>\$ 1,813.45</u>
FIJO		\$ 41,562.99	LARGO PLAZO	\$ 34,674.75
MOB. Y EQUIPO OFICINA	\$ 13,816.11		CREDITOS COMERCIALES	<u>\$ 34,674.75</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	\$ 46,879.15		PATRIMONIO	\$ 25,500.31
VEHICULOS	\$ 900.00		CAPITAL SOCIAL	\$ 11,428.57
INSTALACIONES	\$ 613.98		CAPITAL MINIMO	\$ 2,285.71
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>\$ (20,646.25)</u>		CAPITAL VARIABLE	<u>\$ 9,142.86</u>
OTROS ACTIVOS		\$ 2,089.49	RESERVA LEGAL	\$ 935.01
PAGO A CUENTA	<u>\$ 2,089.49</u>		UTILIDAD NETA EJERCICIO 1,999	\$ 2,445.04
			UTILIDAD NETA EJERCICIO 2,000	\$ 1,177.98
			UTILIDAD NETA EJERCICIO 2,001	\$ 7,254.11
			UTILIDAD NETA EJERCICIO 2,002	\$ 745.27
			UTILIDAD NETA EJERCICIO 2,003	<u>\$ 1,514.33</u>
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 74,564.95</u>	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	<u>\$ 74,564.95</u>


 F. **ING. ELADIO S. LÓPEZ TOBAR**
 REPRESENTANTE LEGAL




 F. **JOSE ERNESTO GARCIA**
 CONTADOR GENERAL




 F. **LIC. REYNALDO GARCÍA MELARA**
 AUDITOR EXTERNO



ANEXO 4

IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
DETALLE DE VENTAS MENSUALES AÑO 2003

MES	VALOR
ENERO	\$15,228.33
FEBRERO	10,352.25
MARZO	30,282.19
ABRIL	8,861.40
MAYO	19,938.48
JUNIO	16,837.40
JULIO	11,756.25
AGOSTO	12,254.14
SEPTIEMBRE	8,244.62
OCTUBRE	10,377.86
NOVIEMBRE	12,502.29
DICIEMBRE	28,310.54
TOTAL	\$184,945.75

ANEXO 5

Anexo 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROPIETARIOS Y GERENTES DE LA PEQUEÑA
EMPRESA
DE LA INDUSTRIA GRAFICA.

Estimado propietario (a):

Somos estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas y estamos realizando un estudio que servirá para apoyar el esfuerzo empresarial y a la vez para desarrollar nuestro trabajo de graduación que consiste en un Sistema de Planeación y Control Administrativo para su empresa.

Agradecemos su valiosa colaboración por la oportunidad que nos brindan de poder encuestar a su personal.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____

Ubicación : _____

Tels. _____

Instrucciones: Marcar con una "x" la casilla de la respuesta que considere conveniente, explicar detalladamente donde se le solicite y, usar bolígrafo.

DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

2. ¿Con que frecuencia contrata personal para su empresa?

Menos de un mes

Mensual

Trimestral

Anual

Temporadas altas

3. ¿Que medios de reclutamiento de personal utiliza?

Referencias del personal de la empresa

Agencias de empleo

Medios publicitarios

Otros especifique _____

4. ¿Prevee las necesidades futuras de personal para determinadas áreas?

SI NO

5. ¿En que área se le dificulta la contratación de personal?

Producción

Administrativo

Ventas

Otros especifique _____

6. ¿En cuánto estima el promedio de sus ventas mensuales?

- | | | | |
|----|-------------|-------------|--------------------------|
| De | \$ 1,000.00 | \$ 5,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$ 5,000.00 | \$10,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$10,000.00 | \$15,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$15,000.00 | \$20,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$20,000.00 | \$25,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$25,000.00 | \$30,000.00 | <input type="checkbox"/> |
| | \$30,000.00 | a más | <input type="checkbox"/> |

7. ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

- | | | |
|------------|-----|--------------------------|
| Hasta el | 20% | <input type="checkbox"/> |
| Del 20% al | 40% | <input type="checkbox"/> |
| Del 40% al | 60% | <input type="checkbox"/> |
| Del 60% al | 80% | <input type="checkbox"/> |
| Más del | 80% | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Menos del 15 días | <input type="checkbox"/> |
| De 15 a 30 días | <input type="checkbox"/> |
| De 30 a 45 días | <input type="checkbox"/> |
| De 45 a 60 días | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Dispone de capital de trabajo propio para la compra de materia prima e insumos?.

SI NO

10. ¿Si no cuenta con capital de trabajo propio que fuentes de financiamiento utiliza?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Crédito Proveedores | <input type="checkbox"/> |
| Factoraje de quedan | <input type="checkbox"/> |
| Solicitud de anticipo de los clientes | <input type="checkbox"/> |
| Cooperativa ACOACEIG | <input type="checkbox"/> |
| Otros. Especifique _____ | |
| _____ | |
| _____ | |

11. ¿Considera que hay factores que le impiden incrementar sus ventas?

SI NO

12. ¿Si su respuesta es afirmativa mencione los factores que le impiden incrementar sus ventas?

Capacidad instalada

Falta de capital de trabajo

Falta de personal de ventas

Poco mercado

Alta Competencia

Tiempos cortos de entrega

13. ¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

Reportes de visitas a clientes

Número de cotizaciones presentadas

Número de cotizaciones aprobadas

Captación de nuevos clientes

Otros. Especifique _____

14. ¿Qué indicadores utiliza para controlar la calidad?

Reclamos de los clientes

Devolución de mercadería

Otros. Especifique _____

15. ¿De los siguientes reportes financieros cuáles utiliza?

Reporte de disponibilidad de efectivo

Reporte de cuentas por pagar

Reporte de cuentas por cobrar

Otros. Especifique _____

16. ¿Cuál es la forma de medir la producción?

Unidades producidas

Tiempo efectivo de trabajo

Desperdicio generado

Otro especifique _____

17. ¿Cómo programa su producción?

No programa

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Otro especifique _____

18. ¿Cuántas horas efectivas trabaja el personal de producción a la semana?

19. ¿Cuál es el tiempo extraordinario que emplea diariamente en la producción?

De una a dos horas

De dos a tres horas

De tres a cuatro

Más de cuatro horas

20. ¿Quién es el responsable directo de administrar la producción?

El propietario

Jefe de Producción

Otra Persona

Especifique _____

Anexo 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA GRAFICA.

Estimado Trabajador (a):

Somos estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas y estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar nuestro trabajo de graduación que consiste en un Sistema de Planeación y Control Administrativo para su empresa.

Solicitamos su valiosa colaboración para que conteste a unas preguntas, que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar.

Le pedimos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración.

DATOS GENERALES

Nombre de la empresa: _____

Ubicación : _____

Tels. _____.

Instrucciones: Marcar con una "x" la casilla de la respuesta que considere conveniente, explicar detalladamente donde se le solicite y, usar bolígrafo.

DATOS ESPECIFICOS

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

2. ¿De quién depende su puesto?

3. ¿Cuál es su horario de trabajo? _____

4. ¿Labora horas extras después de su jornada ordinaria?

SI NO

5. ¿Es remunerado el tiempo extraordinario de trabajo conforme a la ley?

SI NO

6. ¿Qué actividades desempeña en su puesto de trabajo?, descríbalas en orden de importancia.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

7. ¿De que manera recibe instrucciones de su jefe para la realización de sus funciones?

Oral Escrita

8. ¿Le proporcionan las herramientas necesarias para la realización de su trabajo?

siempre a veces casi siempre

9. ¿Dentro de que rango ubica su salario?

\$144.00 a \$171.00
\$171.00 a \$228.00
\$228.00 a \$285.00
\$285.00 a \$343.00
\$343.00 a \$400.00
\$400.00 a \$457.00
\$457.00 a \$514.00
\$514.00 en adelante

10. ¿Se siente motivado en la empresa?

siempre casi siempre nunca

11. ¿De los siguientes incentivos cuales recibe?

- Monetario
- Víveres
- Paseos
- Reconocimiento verbal
- Agasajos

12. ¿De las siguientes condiciones cuáles le afectan en su trabajo.

- Ruido
- Espacio físico
- Temperatura
- Otros. Especifique:

13. ¿Cómo considera el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo?

- Excelente Bueno Regular Malo

14. ¿Cómo considera el ambiente laboral con sus jefes?

- Excelente Bueno Regular Malo

15. ¿Qué prestaciones sociales recibe?

- ISSS
- AFP's
- Seguro de vida particular
- Seguro médico privado
- Otras. Especifique:_____

ANEXO 6

ANEXO No.6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CÉDULA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS Y GERENTES

OBJETIVO: La presente Cédula de entrevista tiene como finalidad realizar un Diagnóstico de la situación actual sobre los elementos de planeación y control en las pequeñas empresas de la Industria Gráfica del Municipio de San Marcos.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su estatus dentro de la empresa?
 - a. Propietario
 - b. Gerente

2. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia en el área de la industria gráfica?
_____ años

3. ¿Qué nivel de educación formal posee usted?
 - a. nivel básico
 - b. nivel medio
 - c. nivel técnico
 - d. nivel superior

4. ¿Cuál es su profesión u oficio?

II. DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿Cuál es la visión que tiene la empresa para lograr posicionamiento en el mercado de la industria gráfica?

2. Mencione los valores que promueven dentro de la empresa.

3. Mencione si la empresa cuenta con objetivos definidos.

4. ¿Cuáles son las políticas que se aplican en la empresa?

5. ¿Elaboran Presupuestos dentro de la empresa?

6. ¿Para que áreas se elaboran los presupuestos?

7. ¿Cuenta con una Unidad Financiera en la empresa? Y ¿Quién la dirige?

8. Mencione las estrategias que se han implementado para alcanzar los objetivos que persigue la empresa.

9. Explique brevemente ¿Quién toma las decisiones más relevantes dentro de la empresa?

10. ¿De que manera se dan a conocer al personal las decisiones que se toman dentro de la empresa?

11. ¿Considera que las decisiones que se toman son acertadas?

12. ¿Existe un organigrama en el cual se muestre la estructura organizativa de la empresa?

13. ¿Formulan planes de trabajo en la empresa?

14. ¿Cuáles herramientas técnicas administrativas existen en su empresa?

