

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES DEL AREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO."**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CALDERON VALLADARES, CARLOS MAURICIO

CAMPOS CEVALLOS, NOEL GILBERTO

MOLINA FLAMENCO, CESAR ARQUIMEDES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Coordinador General : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo

Tribunal Examinador : Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo
Msc. Francisco Quintanilla
Lic. Abraham Vásquez Sánchez

MAYO 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Carlos Mauricio Calderón Valladares:

Agradezco a Dios por haberme brindado muchas bendiciones a lo largo de mi vida y carrera. A mis padres por sus consejos, alientos y su ayuda para realizar mis estudios. A mis hermanos por su comprensión y apoyo. A mi novia, por su amor y consejos en momentos difíciles. A mis compañeros de tesis, a nuestro asesor y demás familia y amigos que me han acompañado a alcanzar este triunfo.

Noel Gilberto Campos Cevallos:

A Dios, por darme fortaleza, salud, paciencia y guiarme en mi vida en todo momento. A mi padre por apoyarme; a mi madre Ana Silvia, y a mis abuelos Lidia y Chepe, que desde el cielo están cuidando de mí. A mis hermanos y amigos Beatriz, Edwin, Javier, Messaly y Sílfida, por brindarme su amistad y ánimos en los momentos difíciles. A mis compañeros de tesis, Carlos y César, por unir nuestros esfuerzos para el logro de esta meta. A nuestro asesor, el Lic. Venavides por su paciencia y comprensión.

César Arquímedes Molina Flamenco:

A Dios, que ilumina cada día de mi vida para alcanzar mis metas. A mis padres, que gracias a su amor ven reflejado el fruto de su esfuerzo de muchos años con este logro. A mi hermano, que me ha apoyado a lo largo de mis estudios. A mis demás familiares y a mis amigos que siempre están ahí cuando los necesito. Y a Any, mi esposa, que con su amor y comprensión me inspira cada día de mi vida para que logre mis sueños, siendo uno de ellos, el haber podido culminar exitosamente mi carrera.

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
Capitulo I	
Generalidades de la Pequeña Empresa Industrial y aspectos teóricos sobre la Administración, Modelo Administrativo y Eficiencia.....	1
A. Generalidades de la pequeña empresa industrial.....	1
1. Antecedentes de la pequeña empresa.....	1
2. Criterios para clasificar la pequeña empresa.....	2
3. Características de la pequeña empresa.....	3
4. Definición de pequeña empresa.....	4
5. Definición de pequeña empresa industrial.....	4
a. Importancia de la pequeña empresa industrial..	5
b. Marco legal.....	6
c. Marco institucional.....	8
B. Generalidades de la pequeña empresa fabricante de Paneles para radiadores.....	10
1. Antecedentes de la pequeña empresa fabricante de Paneles para radiadores.....	10
2. Antecedentes de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.	11
a) Objetivos.....	12

b) Estructura organizativa.....	12
c) Actividad Económica.....	13
d) Recursos Técnicos.....	13
C. Marco teórico sobre la administración.....	14
1. Concepto e importancia de la administración.....	14
a. Conceptos.....	14
b. Importancia de la Administración.....	15
2. El proceso administrativo.....	16
a. Concepto.....	16
b. Fases del proceso administrativo.....	16
a) Planeación.....	17
- Tipos de planes.....	17
b) Organización.....	19
- Herramientas organizacionales.....	20
c) Dirección.....	22
a. Liderazgo.....	23
b. Motivación.....	23
c. Comunicación.....	24
d. Supervisión.....	25
e. Cultura Organizacional.....	25
d) Control.....	26
• Tipos de control.....	27
D. Marco teórico sobre modelos administrativos.....	30

1. Modelos.....	30
a. Definición.....	30
b. Modelo administrativo.....	31
1) Conceptos.....	31
2) Importancia.....	32
3) Ventajas y Desventajas.....	33
E. Eficiencia.....	34
1. Concepto.....	34
2. Bases para medir la eficiencia.....	34
3. Efectos del Modelo Administrativo en la Eficiencia	35

Capitulo II

Diagnostico administrativo de la situación actual de la pequeña empresa fabricante de panales para radiadores del área metropolitana de San Salvador.....	36
A. Situación problemática.....	36
B. Formulación del problema.....	37
C. Importancia.....	38
D. Objetivos.....	39
E. Metodología de la investigación.....	40
1. Método de investigación.....	40
2. Fuentes de información.....	41
3. Técnicas e instrumentos para recolectar	

la información.....	42
4. Tipo de investigación.....	43
5. Universo y Muestra.....	44
6. Tabulación y Análisis de Datos.....	46
F. Análisis de la situación actual de la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores.....	47
G. Conclusiones.....	53
H. Recomendaciones.....	56

Capitulo III

Propuesta de un Modelo Administrativo para fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.....	59
A. ASPECTOS GENERALES.....	59
1. Introducción.....	59
2. Objetivos.....	60
3. Importancia del Modelo Administrativo.....	61
4. Alcances y Limitaciones del Modelo.....	61
B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES. CASO ILUSTRATIVO: RADTEC, EL SALVADOR, S.A. DE C.V.....	63
1. Planeación Administrativa.....	63
a. Misión.....	63

b. Visión.....	64
c. Objetivos.....	64
d. Políticas.....	66
e. Valores que practica la empresa.....	68
f. Estrategias.....	69
g. Procedimientos.....	70
h. Programas.....	70
i. Presupuestos.....	71
j. Normas.....	73
k. Reglas.....	75
2. Organización.....	76
a. Organigrama.....	76
b. Manuales Administrativos.....	78
i. Manual de Organización.....	79
ii. Manual de Descripción de Puestos.....	81
iii. Manual de Procedimientos.....	84
c. Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación de Personal.....	86
3. Dirección.....	90
a. Liderazgo.....	90
b. Motivación.....	91
c. Comunicación.....	92
d. Supervisión Administrativa.....	93
4. Control Administrativo.....	94

a. Control Financiero.....	94
b. Control Presupuestario.....	95
c. Control No Presupuestario.....	96
5. Plan de Implementación.....	104
a. Introducción.....	104
b. Objetivos.....	104
c. Recursos.....	105
d. Etapas del Plan de Implementación.....	108
e. Cronograma de Actividades Para la Implementación del Modelo.....	110
Bibliografía.....	111

ANEXOS:

ANEXO # 1: Productos que elabora y comercializa Radtec El Salvador, S.A. de C.V.

ANEXO # 2: Tabulación, análisis e interpretación de encuesta dirigida al personal operativo de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador.

ANEXO # 3: Resumen de entrevistas dirigidas a los Gerentes (2) y Personal Administrativo (2) de las Empresas Fabricantes de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador.

ANEXO # 4: Gráficas de Gantt.

ANEXO # 5: Formularios para Sistema Presupuestario.

ANEXO # 6: Presupuestos Radtec El Salvador, S.A. de C.V.

ANEXO # 7: Razones Financieras.

ANEXO # 8: Punto de Equilibrio.

ANEXO # 9: Manual de Organización.

ANEXO # 10: Manual de Descripción de Puestos.

ANEXO # 11: Manual de Procedimientos.

ANEXO # 12: Manual de Bienvenida.

ANEXO # 13: Evaluación del Desempeño.

ANEXO # 14: Formatos Varios.

RESUMEN

El presente documento contiene el diseño de un Modelo Administrativo con el cual se pretende fortalecer la eficiencia de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador.

El estudio se origina a raíz de las deficiencias observadas en las empresas objeto de estudio, en el desarrollo de las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control, lo cual no permite aprovechar adecuadamente los recursos con los cuales desarrollan las actividades comerciales.

La investigación consta de tres etapas, en la primera parte se ha recopilado un marco teórico, que sirva de referencia para el conocimiento del tema en estudio y en el cual se exponen las generalidades de la Pequeña Empresa Industrial, generalidades de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores, conceptos sobre la administración, proceso administrativo, planeación, organización, dirección, control, modelo administrativo y eficiencia.

Posteriormente se procedió a la elaboración del diagnóstico a través del uso de herramientas como la encuesta, la cual se efectuó en forma de entrevista para la gerencia y personal administrativo y el cuestionario para el personal operativo, así mismo se utilizó la técnica de la observación directa para tener

un criterio mas amplio de cómo se desarrollan las funciones administrativas.

La información obtenida fue tabulada manualmente en el caso de las encuestas y para las entrevistas fue elaborado un resumen en base a las repuestas brindadas por la Gerencia y personal administrativo de las empresas en estudio.

Con base a lo anterior se determinó que las organizaciones carecían de un adecuado Modelo Administrativo debido a que no cuentan con objetivos, políticas, estrategias, metas, programas, presupuestos, así como la falta de herramientas administrativas como: Manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos y de bienvenida; así como líneas de mando bien definidas; falta de un adecuado proceso de reclutamiento, selección e inducción, además de no contar con adecuados controles presupuestarios y no presupuestarios. En base a lo anterior se elaboraron una serie de conclusiones y recomendaciones lo cual sirve de insumo para la propuesta desarrollada en la tercera y última parte de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación muestra el diseño de un Modelo Administrativo para la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador, el cual tiene como finalidad fortalecer la eficiencia en las actividades administrativas a través de la elaboración de planes y herramientas que permitan alcanzar los resultados esperados y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

El desarrollo de la propuesta del Modelo Administrativo a implementar toma como caso ilustrativo la empresa Radtec El Salvador, S.A. de C.V. y es presentado en tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo contiene las generalidades de la Pequeña Empresa Industrial y aspectos técnicos sobre la administración, Modelo Administrativo y eficiencia, el cual es la base para fundamentar la propuesta.

El segundo capítulo elabora un diagnóstico administrativo de la situación actual de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador, analizando cada una de las fases del proceso administrativo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

El tercer capítulo presenta la propuesta de un Modelo Administrativo para fortalecer la eficiencia en las funciones

administrativas de Radtec El Salvador, S.A. de C.V. y el cual consta de planes, herramientas organizativas, de dirección y de control y el Plan de Implementación para poner en marcha dicho modelo.

Finalmente, el documento presenta la bibliografía consultada y los anexos que complementan la investigación.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL Y ASPECTOS
TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, MODELO ADMINISTRATIVO Y
EFICIENCIA

A) GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL.

A través de la historia de la economía salvadoreña, ésta se ha caracterizado por la debilidad de sus distintos sectores económicos y por la incapacidad del aparato productivo de dar empleo a toda la población en general, por lo tanto, los que no han obtenido empleo por lo regular han utilizado dos mecanismos para generar ingresos: emigrar hacia otros países, especialmente Estados Unidos; o auto emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores caracterizados por su fácil acceso, comprendido principalmente por la pequeña empresa.

1. Antecedentes de la pequeña empresa.

En El Salvador como en cualquier país en vías de desarrollo, la pequeña empresa surge como respuesta a la falta de programas gubernamentales que proporcionen empleo a la creciente población en edad de trabajar, la cual generalmente no cuenta con la suficiente preparación académica para desempeñar puestos técnicos, siendo sus opciones emigrar hacia el exterior o

emplearse en organizaciones donde el trabajo no requiere una alta preparación académica, y para las personas que cuentan con los recursos económicos necesarios, crear sus propias empresas. Una de las características de la pequeña empresa salvadoreña es que éstas en su mayoría, han sido negocios familiares, las cuales han estado administradas por sus propios dueños y las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización están a cargo de una sola persona con poca especialización en el área administrativa.

Además estas empresas se dedican a una actividad económica específica y en forma empírica han logrado subsistir.

Actualmente en plena globalización, la pequeña empresa específicamente en el área metropolitana de San Salvador se enfrenta a nuevos retos. El éxito de éstas dependerá en gran medida de su conocimiento de técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

2. Criterios para clasificar la pequeña empresa.

Por el criterio del monto de ventas anuales, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), considera como pequeña empresa, la que su "rango de ventas anuales está entre \$ 76,000.01 hasta los \$ 755,000.00."¹

¹ www.conamype.gob.sv

Por el criterio del número de empleados, la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), establece que pequeña empresa es la que cuenta con un número de empleados de carácter permanente (en forma ininterrumpida) entre 10 y 50.

3. Características de la pequeña empresa.

- "Las empresas poseen cierta capacidad técnica.
- El número de los empleados va desde los 10 hasta 50 personas.
- Sus ventas anuales van desde los \$ 76,000.01 hasta los \$755,000.00.
- El grado de mecanización del proceso productivo es mínimo.
- En la mayoría de casos no existe una estructura organizativa definida.
- En el caso del sector industrial, la mayor parte de la materia prima es importada desde otros países.
- Sus productos son dirigidos a un segmento específico del mercado.
- Los canales de distribución no cuentan con muchos intermediarios y en la mayoría de casos van desde la empresa al consumidor final."²
- En su mayoría cumplen con leyes fiscales, mercantiles y laborales.

² www.conamype.gob.sv

- La producción es orientada básicamente al mercado interno y en forma incipiente al externo.

4. Definición de pequeña empresa.

"Negocios que tienen dueños y gerentes locales y, con frecuencia muy pocos empleados, que trabajan en una sola ubicación".³

"Es toda unidad económica que se constituye en su mayoría de acuerdo a la legislación del estado, generalmente cumplen con leyes mercantiles, fiscales y laborales, y generalmente son de propiedad mixta y familiar, cuentan con un capital de trabajo no muy alto, pero que sí les permite usar cierto grado de tecnología".⁴

Según las definiciones anteriores podemos concluir que las pequeñas empresas son entidades económicas que cumplen con los requisitos necesarios para poder realizar operaciones y cuentan con un capital de trabajo no muy alto, y con pocos empleados, además, generalmente no tienen sucursales.

5. Definición de pequeña empresa industrial:

En relación a los criterios y características mencionadas anteriormente, se considera que la pequeña empresa industrial es

³ Stoner, James y Freeman R. Edward "Administración", México; Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 5ª edición, 1994, Pag. 171.

⁴ Alvarado, José Alberto y Otros (1993). "Propuesta de un sistema de control interno aplicado a la pequeña empresa dedicada a la confección de ropa femenina". Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas. Pág. 8.

aquella que comprende de 10 a 50 empleados y cuyas ventas anuales van desde \$76,000.01 hasta \$755,000.00; que tienen como objetivo la transformación de la materia prima en producto terminado y la posterior venta del mismo a fin de satisfacer la necesidad existente de los clientes y todo lo anterior con fines de lucro.

Como ejemplos de éstas se pueden mencionar: panaderías locales, fabricantes de dulces artesanales, carpinterías, las que fabrican panales para radiadores, entre otras.

a. Importancia de la pequeña empresa industrial.

La pequeña empresa industrial es un sector importante en la economía del área metropolitana de San Salvador, debido que la existencia de este sector contribuye a la generación de empleo tanto para población preparada académicamente como a la de bajo nivel educativo, lo que contribuye a disminuir los problemas sociales que actualmente atraviesa este lugar, como son: la delincuencia, robos, secuestros, etc. Así mismo, permite mantener un mercado competitivo al abastecer con sus productos el mercado nacional y con los tratados de libre comercio llevar sus productos fuera de la frontera salvadoreña.

Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que emplea y se constituye además en una escuela empírica donde

profesionales con cierto grado de experiencia administrativa, pueden iniciarse aplicando sus conocimientos adquiridos.

b. Marco legal

La pequeña empresa industrial que se encuentra en el área metropolitana de San Salvador está sujeta a disposiciones legales que se señalan a continuación:

- Código de Comercio: Según el artículo 18 de éste código, las empresas pueden dividirse en Sociedades de Personas y Sociedades de Capital; las cuales pueden ser de capital variable. Así como las dedicadas al comercio, la pequeña empresa industrial debe tomarla en cuenta para sus operaciones normales. (DECRETO LEGISLATIVO NO 671, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 140, TOMO 228 DEL 31 DE JULIO DE 1970).
- Ley de Protección al Consumidor: De acuerdo a esta ley, las distintas empresas establecidas en el país, deben cumplir con parámetros promedio en las características de los productos y servicios que ofrecen con la finalidad de garantizar la satisfacción de los consumidores. (DECRETO LEGISLATIVO NO 776, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 166, TOMO 668 DEL 8 DE SEPTIEMBRE DE 2005).
- Código de Trabajo: Este le impone a las empresas las obligaciones que como patrono debe cumplir ante sus

trabajadores, como lo son: sueldos, aguinaldos, vacaciones, prestaciones, etc. (DECRETO LEGISLATIVO NO 15, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 142, TOMO 236 DEL 31 DE JULIO DE 1972).

- Código Municipal: Este regula las tasas de impuestos que deben pagar las empresas establecidas bajo la jurisdicción de una Alcaldía, así como permisos para edificaciones, eliminación de desechos, publicidad, etc. (DECRETO LEGISLATIVO NO 274, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 175, TOMO 348 DEL 20 DE SEPTIEMBRE DEL 2000).
- Código Tributario: Esta ley regula los impuestos internos a pagar por la empresa, como lo son: ley de impuesto sobre la renta, la cual es un impuesto directo sobre las ganancias obtenidas en el país; y la ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (IVA), dicho impuesto se genera al transferir bienes o prestar servicios y cuya tasa actualmente es del 13% sobre el valor de los bienes o el precio de los servicios. (DECRETO LEGISLATIVO NO 230, DEL 14 DE DICIEMBRE DEL 2000, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 241, TOMO 349 DEL 22 DE DICIEMBRE DE 2000).
- Ley del Medio Ambiente: Esta ley tiene por objeto desarrollar disposiciones encaminadas a la conservación, protección y recuperación del medio ambiente. Por ende,

establece requisitos para la instalación y funcionamiento de las distintas empresas industriales y sin los cuales no se les permite iniciar operaciones. (DECRETO LEGISLATIVO NO 233, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL NO 79, TOMO 339 DEL 4 DE MAYO DE 1998).

c. Marco Institucional.

- Ministerio de Economía: Se encarga a través de la Dirección de Protección al Consumidor de vigilar y realizar control sobre los precios a los cuales las empresas ofrecen sus productos o servicios, así como la calidad ofrecida en éstos.
- Ministerio de Trabajo: Es el ente que concilia conflictos que surjan como incumplimientos de contrato, pago de indemnizaciones por despidos, y demás relaciones entre patrono y empleado establecidas en el Código de Trabajo.
- Ministerio de Hacienda: Tiene entre sus funciones la fiscalización y recaudación de impuestos derivados como el IVA, Renta, impuestos específicos, aranceles de importación, etc. generados de actividades económicas en el territorio nacional y últimamente se encarga de brindar solvencias de pago de impuestos a las empresas, la cual es necesaria para solicitar préstamos mayores a \$ 30,000.00 en las instituciones del sistema financiero del país.

- Centro Nacional de Registro (Registro de Comercio): Es la encargada de registrar las escrituras de constitución de las sociedades, así como los derechos de marcas, patentes, propiedad intelectual, etc.
- Alcaldías Municipales: El área de catastro de las distintas alcaldías tiene entre sus funciones la recaudación de impuestos derivados de la instalación de un negocio en una municipalidad, así como cobro por instalación de rótulos publicitarios en los espacios públicos, tasas de aseo, etc.
- Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS): Esta institución se ocupa de vigilar que las distintas empresas, no importando el tamaño e incluyendo las industriales, garanticen la salud de sus empleados, así como que tengan programas de higiene y seguridad industrial; además de las cotizaciones respectivas.
- Ministerio de Medio Ambiente: Es el encargado de conceder los permisos de instalación y funcionamiento de todas las empresas industriales, dependiendo del área geográfica en el cual pretendan operar, siempre y cuando no perjudiquen la salud de la población ni contaminen los recursos naturales.