15. ¿Cuenta con mecanismos de supervisión para que el trabajo se realice de acuerdo a lo planeado?

16. Mencione los mecanismos de control que aplican en la empresa para garantizar la efectividad de los planes cuando estos se ejecutan.

ANEXO 7

ANEXO 7

Guía de Observación					
Factores	Escala de Calificación				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Ventilación					
Iluminación					
Ruido					
Color de paredes					
Color de techo					
Música					
Distribución de espacio					
Temperatura					
Tipo de piso antideslizante					
Cables vistos					
Señalización de peligro					
Existencia de extintores					
Botiquin de primeros auxilios					
Protectores personales para uso de maquinarias					

Ponderación	
Excelente	9-10
Muy bueno	7-8
Bueno	5-6
Regular	3-4
Malo	1-2

ANEXO 8

Anexo 8

TOTAL DE EMPLEADOS

No.	Nombre de la Empresa	Total Empleados
1	Angel Armando Castro	No Respondió
2	Martín René Ponce Gaitas (Serprint)	4
3	Juan Fermín Méndez (Color Impreso)	12
4	Impresora de Artes	8
5	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	18
	Total empleados	42

Total de Personas Entrevistadas de acuerdo a puestos tipos de las empresas

Puestos Tipos	1	2	3	4	5
Diseñador	No	1	1	0	1
Guillotista	No	0	0	0	1
Offset	No	0	1	1	1
Tipografo	No	0	1	0	0
Confección	No	0	1	0	1
Vendedor	No	1	0	0	1
Secretaria	No	0	0	1	1
Contador	No	0	0	0	0
Mensajero	No	0	0	0	0
Ordenanza	No	0	0	0	0
Total		2	4	2	6

Elaborado por Grupo de Trabajo de Investigación
En base a entrevista realizada

ANEXO 9



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN MARCOS
DEPARTAMENTO DE CATASTRO MUNICIPAL



Por medio de la presente se dá contestación a solicitud por parte de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con respecto a proporcionar el listado de las imprentas que funcionan dentro del Municipio, las que se presentan a continuación:

DIRECCION	PROPIETARIO	NOMBRE
Colonia Valencia, Calle Principal, N° 11	Angel Armando Castro	
Urb. Valle de San Marcos, Avenida Colonial N° 14 A	Martín René Ponce Gaitas	
Avenida San José, N° 177	Juan Fermín Méndez	Color Impreso
Colonia Santa María, Calle Principal y 3ª Calle Poniente		Impresora de Artes
Colonia Las Delicias, Calle Principal N° 35		Impresos Quijano, S.A. de C.V.

Sin más que agregar por el momento.
Atentamente,

Jorge Hernández
Técnico del Departamento de Catastro



Somos Buen Gobierno

Calle 25 de abril Oriente y Avenida San José Centro Histórico de San Marcos

ANEXO 10

Anexo 10

PRESENTACION DE LOS DATOS

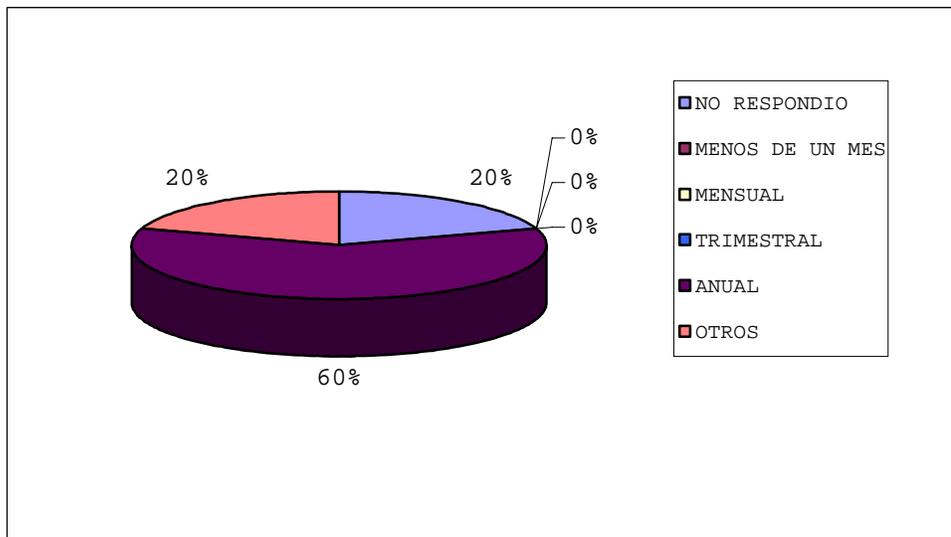
Cuestionario dirigido a Propietarios y Gerentes de las empresas dedicadas a la Industria Gráfica

Pregunta N° 1

¿Con que frecuencia contrata personal para su empresa?

Objetivo: Conocer el grado de movilidad laboral que las empresas poseen.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MENOS DE UN MES	0	0
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	0	0
ANUAL	3	60
TEMPORADAS ALTAS	1	20
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



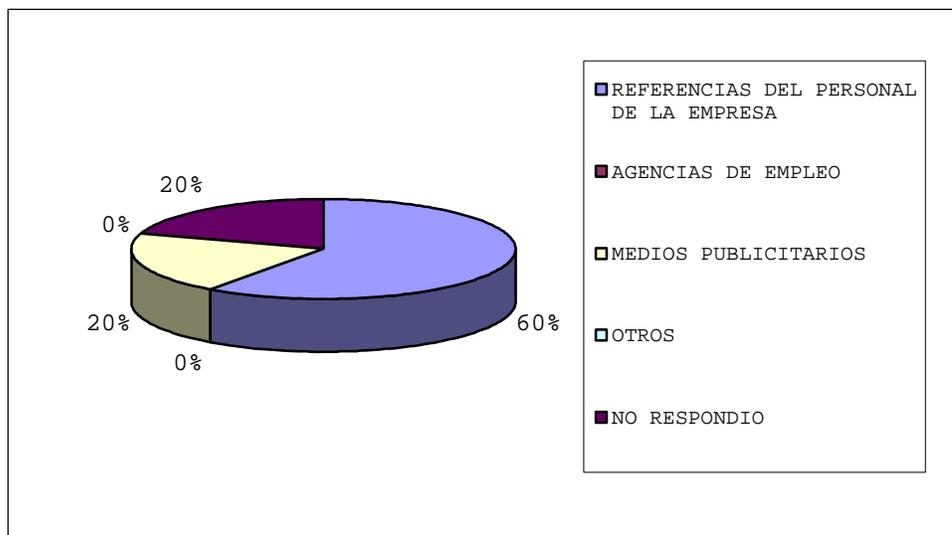
COMENTARIO: El 20% no respondió, el 60% opina que sus requerimientos de personal son por lo general anual y un 20% que depende de las temporadas de mayor producción.

Pregunta N° 2

¿Qué medios de reclutamiento de personal utiliza?

Objetivo: Conocer los medios de reclutamiento que utilizan las empresas para la selección y contratación de personal

CRITERIO	FRECUENCIA	%
REFERENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	3	60
AGENCIAS DE EMPLEO	0	0
MEDIOS PUBLICITARIOS	1	20
OTROS	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



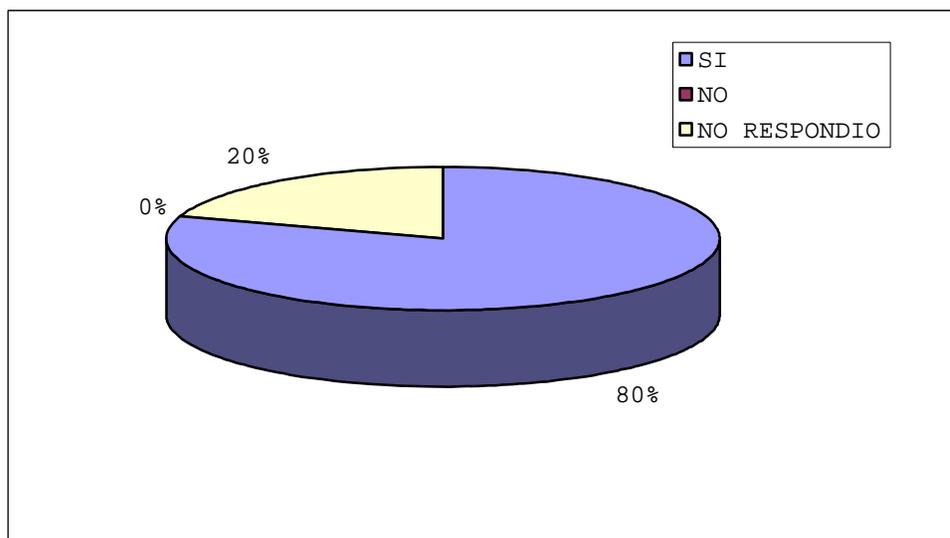
COMENTARIO: El 60% opina que las referencias de los empleados es la más utilizada, Un 20% respondió que recurren a medios publicitarios y un 20% no respondió.

Pregunta N°3

¿Preve las necesidades futuras de personal para determinadas áreas?

Objetivo: Conocer si las empresas planifican su requerimiento futuro de personal.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	4	80
NO	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



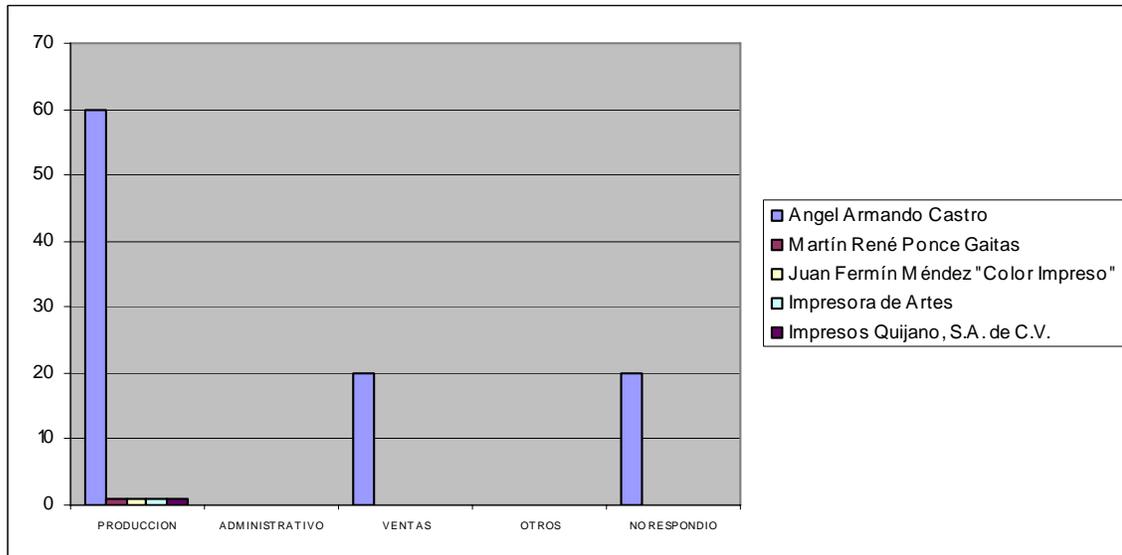
COMENTARIO: El 80% opina que sí preve las necesidades futuras de personal mientras que un 20% no respondió.

Pregunta N°4

¿En que área se le dificulta la contratación de personal?

Objetivo: Conocer en que áreas se dificulta mas la contratación de personal.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín Méndez "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
PRODUCCION	0	1	1	0	1	60
ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0
VENTAS	0	0	0	0	1	20
OTROS	0	0	0	0	0	0
NO RESPONDIO	1	0	0	0	0	20



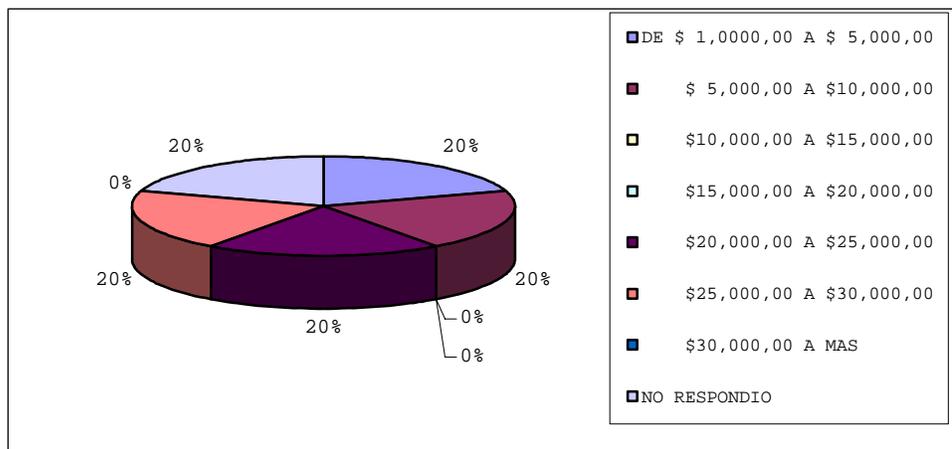
COMENTARIO: El 60% opina que en el área de producción se le dificulta más la contratación de personal, el 20% opina que en el área de ventas y un 20% no respondió.

Pregunta N°5

¿En cuanto estima el promedio de sus ventas mensuales?

Objetivo: Conocer el monto de las ventas mensuales que realizan las empresas, que garantice solventar las obligaciones de las mismas.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
DE \$ 1,000,00 A \$ 5,000,00	1	20
\$ 5,000,00 A \$10,000,00	1	20
\$10,000,00 A \$15,000,00	0	0
\$15,000,00 A \$20,000,00	0	0
\$20,000,00 A \$25,000,00	1	20
\$25,000,00 A \$30,000,00	1	20
\$30,000,00 A MAS	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



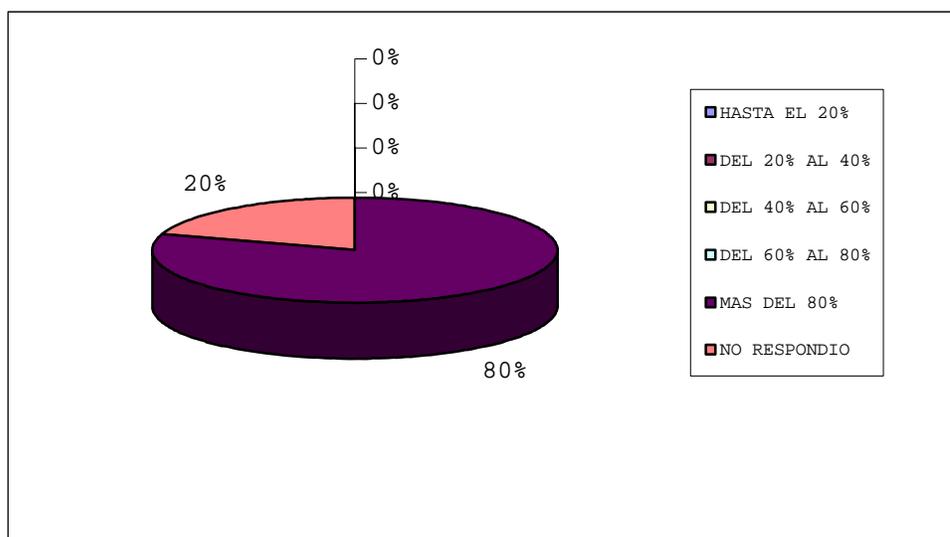
COMENTARIO: De acuerdo a los promedios de ventas en los que se ubican las empresas cada una de ellas está en un rango diferente a pesar de encontrarse en el mismo municipio y estar clasificadas como pequeñas empresas.

Pregunta N°6

¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

Objetivo: Determinar el porcentaje de disponibilidad de efectivo con que cuenta la empresa a través del crédito que otorga a los clientes.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
HASTA EL 20%	0	0
DEL 20% AL 40%	0	0
DEL 40% AL 60%	0	0
DEL 60% AL 80%	0	0
MAS DEL 80%	4	80
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



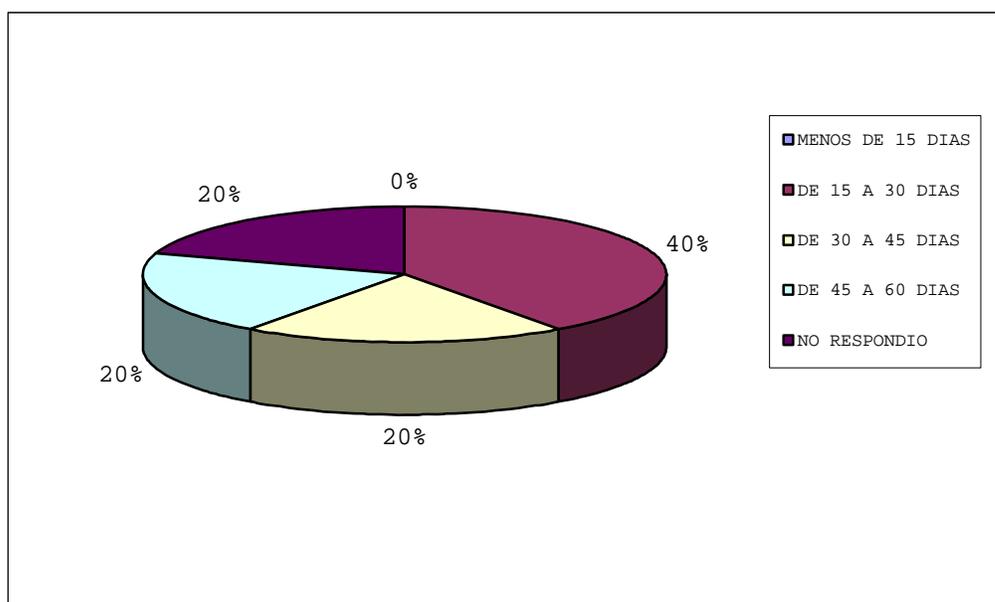
COMENTARIO: El 80% opina que de las ventas mensuales que realizan más del 80% son al crédito, y un 20% no respondió.

Pregunta N°7

¿Cuál es el plazo de vencimiento de las ventas al crédito?

Objetivo: verificar si la disponibilidad con que cuenta la empresa está acorde con sus obligaciones.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
MENOS DE 15 DIAS	0	0
DE 15 A 30 DIAS	2	40
DE 30 A 45 DIAS	1	20
DE 45 A 60 DIAS	1	20
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



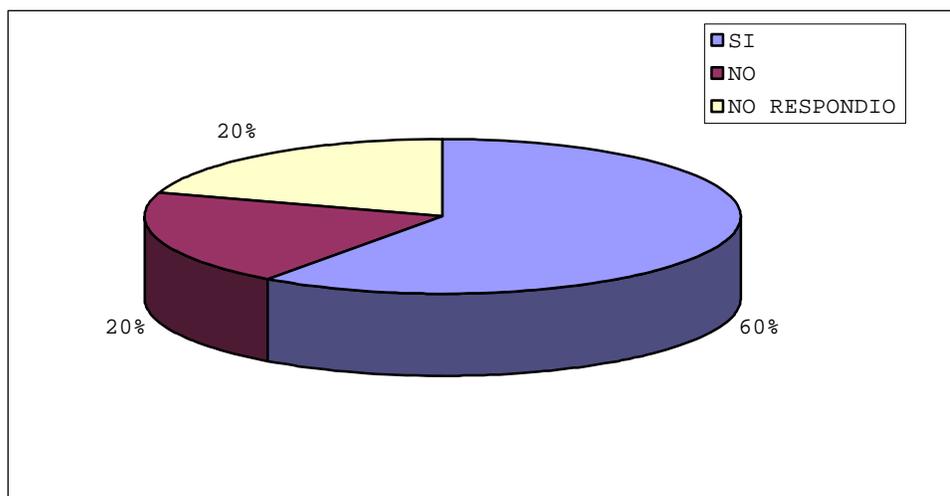
COMENTARIO: El 40% opina que éstas las realizan de 15 a 30 días plazo, otro 20% las realiza de 30 a 45 días, un 20% opina que las realizan de 45 a 60 días plazo y un 20% no respondió.