B) Generalidades de la pequeña empresa fabricante de panales para radiadores.

1. Antecedentes de la pequeña empresa fabricante de panales para radiadores.

Según entrevista previa realizada con la Gerente General de Radtec El Salvador, S.A. de C.V., desde mediados de los años noventa, el comercio automotriz de El Salvador ha venido desarrollando un crecimiento significativo, lo cual se ve reflejado en que, actualmente se cuenta con mas distribuidores de vehículos nuevos y usados de diversas marcas, lo cual ocasiona que se constituyan empresas dedicadas a la importación de los repuestos para éstos. En el caso de los panales necesarios para elaborar los radiadores, éstos debían ser importados desde países como Guatemala, Costa Rica y México, lugares donde se fabricaban, originando un costo mayor a los fabricantes de radiadores nacionales y consecuentemente un precio mas alto a los clientes salvadoreños que demandaban este tipo de accesorios.

Además agregó, que a finales de dicha década, inversionistas extranjeros, observando que en el país se contaba con un mercado potencial de vehículos, lo cual originaba una mayor demanda de accesorios, partes y repuestos para autos, entre los cuales se encuentran, los productos para el enfriamiento de motores, y que

no existía un proveedor local, deciden invertir en el país, dando origen a empresas industriales dedicadas a la elaboración de panales para radiadores. Por último agregó que actualmente en el mercado nacional y específicamente en el área metropolitana de San Salvador, conformado por los municipios: San Salvador, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Apopa, Ciudad Delgado, Cuscatancingo, San Marcos, Santa Tecla, Antiguo Cuscatlan, Tonacatepeque, Santo Tomas, Santiago Texacuangos y San Martín; existen dos empresas de este tipo: Radtec El Salvador, S.A. de C.V. y Manufacturera Mexicana de Partes Automotrices, S.A. de C.V.

2. Antecedentes de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.

En el presente estudio se tomará como caso ilustrativo a Radtec El Salvador, S.A. de C.V. la cual fue fundada en el año de 1998, con un capital de \$48,571, conviniendo en llamarla Radtec El Salvador, S.A de C.V., la cual cuenta con número de identificación tributaria (NIT) 0614-150198-103-0, y número de registro de contribuyente (NRC) 104272-6, siendo la actividad económica desarrollada: la fabricación y venta de panales para radiadores.

Inicialmente esta empresa se encontraba ubicada en el Barrio Lourdes de San Salvador, en el sector de la Terminal de Oriente y a partir del año 2006 se trasladó a su nueva dirección ubicada

en antigua carretera a Santa Tecla Número 2369, calle paralela al Boulevard Venezuela.

a) Objetivos.

- De conformidad a la escritura publica de constitución, tiene como principal objetivo, dedicarse a la producción, venta, y distribución de panales de radiadores para motores.
- Otro de los objetivos de la empresa, consiste en ser un proveedor de productos y servicios de superior calidad a los talleres de reparaciones de radiadores.

b) Estructura organizativa.

Radtec El Salvador, S.A. de C.V., no cuenta con una estructura organizativa definida, actualmente los puestos que desempeñan en la empresa se encuentran distribuidos de la siguiente forma: en el área de ventas se cuenta con 3 personas, producción con 5 trabajadores y área administrativa con 2 personas, constituyendo estos el recurso humano con el que cuentan con dependencia directa. Además sin dependencia laboral directa está la asesoría jurídica y auditoria externa. En el caso ilustrativo a desarrollar se elaborará la estructura organizativa de esta empresa.

c) Actividad Económica.

Entre los productos que elabora y comercializa están los siguientes:

- Paneles para Radiadores (ver anexo #. 1).
- Acoplamientos de bronce.
- Tanques.
- Radiadores.

d) Recursos Técnicos

Dentro de los recursos con los que cuenta Radtec de El Salvador, S.A. de C.V. se encuentran un inventario de herramientas, tanques y químicos utilizados en la industria de reparación de radiadores.

C) MARCO TEORICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN.

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

a) Conceptos:

A continuación se presentan algunos conceptos de lo que es administración:

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan objetivos específicos".⁵

Por otra parte Stoner define la administración como "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y el de utilizar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas".⁶

De acuerdo a lo anterior se define la administración como un proceso en el que las distintas fases que lo componen guardan un orden lógico y mediante el cual se coordinan las funciones y actividades a realizar por un grupo de individuos con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos individuales y grupales.

⁵ Welhrich, H. y Koontz, Harold. "Administración, una perspectiva global", México; Mc. Graw-Hill, 10ª edición, 1994, Pag. 6.

⁶ Stoner, James y Freeman R. Edward, Op. Cit. Pag. 7.

b) Importancia de la administración:

"La administración es una de las actividades más importantes. Desde sus orígenes el ser humano se vió en la necesidad de formar grupos para alcanzar propósitos que no podía obtener de forma individual. La administración ha sido esencial para garantizar una adecuada coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que las sociedades empezaron a depender de los esfuerzos grupales y a raíz del crecimiento de las organizaciones, la tarea de los administradores se ha vuelto más importante".⁷

Siempre en cualquier actividad que se realiza cotidianamente, se encuentra presente la administración y sus fases; debido que empíricamente, alguna vez en su vida cada ser humano ha planeado una actividad, la ha organizado y puesto en práctica lo planeado y organizado, evaluando posteriormente, si se desarrolló correctamente lo trazado.

La administración es la actividad más amplia, exigente, vital y más difícil en el mundo empresarial, su importancia radica en que proporciona todo un conjunto de técnicas y principios que sirven para una mejor utilización de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales; que al ser aplicados

⁷ Welrich, H. y Koontz, Harold, Op. Cit. Pag. 6.

eficientemente en cada área de la empresa permiten obtener mejores resultados.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

a) Concepto:

"Este proceso puede verse como un conjunto de actividades encomendadas al administrador, las que a su vez forman parte de las funciones básicas características de todo ejecutivo."⁸

"El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral."⁹

Lo anterior significa que el proceso administrativo es el conjunto de etapas o elementos que se realizan de manera sucesiva para llevar a cabo la administración de manera eficiente y eficaz.

b) Fases del proceso administrativo.

Para el presente estudio se utilizará el criterio que divide al proceso administrativo en cuatro etapas, siendo éstas las de planeación, organización, dirección y control; las cuales se detallan a continuación.

⁸ Castillo Rodríguez, Berta y Otros (2000). "Diseño de un Modelo Administrativo Para la Modernización de los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador", Pag. 11

⁹ Contreras Bonilla, Jenny Aleyda y Otros (2004). "Propuesta de un Modelo Administrativo Para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios del Area Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo". Pag. 13.

a) Planeación.

Concepto: "La planeación incluye la selección de misiones y objetivos, así como acciones necesarias para cumplirlos y requiere por tanto, de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas."¹⁰

Por otro lado, Stoner la define como "el proceso para establecer metas y cursos de acción adecuados para alcanzarlas."¹¹

Por lo tanto planeación es la etapa del proceso administrativo en la que se analiza la información relevante de la empresa tomando la situación actual, pasada y futura de ésta, con el fin de reducir el grado de incertidumbre por medio de la determinación de cursos de acción que contribuyan a la empresa al logro de los resultados esperados.

Tipos de planes:

1) Misión y Visión:

En la misión se identifican las funciones o tareas básicas de la empresa o institución o de una parte de ésta, y en la visión se establece la posición que la empresa o institución desea tener en un futuro.

2) Objetivos y metas.

¹⁰ Koontz y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, México, Graw Hill, 10ª Edición, Pag. 34.

¹¹ Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6ª Edición., Pag. 11.

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

3) Estrategias.

Se pueden definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

4) Políticas.

Las políticas son planes que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

5) Procedimientos.

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son pautas de acción, más que de pensamiento, las cuales detallan de manera exacta cómo se deben de realizar determinadas actividades.

6) Reglas.

Las reglas describen con precisión las acciones específicas requeridas o las que no se deben de llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.

7) Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a

cabo un determinado curso de acción; generalmente cuentan con el apoyo de los presupuestos.

8) Presupuestos.

Son declaraciones de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Son programas en los que se asignan cifras a las actividades en un período específico de tiempo.

b) Organización:

Concepto: "Determinar qué tareas hay que realizar, quién ha de llevarlas a cabo, cómo hay que agruparlas, quién es jefe de quién y dónde deben de tomarse las decisiones."¹²

Otro autor define a la organización como "el proceso encaminado a obtener un fin, que fue previamente definido por medio de la planeación, y el cual consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común."¹³

En esta segunda etapa se determinan las relaciones jerárquicas, la autoridad y responsabilidad de las distintas unidades que conforman una empresa, así como se efectúa la asignación de las funciones que deben realizarse en éstas.

¹² Robins, Stephen, Administración, 5ª Edición, Prentice-Hall, 1996, Pág. 9.

¹³ Gómez Ceja, Guillermo (1994). Op.Cit.

Algunos propósitos del proceso de organización son:

- Divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos.
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.
- Coordina las diversas tareas organizacionales.
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales.
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

Algunos aspectos de la estructura de la organización son los siguientes:

HERRAMIENTAS ORGANIZACIONALES.

Organigramas:

"Diagrama de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización, y sus relaciones"¹⁴.

"Es una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, su relación, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan"¹⁵

¹⁴ Stoner, y otros, op. cit. Pag. G-8.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México. Pág. 240.

En relación a lo anterior, se puede comprender que el organigrama es una representación gráfica en donde se establecen los niveles jerárquicos que tiene una empresa, las funciones, la distribución de responsabilidades, los canales formales de comunicación y la naturaleza lineal del departamento.

Los organigramas constan de dos elementos básicos:

- Rectángulos: representan unidades administrativas.
- Líneas: Representan las relaciones entre las distintas unidades.

MANUALES:

"Son un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlos, señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién la realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituye una guía para el personal que ha de realizarla"¹⁶.

De acuerdo a lo anterior, esta herramienta administrativa es de gran ayuda, ya que contiene en forma ordenada información acerca de la empresa y por lo cual son documentos básicos de referencia los cuales facilitan la obtención de los resultados esperados, debido que sirven de guía a los empleados, ya que a través de

¹⁶ Gómez Ceja, Guillermo (1994). Ob. Cit. Pág. 380.

éstos pueden conocer cuáles son sus deberes, responsabilidades, los objetivos y políticas establecidas por la organización, en una forma sencilla, directa y autorizada para que facilite su comprensión.

c) Dirección:

Concepto: "La Dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo."¹⁷

"Dirección es la habilidad de contribuir y motivar en el Recurso Humano a que realicen las actividades voluntariamente en una forma ordenada y de acuerdo a los planes establecidos, para alcanzar los objetivos de la empresa."¹⁸

Luego de haberse distribuido las funciones y actividades que se realizarán en las distintas áreas que conforman las empresas, continúa la etapa de dirección, la cual se debe de lograr a través del recurso humano y que todas las tareas y actividades asignadas sean llevadas a cabo eficientemente, a través de implementar un buen liderazgo, motivación, comunicación, supervisión y cultura organizacional, de tal manera que los subalternos laboren buscando los objetivos de la empresa y a la vez obteniendo la satisfacción de sus intereses personales.

¹⁷ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pag. 461

¹⁸ Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). Op. Cit., Pag. 27.

a. Liderazgo.

Se define como el "proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el alcance de las metas del grupo".¹⁹

Por su parte Stoner lo define como el "proceso de dirigir en las actividades laborales de los miembros del grupo y de influir en ellas".²⁰

Se puede concluir, que liderazgo es la capacidad de persuadir y guiar a los empleados para que se esfuercen a alcanzar las metas organizacionales, como si fueran objetivos propios.

b. Motivación.

Motivar es el "proceso que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de ¿qué hace que la gente funcione? Como un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares".²¹

La motivación puede ser definida como el "complejo de esfuerzos que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización".²²

¹⁹ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pag. 23

²⁰ Stoner, y otros (1996). Op Cit., Pag. 514.

²¹ Idem.

²² Sura Delmy Carolina y otros. Propuesta de un Modelo de Dirección Administrativa..., Tesis de Graduación Universidad de El Salvador, 1998.

Se puede decir que la motivación es llevar a cabo las acciones que incentiven a los empleados a poner el mayor esfuerzo para realizar su trabajo de la mejor manera y generar un ambiente organizacional en que se sientan bien laborando para la empresa.

c. Comunicación.

"Es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda".²³

Koontz la define como la "transferencia de información desde el emisor hasta el receptor en donde ambos comprenden la información".²⁴

En toda empresa se debe procurar que exista un ambiente en que la comunicación entre los jefes y sus colaboradores sea eficaz, para que todos ejecuten sus funciones correctamente y así se pueda lograr lo planeado y organizado.

Esto quiere decir que para que la comunicación sea efectiva las órdenes e instrucciones deben trasladarse de forma descendente en la empresa, pero el de la alta jerarquía debe estar pendiente de las opiniones, sugerencias y quejas de los subalternos (comunicación ascendente) a efecto de conocer de inmediato los problemas que se dan en los mandos inferiores, además que los

²³ Stoner, y otros (1996). Op. Cit. Pag. 57.

²⁴ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pag. 509.

jefes de un mismo nivel deben coordinar sus actividades (comunicación horizontal) para el buen desempeño de las funciones de la empresa.

d. Supervisión.

"La supervisión consiste en vigilar y guiar a los empleados de tal forma que las actividades de la organización se realicen adecuadamente".²⁵

Otro autor la define en el "proceso que consiste en ver que las cosas se estén haciendo tal como se había planeado y ordenado".²⁶

Se puede concluir que la supervisión es estar pendiente sobre la forma en que los empleados están realizando su trabajo, de tal forma que éste sea hecho de la manera indicada, de modo que cada uno trabaje según lo planeado.

e. Cultura Organizacional.

Es el "conjunto de normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización".²⁷

Por su parte Koontz define la cultura organizacional como "el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Esto implica la adquisición y transmisión de

²⁵ Galindo García, Munch y Martínez García. Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1ª Edición, 1982, Pág. 165.

²⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México D.F. ECAFSA. 4ª Edición. 1997. Pág. 266.

²⁷ Stoner, y otros (1996). Op Cit. Pag. 198.

conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo".²⁸

De lo anterior se dice que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por las personas que laboran en una empresa, y las cuales conforman la identidad de una organización que la hace diferente de las demás.

d) Control:

Concepto: Según Stoner, "el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas".²⁹

Otro autor lo define así: "Control es el proceso de vigilar las actividades para asegurarse de que se desarrollen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa".³⁰

En esta última etapa del proceso administrativo, es en la cual la gerencia de una empresa verifica que las actividades del recurso humano estén enfocados hacia las metas establecidas, y para lo cual es necesario establecer estándares de desempeño, medir los resultados presentes, comparar éstos resultados con las normas establecidas y tomar medidas correctivas en aquellas áreas en donde se encuentren deficiencias.

²⁸ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pag. 353.

²⁹ Robins, Stephen P. (1994) Administración, Teoría y Práctica, México, Prentice Hall, 9ª Edición.

³⁰ Stoner, y otros (1996). Op. Cit.

Tipos de Control:

Dentro de las empresas existen diferentes tipos de control, entre los cuales se mencionan:

1) Controles Financieros:

Estos se encargan en base a unidades monetarias, de establecer márgenes sobre los cuales las empresas pueden operar adecuadamente y por ende realizando una función de control, entre los cuales se pueden mencionar:

- **Análisis de razones financieras:** El análisis de las razones financieras sirve de base para comparar el desempeño, la posición de la empresa con respecto a otra. Mide el riesgo, el rendimiento, la liquidez y el nivel de actividad proporcionando información decisiva para la empresa.
- **Análisis del punto de equilibrio:** Esta técnica proporciona información a los gerentes para proyectar utilidades, en donde se identifica el punto en el cual el ingreso total es suficiente o no para poder solventar los gastos totales de la organización. Además señala la relación entre ingresos, costos y utilidades.
- **Auditoria Financiera:** "Se refiere a la evaluación periódica, por parte de un grupo de auditores, ya sea internos o externos, de las operaciones contables,

financieras de una organización".³¹ Lo anterior significa, que un programa de auditoria garantiza que las actividades contables y financieras de una organización estén bien registradas; así como, probar la confiabilidad y validez de dichos registros.

2) Controles Presupuestarios:

Los controles presupuestarios se definen como "un instrumento administrativo por medio del cual se establecen normas y planes y se utilizan para medir y valorar la ejecución efectiva por medio de informes financieros".³²

El principal instrumento que se utiliza en este tipo de control ampliamente es el presupuesto, el cual consiste en un plan elaborado en términos cuantitativos, cuidadosamente formulado para utilizar y controlar recursos humanos, materiales y financieros que se emplean en la organización. Ese instrumento se utiliza tanto para la planificación y el control; es decir, que indica qué actividades son importantes y cuántos recursos se deben asignar a cada actividad; por lo tanto cuando se formulan, son herramientas de planificación, y cuando señalan desviaciones

³¹ Mencos Muñoz, María Elena y otros. Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán. Tesis de graduación, Facultad de Economía Universidad de El Salvador, 2002, Pág. 19.

³² Mercado, Salvador. Administración Aplicada. Teoría y Práctica, México, Editorial LIMUSA, 2ª Edición, 1995. Pág. 816.

entre las normas y el desempeño, son considerados como herramientas de control.

3) Controles No Presupuestarios:

Los controles no presupuestarios son utilizados para mantener un completo sistema de verificación, entre los cuales se mencionan:

- Informes y análisis: Son importantes, debido a que permiten detectar problemas en áreas específicas, y poder solucionar las deficiencias. Debido que los informes contables y estadísticos no siempre proporcionan a la empresa la información necesaria para algunas áreas se deben de utilizar informes y análisis especiales.
- La Observación personal: Este tipo de control, proporciona valiosa información, debido a que se pueden analizar problemas que afectan el desempeño de los empleados, los cuales se podrán corregir oportunamente y así evitar problemas serios.
- Auditoria administrativa: "El propósito de ésta es evaluar la calidad de la administración y su calidad como sistema, adoptando principalmente la forma de evaluaciones de desempeño con base en la norma de establecimiento y cumplimiento de metas verificables". Se puede decir entonces, que el objetivo de la auditoria administrativa se trata de medir en base a resultados, el trabajo de los

administradores en cuanto al cumplimiento de las metas de la organización.

- Grafica de Gantt: "Es una herramienta sencilla que permite a los gerentes detallar con facilidad qué es lo que falta hacer para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa".³³ Es decir, muestra de manera visual cuándo deben de realizarse las actividades y las compara con el avance real de cada una. Además, permite detallar con facilidad qué es lo que falta hacerse para terminar una actividad o un proyecto y evaluar si una tarea está adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa.

D) MARCO TEORICO SOBRE MODELOS ADMINISTRATIVOS.