Pregunta N°8

¿Dispone de capital de trabajo propio para la compra de materia prima e insumos?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con el capital de trabajo necesario para la producción.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	3	60
NO	1	20
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



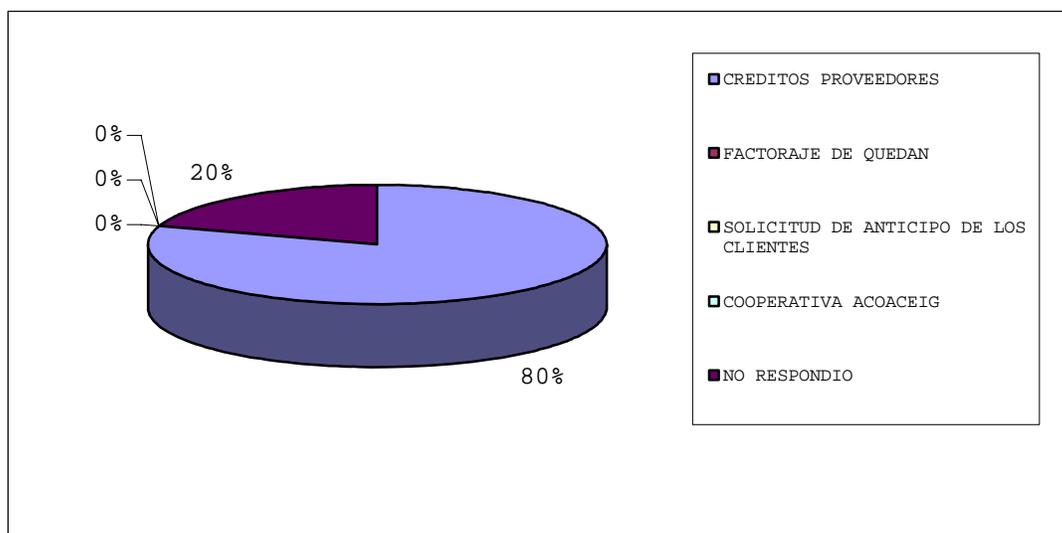
COMENTARIO: El 60% dice contar con capital de trabajo, un 20% opina que no cuenta y un 20% no respondió.

Pregunta N°9

Si no cuenta con capital de trabajo propio ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza?

Objetivo: Identificar las distintas fuentes de financiamiento en que se apoyan las empresas para solventar sus compromisos de ventas.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
CREDITOS PROVEEDORES	4	80
FACTORAJE DE QUEDAN	0	0
SOLICITUD DE ANTICIPO DE LOS CLIENTES	0	0
COOPERATIVA ACOACEIG	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



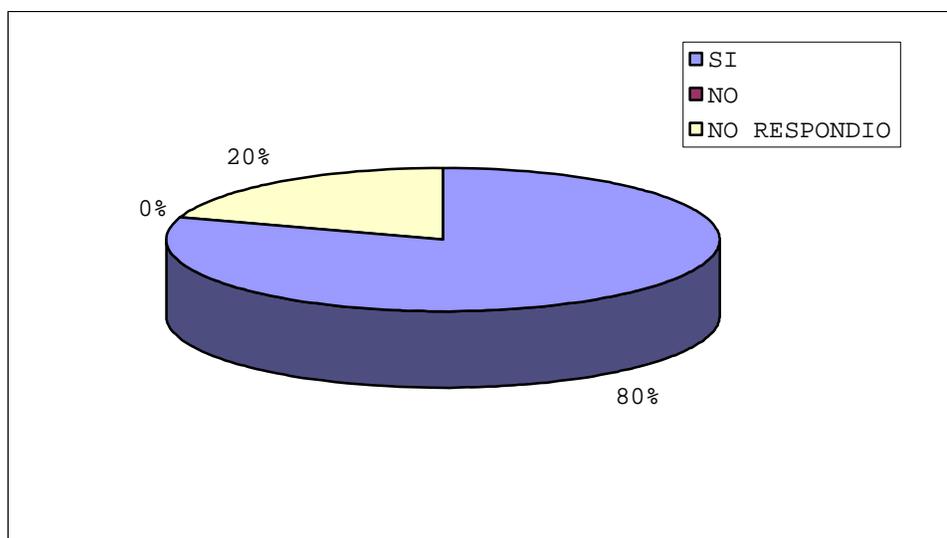
COMENTARIO: El 80% utiliza como fuente de financiamiento para solventar sus compromisos de ventas a los proveedores y un 20% no respondió.

Pregunta N°10

¿Considera que existen factores que le impiden incrementar las ventas?

Objetivo: Conocer si existen factores que impiden incrementar los niveles de ventas en las empresas.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	4	80
NO	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	4	100



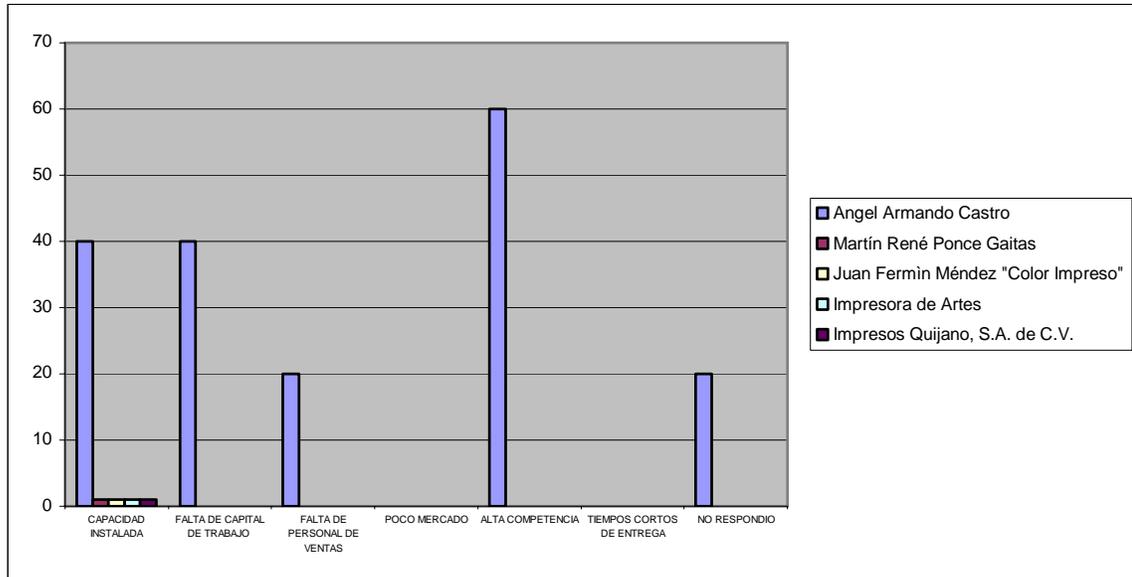
COMENTARIO: EL 80% de los encuestados considera que existen factores que le impiden incrementar sus ventas mientras que un 20% no respondió.

Pregunta N°11

Si su respuesta es afirmativa mencione los factores que le impiden incrementar sus ventas

Objetivo: Conocer cuales son los factores mas significativos que impiden a las empresas incrementar sus niveles de ventas.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín Méndez "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
CAPACIDAD INSTALADA	0	0	1	0	1	40
FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO	0	0	1	0	1	40
FALTA DE PERSONAL DE VENTAS	0	0	0	0	1	20
POCO MERCADO	0	0	0	0	0	0
ALTA COMPETENCIA	0	1	1	0	1	60
TIEMPOS CORTOS DE ENTREGA	0	0	0	0	0	0
NO RESPONDIO	1	0	0	0	0	20



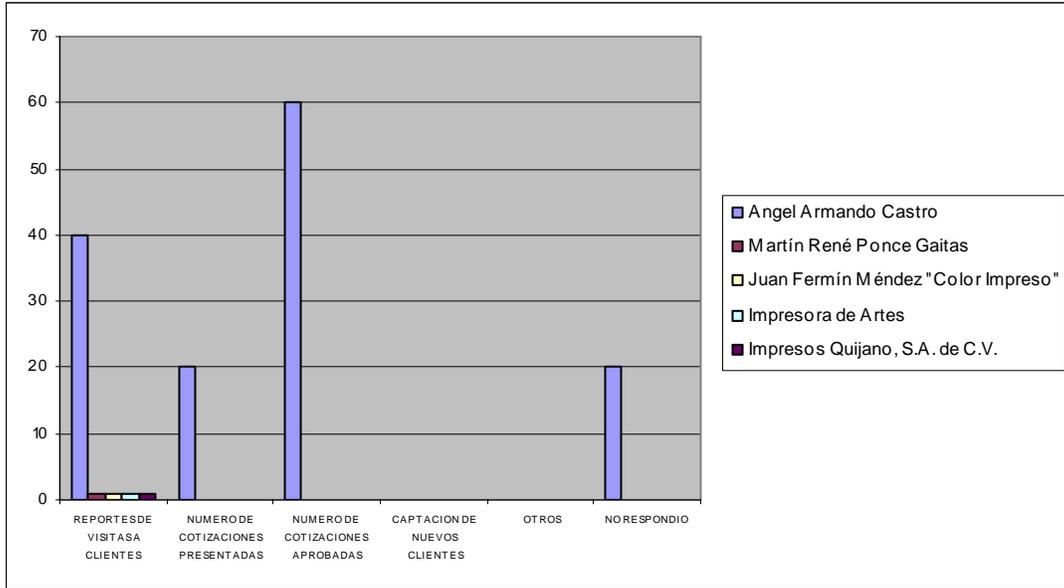
COMENTARIO: El 40% opina que la capacidad instalada, otro 40% opina que la falta de capital de trabajo, un 20% opina que la falta de personal de ventas, un 60% se lo atribuye a la alta competencia y un 20% no respondió.

Pregunta N°12

¿Qué técnicas utiliza para controlar las ventas?

Objetivo: Conocer cuál es la técnica que utilizan las empresas para controlar las ventas.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín Méndez "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
REPORTES DE VISITAS A CLIENTES	0	0	0	1	1	40
NUMERO DE COTIZACIONES PRESENTADAS	0	0	0	0	1	20
NUMERO DE COTIZACIONES APROBADAS	0	0	1	1	1	60
CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES	0	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0	0
NO RESPONDIO	1	0	0	0	0	20



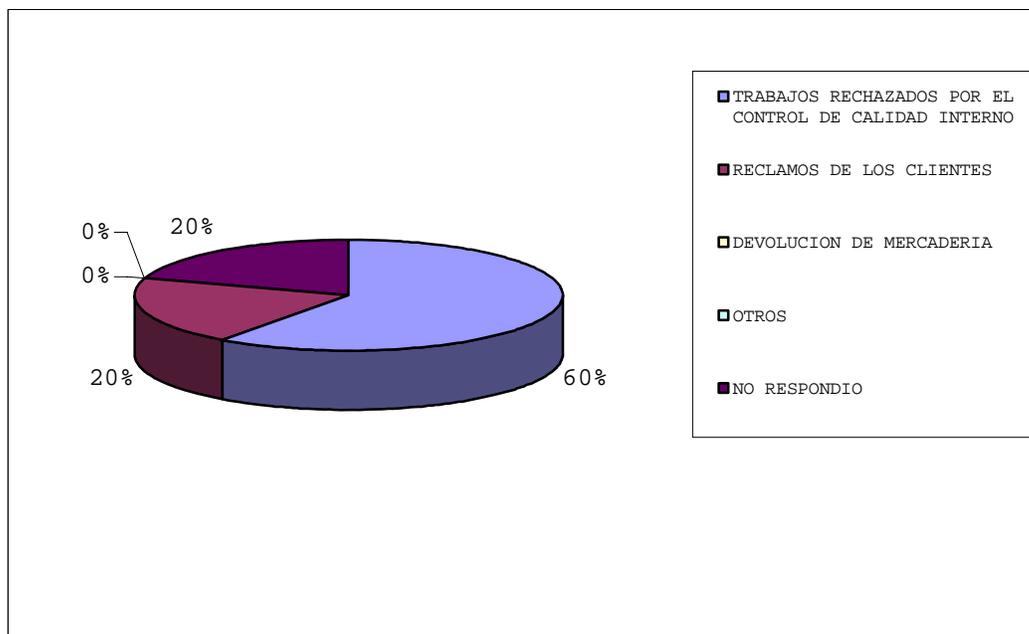
COMENTARIO: El 40% opina que lo hacen a través de reportes de visitas a clientes, un 20% opina que es a través de los números de cotizaciones presentadas, el 60% lo hacen a través de cotizaciones aprobadas y un 20% no respondió.

Pregunta N° 13

¿Qué indicadores utiliza para controlar la calidad?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con algún control de calidad en la producción

CRITERIO	FRECUENCIA	%
TRABAJOS RECHAZADOS POR EL CONTROL DE CALIDAD INTERNO	3	60
RECLAMOS DE LOS CLIENTES	1	20
DEVOLUCION DE MERCADERIA	0	0
OTROS	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



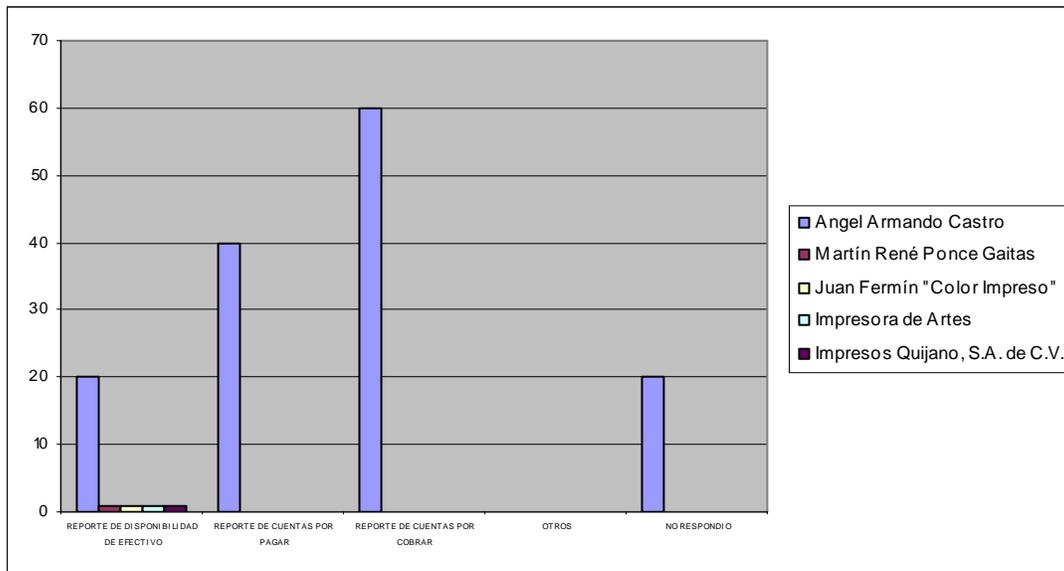
COMENTARIO: El 60% opina que utilizan el control de calidad interno, un 20% que lo hace a través de los reclamos de los clientes y un 20% no respondió.

Pregunta N° 14

De los siguientes reportes financieros ¿cuáles utiliza?

Objetivo: Conocer si las empresas se apoyan en controles financieros para la toma de decisiones

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
REPORTE DE DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO	0	0	0	0	1	20
REPORTE DE CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	1	1	40
REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR	0	0	1	1	1	60
OTROS	0	0	0	0	0	0
NO RESPONDIO	1	0	0	0	0	20



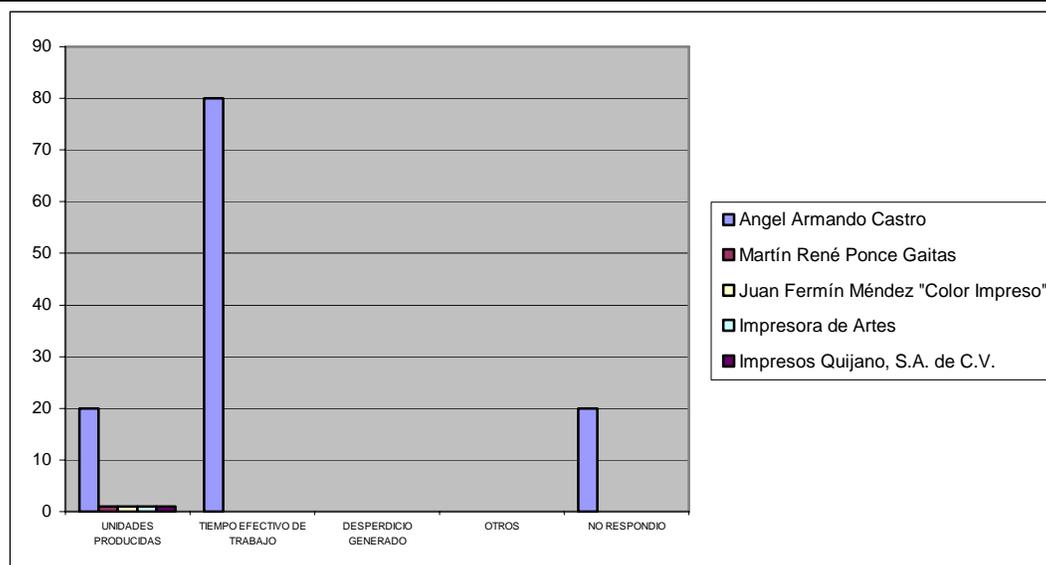
COMENTARIO: El 20% utiliza el reporte de disponibilidad de efectivo, el 40% utiliza el reporte de cuentas por pagar, un 60% utiliza el reporte de cuentas por cobrar un 20% no respondió.

Pregunta N° 15

¿Cuál es la forma de medir la producción?

Objetivo: Conocer los criterios que los propietarios utilizan para medir la producción

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
UNIDADES PRODUCIDAS	0	0	0	0	1	20
TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO	0	1	1	1	1	80
DESPERDICIO GENERADO	0	0	0	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0	0
NO RESPONDIO	1	0	0	0	0	20



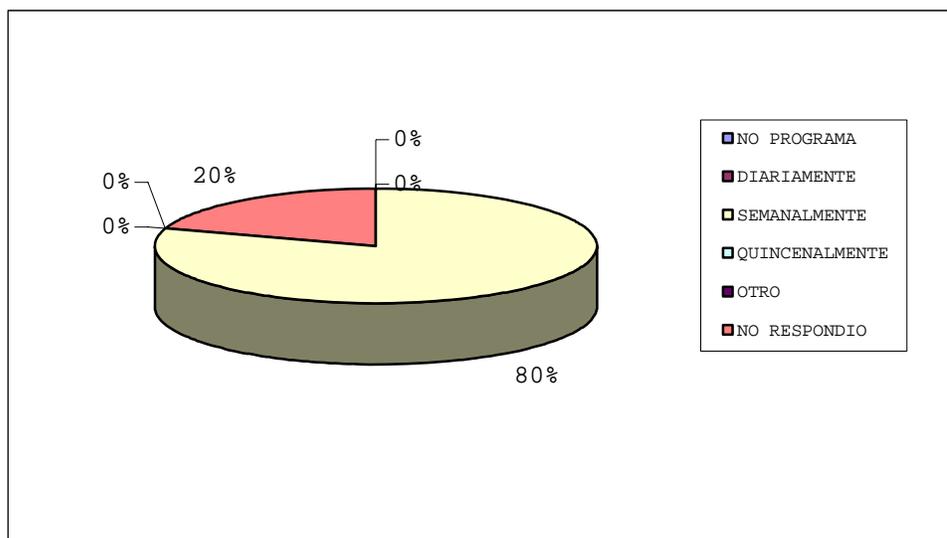
COMENTARIO: El 20% lo hace a través de las unidades producidas, un 80% lo hace por el tiempo efectivo de trabajo y un 20% no respondió.

Pregunta N° 16

¿Cuál es la periodicidad con que programa la producción?