1. MODELOS.

a) Definición:

Definición de Modelo: "En forma genérica es observar un sistema, analizarlo, extraer hipótesis de su funcionamiento y luego abstraerlo, simplificarlo e idealizarlo, traduciéndolo a una fórmula matemática o a otro tipo de representación. Es decir una

³³Robins, Stephen P. (1994). Op. Cit. Pág. 307.

réplica del mundo real, pero sin su complejidad y reducido a proporciones manejables."³⁴

"Modelo es una representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemático"³⁵

Por lo tanto, los modelos representan de forma simplificada un objeto o fenómeno, y para el caso de estudio, enfocará de forma simplificada el proceso administrativo aplicado a la pequeña empresa industrial fabricante de panales para radiadores en el área metropolitana de San Salvador.

b) Modelo administrativo.

1) Conceptos.

Modelo Administrativo es: "la aplicación del proceso administrativo a través del cual se exponen las fases que lo conforman para desarrollar las actividades de tal forma que conduzca al mejor logro de los objetivos."³⁶

Otro autor lo define de la siguiente forma: "Una guía o patrón para direccionar a un grupo de personas mediante métodos organizacionales, con el objeto de alcanzar resultados positivos

³⁴ Gómez Ceja, Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas, México, Mc. Graw Hill, 8ª Edición. Pag. 174.

³⁵ Stoner, James y Freeman R. Edward, Op.Cit.

³⁶ Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). "Diseño de un modelo administrativo Para la Mediana Empresa Dedicada a la Venta de Insumo a la Industria Láctea", Pág. 36.

a través de la optimización de los recursos disponibles, implementando las etapas del proceso administrativo"³⁷

El Modelo administrativo puede considerarse como la integración de las etapas del proceso administrativo, así como la interrelación que existe entre estas, de tal forma que represente la operatividad de las actividades más relevantes del quehacer empresarial de una manera simplificada.

2) Importancia:

La importancia se basa en que facilita el desarrollo de las distintas fases del proceso administrativo, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles.

Objetivos:

- "Establecer y describir los elementos administrativos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficiente.
- Que las organizaciones posean un documento que sirva de guía para que las actividades se mejoren periódicamente y que conduzcan al logro de los objetivos."³⁸

³⁷ Domínguez Giraldo, Gerardo (1994). Indicadores de Gestión. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 4ª Edición. Pág. 19

³⁸ Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). Op. Cit. Pag. 36.

3) Ventajas y desventajas:

Dentro de las ventajas y desventajas de un modelo Administrativo se mencionan las siguientes:

Ventajas:

- Facilita el funcionamiento y desarrollo de la administración de la empresa.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Permite la implementación de las etapas del proceso administrativo.
- Ayuda al buen funcionamiento en la gestión de recursos.
- Conduce el desarrollo de métodos más eficientes de operación.

Desventajas

- La aplicación de un modelo administrativo implica cambios en la organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo Administrativo implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

E. EFICIENCIA.

1. Concepto

"Eficiencia es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización."³⁹

"Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos a menor costo u otras consecuencias no deseadas."⁴⁰

Por lo tanto, de acuerdo a lo anterior, se considera que todos los recursos son escasos, de ahí que lograr la eficiencia en las distintas actividades que se realizan es muy importante. Esto debido que todo lo que la empresa utiliza tiene un costo, y en este sentido, los gerentes deben contar con herramientas administrativas que les permitan, con la menor cantidad de esfuerzo, el logro de las metas trazadas por la organización.

2. Bases para medir la eficiencia.

"La eficiencia, es un concepto que se refiere a insumos-productos. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados medidos con relación a las siguientes bases:

- Mano de obra empleada en realizar alguna actividad.
- Materiales, materia prima utilizada para elaborar un producto.
- El tiempo empleado para realizar alguna acción.

³⁹ Stoner, y otros (1996). Op. Cit, Pag. G-4.

⁴⁰ Koontz y Weihrich, Op. Cit. Pag. 780.

Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas, están actuando eficientemente.”⁴¹

En relación a lo anterior, las bases para medir la eficiencia son parámetros necesarios para determinar en qué medida la implementación de nuevas técnicas administrativas pueden mejorar el uso de la mano de obra, materiales y el tiempo utilizado para desarrollar las actividades encomendadas, por lo tanto un menor uso de los recursos antes mencionados podría significar que se están realizando las actividades eficientemente, logrando así los objetivos de la organización.

3. Efectos del Modelo Administrativo en la Eficiencia

Existen diferentes factores que influyen en el rendimiento de la empresa lo cual hace necesario utilizar una estructura o modelo como método para poner en orden las actividades y funciones.

El impacto de un Modelo Administrativo en la eficiencia de las organizaciones, radica en el uso planificado de los recursos con el objetivo que éstas obtengan mayores ganancias al ejecutar las fases de planeación, organización, dirección y control; dentro de una entidad o empresa.

⁴¹ Stoner, y otros (1996). Op. Cit, Pag. 9-11.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PEQUEÑA
EMPRESA FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**A. Situación problemática.**

En nuestro país, la mayoría de la pequeña empresa carece de una adecuada aplicación del proceso administrativo, obteniendo como resultado que otras mejor organizadas administrativamente las dejen fueran del mercado de competencia a la cual pertenecen.

Entre los principales problemas que atraviesan las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de paneles para radiadores según lo expresado por sus mismos gerentes, son la falta de una misión, visión, objetivos y políticas bien definidas; falta de herramientas administrativas tales como: organigrama, manuales de análisis y descripción de puestos, manuales de procedimientos, inexistencia de un adecuado proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal, lo cual origina una inadecuada contratación de personal requerido para cada puesto, no cubriendo los requisitos que demanda el mismo.

Entre otros problemas que genera el no contar con un adecuado modelo administrativo se encuentra la desmotivación del personal, una ineficiente comunicación, liderazgo que no ejerce la persuasión adecuada al recurso humano, supervisión deficiente y la falta de una cultura organizacional entre los miembros de la empresa. Por otra parte no se cuenta con los mecanismos adecuados para ejercer el control.

Lo anterior influye en que se tomen decisiones incorrectas, un bajo desempeño del personal trayendo como consecuencia que no se logren los objetivos propuestos por la organización.

B. Formulación del problema.

En relación y de acuerdo a los problemas mencionados anteriormente se hace necesario diseñar un modelo administrativo en las pequeñas empresas que fabrican panales para radiadores del área metropolitana de San Salvador. Para el presente estudio se planteó el siguiente problema "¿En que medida el diseño de un modelo administrativo fortalecerá la eficiencia en las funciones administrativas de las pequeñas empresas fabricantes de panales para radiadores en el área metropolitana de San Salvador?".

C. Importancia.

Debido que los recursos ya sean económicos, tecnológicos, humanos, etc., son escasos hay que aprovecharlos de la manera mas eficiente. En este sentido el proceso administrativo permite que todos los recursos con los que cuenta una empresa puedan ser distribuidos de manera tal que alcancen los objetivos individuales y organizacionales; y es aquí donde radica la importancia del estudio, el cual pretende diseñar un modelo administrativo para la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores del área metropolitana de San Salvador, que permita obtener un mejor desempeño en las funciones administrativas y que genere una mayor rentabilidad, fuentes de empleo y contribuir al desarrollo económico y social del país.

Así mismo se considera que brindará un aporte a la pequeña empresa dedicada a la fabricación de paneles para radiadores, con herramientas en las etapas de planeación, organización, dirección y control, que les permita de una manera sistemática, la utilización racional de sus recursos y puedan así de una manera eficiente alcanzar los resultados esperados, generando mayor satisfacción a la gerencia, empleados y clientes.

D. Objetivos de la investigación.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores del área metropolitana de San Salvador, que permita identificar los principales problemas que afectan el buen desarrollo de las funciones administrativas, y determinar posibles alternativas que contribuyan a solucionar dichas deficiencias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar los elementos de la etapa de planeación, que implementan las pequeñas empresas fabricantes de paneles para radiadores, con el objetivo proponer mejoras.
2. Investigar si las empresas fabricantes de paneles para radiadores cuentan con herramientas organizativas que sirvan de orientación en la distribución de trabajo, para elaborar las que no existan y rediseñar las que poseen.
3. Conocer si la función de dirección se está efectuando correcta y oportunamente, a fin de proponer posibles alternativas, que permitan lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades del recurso humano.

4. Identificar las herramientas de control utilizadas por la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores, con el objetivo de conocer si se comprueba con éstas lo planeado y organizado.

5. Proponer un modelo administrativo que contribuya a mejorar la eficiencia en los procesos administrativos realizados en las pequeñas empresas fabricantes de paneles para radiadores del área metropolitana de San Salvador.

E. Metodología de la investigación.

1. Método de investigación.

Para llevar a cabo el presente estudio se empleó el método científico, debido que permite de una forma objetiva interpretar la realidad que se necesita conocer, y se fundamenta en un problema buscando una explicación a dicho fenómeno y además por medio de la investigación, obtener una respuesta a la problemática existente, por lo tanto así se efectuó en la presente investigación, identificando la ausencia de un modelo administrativo en las pequeñas empresas fabricantes de paneles para radiadores, que contribuya a fortalecer la eficiencia en las funciones directrices.

Además se utilizó el método análisis-síntesis ya que éste permite descomponer el todo en sus partes generales, para luego emitir una conclusión; esto significa que se efectuó un estudio de las pequeñas empresas productoras de panales para radiadores del área metropolitana de San Salvador en sus elementos y funciones principales, para luego emitir conclusiones generales sobre su situación actual en el área administrativa.

2. Fuentes de información.

- Fuentes Primarias.

Con el objetivo de recolectar la información de este estudio se efectuaron entrevistas y encuestas cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario así como también se usó la observación directa en actividades que realizan las personas sujetos de estudio. Dicha información fue proporcionada por el personal del área administrativa y operativa siendo estas las unidades de análisis de las pequeñas empresas fabricantes de panales para radiadores del área metropolitana de San Salvador.

- Fuentes Secundarias.

Como fuentes secundarias para recolectar información se utilizó documentación bibliográfica tales como libros, revistas y tesis relacionadas con el tema. Otro medio utilizado fue internet, de donde se recopiló datos que facilitaron la comprensión de una

forma amplia los elementos teóricos que se aplicaron en la presente investigación.

3. Técnicas e instrumentos para recolectar la información.

El proceso de investigación demanda la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos a utilizar para la obtención de información que se necesita analizar e interpretar.

Para la realización de la investigación sobre la propuesta de un modelo administrativo, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

- Entrevista: La finalidad de esta técnica fue establecer una conversación formal con los gerentes y personal administrativo de las dos empresas fabricantes de paneles para radiadores, con el objetivo de conocer su problemática administrativa. Para lo cual se utilizó como instrumento una guía estructurada de preguntas para las entrevistas efectuadas al personal de ambos puestos, de acuerdo a las necesidades de información.

- La encuesta: El objetivo de esta técnica consistió en consultar al personal operativo de las empresas sujetas de estudio, lo cual permitió identificar los principales

problemas administrativos que enfrentan estas organizaciones. En la presente investigación se formularon cuestionarios con preguntas de opción múltiple y abiertas, con el fin de determinar el diagnóstico adecuado para el diseño del modelo administrativo para dichas empresas.

- La observación: Se obtuvo la información a través de visitas efectuadas a los establecimientos en estudio, donde se observó el proceso administrativo y procedimientos que se realizan en las empresas fabricantes de panales para radiadores.

4. Tipo de investigación.

En el presente estudio, el tipo de investigación que se llevó a cabo fue el método correlacional, "el cual tiene como finalidad medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular"⁴². Para el caso de investigación se necesitó conocer si la existencia de un modelo administrativo fortalece la eficiencia en las funciones administrativas de la pequeña empresa fabricante de panales para radiadores.

⁴² Rojas Soriano, Raúl (2004), *Guía Para Realizar Investigaciones Sociales*, 40ª edición, México, Pág. 377.

En relación a lo anterior, se analizó si existe correlación o asociación entre las variables "Modelo Administrativo" y "Eficiencia en las funciones administrativas".

5. Universo y muestra.

Para el desarrollo de la investigación, se determinaron como universo las empresas que conforman este sector económico, las cuales son dos, siendo las siguientes:

RADTEC DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V., y MANUFACTURERA MEXICANA DE PARTES AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V; y son las que se adaptan a las características de pequeña empresa fabricante de panales para radiadores en el área metropolitana de San Salvador y a través de las cuales se obtuvo la información.

Debido a la característica especial del presente estudio, las empresas son dos y el personal entre ambas es de 25 personas, no se emplearon fórmulas estadísticas para el cálculo de la muestra, por lo que se tomó el 100% del universo, efectuando un censo, por lo cual se investigaron las dos empresas; tomando como unidad de análisis al personal administrativo y operativo detallado en los tres niveles siguientes:

1er nivel: Alta Gerencia.

Para obtener la información del personal que forma parte de éste nivel, se utilizó la entrevista a través de una guía estructurada de preguntas, la cual se desarrolló con los gerentes de ambas empresas, por lo tanto se efectuaron dos entrevistas.

2º nivel: Personal administrativo.

De igual forma que para el primer nivel, se obtuvo la información por medio de una guía estructurada de preguntas para la entrevista de acuerdo a las necesidades de información. Para este caso se realizó entrevistas con los asistentes administrativos de ambas empresas, siendo el total de dos entrevistas efectuadas para el personal de esta área.

3er nivel: Personal operativo.

La obtención de la información para este tercer nivel, se efectuó por medio de la encuesta, en donde se consultó al personal que realiza funciones operativas acerca de sus opiniones respecto al objetivo de estudio. Para este nivel se tomaron los puestos tipo: vendedor, repartidor, supervisor de producción y operativo, efectuando las encuestas en las dos empresas, sumando un total de ocho encuestas.

Lo anterior se efectuó con el objetivo de obtener información desde los diversos puntos de vista del personal que labora en ambas empresas.

6. Tabulación y análisis de datos.

Luego de haber recolectado los datos por medio de las técnicas y herramientas que se utilizaron para la investigación, se realizó el procesamiento y consolidación de la información en dos etapas: primeramente para el caso de la encuesta llevada a cabo con los trabajadores del nivel operativo, el procesamiento se efectuó a través de un sistema manual, además la presentación de datos se realizó por medio de cuadros estadísticos en donde se ubicaron las preguntas, el objetivo y la respectiva respuesta, frecuencia absoluta y porcentual, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En cuanto a las entrevistas, los resultados obtenidos a cada pregunta formulada se muestran a través de un resumen de las respuestas dadas por los gerentes y personal administrativo de ambas empresas.

En relación al análisis efectuado, se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones, exponiendo los aspectos negativos y positivos de la empresa, así como las sugerencias que contribuyan en la elaboración de la propuesta de un Modelo Administrativo que fortalezca la eficiencia en las funciones de la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores del área metropolitana de San Salvador.

F. Análisis de la situación actual de la pequeña empresa industrial fabricante de paneles para radiadores.

A continuación se presenta un diagnóstico sobre la situación actual en la aplicación de cada una de las fases del proceso administrativo en la pequeña empresa fabricante de paneles para radiadores del área metropolitana de San Salvador, el cual ha sido posible elaborar a través del análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas efectuadas a empleados administrativos y gerencias, y por medio de la encuesta aplicada al personal operativo de dichas empresas.

Planeación:

Para el caso de las empresas estudiadas, esta fase es una de las menos utilizadas, en el sentido que no cuentan con una misión, visión, objetivos, políticas, ni procedimientos a nivel formal en las distintas actividades que desarrollan, lo cual denota una mínima o nula planeación de lo que se espera alcanzar (Ver cuadros del 6 al 16). Generalmente, esta etapa es desarrollada de forma empírica en ambas empresas, y aunque cuentan con algunos de los tipos de planes, éstos no se encuentran definidos por escrito, tal es el caso de los objetivos, los cuales no se conocen claramente en ambas empresas, al no contar con un documento por escrito que los detalle, lo que dificulta que

los empleados puedan identificar hacia donde deben ir orientados los esfuerzos de todos los miembros de la organización (cuadros 6 al 11).

Entre otros planes no definidos claramente, se encuentran las políticas; aunque en ambas gerencias dicen contar con ellas, no establecen en qué consisten (cuadros 12 al 13).

Además, estas empresas no desarrollan programaciones de las actividades a realizar, lo cual ocasiona que no se ejecuten eficientemente tareas importantes, como ventas, cobros, compras, producción, entre otras (cuadro 16)

En cuanto a los presupuestos, son elaborados anualmente y son ajustados con base a las disponibilidades de recurso financiero, dejando un margen de flexibilidad para cubrir imprevistos, principalmente son elaborados presupuestos de compras, producción y ventas (ver resumen pregunta 42 entrevista)

Organización

Actualmente las empresas cuentan con insuficiente nivel de organización en las actividades que desarrollan. Sin embargo, nada de lo que han logrado organizar se encuentra expuesto por escrito, debido que no cuentan con un organigrama, aunque sí tienen ciertas áreas funcionales definidas, como los son: producción, ventas y el área financiera; así como servicios de

auditoría externa, áreas legales, contables y de producción (ver cuadro 18)

Entre otros problemas identificados se observa que no existen líneas de autoridad definidas claramente dentro de las empresas, en parte debido a que por el tamaño de éstas, la gerencia centraliza casi todo el poder de mando, sólo delegando responsabilidades a los subalternos (ver cuadro 20).

Así mismo se han encontrado contradicciones en lo que respecta a si existe un equilibrio en la carga de trabajo, debido que los empleados manifiestan que ésta no se encuentra equilibrada, y por su parte los gerentes exponen lo contrario (ver cuadro 21, 22 y respuesta 25 entrevista).

Con lo que respecta a los distintos manuales organizativos, las empresas objeto de estudio no cuentan con ninguno de estos manuales, lo cual dificulta las actividades a realizar por los empleados, quienes consideran necesario el contar con éstos, debido que el nuevo personal requiere un mayor tiempo para conocer las funciones del puesto que le asignan (ver resumen pregunta 28 de entrevista).

Dirección

Como en la mayoría de las pequeñas empresas de nuestro país, las organizaciones sujeto de estudio no desarrollan la etapa de dirección de forma eficiente, debido que como se mencionó

anteriormente, éstas no cuentan con herramientas organizativas, por lo que se les dificulta ejecutar de mejor forma lo concerniente a la dirección.

Además se ha observado que en ambas empresas no se brinda capacitación a los nuevos empleados, lo cual posteriormente genera que éstos ejecuten incorrectamente las actividades asignadas a sus puestos (ver cuadro 26).

En el caso del liderazgo ejercido, éste es considerado por los empleados como importante, se ejerce de forma democrática, debido que son tomadas en cuenta las opiniones y sugerencias de los subalternos, existiendo también flexibilidad ante determinadas contingencias que sufran éstos, lo cual conlleva que se den buenas relaciones entre la gerencia y el personal, según lo manifestado por éstos últimos (ver cuadros 28 y 29).

No obstante, existen empleados que consideran que no se cuenta con personal eficiente en la gerencia, lo cual indica que aunque el liderazgo tiende a ser participativo, no todos los miembros de la organización comparten la misma percepción (ver cuadro 27).