Objetivo: Conocer el período de programación de la producción a fin de evitar tiempo ocioso en la ejecución de la misma

CRITERIO	FRECUENCIA	%
NO PROGRAMA	0	0
DIARIAMENTE	0	0
SEMANALMENTE	4	80
QUINCENALMENTE	0	0
OTRO	0	0
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



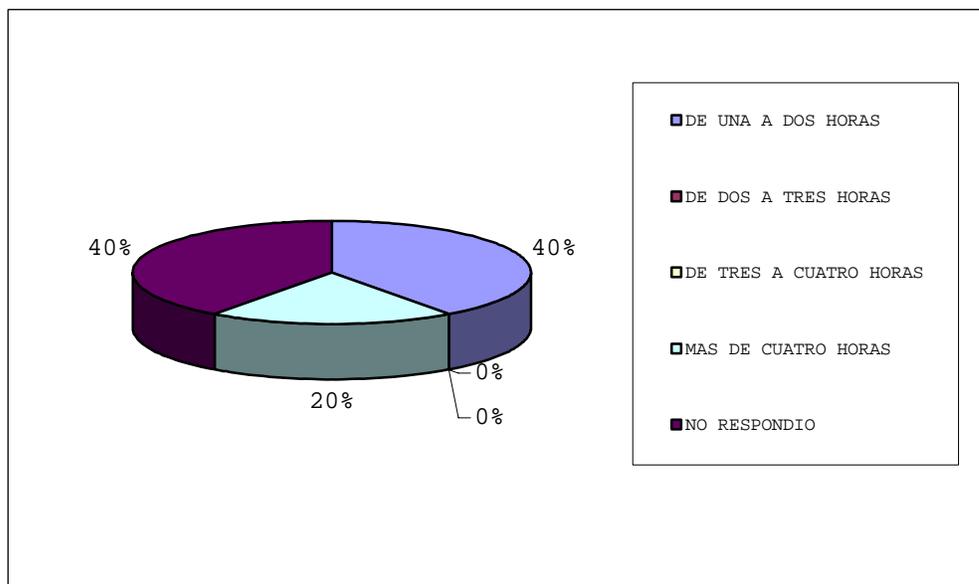
COMENTARIO: El 80% manifestó que lo hace semanalmente y un 20% no respondió.

Pregunta N°17

¿Cuál es el tiempo extraordinario que emplea diariamente en la producción?

Objetivo: Conocer si el empresario cuenta con elementos de control que eviten el empleo de tiempos extraordinarios de mano de obra

CRITERIO	FRECUENCIA	%
DE UNA A DOS HORAS	2	40
DE DOS A TRES HORAS	0	0
DE TRES A CUATRO HORAS	0	0
MAS DE CUATRO HORAS	1	20
NO RESPONDIO	2	40
TOTAL	5	100



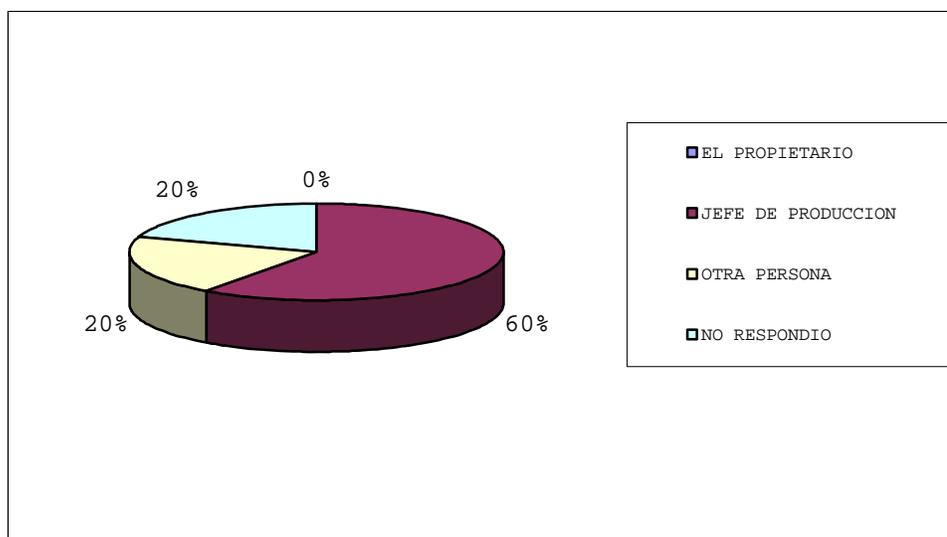
COMENTARIO: El 40% utiliza de una a dos horas diarias, el 20% utiliza de cuatro a más horas diarias y un 40% no respondió.

Pregunta N° 18

¿Quién es el responsable directo de administrar la producción?

Objetivo: Determinar si el empresario cuenta con una persona directamente dedicada a administrar la producción

CRITERIO	FRECUENCIA	%
EL PROPIETARIO	0	0
JEFE DE PRODUCCION	3	60
OTRA PERSONA	1	20
NO RESPONDIO	1	20
TOTAL	5	100



COMENTARIO: El 60% opina que tienen un jefe de producción, el 20% que otra persona administra la producción y un 20% no respondió.

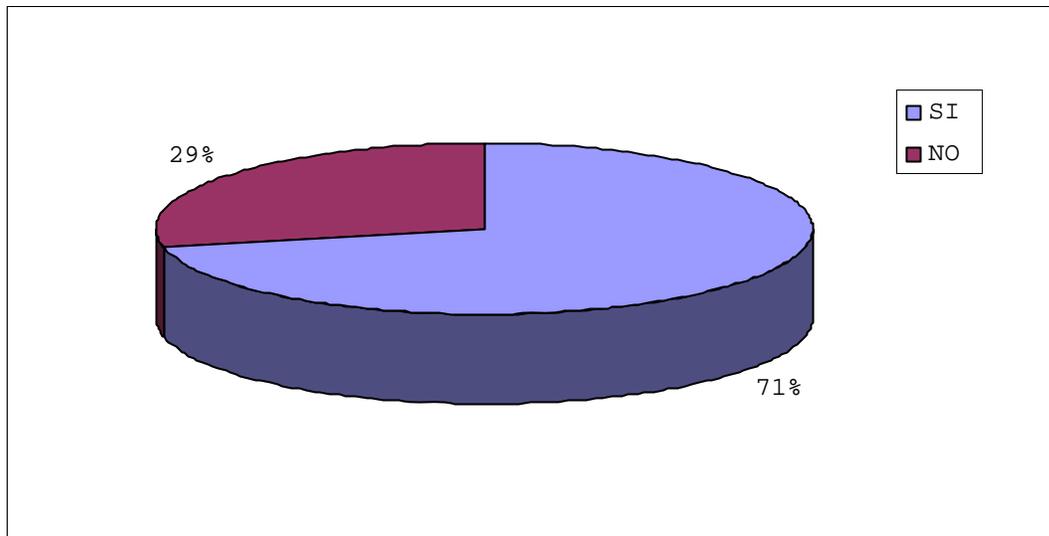
**Cuestionario Dirigido al Personal que labora en las empresas
dedicadas a la Industria Gráfica**

Pregunta N°1

¿Labora horas extras después de su jornada ordinaria?

Objetivo: Identificar la jornada laboral de la población entrevistada a fin de determinar si la empresa incurre en tiempos extraordinarios de trabajo

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	10	71
NO	4	29
TOTAL	14	100



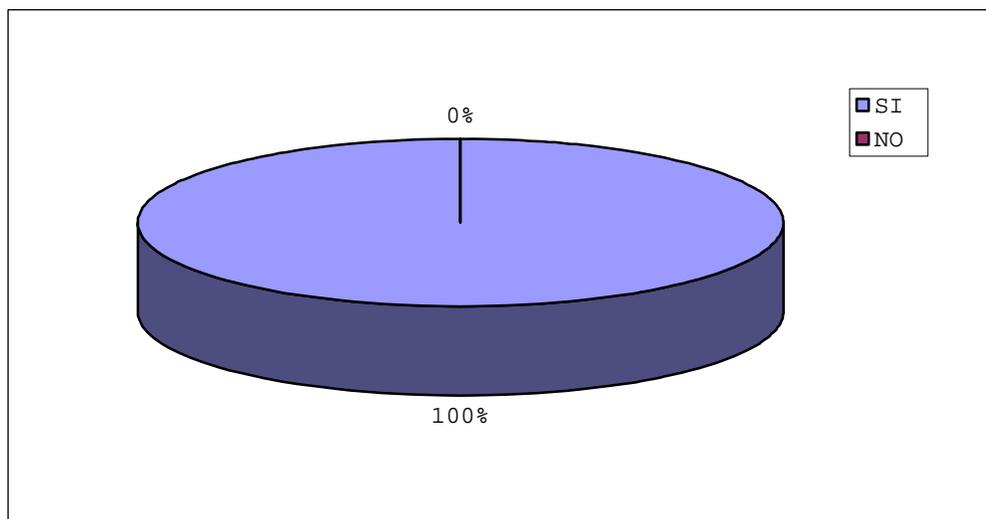
COMENTARIO: El 71 % manifestó que si trabajan horas extras, contra un 29% que no trabaja horas extras.

Pregunta N° 2

¿Es remunerado el tiempo extraordinario de trabajo conforme a la ley?

Objetivo: Identificar si la jornada extraordinaria de trabajo es remunerada conforme a la ley.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SI	14	100
NO	0	0
TOTAL	14	100



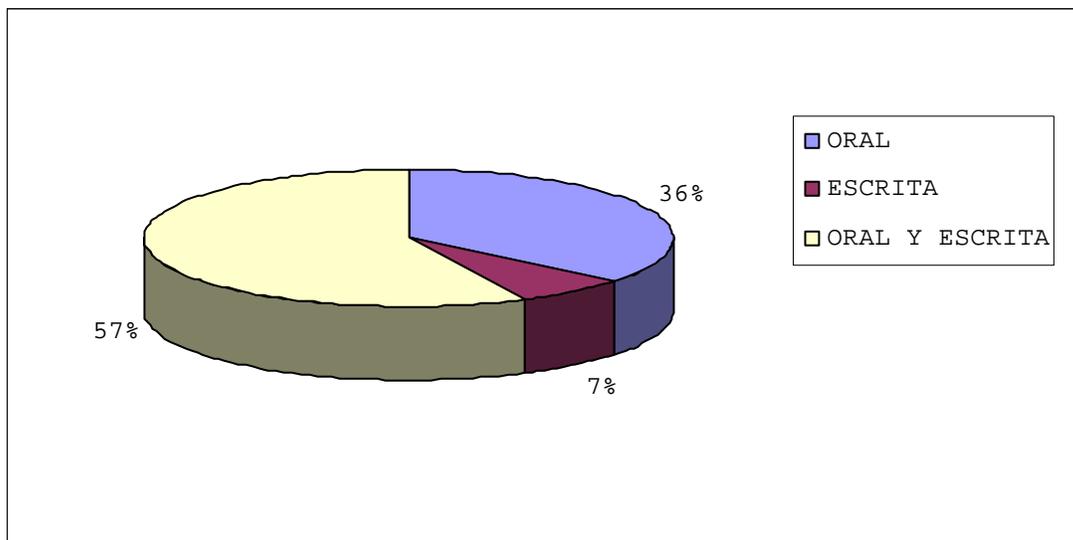
COMENTARIO: El 100% opina que las horas extras sí son remuneradas conforme a la ley.