En lo que respecta a la motivación, es implementada por la gerencia, a través de incentivos principalmente económicos como incrementos salariales y bonificaciones, teniendo menos énfasis el reconocimiento y felicitaciones verbales o escritas (ver cuadro 32).

Además se identificó que con el objeto de propiciar la convivencia entre el personal, se efectúan reuniones para celebrar cumpleaños y fiestas navideñas, sin embargo no se realizan otro tipo de actividades que fortalezcan la convivencia de los empleados de forma frecuente (ver resumen pregunta 40 y 41 entrevista).

En lo relacionado a la comunicación, la mayoría del personal considera que existe una adecuada transmisión de datos, debido que las instrucciones son brindadas de forma verbal y personalmente a cada individuo, existiendo una retroalimentación de las instrucciones emanadas de la gerencia (ver cuadros 35 y 36).

La supervisión, se encuentra enfocada a corregir los errores después que las tareas han sido realizadas, lo cual indica que no se ejerce una acción preventiva que asegure los resultados a obtener (ver cuadros 37 y 38).

Control

Prácticamente los controles utilizados dentro de ambas empresas van enfocados a la evaluación de aspectos financieros, entre los que se pueden mencionar:

- La contabilidad: permite a través de la elaboración de los estados financieros al final de cada ejercicio que la gerencia

pueda contar con un panorama en términos monetarios de la situación de la empresa.

- Auditorías contables: van enfocadas a identificar inconsistencias de tipo financieras.
- Presupuestos: por medio de éstos se proyectan las necesidades principales de compras de materia prima e insumos y de elaboración de productos, los cuales sirven como medios de control al comparar lo planeado con los resultados.
- Informes de ventas diarios: en los cuales se muestra un detalle de los productos, volúmenes y valores monetarios.
- Registros de inventario: en donde se maneja el control de la mercadería disponible, productos en proceso, materia prima e insumos.

Se ha identificado que ambas empresas no aplican herramientas administrativas que sirvan de apoyo para medir el desempeño del personal, basándose para evaluar a través de los resultados y observación continua de éstos. Además, no cuentan con herramientas para el control de asistencias y horarios para los empleados; en lo que respecta a los controles financieros únicamente son utilizados aquellos que son exigidos por las leyes del país, dejando de fuera los administrativos para el control de las ventas y cobros (ver cuadros 39 al 42).

G. Conclusiones.

Con base al estudio de campo efectuado en las empresas investigadas, del análisis a las tabulaciones de los cuestionarios y de las respuestas a las entrevistas, se detallan las siguientes conclusiones:

1. Se ha identificado que en las empresas sujetas de estudio, no cuentan con una misión que las guíe al logro de sus objetivos. Además no poseen una visión que les permita proyectarse a una posición en el futuro.
2. Actualmente, no tienen un modelo administrativo definido, lo cual se ve reflejado en que no disponen por escrito de objetivos y políticas que faciliten a la gerencia y empleados en la toma de decisiones, influyendo en que el personal no comprenda los resultados que persigue la empresa.
3. En las organizaciones estudiadas, se determinó que son reducidas las actividades en donde se desarrolla una programación, siendo las principales producción, ventas y cobros.
4. Se determinó que las empresas no cuentan con un organigrama que muestre las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de ellas, sin embargo poseen áreas definidas a nivel informal, como las de producción, ventas, financiera y recursos humanos, aunque esta última no cuenta con personal especializado, pero las

funciones son desarrolladas en ambas empresas de forma empírica por los gerentes.

5. Las empresas sujeto de estudio no cuentan con manuales de descripción de puestos, de procedimientos, ni de organización, lo que significa que no poseen herramientas administrativas que guíen hacia el desarrollo eficiente de las actividades.

6. Existe contradicción por el medio utilizado para contratar a los empleados, debido que la gerencia expresó que se utiliza un contrato por escrito y los empleados, tanto administrativos y operativos, manifestaron lo contrario, lo cual indica la inestabilidad en un proceso formal de contratación de personal.

7. Se ha observado que en ambas empresas no se brinda inducción, ni capacitación a los nuevos empleados, lo cual posteriormente genera que éstos no ejecuten correctamente las actividades asignadas a sus puestos.

8. Se considera que el tipo de liderazgo que predomina en ambas empresas, es participativo, debido que se toman en cuenta las sugerencias que los empleados proponen para desarrollar una actividad o resolver problemas.

9. Respecto a los incentivos proporcionados, debido a un buen desempeño de parte de los empleados, se encuentran principalmente los incrementos salariales, las felicitaciones verbales y días libres, los cuales son aplicados al personal de

todas las áreas de las empresas, siempre y cuando hayan desempeñado excelentemente sus actividades.

10. En lo referente a la comunicación en ambas empresas, se ha determinado que debido al tamaño de éstas y al poco personal que las conforman, se hace de forma verbal, existiendo retroalimentación de las instrucciones dadas a los empleados para que no exista distorsión del mensaje que se quiere dar a conocer.

11. La supervisión efectuada en este tipo de empresas es realizada a todas las áreas de éstas, y generalmente se corrigen los errores hasta después que se han realizado las tareas, faltando programas preventivos.

12. En ambas empresas se efectúan actividades de convivencia para mejorar las relaciones entre los empleados, sin embargo éstas son realizadas de forma ocasional.

13. Se determinó que los controles utilizados dentro de ambas empresas van enfocados a la evaluación de aspectos financieros, para lo cual emplean principalmente los exigidos por las leyes tributarias como: auditoría contable, contabilidad y registro de I.V.A., dejando fuera aspectos importantes como la evaluación al desempeño, horarios de asistencia y controles administrativos para las ventas y cobros.

H. Recomendaciones.

1. Se sugiere a la administración de ambas empresas aplicar una misión y visión, con el objetivo de identificar el compromiso y responsabilidad de los empleados hacia la empresa y hacia los clientes. Así mismo, que éstas se ubiquen en lugares estratégicos y visibles para que todos los miembros de la organización las conozcan.

2. Se recomienda, elaborar un documento por medio del cual se den a conocer los objetivos y políticas sobre los cuales se guiará el desarrollo de las funciones de los empleados dentro de la empresa, el cual debe ser dado a conocer al personal de forma verbal y escrita, con el objetivo que éstos los conozcan y se comprometan a su cumplimiento y logro.

3. Se propone a la gerencia de ambas empresas que elabore un formulario para la programación de las actividades a realizar por los empleados.

4. Se recomienda para una mejor observación de la estructura organizativa, diseñar un organigrama que defina claramente la escala jerárquica, documento que debe ser ubicado en un lugar visible con el objetivo que el personal identifique a qué área pertenece y la línea de autoridad a seguir.

5. El grupo propone a la administración de las empresas, la elaboración e implementación de los diferentes manuales

administrativos con la finalidad de facilitar y coordinar la ejecución de las diversas actividades.

6. Se sugiere a las empresas que se diseñe un contrato de trabajo por escrito para formalizar las obligaciones y derechos, tanto de los empleados, como de los patronos, obteniendo un mayor compromiso por parte de los trabajadores en el desarrollo de las actividades.

7. Se recomienda el diseño de un manual de bienvenida, así como un manual de descripción de puestos con el objetivo que contribuyan a la capacitación e inducción a los nuevos empleados.

8. Se recomienda a las gerencias continuar aplicando el tipo de liderazgo participativo, dispuesto a escuchar las sugerencias e ideas de los empleados, pero debe ser aplicado a todas las áreas de la empresa para que la totalidad del personal perciba la misma imagen.

9. Se propone a la administración que continúe utilizando el mismo tipo de incentivos, debido que son los que producen mayor motivación a los empleados, así mismo, con el objetivo de reforzar la motivación de éstos, se sugiere la mayor implementación de incentivos como: felicitaciones verbales, escritas y capacitaciones con el objetivo que los empleados se sientan comprometidos a desarrollar de mejor manera sus actividades.

10. Se recomienda a la gerencia de ambas empresas, seguir aplicando los mismos medios de comunicación, transmitiendo la información hacia los empleados, así como la retroalimentación de las instrucciones brindadas por medio de las reuniones que se realizan con el personal. No obstante con el objetivo de fortalecer la comunicación, se sugiere la implementación de medios escritos, como por ejemplo: memorandums, circulares y notas.

11. Se propone que se efectúe una supervisión no sólo enfocada a encontrar errores, sino para la prevención de los mismos, con el objetivo de evitar desperdicios de tiempo y recursos.

12. Se sugiere implementar actividades que fomenten una convivencia entre el personal de forma más frecuente.

13. Se recomienda a la administración de ambas organizaciones emplear mecanismos de control para la evaluación del desempeño, de asistencias y de horarios, con el objeto de identificar la eficiencia y responsabilidad del empleado en la ejecución de las actividades.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA
EFICIENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE RADTEC EL
SALVADOR, S.A. DE C.V.**A. ASPECTOS GENERALES.****1. Introducción.**

El presente capítulo desarrolla la propuesta de un Modelo Administrativo para la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores, con el cual se espera contribuir al fortalecimiento de las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control; a través del diseño de Herramientas Administrativas que permitan solucionar problemas que se presentan en el desarrollo de las diversas operaciones, en este tipo de Instituciones. Así mismo, la implementación de este Modelo Administrativo, contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos, facilitando la ejecución de las distintas actividades a desarrollar.

La presente investigación se efectuó en el área metropolitana de San Salvador, debido que actualmente solamente en esta zona geográfica existe este tipo de empresa.

2. Objetivos:

Objetivo General:

Ofrecer un Modelo Administrativo que permita orientar a la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores, con la finalidad de fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas.

Objetivos Específicos:

- Elaborar planes de acción que permitan alcanzar los resultados esperados y prever situaciones futuras en la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores.
- Crear herramientas organizativas que sirvan de orientación en la distribución del trabajo y los recursos de la Pequeña Empresas Fabricante de Paneles para Radiadores.
- Proponer técnicas de dirección administrativa que permita a la gerencia lograr la eficiencia del recurso humano de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores.
- Diseñar herramientas de control que permitan evaluar el desempeño y medir la responsabilidad del personal, verificando el nivel de cumplimiento de lo planeado y organizado en la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores.

3. Importancia del modelo administrativo.

La importancia se basa en que facilita el desarrollo de las distintas labores de todo gerente, jefe administrativo y supervisor, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales por medio del aprovechamiento racional de los recursos disponibles, por lo cual la presente propuesta permitirá que la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador tenga una idea clara de cómo aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta.

4. Alcances y Limitaciones del Modelo:

Alcances:

Entre los alcances que se esperan lograr por medio de la implementación del Modelo Administrativo propuesto, se detallan:

- Que se empleen adecuadamente los recursos con los cuales la pequeña empresa desarrolla las actividades, con la finalidad de minimizar tiempo y esfuerzo.
- Que la gerencia cuente con un modelo que facilite y sirva de apoyo en el desarrollo de las funciones que realiza.
- Que sirva como medio para difundir entre los distintos miembros de la organización los aspectos más importantes con el propósito que el personal se involucre totalmente en el alcance de los objetivos empresariales.

Limitaciones:

Entre las limitaciones que pueden dificultar el uso del modelo propuesto, están:

- Que la empresa no le de la debida importancia, desconociendo las ventajas que tendría con la aplicación del mismo.
- Carecer de los recursos financieros necesarios para la aplicación del Modelo Administrativo en un período determinado, es decir, que la implementación no se realice estando el documento vigente para la respectiva funcionabilidad.
- Que el recurso humano desconozca la aplicación de este tipo de documento como instrumento para realizar de manera más eficiente las funciones, incluyendo la falta de colaboración debido a la oposición al cambio.

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES. CASO ILUSTRATIVO: RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

En este apartado se detallan las fases del Modelo Administrativo que se proponen a la empresa, así como los diferentes elementos que lo constituyen.

1. Planeación Administrativa.

Esta etapa es fundamental para el buen desempeño de todas las actividades a realizar dentro de la empresa, debido que a través de los distintos planes administrativos se presentan los medios que contribuirán a alcanzar los objetivos establecidos:

a. Misión.

A través de este tipo de plan, la empresa identifica su razón de ser, los medios utilizados para alcanzar los resultados proyectados, determinando hacia donde van dirigidos los esfuerzos, lo que permite a los integrantes de la organización sentir un mayor compromiso para brindar mejores productos y servicios.

La siguiente es la misión que se propone:

"Somos una empresa dedicada a la fabricación de paneles para radiadores, para lo cual utilizamos materia prima de superior calidad, con el objetivo de satisfacer la demanda de la

población salvadoreña de este tipo de accesorios automovilísticos, a precios accesibles y brindando la mejor atención hacia nuestros clientes".

b. Visión.

La visión proporciona las perspectivas que la empresa tiene para el futuro, hacia donde quiere estar ubicada, impulsando a los empleados a centrar los esfuerzos hacia el logro de dicha meta, garantizando que los clientes obtengan productos de calidad.

La visión propuesta es:

"Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la fabricación de paneles para radiadores, identificados por la calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio, responsabilidad y profesionalismo creando fidelidad en nuestros clientes".

c. Objetivos.

Una organización para su crecimiento y desarrollo debe contar con objetivos claros y definidos que la guíen hacia la optimización de los recursos disponibles y a través de los cuales alcance el éxito propuesto. En relación a lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

- Objetivo General.

Proveer al mercado automotriz salvadoreño, con panales para radiadores, fabricados con materia prima de alta calidad, que permitan satisfacer la demanda de nuestros clientes y en consecuencia la estabilidad económica de la empresa.

- Objetivos Específicos.

- Brindar una atención esmerada hacia los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades con respecto al tipo de producto que requieren.
- Utilizar materiales en la elaboración de los productos que permita ofrecer panales para radiadores de calidad, logrando así fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Inducir en el personal el deseo de mejorar en el desempeño de las labores y que contribuya en la reducción de errores, costos y gastos.
- Crear alianzas con empresas distribuidoras de accesorios automotrices al interior del país, con la finalidad de expandir las ventas a nivel nacional y lograr así mayores ganancias.
- Crear en los empleados un compromiso hacia el cumplimiento e identificación con los objetivos de la empresa, lo cual permita el logro de los resultados previstos.

d. Políticas.

Estas consisten en guías o lineamientos de carácter general que canalizan el pensamiento y la acción de la conducta del personal de una organización hacia los resultados esperados. De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes políticas:

- La contratación del personal se realizará a través de un contrato de trabajo por escrito, el cual señalará derechos y obligaciones de ambas partes.
- La selección del recurso humano tanto para las áreas administrativas como operativas, se efectuará tomando como base el conocimiento técnico, experiencia laboral y nivel académico requerido para los puestos.
- La inducción y capacitación será impartida por el jefe inmediato de cada área y en la cual se darán a conocer aspectos generales y específicos a desempeñar en el puesto.
- Con el objetivo de verificar que el candidato seleccionado fue el idóneo para el puesto, se pondrá a prueba durante un período de por lo menos tres meses, con la finalidad de evaluar el desempeño en las labores durante dicho tiempo.
- Se realizará anualmente la evaluación del desempeño de los empleados con el fin de identificar la eficiencia en la ejecución de las labores.
- Los incentivos proporcionados a los empleados, se harán con base a la evaluación del desempeño.

- Se efectuará por lo menos una reunión semanal con el personal, con la finalidad de transmitir y recibir información sobre aspectos que inciden en el funcionamiento formal de la empresa.
- El personal del área de ventas se encargará de atender consultas y reclamos de los clientes, con el propósito de mejorar la calidad de los productos y servicios en la atención ofrecida.
- Por medio de los procesos de cobro diseñados, el personal respectivo realizará controles sobre el nivel y tiempo de endeudamiento de los clientes, en relación a los plazos y montos establecidos por la empresa, para evitar la morosidad en los créditos concedidos.
- La gerencia efectuará un examen de los productos a través de una muestra de la calidad de los mismos, supervisando que no existan desperdicios de materiales.
- El personal encargado de la fabricación de los paneles para radiadores, deberá elaborarlo de acuerdo a los estándares establecidos de materia prima e insumos.
- Los despidos de personal se darán a conocer por escrito.

e. Valores que practica la empresa:

- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- 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: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- Espíritu de equipo triunfador: Reconocer el trabajo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- Creatividad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- Comunicación positiva: Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

f. Estrategias.

Con el objetivo de orientar el rumbo de los esfuerzos y recursos de una organización, se debe contar con estrategias a largo plazo con base a las necesidades actuales y futuras, apegándose a lo planeado por la gerencia.

- Desarrollar publicidad, a través de anuncios en periódicos, guía telefónica, volantes y brochures.
- Instalar buzón de sugerencias en el área de atención a los clientes para conocer las opiniones de ellos.
- Motivar cada fin de año, a los clientes puntuales con descuentos u obsequios, entrega de calendarios y agendas.
- Efectuar alianzas con distribuidores y talleres automotrices, dedicados a la comercialización de repuestos con la finalidad de expandir las ventas de panales para radiadores.
- Participar en ferias expositivas y de afluencia masiva, por ejemplo CONSUMA , con el objetivo de dar a conocer los productos.
- Desarrollar capacitaciones dos veces al año, en áreas donde los empleados tengan deficiencias, y a través de las cuales fortalezcan los conocimientos técnicos en las actividades a realizar.

g. Procedimientos.

Con la finalidad de facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa se elaboró el manual de procedimientos para actividades como:

- Fabricación de productos.
- Venta de productos.
- Cierre contable.
- Control de inventarios.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- Cobro a los clientes.
- Supervisión de actividades.

(Ver Anexo No. 11)

h. Programas.

Debido que la información recopilada en el estudio de campo, mediante la encuesta y entrevista, demostró que la empresa realiza planificación para las actividades de fabricación y cobro al cliente; en esta propuesta se han elaborado, los formatos de programación utilizando el Gráfico de Gantt, para las tareas en las que no se cuenta con este tipo de herramientas, como registro de operaciones contables, reparto de mercadería y atención al cliente; lo cual permitirá ejecutar ordenadamente las funciones y aprovechar al máximo el tiempo disponible. (Ver Anexo No. 4).

i. Presupuestos.

Entre los presupuestos que se propone sean utilizados por la empresa, se encuentran los siguientes:

1. Presupuestos Operativos:

De venta: A través de esta herramienta la empresa efectúa proyecciones de lo que estima vender durante un período comprendido generalmente de un año, el cual es de mucha utilidad debido que sirve de base para hacer proyecciones como la compra de materiales y de artículos a elaborar.

De producción: Tomando en cuenta las ventas proyectadas y la capacidad instalada, se planifican para un período determinado los niveles de producción necesarios para cubrir la demanda estimada.

De compra de materia prima: Considerando que se dispone con la proyección de las cantidades de bienes a fabricar, además de los niveles de inventario presupuestado, es necesario estimar las cantidades de materia prima para la producción.

De compra de productos para la venta: Con base a la estimación de las ventas para el año proyectado, es necesario presupuestar la compra de todos aquellos productos que no son elaborados en la empresa.

De gastos de administración: Consiste en planificar los gastos de pago de servicios, como por ejemplo: energía eléctrica, agua

potable, alquileres de locales y pago de salarios que son utilizados por el área administrativa de la empresa.

De gastos de venta: Es una proyección de todos aquellos gastos relacionados con la distribución de los productos, entre los que se pueden mencionar: pago de salario de vendedores, publicidad, alquiler de locales, etc. incurridos por el Departamento de Ventas de la empresa.