Pregunta N° 3

¿De que manera recibe instrucciones de su jefe para la realización de sus funciones?

Objetivo: Verificar de qué forma la población entrevistada recibe las instrucciones para la realización de sus funciones.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
ORAL	5	36
ESCRITA	1	7
ORAL Y ESCRITA	8	57
TOTAL	14	100



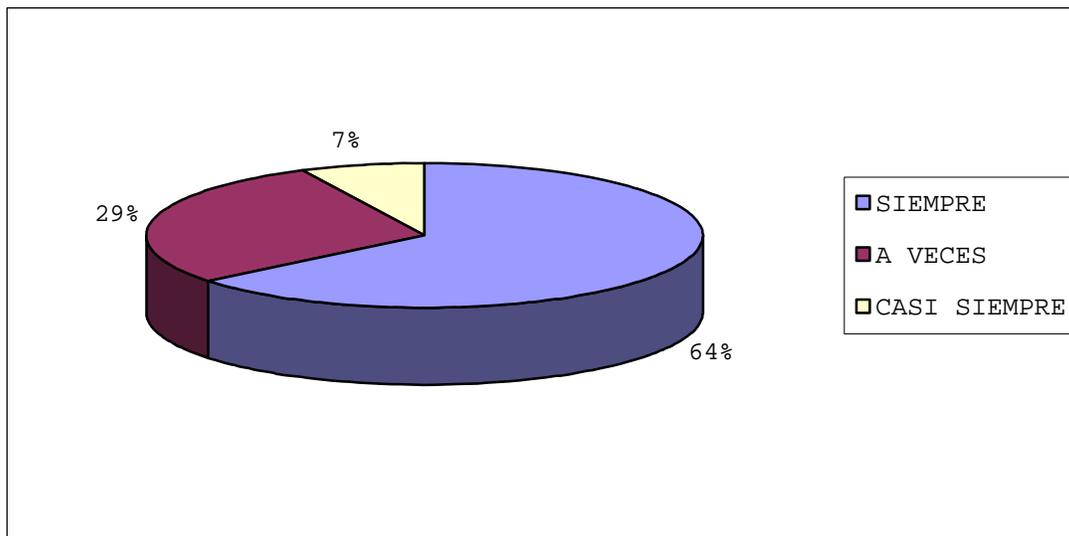
COMENTARIO: El 36% manifiesta que recibe instrucciones de su jefe de forma oral, un 7% las recibe de manera escrita y el 57% las recibe oral y escrita.

Pregunta N° 4

¿Le proporcionan las herramientas necesarias para la realización de su trabajo?

Objetivo: Determinar si la población entrevistada cuenta con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	9	64
A VECES	4	29
CASI SIEMPRE	1	7
TOTAL	14	100



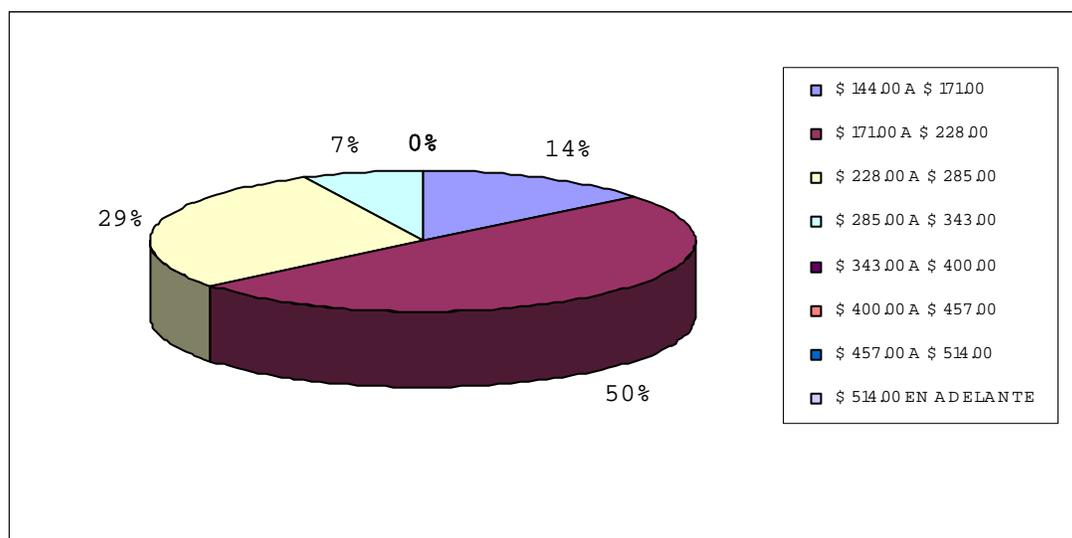
COMENTARIO: El 64% opina que si le proporcionan las herramientas necesarias para la realización de su trabajo, el 29% opina que a veces y el 7% que casi siempre.

Pregunta N° 5

¿Dentro de que rango ubica su salario?

Objetivo: Conocer el rango salarial que ofrece el sector de la industria gráfica.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
\$ 144.00 A \$ 171.00	2	14
\$ 171.00 A \$ 228.00	7	50
\$ 228.00 A \$ 285.00	4	29
\$ 285.00 A \$ 343.00	1	7
\$ 343.00 A \$ 400.00	0	0
\$ 400.00 A \$ 457.00	0	0
\$ 457.00 A \$ 514.00	0	0
\$ 514.00 EN ADELANTE	0	0
TOTAL	14	100



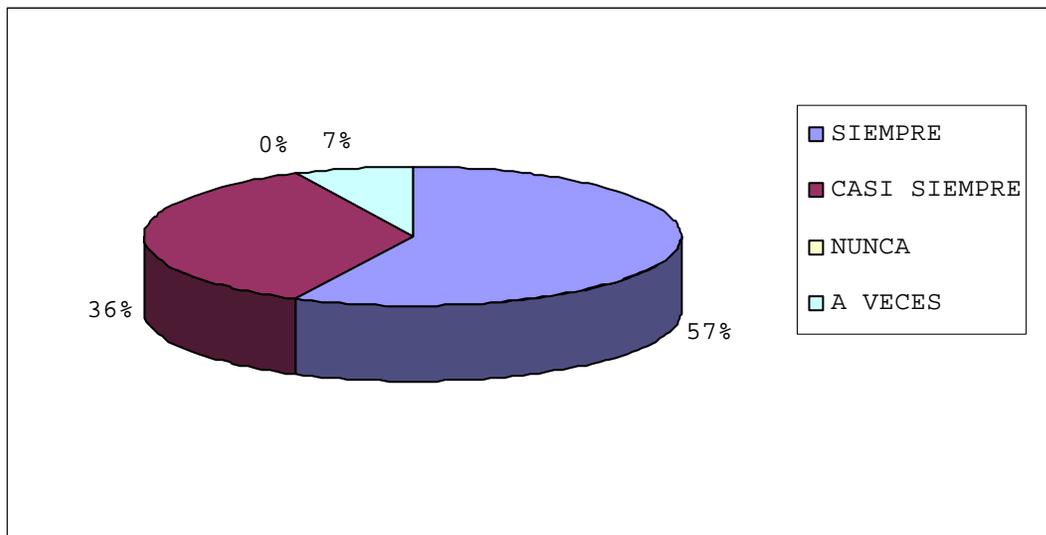
COMENTARIO: De acuerdo a los resultados obtenidos sobre los salarios en los que se ubica la mano de obra de la industria gráfica, se puede determinar que la oferta para ese sector se enmarca en un rango de \$144.00 a \$343.00 mensuales.

Pregunta N° 6

¿Se siente motivado en la empresa?

Objetivo: identificar si los empleados se sienten motivados dentro de las empresas.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	8	57
CASI SIEMPRE	5	36
NUNCA	0	0
A VECES	1	7
TOTAL	14	100



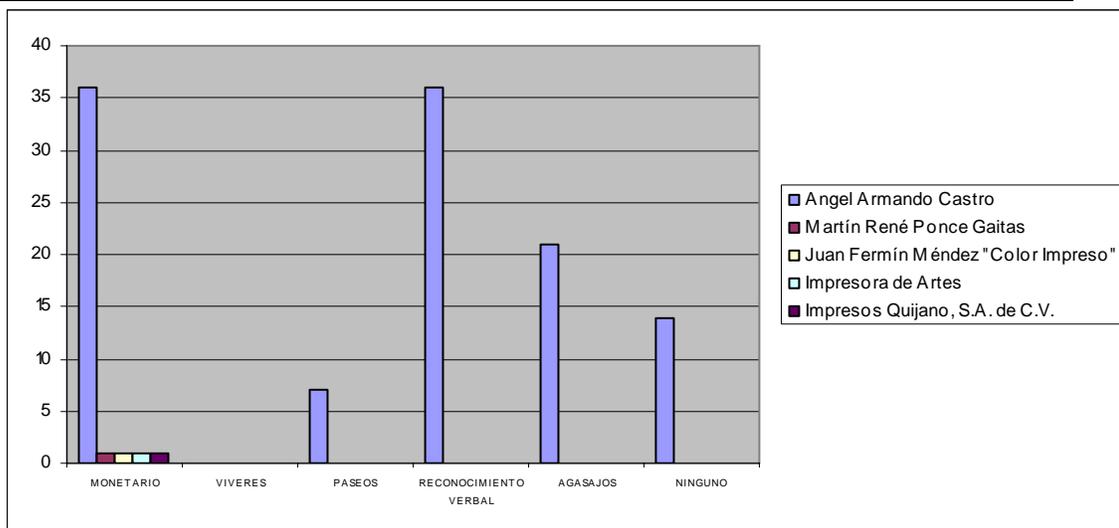
COMENTARIO: El 57% opina que se encuentra motivado dentro de la empresa, el 36% casi siempre y un 7% opina que a veces.