De mano de obra directa: Este permite identificar el desembolso a realizar en pago de salarios al personal de producción durante un período determinado.

De costos indirectos de fabricación: En este presupuesto se estiman los pagos a realizar en todos aquellos gastos que indirectamente contribuyen en la fabricación de los productos.

2. Presupuestos Financieros:

De cobros: Permite calcular las cantidades mensuales a ser cobradas de las ventas al crédito.

De amortización de deuda a largo plazo: Por medio de éste, la empresa provisiona los pagos a efectuar en concepto de intereses y amortización de las cuentas por pagar a largo plazo.

De Flujo de Efectivo: Permite identificar el movimiento del dinero con el cual se dispone, luego de haber restado a los ingresos generados por las ventas, los gastos necesarios para desarrollar la actividad económica de la empresa.

Estado de Resultados Proyectado: Esta proyección muestra al final de un ejercicio los resultados obtenidos de las actividades operativas de una empresa, las cuales pueden ser de resultado positivo al obtener utilidad, o negativas cuando se tienen pérdidas.

Balance General Proyectado: Proyecta la situación financiera que tendrá una organización en una fecha determinada y en la cual se encuentra la relación entre lo que la empresa posee, y los medios que utilizó para obtener los recursos.

(Ver Anexo No. 5)

j. Normas.

Con el objetivo de contribuir en la orientación de la conducta de los empleados, se proponen las siguientes:

- Conservar en buen estado los muebles, instrumentos, maquinaria y herramientas propiedad de la empresa que estén directamente bajo el cuidado y el desempeño de las funciones.
- Toda salida de dinero, deberá ser autorizada por la Gerencia, y en su ausencia, por el Asistente Administrativo.
- El personal debe mostrar buena conducta en el lugar de trabajo y en el desempeño de las funciones encomendadas.

- La gerencia supervisará periódicamente el personal a su cargo, a fin de evaluar el cumplimiento de lo planeado con los resultados.
- Se efectuará descuentos al personal involucrado en los faltantes de dinero.
- El personal que maneja información confidencial deberá guardar la debida discreción del caso y quien incumpla esta disposición será sancionado de acuerdo a la importancia de los datos revelados.
- Debe emitirse al cliente el respectivo documento por cada una de las ventas efectuadas, tanto al crédito como al contado.
- El personal de ventas deberá llevar un control de los productos vendidos, así como del dinero recibido como pago o la factura de crédito firmada y el personal administrativo encargado deberá firmar como constancia de la entrega respectiva.

k. Reglas.

Con el propósito de ayudar a la administración en el orden y disciplina de todo el personal de Radtec El Salvador, S.A. de C.V., se proporcionan las siguientes reglas:

Reglas de la Gerencia General:

- Autorizará los despidos del personal que haya cometido faltas graves.
- Será la responsable de la supervisión del personal en las distintas áreas de la empresa.
- Evaluará el desempeño de los empleados al final de cada año.
- Será la responsable de entregar informes sobre los resultados obtenidos en la junta directiva de la empresa.
- Se encargará de convocar a reuniones a los trabajadores, a fin de proporcionar los lineamientos adecuados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Ejecutará el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Reglas del personal administrativo:

- Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas y consumir estupefacientes dentro de la empresa, así como presentarse en estado de embriaguez o bajo efectos de narcóticos.

- Se prohíbe terminantemente que un empleado maltrate verbal o físicamente a un cliente.
- Se prohíbe cualquier tipo de agresiones físicas o verbales entre empleados; en caso de darse, los involucrados serán despedidos.
- Todo el personal deberá cumplir con los horarios de labores establecidos por la gerencia.
- Se prohíbe al empleado abandonar su puesto de trabajo sin causa justificada o sin el permiso de la gerencia.

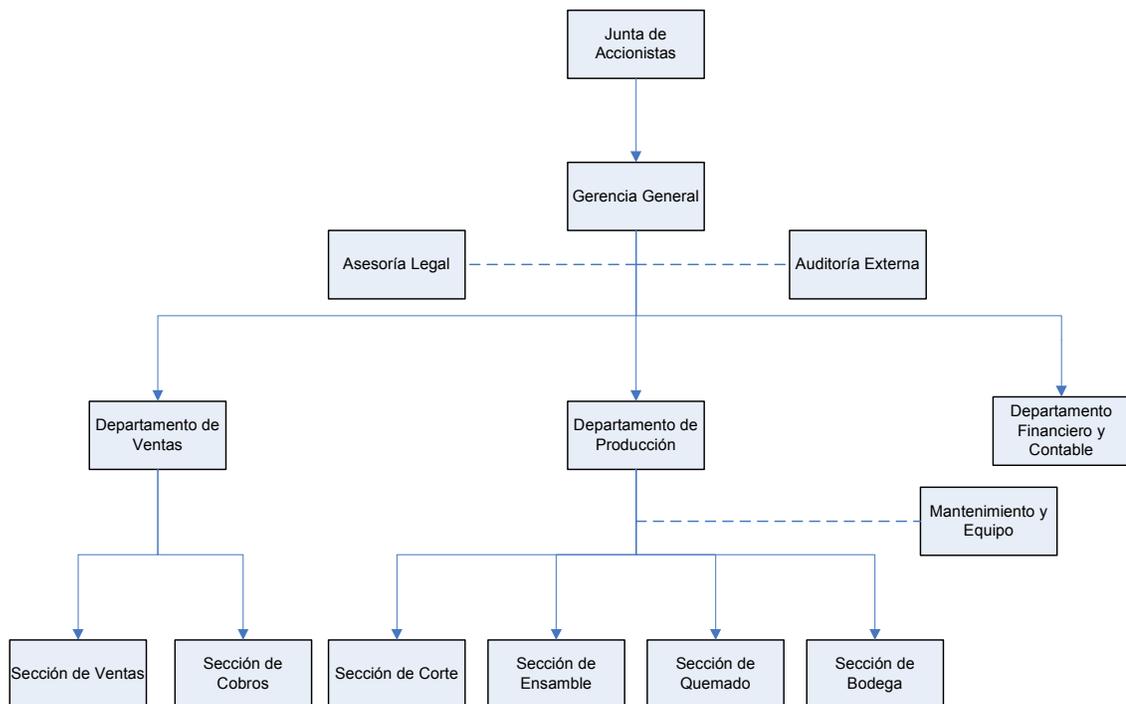
2. Organización.

a. Organigrama.

Esta herramienta administrativa muestra las relaciones de autoridad y responsabilidad que han sido asignadas a cada puesto, así como los canales formales de comunicación. Esto permite que los empleados puedan identificar quién es el jefe inmediato y los compromisos que deben cumplir en el desempeño de las labores. Las funciones respectivas están detalladas en el Manual de Descripción de Puestos, según Anexo No. 10.

La propuesta del organigrama a Radtec El Salvador, S.A. de C.V. es la siguiente:

Organigrama de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.



Fecha de elaboración: 03 de marzo de 2007
 Elaborado por: Grupo de Investigación.
 Aprobado por: Elizabeth de Villegas
 (Gerente General, Radtec de El Salvador,
 S.A. de C.V.)

Simbología:

————— : Autoridad lineal
 - - - - - : Autoridad de staff (Asesoría)

b. Manuales Administrativos.

Luego de haber establecido los planes administrativos, es necesario disponer de herramientas directrices, que permitan la asignación de las funciones y responsabilidades al personal de la empresa, mediante las cuales obtengan a la vez los objetivos organizacionales que contribuyan al aumento a la eficiencia en el desempeño de las actividades, en consecuencia se elabora la propuesta de las siguientes Herramientas Administrativas:

- i. Manual de Organización. (Ver Anexo No. 9)
- ii. Manual de Descripción de puestos. (Ver Anexo No. 10)
- iii. Manual de Procedimientos. (Ver Anexo No. 11)
- iv. Manual de Bienvenida. (Ver Anexo No. 12)

i. Manual de Organización.

Introducción:

El presente documento ha sido elaborado con el objetivo de proporcionar a Radtec El Salvador, S.A. de C.V. una herramienta administrativa que muestre en forma clara y ordenada las funciones asignadas que a cada unidad le competen.

Con el objetivo de evitar la obsolescencia de este manual, se sugiere revisar periódicamente a manera de incluir en forma oportuna las modificaciones pertinentes y pueda ser de utilidad.

Objetivos:

- Mostrar claramente las funciones de cada unidad que conforma la empresa.
- Definir las funciones de las unidades en relación a sus actividades diarias.
- Proporcionar al personal de nuevo ingreso, información sobre la estructura organizativa de la empresa.
- Orientar al personal de la empresa en el desarrollo de las actividades, mejorando así la toma de decisiones.
- Señalar la relación existente entre los puestos de las distintas unidades de los niveles jerárquicos.

Normas para su uso:

- Deberá ser aprobado por la gerencia, la cual hará del conocimiento de la existencia de este manual a las distintas unidades que conforman la empresa.
- Cada unidad deberá contar con una copia de esta herramienta, para evitar confusiones entre el personal y las jefaturas.
- Cualquier cambio y modificación del contenido, deberá ser autorizado por la gerencia, con el objetivo que permita adecuar este instrumento a las necesidades para un período determinado.
- El personal que integra cada una de las secciones o departamentos estará sujeto a lo establecido en este documento en cuanto a las relaciones de autoridad y responsabilidad.

Instrucciones para su uso:

Este manual ha sido diseñado tomando como base elementos que permitan la fácil comprensión del empleado que lo utilizará y para lo cual se detallan las siguientes instrucciones:

- El manual se encuentra estructurado de la siguiente manera:
En el encabezado se detallan el nombre de la empresa, nombre del manual, número de página, nombre de la unidad, dependencia jerárquica y unidades subordinadas.

- En la parte principal se detalla el objetivo del documento y funciones a desarrollar y por último, están los datos relacionados en cuanto a las personas que lo elaboraron, unidad que lo revisó, detalle de quién lo autoriza y fecha de modificaciones.
- Con la finalidad de evitar deterioros de este documento se recomienda al personal usarlo responsablemente.

(Ver Anexo No. 9)

ii. Manual de Descripción de Puestos.

Introducción:

Este manual ha sido elaborado tomando como base puestos tipos de las distintas unidades de Radtec El Salvador, S.A. de C.V. y con el cual se pretende proporcionar una herramienta al personal que sirva de guía en el desempeño de las tareas, además, es un instrumento necesario en la fase de reclutamiento y selección de personal, debido que muestra los requisitos, conocimientos y actividades del perfil que se busca de un nuevo empleado.

Objetivos:

- **Proporcionar una herramienta que muestre las funciones de los principales puestos de la Institución.**

- Servir de apoyo a la gerencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido que muestra el perfil que debe tener un candidato a contratar.
- Servir de orientación sobre las actividades asignadas en los diferentes puestos de trabajo, con la finalidad de dotar a los empleados de una guía de las actividades a realizar.
- Evitar la duplicidad de funciones y de mando al definir claramente los deberes y responsabilidades de cada empleado.
- Proporcionar un medio para que la gerencia identifique áreas sobre las cuales impartir capacitaciones a los trabajadores.

Normas para su uso:

- Cada unidad deberá contar con una copia de este manual, con el objetivo que todo el personal conozca el contenido.
- En caso de existir nuevas funciones asignadas, deberán incorporarse inmediatamente al manual, siendo dichos cambios y modificaciones, responsabilidad de la gerencia, quien además deberá revisar periódicamente el contenido del presente documento con el objetivo de adaptarlo a la realidad del momento.

Instrucciones para su uso:

Con la finalidad de evitar inconvenientes en el uso del presente manual y contribuir en la interpretación, se brindan las siguientes indicaciones:

- Para aplicar debidamente esta herramienta, cada jefe deberá conocer los puestos de la unidad donde se encuentra.
- Con la finalidad de que los nuevos empleados sean inducidos en las funciones a desarrollar, deberán estudiar la estructura y contenido del presente manual.
- El personal no interpretará como limitante en el desarrollo de las actividades, las funciones señaladas en este documento, por lo tanto, todo aporte para el mejoramiento será bienvenido.
- Este manual se encuentra estructurado de la siguiente forma: en la parte superior, el logo y nombre de la empresa; número de página, nombre y detalle del puesto, dependencia jerárquica, área de supervisión. Inmediatamente se describen las actividades diarias, periódicas y eventuales; requisitos, características y habilidades necesarias. Al final se encuentra el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó, dependencia que autorizó y fecha de modificaciones.

(Ver Anexo No. 10)

iii. Manual de Procedimientos.

Introducción:

Este manual contiene la descripción de las principales actividades desarrolladas en Radtec El Salvador, S.A. de C.V., y ha sido elaborado con el objetivo de servir como guía en la ejecución de las funciones que se desarrollan, simplificando las operaciones y pasos, y alcanzar así, mayor eficiencia en el desarrollo de las distintas operaciones a realizar. Los procedimientos elaborados son:

- Fabricación de productos.
- Venta de productos.
- Cierre contable.
- Control de inventarios.
- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.
- Cobro a Clientes.
- Supervisión de Actividades.

Objetivos:

- Proporcionar a la empresa una herramienta administrativa que facilite la ejecución de las actividades básicas de la organización.
- Aumentar la eficiencia de los empleados al indicar lo que deben hacer y cómo hacerlo.

- Definir las responsabilidades que cada empleado tiene en la ejecución de las actividades.

Normas para su uso:

- Los procedimientos descritos deberán ser aprobados por la gerencia, la cual deberá hacerlo del conocimiento al personal que labora en cada una de las unidades.
- El manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente de acuerdo a modificaciones que se den en el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Los procedimientos deberán ser implementados tal cual se describen en este documento, con el objetivo de simplificar las tareas.

Instrucciones para su uso:

A continuación se presenta una serie de indicaciones que permiten una mejor utilización de este manual:

- El documento involucra a todos los responsables en cada paso del trabajo efectuado, la descripción de las actividades, así como un esquema gráfico.
- El empleado deberá utilizar este manual teniendo el cuidado de no deteriorarlo.
- El manual está estructurado de la siguiente manera: En la parte superior, el logo de la empresa; número de página y nombre del procedimiento. Luego se describe cada paso del procedimiento, detallando el responsable en cada uno. Al

final se encuentra el nombre de quién elaboró el documento, unidad que revisó, dependencia que autorizó y fecha de modificaciones.

- Para una mejor comprensión e interpretación de los flujogramas, es necesario revisar la simbología utilizada aclarando las dudas respectivas.

(Ver Anexo No. 11)

c. Reclutamiento, Selección Contratación, Inducción y Capacitación de Personal.

Actualmente estas actividades, como se mencionó en el diagnóstico, son desarrolladas empíricamente; para el caso del reclutamiento, selección y contratación, se efectúan por recomendaciones que empleados brindan, realizando únicamente una entrevista para seleccionar al candidato adecuado al puesto; en cuanto a la inducción y capacitación, es prácticamente nula. Con el objetivo de mejorar dicha situación, se sugiere lo siguiente:

Reclutamiento:

Con la finalidad de atraer la mayor cantidad de personal para una plaza vacante, se recomienda que Radtec, El Salvador, S.A. de C.V. utilice fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas.

Fuentes Externas:

Para el caso de existir vacantes en los puestos operativos, se pueden tener como fuentes externas: Escuelas Técnicas relacionadas en las áreas de elaboración de productos y ventas, Institutos Técnicos, Ministerio de Trabajo, entre otros.

Para el caso de los puestos administrativos y gerenciales, consultar bolsas de trabajo y universidades.

Fuentes Internas:

Es más económica y rápida para la empresa debido que se conoce al candidato y brinda un mayor grado de seguridad en cuanto al compromiso con la empresa y sirve como medio de motivación a los empleados que demuestren condiciones de ascender a un puesto mejor.

Medios de reclutamiento:

Con la finalidad de atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Institución, es necesario que la empresa cuente con medios de reclutamiento de personal eficaces, por lo tanto se propone que Radtec El Salvador, S.A. de C.V. emplee los siguientes:

- Anuncios en el periódico: permite dirigirse al público en general y es eficaz para atraer personal, siempre y cuando se publique un anuncio que llame la atención e incentive a posibles candidatos.

- Banco de datos: Consiste en un registro de currículums recibidos que no fueron escogidos anteriormente, así como aquellos que se presentaron de manera espontánea a solicitar empleo. En dicha base se deberán escoger aquellos que cumplan con el perfil del puesto vacante, para la evaluación respectiva, el mismo procedimiento debe de aplicarse con los recomendados por empleados de la empresa ya que anteriormente se limitaban únicamente a contratarlos.

Selección:

Técnicas de Selección:

Es muy importante contar con técnicas que permitan conocer y escoger al futuro trabajador que más se adapte al perfil del puesto, para lo cual se presentan las siguientes propuestas:

- Entrevista estructurada: Se formulan preguntas, ya sean de opción múltiple o directa, y por medio de las cuales se puede indagar en aspectos como: nivel de conocimiento, actividades a realizar y características personales.
- Prueba Técnica: Por medio evaluaciones y prácticas, se puede medir también el nivel de conocimientos de un candidato, por lo que es necesario tomar en cuenta los principales tópicos mencionados en el manual de descripción

de puesto, con el objetivo de evaluar aquellos aspectos más importantes descritos en dicho documento.

Después de haber efectuado las dos pruebas anteriores, debe realizarse el estudio de referencias laborales y personales, con el fin de identificar la respectiva veracidad, finalizando el proceso con la entrega de aquellos exámenes médicos que sean necesarios para el buen desempeño de las labores.

Inducción:

Con el propósito que los nuevos empleados puedan adaptarse rápidamente a las funciones del puesto, es necesario que reciban de los trabajadores con más experiencia una serie de instrucciones básicas para el buen desempeño de las actividades durante un período definido, sin descuidar las labores propias de cada quien.

Capacitación:

Los trabajadores recibirán capacitaciones constantes con la finalidad de incrementar las habilidades referentes al puesto que desempeñan. Además este es un medio que utilizará la empresa para incentivar al personal, debido que cada uno con mayor conocimiento para desarrollar mejor las actividades.

3. Dirección.

a. Liderazgo.

El estilo de liderazgo que se practica en Radtec El Salvador, S.A. de C.V., tiende a ser democrático o participativo, debido que toma en cuenta las opiniones y sugerencias brindadas por los empleados en la toma de decisiones, pero esta visión no es compartida por todos los miembros de la empresa. Por lo cual para superar la deficiencia mencionada, se sugiere lo siguiente:

- Efectuar reuniones en las cuales se tome la palabra de cada uno de los empleados a posibles soluciones en problemas existentes, y de esta manera conocer la opinión de todos y cada uno de los miembros.
- Continuar estimulando a los trabajadores en la participación de la toma de decisiones.
- No hacer distinciones a fin de promover la igualdad de todos los miembros de la organización.
- Mantener un ambiente propicio que contribuya a que los empleados cumplan con las obligaciones.

Además se propone que se aplique el liderazgo contingencial, lo cual le permitirá tomar medidas en cada una de las situaciones que se vayan presentando en la empresa.

b. Motivación.