Pregunta N° 7

¿De los siguientes incentivos cuales recibe?

Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos que reciben los empleados.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
MONETARIO	0	2	1	1	1	36
VIVERES	0	0	0	0	0	0
PASEOS	0	1	0	0	0	7
RECONOCIMIENTO VERBAL	0	1	1	1	2	36
AGASAJOS	0	0	1	1	1	21
NINGUNO	0	2	0	0	0	14



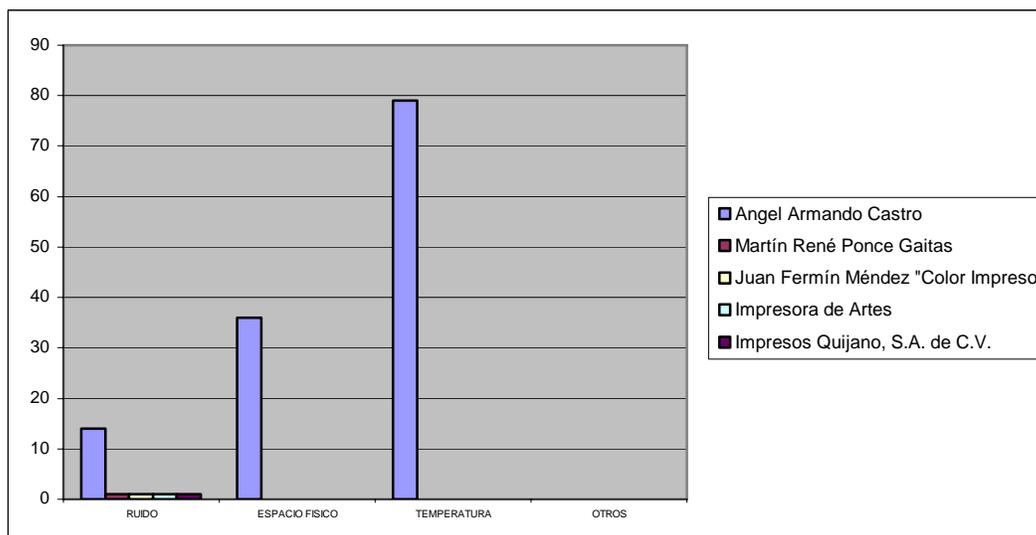
COMENTARIO: El 36% coinciden en que reciben incentivos monetarios, el 7% reciben paseos, el 36% reconocimiento verbal, el 21% recibe agasajos y el 14% no recibe ninguno de los incentivos antes mencionados.

Pregunta N° 8

¿De las siguientes condiciones cuales le afectan en su trabajo?

Objetivo: Identificar las condiciones ambientales en las cuales la población entrevistada desempeña su trabajo y si esto repercute en el buen desempeño de sus funciones.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
RUIDO	0	0	1	0	1	14
ESPACIO FISICO	0	1	2	1	1	36
TEMPERATURA	0	1	4	1	5	79
OTROS	0	0	0	0	0	0



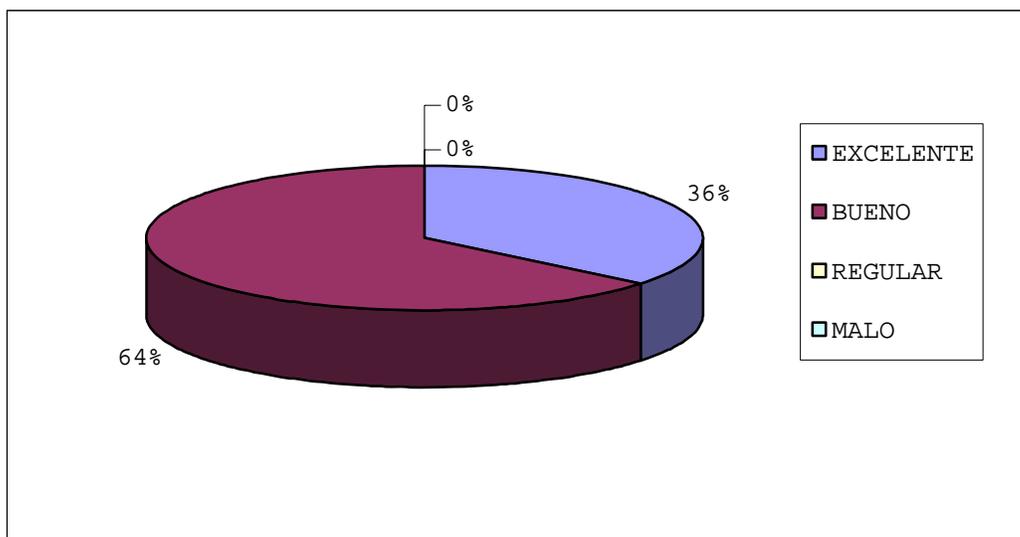
COMENTARIO: El 14% considera que el ruido le afecta en el trabajo, el 36% opina que el espacio físico y el 79% opina que la temperatura.

Pregunta N° 9

¿Cómo considera el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer las relaciones interpersonales entre los empleados.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	5	36
BUENO	9	64
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	14	100



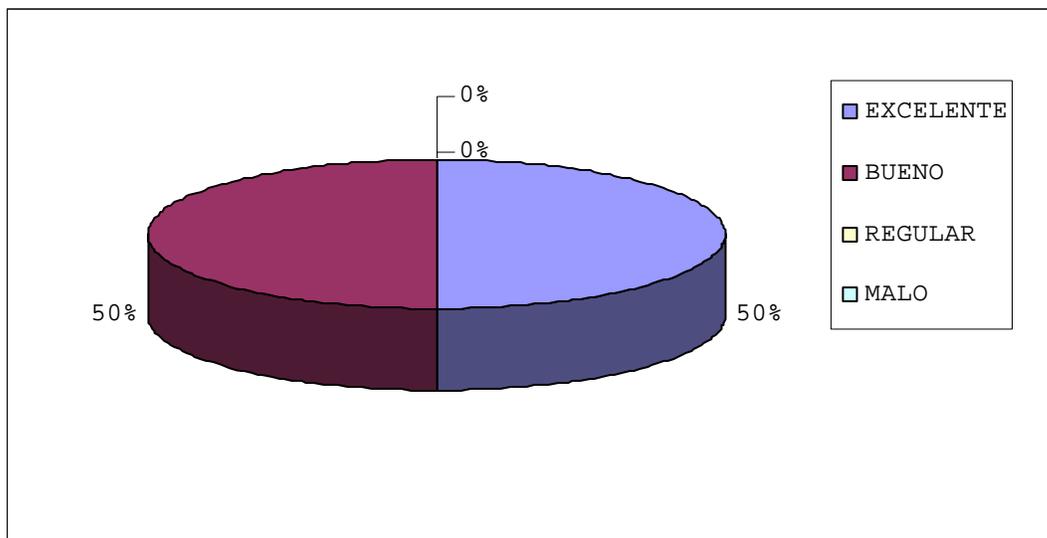
COMENTARIO: El 64% considera que el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo es bueno y el 36% opina que es excelente.

Pregunta N° 10

¿Cómo considera el ambiente laboral con sus jefes?

Objetivo: Conocer las relaciones interpersonales entre los jefes y los empleados.

CRITERIO	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	7	50
BUENO	7	50
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	14	100



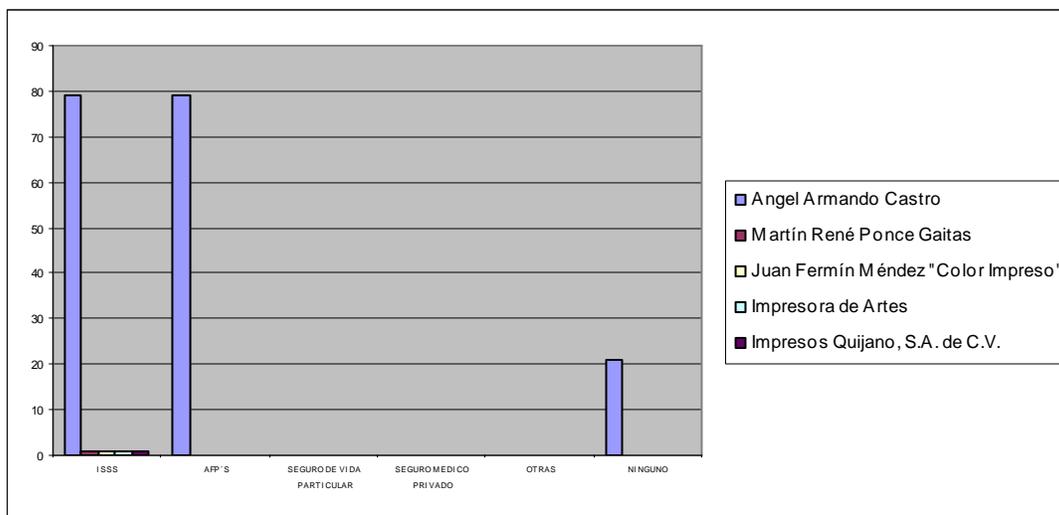
COMENTARIO: El 50% de la población encuestada considera excelente el ambiente laboral con sus jefes mientras que el otro 50% lo considera bueno.

Pregunta N°11

¿Qué prestaciones sociales recibe?

Objetivo: Conocer si la población entrevistada cuenta con el respaldo de las prestaciones sociales que conforme a la ley le corresponden.

CRITERIO	Angel Armando Castro	Martín René Ponce Gaitas	Juan Fermín "Color Impreso"	Impresora de Artes	Impresos Quijano, S.A. de C.V.	%
ISSS	0	2	1	2	6	79
AFP'S	0	2	1	2	6	79
SEGURO DE VIDA PARTICULAR	0	0	0	0	0	0
SEGURO MEDICO PRIVADO	0	0	0	0	0	0
OTRAS	0	0	0	0	0	0
Ninguna	0	0	3	0	0	21



COMENTARIO: El 79% recibe las prestaciones sociales de acuerdo a la ley las cuales son ISSS y AFP y 21% No recibe ninguna.

ANEXO 11

IMPRESOS QUIJANO, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
(PROPUESTO)