Este componente en la fase de dirección administrativa es importante ya que es necesario contar con personas dispuestas a desempeñar de manera eficiente las funciones, por lo tanto la gerencia debe recompensar dichos esfuerzos para alcanzar el logro de los objetivos de la empresa, satisfaciendo a la vez las necesidades y deseos del personal disponible.

Actualmente en Radtec El Salvador, S.A. de C.V. son utilizados incentivos de tipo económico según lo manifestado por los empleados y la alta jerarquía, los cuales son de aceptación general, pero con la finalidad de reforzar la motivación en todos los aspectos, se sugiere:

- Continuar efectuando incrementos de salarios en los casos que el desempeño del empleado sea favorable, así como el pago de bonificaciones por ventas, incorporando también estos incentivos a la producción realizada.
- Mantener salarios competitivos con respecto a las Empresas de la misma actividad económica.
- Otorgar las prestaciones adicionales a la ley, como lo son: el pago de viáticos y seguro de vida para el personal.
- Se propone implementar incentivos que se enfoquen al reconocimiento público como felicitaciones verbales y por escrito y capacitaciones.

- Crear un ambiente laboral en el cual el empleado este cómodo para desarrollar las tareas, y además, garantizar estabilidad en los puestos de trabajo.
- Permitir a los empleados asistir a cursos en los cuales puedan desarrollar las habilidades, destrezas y facultades intelectuales, que les permitan mejorar en el desempeño de las funciones, siendo algunos lugares sugeridos: INSAFORP e ITCA-FEPADE.

c. Comunicación.

En lo referente a la comunicación se realiza verbalmente, debido que es una pequeña empresa y cuenta con reducido número de empleados, y a los cuales se retroalimenta la información brindada. Pero con la finalidad de fortalecer el proceso, se sugiere:

- La utilización de memorando, circulares y notas por medio de los cuales quede evidencia del tipo de información que se transmite y evitar que existan confusiones.
- No emplear lenguaje demasiado técnico, a fin que el empleado comprenda la información transmitida.
- Continuar las reuniones con el personal, asegurando que la información relevante sea conocida por todos los trabajadores, y mediante la acción de preguntas y

opiniones, identificar si la información se recibió de manera correcta.

- La persona que comunica el mensaje debe tener claro la información que desea transmitir, empleando un tono de voz acorde a lo que está informando.

d. Supervisión Administrativa.

En la empresa estudiada, la supervisión es el medio por el cual la gerencia verifica y dirige las acciones de los empleados con la finalidad de que el trabajo se haga correctamente. Esta función está enfocada a identificar errores; pero con el objetivo de llevar a cabo el trabajo más eficiente en el transcurso de la ejecución de las labores, se sugiere aplicar las siguientes técnicas de supervisión:

- Efectuar visitas periódicas a cada una de las unidades de la empresa, con el objetivo de verificar que el empleado se encuentre desempeñando las labores correctamente.
- Realizar reuniones en las cuales se consulte al personal la forma en que efectúan las actividades para identificar si las están desarrollando correctamente.
- Establecer objetivos individuales en forma participativa, para que cada trabajador conozca lo que se espera del desempeño respectivo.

4. Control Administrativo.

En esta última etapa del proceso administrativo, se efectúan comparaciones entre lo planeado y los datos reales. Lo anterior es de vital importancia en toda empresa para identificar si se ha cumplido con los planes trazados e identificar aquellos aspectos en los cuales los resultados no son los esperados llevando a cabo acciones para corregir las desviaciones que resulten de comparar el desempeño real con lo planeado, y evitar que los errores cometidos se presenten nuevamente en un futuro.

a. Control Financiero.

Entre los controles financieros que debe continuar utilizando Radtec El Salvador, S.A. de C.V., se menciona:

- Auditoría: Por medio de esta función se garantiza que las actividades financieras y económicas se encuentren documentadas y registradas, las cuales deben efectuarse periódicamente por un auditor externo autorizado.
- Contabilidad: Esta Empresa, debe continuar empleando un control de sus ingresos y egresos, por medio de contabilidad formal y legalmente establecida, ya que esto permite elaborar al final de un ejercicio los estados financieros, los cuales son de mucha utilidad tanto para la gerencia en la toma de decisiones, así como para auditoría externa e instituciones públicas.

- No obstante a los controles mencionados anteriormente, se propone implementar el uso de razones financieras que le permitan con base a los estados financieros medir el riesgo, el rendimiento, la liquidez y el nivel de actividad, lo cual proporciona información básica a la gerencia para la toma de decisiones. (Ver anexo No 7)
- Otra técnica que no es empleada en la empresa, y que brinda información relevante es el análisis del punto de equilibrio, el cual sirve a la gerencia para identificar el nivel en el cual el ingreso total es suficiente para solventar los gastos totales. (Ver Anexo No. 8)

b. Control Presupuestario.

Los Presupuestos son utilizados también como medios de control, he aquí la importancia de este tipo de herramientas administrativas, ya que debido a estas proyecciones, Radtec El Salvador, S.A. de C.V. inicialmente planifica los ingresos que tendrá en un año y los recursos necesarios para generarlos, y luego, al final de dicho período, evalúa si se ha cumplido lo propuesto, por lo cual la empresa, con el objetivo de mantener una verificación aceptable sobre sus recursos, debe continuar ejecutando controles presupuestarios, en áreas como las de Ventas, Efectivo, Producción, Compras, Gastos y Amortización de Deudas.

c. Control No Presupuestario.

Entre los controles de tipo no presupuestario, que debe seguir implementando la empresa, se encuentran los siguientes:

- **Informes y Análisis:** Se propone a la empresa una serie de formatos de tipo administrativo, en relación a control de personal y equipos. (Ver Anexo No. 14)
- **Gráfica de Gantt:** A fin de ofrecer un medio sencillo que permita verificar que lo planeado se efectúe en el tiempo establecido, se sugiere para la empresa en estudio, aplicar el formato propuesto del Gráfico de Gantt para las principales actividades llevadas a cabo. En Anexo No. 4 se muestra un ejemplo de esta herramienta para el puesto de Contador, Reparto de Mercadería y Atención al Cliente.
- **Evaluación del Desempeño:** Por medio de esta herramienta la Gerencia al comparar las metas establecidas para los empleados con el desempeño real, puede identificar las áreas en las cuales tienen deficiencias e implementar medidas correctivas, así como, en cuáles han sobresalido para mantenerlas o mejorarlas.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del rendimiento global de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Representa un proceso dinámico debido que

las empresas evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente.

Dentro de RADTEC El Salvador, S.A. de C.V. la evaluación del desempeño permitirá localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa en la actualidad, midiendo el potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Además, identificará a los empleados que cumplen con los requisitos para ser ascendidos y los incentivos que motivan a éstos para un buen desempeño.

Se propone que en RADTEC El Salvador, S.A de C.V. la gerencia sea la responsable de realizar la evaluación del desempeño cada año, con la finalidad de tomar las medidas correctivas a los problemas encontrados. Además, se sugiere que la evaluación se realice mediante formatos escritos que contengan los factores a evaluar según cada puesto, y de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Método utilizado en la Evaluación del Desempeño

Se recomienda la utilización del Método de Escala Gráfica el cual mide el desempeño de los empleados mediante factores previamente definidos y graduados, además es un instrumento sencillo y de fácil comprensión para el evaluador.

Factores a Evaluar.

- Rendimiento: Se refiere al cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.
- Calidad: Establece la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones.
- Eficiencia: Determina la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.
- Eficacia: Mide el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la entidad.
- Iniciativa: Toma en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.
- Conocimiento del trabajo: Evalúa la manera en que se realizan las funciones de cada puesto, el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.
- Responsabilidad: Determina puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la Institución.
- Relaciones de Trabajo: Evalúa el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros y las relaciones interpersonales de los empleados.

A continuación se muestra el formato utilizado para la aplicación de este método de evaluación y en el anexo N°13, un formulario aplicado.

RADTEC EL SALVADOR S.A. DE C.V						
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
<p>DATOS DE IDENTIFICACION</p> <p>Nombre del Empleado: _____.</p> <p>Departamento o Unidad: _____.</p> <p>Puesto que Desempeña: _____.</p> <p>Fecha de Inicio en el Puesto Actual _____.</p> <p>Evaluador: _____.</p> <p>INDICACIONES</p> <p>Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.</p>						
IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN						
<p><u>Excelente</u>: El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en que se desenvuelve, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.</p> <p><u>Muy Bueno</u>: El desempeño sobresaliente, y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.</p> <p><u>Bueno</u>: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.</p> <p><u>Regular</u>: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.</p> <p><u>Deficiente</u>: El empleado no esta realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas por le puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño</p>						
Calificación Puntos	Deficiente 1-2	Regular 3-4	Bueno 5-6	Muy Bueno 7-8	Excelente 9-10	Puntos

ASPECTOS GENERALES

Factor Rendimiento	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.							
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones							
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.							

Eficacia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa							
Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.							.
Conocimiento del trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la manera en que se realizan las funciones de cada puesto , el cumplimiento de las especificaciones dadas para cada actividad.							

Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la empresa							
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros, relaciones interpersonales.							

RESULTADOS FINALES		
Puntos Obtenidos	Calificación : Muy Bueno	
	Escalas	Rango
_____	Muy Deficiente	Menos de 20
	Deficiente	De 20 a 30
	Regular	De 31 a 41
	Bueno	De 42 a 51
	Muy Bueno	De 52 a 70
	Excelente	De 71 a 80
Revisado Por: _____ Fecha: _____		
Firma: _____		

Plan de implementación

a. Introducción

A continuación se presenta el plan de implementación del Modelo Administrativo propuesto a Radtec El Salvador, S.A. de C.V., el cual pretende facilitar la puesta en marcha del presente estudio y a la vez determinar las actividades a desarrollar para que el modelo se lleve a la práctica y sea ejecutado cuando las autoridades de la empresa lo consideren necesario. Además, se definen los objetivos y los recursos necesarios para dicha implementación, a fin de mejorar las funciones administrativas.

b. Objetivos

▪ General

Proveer de un plan de implementación que permita llevar a cabo el Modelo Administrativo propuesto a fin de mejorar las funciones administrativas dentro de la empresa.

▪ Específicos

- Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la puesta en marcha del modelo administrativo propuesto.
- Planificar en forma cronológica las actividades que se deben de realizar para la implementación del modelo.

- Dar a conocer el contenido del modelo a la Gerencia para que sea aprobado y ponerlo en marcha en el menor tiempo posible.

c. Recursos

Para la implementación del Modelo Administrativo se considera necesario contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo la presentación y puesta en marcha de dicho modelo, entre los cuales se mencionan:

1. Recursos humanos

Con el objetivo de distribuir responsabilidades por parte de la Gerencia, se pretende que sean creadas dos nuevas plazas que sean las encargadas de supervisar los departamentos de Producción y Ventas, por lo cual deben de redistribuirse los puestos que actualmente existen en dichos departamentos con el objetivo de ascender a las personas con mayor experiencia en las áreas de Venta y Producción.

Las plazas requeridas para la implementación de dicho modelo son:

- Jefe del Departamento de Ventas.
- Jefe del Departamento de Producción.

Los requisitos, características personales, habilidades y destrezas necesarias para los puestos se encuentran

especificados en el Manual de Descripción de Puestos, según Anexo No. 10.

2. Recursos materiales

Dentro de estos recursos se estima únicamente necesario la adquisición de papelería y útiles, ya que actualmente la empresa ya cuenta con el equipo y mobiliario necesario para estas dos plazas.

3. Recursos financieros

Para la implementación del modelo se estima la cantidad de \$ 10,934.32 en concepto de recursos materiales y recursos técnicos, monto que será financiado con las utilidades que provengan de las operaciones normales de la empresa durante la puesta en marcha del presente modelo. El detalle de la inversión a realizar es el siguiente:

CUADRO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

RECURSOS	CANT.	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HUMANOS			
- Jefe de Departamento de Ventas.	1	\$350.00	\$4,200.00
- Jefe de Departamento de Producción.	1	\$ 350.00	\$ 4,200.00
RECURSOS MATERIALES			
- Papelería y útiles		\$ 179.86	\$ 2,158.32
TOTAL DE INVERSIÓN			<u>\$ 8,658.32</u>

CUADRO DE GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN

RECURSOS	CANT.	COSTO
GASTOS DE PRESENTACION		
- Alquiler de Local	1	\$ 200.00
- Impresión documento	4	\$ 80.00
- Equipo Proyector	2 hrs.	\$ 16.00
- Refrigerio	8	\$ 80.00
TOTAL		<u>\$ 376.00</u>

d. Etapas del Plan de Implementación.

- Entrega de documento a la Gerencia de la empresa: El Modelo Administrativo propuesto se entregará por medio de un informe escrito a la Gerencia de la empresa para su revisión.
- Revisión y estudio del documento: La Gerencia estudiará la propuesta presentada y hará las consultas y observaciones que sean necesarias, para que al final el documento sea aprobado por la misma.
- Aprobación y autorización: Una vez estudiada la propuesta y superadas las observaciones, la Gerencia autorizará la implementación del Modelo Administrativo en la empresa.
- Reclutamiento, Evaluación, Selección y Contratación del Personal para nuevas plazas: Para las nuevas plazas de Jefe de Departamento de Ventas y Jefe de Departamento de Producción se llevará a cabo el proceso establecido para determinar los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto.
- Coordinación del personal encargado de la implementación del Modelo: El Gerente general y los Jefes de cada departamento de Radtec El Salvador, S.A. de C.V. deberán programar reuniones periódicas con el objetivo de implementar, dar seguimiento y evaluar el presente documento.

- Reproducción y distribución a los empleados: La propuesta del Modelo Administrativo, deberá ser reproducida y distribuida para que el contenido sea del conocimiento de la Gerencia, Jefes de cada departamento y demás empleados de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.
- Ejecución del Modelo Administrativo: Luego de haberse efectuado exitosamente las etapas anteriores, continúa la aplicación del modelo administrativo, a través de la implementación de las herramientas desarrolladas dentro del presente estudio en las diferentes actividades de la empresa, para lo cual se proyecta un período de ocho meses.
- Evaluación y seguimiento del Modelo: Como en todo proceso es necesario comparar los resultados esperados con los realmente alcanzados, aquí la importancia de esta etapa, en la cual las autoridades encargadas de la implementación deberán evaluar si la aplicación ha contribuido en la mejora de la eficiencia de las actividades realizadas, comparando lo llevado a cabo anteriormente sin el modelo y lo obtenido con la puesta en marcha respectiva, para que de la experiencia ganada, corregir los aspectos en los cuales se encontraron deficiencias y continuar implementando aquellos que han sido correctos

e.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN, PUESTA EN MARCHA Y EVALUACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

N°	TIEMPO	MESES	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
	ACTIVIDADES	SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	ENTREGA DOCUMENTO A LA GERENCIA DE LA EMPRESA		■																																															
2	REVISION Y ESTUDIO DEL DOCUMENTO		■	■																																														
3	APROBACION Y AUTORIZACION				■																																													
4	RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL PARA NUEVAS PLAZAS				■	■																																												
5	COORDINACION DEL PERSONAL ENCARGADO DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO					■																																												
6	REPRODUCCION DOCUMENTO Y DISTRIBUCION A LOS EMPLEADOS						■																																											
7	EJECUCION DEL MODELO ADMINISTRATIVO							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
8	EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL MODELO																																											■	■	■	■			

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Domínguez Giraldo, Gerardo (1994). Indicadores de Gestión. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 4ª Edición.

Galindo García, Munch y Martínez García. Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1ª Edición.

Gómez Ceja, Guillermo (1994). Planeación y Organización de Empresas, México, Mc. Graw Hill, 8ª Edición.

Koontz y Weihrich, Administración, Una Perspectiva Global, México, Graw Hill, 10ª Edición.

Mercado, Salvador (1995). Administración Aplicada. Teoría y Práctica, México, Editorial LIMUSA, 2ª Edición.

Robins, Stephen P. (1994) Administración, Teoría y Práctica, México, Prentice Hall, 9ª Edición.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. México.

Rojas Soriano, Raúl. (2004). Guía Para Realizar Investigaciones Sociales, 40^a edición, México.

Stoner, y otros (1996). Administración, México, Prentice Hall, 6^a Edición.

TESIS:

Alvarado, José Alberto y Otros (1993). "Propuesta de un sistema de control interno aplicado a la pequeña empresa dedicada a la confección de ropa femenina". Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

Castillo Rodríguez, Berta y Otros (2000). Diseño de un Modelo Administrativo Para la Modernización de los Servicios de la Alcaldía Municipal de Ilopango, Departamento de San Salvador.

Contreras Bonilla, Jenny Aleyda y Otros (2004); "Propuesta de un Modelo Administrativo Para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios del Area Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo".

Gil Lazo, Cintia Lisbeth y Otros (2001). Diseño de un modelo administrativo Para la Mediana Empresa Dedicada a la Venta de Insumo a la Industria Láctea.

Mencos Muñoz, María Elena y otros. Diseño de un Modelo Administrativo aplicado al Centro Escolar General Francisco Morazán. Tesis de graduación, Facultad de Economía Universidad de El Salvador.

Sura Delmy Carolina y otros (1998). Propuesta de un Modelo de Dirección Administrativa..., Tesis de Graduación Universidad de El Salvador.

SITIOS WEB:

www.conamype.gob.sv

INDICE ANEXOS

ANEXO # 1: Productos que elabora y comercializa Radtec El Salvador, S.A. de C.V.

ANEXO # 2: Tabulación, análisis e interpretación de encuesta dirigida al personal operativo de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Area Metropolitana de San Salvador.

ANEXO # 3: Resumen de entrevistas dirigidas a los Gerentes (2) y Personal Administrativo (2) de las Empresas Fabricantes de Paneles para Radiadores del Area Metropolitana de San Salvador.

ANEXO # 4: Gráficas de Gantt.

ANEXO # 5: Formularios para Sistema Presupuestario.

ANEXO # 6: Presupuestos Radtec El Salvador, S.A. de C.V.

ANEXO # 7: Razones Financieras.

ANEXO # 8: Punto de Equilibrio.

ANEXO # 9: Manual de Organización.

ANEXO # 10: Manual de Descripción de Puestos.

ANEXO # 11: Manual de Procedimientos.

ANEXO # 12: Manual de Bienvenida.

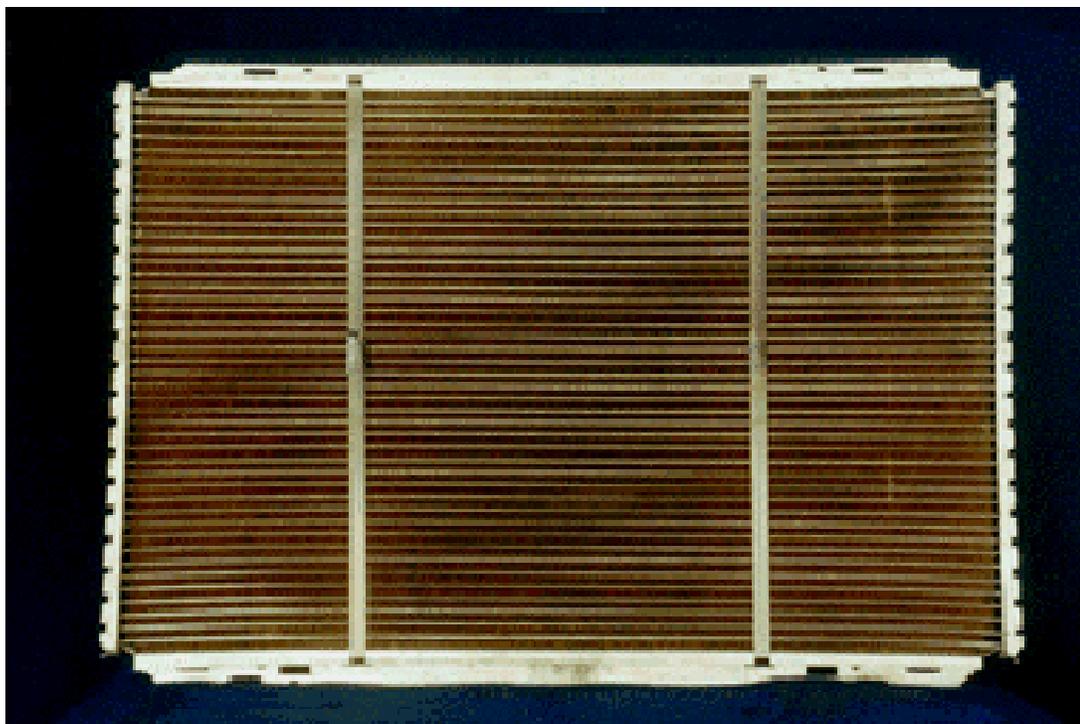
ANEXO # 13: Evaluación del Desempeño.

ANEXO # 14: Formatos Varios.

ANEXO # 1

**PRODUCTOS QUE ELABORA Y COMERCIALIZA
RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**

PANAL PARA RADIADOR



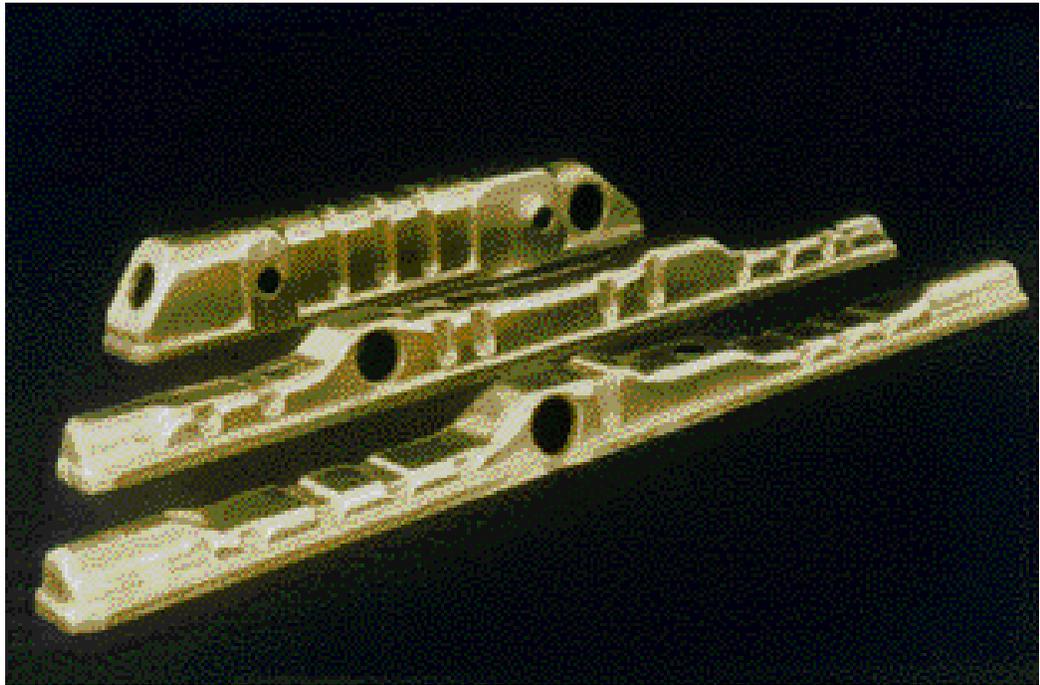
RADIADOR



ACOPLAMIENTOS DE BRONCE



TANQUES



ANEXO # 2

**TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL
OPERATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES
DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR**

TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
 DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
 FABRICANTE DE PANALES PARA RADIADORES DEL AREA METROPOLITANA DE
 SAN SALVADOR

Pregunta No. 1: Edad.

Objetivo: Identificar la edad del personal que desempeña los diferentes puestos.

CUADRO 1

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	18 - 25 años	1	12.5%
2	26 - 33 años	6	75%
3	34 - 41 años	1	12.5%
4	42 - 49 años	0	0%
5	50 en adelante	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Las edades de los ocho encuestados se encuentra distribuida de la siguiente forma: 75% tiene entre los 26 a 33 años; un 12.5%, la edad oscila entre los 18 y 25 años y el restante está en el rango de 34 a 45 años de edad.

Debido a la legislación laboral que rige al país, se puede observar que este tipo de empresa emplea a personas mayores a 18 años de edad, partiendo como norma que lo ideal para los puestos operativos, las edades deben estar comprendidas entre 26 a 33 años.

Pregunta No. 2: Sexo.

Objetivo: Conocer el género de los empleados en las distintas áreas operativas.

CUADRO 2

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Masculino	8	100%
2	Femenino	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados el 100%, corresponden al género masculino, ya que debido al tipo de labores desarrolladas por el personal operativo, las actividades realizadas requieren de cierto grado de esfuerzo físico.

Pregunta No. 3: ¿Cuál es su nivel de estudios?

Objetivo: Determinar el grado académico de los trabajadores que desempeñan los puestos operativos.

CUADRO 3

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de 6° grado	1	12.5%
2	De 6° a 9° grado	3	37.5%
3	De 1° a 3er año de bachillerato	3	37.5%
4	Estudiante universitario	1	12.5%
5	Graduado universitario	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Por el tipo de labores desempeñadas por los trabajadores del área operativa, a éstos no se les exige que cuenten con una preparación académica superior, por lo tanto, se identificó que la gran mayoría de los empleados (87.5%), no cuenta con estudios máximos al bachillerato, lo cual no dificulta el desarrollo normal de las labores al ser éstas más de tipo técnicas.

Pregunta No. 4: ¿Qué función desempeña en la empresa?

Objetivo: Conocer los distintos puestos operativos desempeñados.

CUADRO 4

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Supervisor	2	25%
2	Vendedor	2	25%
3	Repartidor	0	0%
4	Operario	2	25%
5	Bodeguero	2	25%
6	Otros	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

La mayoría de los puestos dentro de las empresas sujeto de estudio (75%), se dividen principalmente en: vendedores, operarios y bodegueros.

Pregunta No. 5: Describa en qué consisten las actividades que realiza en el desempeño de su cargo.

Objetivo: Conocer las funciones que engloba cada puesto dentro de la empresa.

CUADRO 5

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Verificación y control en la elaboración de productos elaborados por la empresa	2	25%
2	Ventas y atención al cliente	2	25%
3	Preparación y fabricación de productos	2	25%
4	Control de entradas y salidas de materias primas, materiales y producto terminado	2	25%
Total		8	100%

Comentario:

De la información obtenida, se ha identificado como actividades principales para el puesto de supervisor de producción, la verificación y control en la elaboración de los productos; en lo concerniente para el cargo de vendedor, su principal función se encuentra en la atención al cliente y venta de los productos; en el caso de los operarios de producción, éstos se encargan de la preparación y fabricación de productos; y por último, al puesto de bodeguero le compete el control de entradas y salidas de materias primas, materiales y producto terminado.

Esto contribuirá para lo propuesta en la etapa de organización del presente estudio.

Pregunta No. 6: ¿conoce usted si la empresa cuenta con una misión establecida?

Objetivo: Identificar si la empresa tiene una misión definida que le oriente hacia lo planeado y organizado.

CUADRO 6

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0%
2	No	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

El 100% de los encuestados manifestó desconocer que la empresa cuente con una misión establecida, por lo tanto el total de los trabajadores desarrollan sus labores sin un conocimiento de cual es el propósito fundamental que oriente las operaciones de la Pequeña Empresa Fabricante de Paneles para Radiadores del Área Metropolitana de San Salvador.

Pregunta No. 7: ¿Está enterado usted si la empresa posee una visión establecida?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con una visión que le permita proyectarse a una posición en el futuro.

CUADRO 7

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0
2	No	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 100% desconoce si la empresa cuenta con una visión establecida, en consecuencia se identificó que en este tipo de organizaciones se trabaja ignorando las aspiraciones y valores fundamentales de la empresa.

Pregunta No. 8: ¿Establece formalmente la empresa objetivos a lograr para un período determinado?

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta N° 12, si fue afirmativa pase a la N° 9

Objetivo: Conocer si la empresa tiene definido los objetivos que pretende alcanzar para un período determinado.

CUADRO 8

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	2	25%
2	No	6	75%
Total		8	100%

Comentario:

Del 100% de los encuestados, el 75% respondió que la empresa no establece objetivos de manera formal. De ahí que la mayoría de los encuestados dicen que laboran sin resultados definidos, lo cual denota una escasa planificación dentro de la pequeña empresa sujeto de estudio.

Pregunta No. 9: ¿Sobre qué áreas se establecen los objetivos?

Objetivo: Identificar a qué áreas les brindan mayor importancia la empresa.

CUADRO 9

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nivel de ventas	2	100%
2	Nivel de producción	0	0%
3	Cobros	0	0%
4	Compras	0	0%
5	Todas las anteriores	0	0%
6	Ninguna	0	0%
7	No contestó	0	0%
Total		2	100%

Comentario:

Del total de encuestados, que respondieron que se les fijan objetivos en el desarrollo de las actividades laborales, el 100% respondió que son indicados de forma verbal y específicamente enfocados al área de ventas; de acuerdo a lo anterior se puede identificar que para las demás áreas de la empresa no se establecen objetivos.

Pregunta No. 10: ¿Se exponen por escrito los objetivos de la empresa?

Objetivo: Determinar si los objetivos se presentan por escrito.

CUADRO 10

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0%
2	No	2	100%
Total		2	100%

Comentario:

Del total de encuestados que los son fijados objetivos, el 100% contestó que no se exponen por escrito, si no que en forma verbal, lo cual demuestra la ausencia de un manual donde la pequeña empresa pueda establecer por escrito los resultados a obtener en cada puesto de trabajo.

Pregunta No. 11: ¿Entiende con claridad los objetivos de la empresa?

Objetivo: Verificar si los empleados comprenden los objetivos de la empresa.

CUADRO 11

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0%
2	No	0	0%
3	No Contestó	2	100%
Total		2	100%

Comentario:

Del total de encuestados a los cuales se le fijan objetivos y debido que no están expuestos por escrito, no contestaron la pregunta, lo cual indica que aunque se establecen, no son comprendidos claramente debido a la inexistencia un documento en el cual se expresen formalmente.

Pregunta No. 12: ¿Cuenta la empresa con políticas que le sirven de guía para el desempeño de las actividades laborales?

Si la respuesta fue negativa continúe en la pregunta N° 14, si fue afirmativa pase a la N°13.

Objetivo: Conocer si la empresa posee políticas.

CUADRO 12

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0
2	No	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

El 100% de los encuestados contestaron que la empresa no cuenta con lineamientos de carácter general donde puedan aplicar la iniciativa para el desempeño de las actividades laborales.

Pregunta No. 13: ¿En qué consisten dichas políticas?

Objetivo: Identificar si los empleados comprenden las políticas establecidas.

CUADRO 13

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Conocen políticas	0	0%
2	Desconocen políticas	0	0%
3	No contestó	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

No se formuló debido que en la pregunta N° 12 el 100%, afirmó que la empresa no posee políticas.

Pregunta No. 14: ¿Cuenta la empresa con procedimientos por escrito para desarrollar las actividades?

Y para que áreas?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con procedimientos por escrito y para que áreas.

CUADRO 14

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	0	0%
2	No	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

El 100% de los encuestados manifestó que la empresa no cuenta con este tipo de planes que señalen los pasos necesarios que deben realizarse, para llevar a cabo las operaciones de cada una de las áreas por medio de los cuales puedan obtener los resultados previamente establecidos por esta clase de empresas.

Lo cual indica que todos los procesos operativos están designados por la costumbre o experiencia y en forma verbal.

Pregunta No. 15: ¿Considera que contar con procedimientos por escrito ayuda a desarrollar de manera eficiente las funciones dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si los empleados consideran importante el contar con procedimientos para realizar sus actividades.

CUADRO 15

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Aunque las empresas no cuentan con procedimientos de trabajo por escrito, el 100% de los encuestados considera que si estuvieran detallados en un documento serian determinantes para desarrollar las actividades de manera más eficiente.

Pregunta No. 16: ¿Para qué actividades realiza una programación?

Objetivo: Conocer las diferentes actividades para las que se realiza una programación.

CUADRO 16

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Fabricación de los productos	5	63.5%
2	Reparto de mercadería	0	0%
3	Cobro a los clientes	2	25%
4	Entrada y salida en la empresa	0	0%
5	Atención a clientes	0	0%
6	Otros	0	0%
7	Todas las anteriores	1	12.5%
8	Ninguna	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 63.5% realiza programación para la fabricación de productos, un 25% la realiza para el cobro a los clientes y el restante para todas las actividades detalladas. Por lo tanto se puede observar que debido al tipo de actividad que realizan las empresas objeto de estudio, es para la fabricación donde se aplica en gran medida la programación quedando el resto de actividades sin este tipo de planes.

Pregunta No. 17: ¿Qué recomienda para mejorar la planificación dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer las alternativas que los empleados consideran que mejorará la planificación en la empresa.

CUADRO 17

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Efectuar reuniones entre la gerencia y empleados	2	25%
2	Definición de objetivos y metas	3	37.5%
3	Creación de organigramas, manuales y otros	2	25%
4	No respondió	1	12.5%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados el 87.5%, recomienda que para mejorar la planificación deben definirse objetivos, metas, la creación de organigramas y manuales organizativos, todo esto mediante reuniones entre la gerencia y el resto de empleados; pudiéndose observar que todo lo mencionado forma parte de un modelo administrativo.

Pregunta No. 18: ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Saber si la empresa cuenta con un organigrama que muestre los diferentes niveles jerárquicos que existen.

CUADRO 18

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	0	0%
2	No	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

Según lo manifestado por el 100% de los empleados, las empresas no cuentan con un organigrama que muestre los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de ellas.

Pregunta No. 19: ¿En el desempeño de sus actividades, de cuántas personas recibe órdenes por un mismo asunto al mismo tiempo?

Objetivo: Identificar si no existen más de una línea de autoridad dentro de la empresa.

CUADRO 19

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	De una persona	7	87.5%
2	De dos personas	1	12.5%
3	De mas de dos personas	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 87.5% recibe órdenes de una sola persona, el otro 12.5%, recibe de dos, sin embargo para evitar la duplicidad de mando que actualmente se da en algunas áreas, es necesario definir totalmente las líneas de autoridad y responsabilidad mediante un rediseño de la estructura organizativa.

Pregunta No. 20: Cuando se le presenta alguna dificultad en sus tareas, ¿a quién se dirige?

Objetivo: Conocer si se respeta la jerarquía dentro de la empresa.

CUADRO 20

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Propietario	0	0%
2	Gerente General	5	62.5%
3	Jefe inmediato	3	37.5%
4	Compañero de trabajo	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 62.5% respondió que cuando se presenta una dificultad en sus tareas se dirige al Gerente General; el otro 37.5% se dirige al jefe inmediato, por lo tanto no se respeta la jerarquía dentro de la empresa a consecuencia de lo que ya se señaló en preguntas y respuestas anteriores, de una inadecuada definición de las líneas de autoridad y responsabilidad y de las funciones respectivas del jefe inmediato.

Pregunta No. 21: ¿Está equilibrada la carga de trabajo en los distintos puestos de la empresa?

Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta N° 23, si fue negativa, por favor pase a la N° 22.

Objetivo: Identificar si no existen puestos con excesiva carga de trabajo.

CUADRO 21

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	1	12.5%
2	No	7	87.5%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, la mayoría (87.5%) asegura que tiene sobrecarga de trabajo, donde se puede concluir sobre la necesidad de establecer un manual de descripción de puestos, detallando las funciones y responsabilidades de cada uno.

Pregunta No. 22: ¿Por qué considera que la carga de trabajo de los distintos puestos no se encuentra equilibrada?

Objetivo: Indagar las causas por las cuales la carga de trabajo no se encuentra bien distribuida dentro de la empresa.

CUADRO 22

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Realiza tareas que competen a otro puesto	7	100%
2	No se cuenta con el personal suficiente	0	0%
3	Personal no capacitado para realizar funciones	0	0%
4	Existen puestos que no realizan muchas actividades	0	0%
5	Todas las anteriores	0	0%
6	Otras	0	0%
7	No contesto	0	0%
Total		7	100%

Comentario:

De los siete, que dijeron que la carga de trabajo no está equilibrada, el 100% respondió que se realizan tareas que le competen a otros puestos; siendo la causa principal la falta de una estructura organizativa totalmente definida.

Pregunta No. 23: ¿Han sido definidas claramente las funciones de su puesto para la buena ejecución de las actividades?

Si su respuesta ha sido negativa pase a la pregunta N° 25, sino pase a la pregunta N° 24

Objetivo: Conocer si al personal se les ha definido claramente las obligaciones y funciones.

CUADRO 23

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	4	50%
2	No	4	50%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 50% contestó afirmativamente, que han sido definidos claramente las funciones del puesto; el otro 50% respondió que no se han definido claramente las funciones. De ahí que en la información obtenida se ha encontrado que todavía existe personal dentro de las empresas a los cuales no se les ha definido claramente sus obligaciones y responsabilidades, lo cual puede ocasionar pérdidas y conflictos en las actividades diarias.

Pregunta No. 24: ¿Por cuál de los siguientes medios se le hizo conocer las funciones de su puesto?

Objetivo: Identificar los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer a los empleados sus funciones.

CUADRO 24

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Por escrito	0	0%
2	Verbalmente	4	100%
3	Ambos	0	0%
4	No respondió	0	0%
Total		4	100%

Comentario:

Del total de encuestados que respondieron que se les han definido claramente las funciones, el 100% mencionó que se les da a conocer de manera verbal, lo cual denota que no se cuenta con manuales de descripción de puestos. Por lo cual y para evitar conflictos futuros es necesario que se implemente este tipo de herramienta administrativa.

Pregunta No. 25: ¿Qué modalidad de contratación utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer cuál es la modalidad de contratación del personal operativo.

CUADRO 25

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Contrato de trabajo por escrito	1	12.5%
2	En forma verbal	6	75%
3	Ambos	1	12.5%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 75% respondió que la modalidad con la que fueron contratados, fue de forma verbal, no contando con un documento que respalde la situación laboral y para evitar problemas legales futuros debe implementarse la contratación por escrito mediante el documento respectivo.

Pregunta No. 26: ¿Recibió capacitación sobre las funciones a realizar al ser contratado por la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados recibieron capacitación cuando iniciaron sus funciones.

CUADRO 26

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	1	12.5%
2	No	7	87.5%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 87.5% respondió que no recibieron la inducción necesaria al momento de la contratación, mientras el restante 12.5%, contestó haber recibido la capacitación inicial acerca de las funciones a desempeñar y de otros aspectos de la empresa. Por lo tanto para facilitar el trato e inducción hacia los nuevos empleados es necesario la elaboración de manuales de bienvenida.

Pregunta No. 27: ¿Considera que la empresa cuenta con personal eficiente en la gerencia?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los empleados en cuanto a la administración de la empresa.

CUADRO 27

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	5	62.5%
2	No	3	37.5%
Total		8	100%

Comentario:

De las personas encuestadas, el 62.5% considera que la empresa cuenta con personal eficiente en la gerencia; y el restante 37.5% afirma que no, en consideración a lo anterior la gerencia debe tomar un liderazgo de tipo participativo para uniformar la imagen con todos los empleados.

Pregunta No. 28: ¿Cómo evalúa las funciones desarrolladas por la gerencia en el logro de los objetivos de la empresa?

Objetivo: Investigar si el personal identifica el trabajo que tiene la gerencia en el logro de los objetivos empresariales.

CUADRO 28

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Importante	7	87.5%
2	Poco importante	1	12.5%
3	Sin importancia	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de las personas encuestadas, el 87.5% considera importante las funciones desarrolladas por la gerencia, el restante 12.5% da reducida importancia a estas funciones, en consecuencia deben de establecerse mecanismos de comunicación para que todo el personal este involucrado en las operaciones y expectativas de la pequeña empresa fabricante de panales para radiadores del área metropolitana de San Salvador.

Pregunta No. 29: ¿Toma su jefe en cuenta las sugerencias que usted propone?

Objetivo: Determinar el tipo de participación que existe en la empresa.

CUADRO 29

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100

Comentario:

De la información recopilada se considera que el tipo de liderazgo empleado por la gerencia tiende a ser de tipo participativo, ya que se escucha las sugerencias de los subordinados, aunque la decisión final sea tomada siempre por el jefe inmediato.

Pregunta No. 30: ¿Cómo es la relación con su jefe?

Objetivo: Identificar como se encuentran las relaciones laborales entre jefes y empleados.

CUADRO 30

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	4	50%
2	Buena	4	50%
3	Mala	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

De la consulta efectuada a los empleados sobre la relación con su jefe, un 50% de los encuestados consideran como excelente la relación que mantienen, mientras el restante 50% opinó que ésta es buena. Se puede decir que las relaciones entre jefes y empleados en las empresas sujeto de estudio son aceptables.

Pregunta No. 31: ¿Existen buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa?

Objetivo: Conocer el ambiente laboral en el que se desenvuelve el personal.

CUADRO 31

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	7	87.5%
2	No	1	12.5%
Total		8	100%

Comentario:

Como resultado de la investigación, se identificó que el ambiente laboral en el que se desenvuelven los empleados (87.5%), es positivo en el sentido que éstos tienen buenas relaciones laborales entre ellos.

Pregunta No. 32: ¿Qué tipos de incentivos proporciona la empresa por haber desempeñado de manera eficiente las funciones?

Objetivo: Conocer cuáles son los tipos de incentivos que proporciona la empresa a los empleados.

CUADRO 32

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Felicitación por escrito	0	0%
2	Felicitación verbal	3	37.5%
3	Incremento salarial	4	50%
4	Bonificación	0	0%
5	Capacitaciones	0	0%
6	Ascensos	0	0%
7	Otros	0	0%
8	Ninguna	1	12.5%
Total		8	100%

Comentario:

Al consultar sobre el tipo de incentivos que recibe el personal operativo, un 50% manifestó recibir incrementos salariales, otro 37.5% mencionó que se le incentivó por medio de felicitaciones verbales y un 12.5% manifestó que la empresa no proporciona ningún tipo de incentivo, esto demuestra la necesidad de implementar un plan de motivación que involucre a todo el personal.

Pregunta No. 33: De los siguientes incentivos, indique cual es el que mas le motiva?

Objetivo: Identificar cuáles son los incentivos que motivan más a los empleados.

CUADRO 33

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Felicitación por escrito	0	0%
2	Felicitación verbal	0	0%
3	Incremento salarial	7	87.5%
4	Bonificación	1	12.5%
5	Capacitaciones	0	0%
6	Ascensos	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Al consultar qué tipo de incentivo motiva más a los empleados el 87.5% de los entrevistados señaló como mayor fuente de motivación el incremento salarial, y un 12.5% colocó a la bonificación como una buena forma de motivación.

.

Pregunta No. 34: ¿La empresa es flexible a los permisos que solicitan los empleados?

Objetivo: Conocer si la gerencia es flexible ante eventualidades que se le presenten a los trabajadores.

CUADRO 34

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

De las respuestas obtenidas, se observa que la gerencia es flexible ante las situaciones problemáticas que los empleados tienen en un momento determinado.

Pregunta No. 35: ¿Cuál de los siguientes medios utilizan para comunicarse entre los distintos miembros que conforman la empresa?

Objetivo: Conocer los medios de comunicación a través de los cuales los miembros de la empresa se comunican.

CUADRO 35

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Por teléfono	2	25%
2	Personalmente	3	37.5%
4	Por escrito	0	0%
5	Todas las anteriores	3	37.5%
Total		8	100%

Comentario:

Al consultar sobre el medio utilizado para comunicar información entre los empleados, un 37.5% mencionó que esto se efectúa personalmente, un 25% por teléfono, y un 37.5% detalló que utiliza los medios telefónicos, personales y escritos para comunicarse con sus demás compañeros, lo cual refleja la necesidad de diseñar medios de comunicación que garanticen y estandaricen el envío de instrucciones, órdenes y demás información entre los miembros de la organización.

Pregunta No. 36: ¿Comprende las instrucciones cuando éstas son dadas de manera verbal?

Objetivo: Determinar si la comunicación verbal es eficiente para el logro de los objetivos.

CUADRO 36

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Todos los encuestados manifestaron comprender las instrucciones cuando éstas son dichas verbalmente. Lo cual indica que este tipo de comunicación dentro de la empresa se efectúa de manera eficiente brindando retroalimentación de la información que se pretende transmitir.

Pregunta No. 37: ¿La gerencia hace saber a los empleados cuando se comete un error?

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 39 si fue afirmativa pase a la N°38.

Objetivo: Identificar si se efectúa una supervisión de las actividades que realizan los empleados.

CUADRO 37

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

De acuerdo a las respuesta brindadas por los trabajadores (100%), se ha identificado que la gerencia ejerce una supervisión sobre las tareas de los empleados, dándoles a conocer cuando éstos cometen errores para la debida corrección, lo que indica que la gerencia está pendiente del trabajo que realiza el empleado.

Pregunta No. 38: ¿En qué momento le hace conocer el error que cometió?

Objetivo: Verificar en qué momento se da la corrección de los errores cometidos por los empleados.

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	En la ejecución del trabajo	0	0%
2	Posteriormente a la ejecución	8	100%
Total		8	100%

Comentario:

Los empleados manifestaron que la gerencia ejerce el control y les comunica las correcciones a las tareas realizadas incorrectamente, después de que éstos las han ejecutado, lo que demuestra la ausencia de acciones preventivas para evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Pregunta No. 39: ¿Indique con cuáles de las siguientes herramientas de control cuenta la empresa?

Objetivo: Conocer con que tipo de herramientas cuenta la empresa para efectuar el control administrativo.

CUADRO 39

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Presupuestos	1	12.12%
2	Evaluación del desempeño	0	0%
3	Control de inventarios físico	8	88.88%
4	Control de asistencia	0	0%
5	Control de horarios	0	0%
6	Ninguno	0	0%
7	Otros	0	0%
Total		9	100%

Comentario:

Al consultar cuales son las herramientas de control que emplea la empresa, un 88.88% manifestó que utilizan controles de inventario, y un 12.12% manifestó que la empresa cuenta con presupuestos. Por lo tanto es necesario diseñar otras herramientas de control administrativo para cubrir el resto de áreas que hacen falta.

Pregunta No. 40: ¿Se manejan registros de control de las ventas realizadas diariamente?

Objetivo: Verificar si la empresa posee controles por las ventas realizadas.

CUADRO 40

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

Del total de encuestados, el 100% respondió de forma afirmativa, que la empresa maneja registro de control de ventas realizadas diariamente, para lo que cuentan con reportes de ventas, registros de IVA, y contabilidad de ingresos, lo cual indica que únicamente utilizan controles de tipo legal, dejando de fuera los administrativos.

Pregunta No. 41: ¿Se llevan registros de control de los cobros realizados a clientes?

Objetivo: Identificar si la empresa maneja controles de los cobros realizados a los clientes.

CUADRO 41

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	8	100%
2	No	0	0%
Total		8	100%

Comentario:

El 100% de encuestados respondió que se manejan registros de control de los cobros realizados a los clientes, pero estos controles no identifican la mora que posee un cliente y la efectividad del personal encargado de realizar los cobros.

Pregunta No. 42: ¿Se comparan periódicamente las metas con los resultados obtenidos?

Objetivo: Conocer si son revisados periódicamente las metas para el logro de objetivos propuestos.

CUADRO 42

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Sí	2	25%
2	No	6	75%
Total		8	100%

Comentario:

El 75% de los encuestados respondió desconocer que se comparen de manera periódica las metas con los resultados obtenidos, el restante 25% manifestó que si se comparan, lo que permite deducir que los controles administrativos, no están correctamente difundidos entre el personal.

ANEXO # 3

RESUMEN DE ENTREVISTAS

DIRIGIDAS A LOS GERERENTES (2) Y

PERSONAL ADMINISTRATIVO (2) DE LAS

EMPRESAS FABRICANTES DE PANALES PARA

RADIADORES DEL AREA METROPOLITANA DE

SAN SALVADOR

RESUMEN DE ENTREVISTAS

DIRIGIDA A LOS GERENTES (2) Y PERSONAL ADMINISTRATIVO (2) DE
LAS EMPRESAS FABRICANTES DE PANALES PARA RADIADORES DEL AREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar su cargo?

Objetivo: Identificar el tiempo que tienen los gerentes y el personal administrativo de ocupar sus cargos.

Comentario: Los gerentes de ambas empresas cuentan con una experiencia en el cargo mayor a los cuatro años.

Por su parte, el tiempo que tienen de experiencia los empleados del nivel administrativo, en las empresas estudiadas es mayor a tres años.

2. ¿Cuál es su nivel educativo?

Objetivo: Conocer el grado académico que poseen los gerentes y personal administrativo de ambas empresas.

Comentario: Los entrevistados del nivel de gerencia son graduados universitarios.

Con respecto al personal administrativo éstos cuentan con estudios a nivel universitario.

3. ¿Qué actividades desarrolla dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar qué actividades desarrollan los gerentes de las empresas sujeto de estudio, así como el personal administrativo.

Comentario: Se ha identificado que los gerentes ejecutan distintas actividades, ya que tienen que involucrarse en todas las labores que se desarrollan, siendo las principales: la toma de decisiones, reclutamiento y selección de personal, compra de mercadería e insumos, supervisión de ventas, adquisición de créditos, manejo de personal, etc.

Por otro lado, entre las principales actividades desarrolladas por el personal administrativo se encuentran: el registro contable de las operaciones de ingresos y egresos, manejo de registro de inventarios, seguimiento de cuentas por cobrar y control de caja.

4. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

Objetivo: Indagar si las empresas sujeto de estudio cuentan con una misión establecida.

Comentario: Se identificó que las empresas investigadas no cuentan con una misión establecida que muestre las características principales, qué recursos utilizan y para quiénes lo hacen, lo cual no permite que el personal administrativo y operativo cumplan con lo planeado y organizado.

5. ¿Cómo definiría usted la misión de la empresa?

Objetivo: Indagar cómo definen los gerentes y el personal administrativo la misión de las empresas sujeto de estudio.

Comentario: De acuerdo a las definiciones brindadas por los entrevistados, éstos caracterizan a las empresas como líderes en la fabricación de panales para radiadores, utilizando materia prima o insumos de calidad para la satisfacción de los clientes.

6. ¿Cuenta la empresa con una visión establecida?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con una visión establecida.

Comentario: Las empresas objeto de estudio no cuentan con visión de la imagen que desean tener en un futuro, según dijeron los respectivos gerentes y personal administrativo.

7. ¿Qué imagen desearía que tuviese la empresa dentro de cinco años?

Objetivo: Indagar la visión que tienen los gerentes y el personal administrativo de la empresa en el futuro.

Comentario: Los entrevistados coinciden en ubicarse como líderes en la fabricación y venta de panales para radiadores a nivel nacional y con intenciones de expandirlas a nivel centroamericano.

8. ¿Cuenta la empresa con objetivos establecidos?

Objetivo: Identificar si las empresas se guían por medio de objetivos establecidos.

Comentario: Los entrevistados se guían por medio de objetivos, pero éstos no se encuentran definidos por escrito.

9. ¿Por qué considera que la empresa no cuenta con objetivos?

Objetivo: Conocer posibles causas por las cuales no cuentan con objetivos.

Comentario: Según mencionaron los entrevistados no cuentan con objetivos definidos por escrito, debido a que estos no han sido unificados para un periodo determinando.

10. ¿En qué consisten los objetivos que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer los distintos objetivos por medio de los cuales se guían.

Comentario: Prácticamente los objetivos van orientados a los aspectos financieros, dejando fuera los orientados a mejora de producción y al recurso humano.

11. ¿Tiene la empresa políticas establecidas?

Objetivo: Investigar si las empresas cuentan con políticas que guíen las actividades a realizar.

Comentario: De acuerdo a las respuestas de los gerentes y personal administrativo, las empresas sí cuentan con políticas, pero éstas no se encuentran por escrito, sino que a nivel informal.

12. ¿Para qué áreas de la empresa se cuenta con políticas establecidas?

Objetivo: Conocer para qué áreas se establecen políticas.

Comentario: los entrevistados respondieron que las áreas para las cuales se establecen políticas son las de venta, producción y administración general, pero éstas son ejecutadas sin contar con una definición por escrito.

13. ¿Cuenta la empresa con manual de procedimientos?

Objetivo: Investigar si las empresas cuentan con manuales de procedimientos.

Comentario: Tanto los gerentes como el personal administrativo, dijeron que no cuentan con manual de procedimientos.

14. ¿Para cuáles de las siguientes actividades cuentan con procedimientos por escrito?

Objetivo: Conocer para qué actividades cuentan con procedimientos por escrito.

Comentario: Debido que no cuentan con manual de procedimientos para ninguna actividad, no se cuenta con procedimientos por escrito.

15. ¿Con qué tipo de planes administrativos cuentan?

Objetivo: Identificar si las empresas emplean planes administrativos.

Comentario: Se ha determinado que el único tipo de plan que utilizan son los presupuestos de venta, compras y producción, dejando fuera los demás tipos de planes.

16. ¿Para cuál de las siguientes actividades se desarrollan programaciones?

Objetivo: Conocer si en las empresas sujetas de estudio, se realizan programaciones para las actividades principales que se desarrollan dentro de éstas.

Comentario: Tanto los gerentes como el personal administrativo respondieron que elaboran programaciones para el desarrollo de las actividades de ventas, cobros y elaboración de productos.

17. ¿Se elaboran presupuestos dentro de la empresa?

Objetivo: Identificar si dentro de las empresas se elaboran presupuestos.

Comentario: Contestaron que sí elaboran presupuesto, específicamente los de venta, compras y producción.

18. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Objetivo: Identificar si las empresas cuentan con organigrama.

Comentario: Los entrevistados mencionaron que no se cuenta con un organigrama que represente la estructura organizativa.

19. ¿Con cuál de las siguientes áreas administrativas cuenta la empresa?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de las empresas objeto de estudio.

Comentario: Se ha identificado que aunque las empresas no tienen organigrama, poseen áreas definidas, como las de producción, ventas, financiera y recursos humanos, con la consideración que en la última área, no hay personal especializado, pero las funciones son desarrolladas en ambas empresas en forma empírica.

20. ¿Con cuánto personal se cuenta en cada una de las siguientes áreas?

Objetivo: Conocer como se encuentra distribuido el personal en cada una de las áreas funcionales de las empresas.

Comentario: El personal con el que disponen las empresas objeto de estudio se divide para el caso de Radtec El Salvador, S.A. de

C.V., en el área de producción con 4 personas, bodega 1, ventas 3, financiera 1 y las tareas relacionadas a contratación de personal son realizadas por la gerencia; con respecto a Manufacturera Mexicana de Partes Automotrices, S.A. de C.V., el personal se encuentra distribuido de la siguiente forma: producción 7 personas, bodega 1, ventas 4, financiera 3 y ningún empleado exclusivo en tareas del área de personal sino que esta función también es desarrollada por el gerente; debido que ambas empresas son industriales, la mayoría de personal se encuentra ubicado en el área de producción, seguido de ventas y el área financiera, sin presencia de personal exclusivo en el área de recursos humanos.

21. ¿Cuáles de las siguientes áreas cuentan con servicios de asesoría externa?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con servicios de asesoría externa y para qué áreas requieren de dichos servicios.

Comentario: Para el desarrollo correcto de las actividades dentro de las empresas, éstas utilizan servicios de asesoría externa en auditoría, asuntos jurídicos y para el área de producción.

22. ¿Existen líneas de autoridad definidas en la empresa?

Objetivo: Indagar si en las empresas existen líneas de autoridad definidas.

Comentario: Aunque existen líneas de autoridad dentro de ambas empresas, éstas no se encuentran definidas por medio de un organigrama y por lo cual se considera que actualmente sólo existen personas responsables.

23. ¿Comprende las obligaciones el personal de la empresa?

Objetivo: Determinar si el personal de las empresas bajo estudio, comprenden las instrucciones que se les dan.

Comentario: De acuerdo a la información recopilada todo el personal atiende y ejecuta las tareas encomendadas, debido que cada individuo es conciente de dichas obligaciones.

24. ¿Es responsable el personal de la empresa en el cumplimiento de las tareas encomendadas?

Objetivo: Identificar si el personal cumple con las tareas encomendadas.

Comentario: Las empresas estudiadas cuentan con personal responsable en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

25. ¿Se encuentra equilibrada la carga de trabajo dentro de los distintos puestos de la organización?

Objetivo: Conocer si los distintos puestos de trabajo están equilibrados dentro de las empresas.

Comentario: Los entrevistados respondieron que existe un equilibrio en la carga de trabajo de los empleados que laboran en las empresas. Sin embargo al formular esta misma interrogante al personal operativo por medio de la encuesta, estos afirmaron lo contrario.

26. ¿Poseen manual de organización?

Objetivo: Determinar si existe manual de organización dentro de las empresas.

Comentario: Ambas empresas no poseen manual de organización.

27. ¿Se proporcionan políticas por escrito a los empleados, con el objeto de evitar conflictos entre la gerencia y éstos?

Objetivo: Identificar si las empresas proporcionan políticas a los empleados.

Comentario: Se ha verificado que las empresas no cuentan con un documento por escrito en el cual detallan las políticas a los empleados.

28. ¿Cuenta la empresa con manuales de descripción de puestos?

Objetivo: Conocer si las empresas cuentan con manuales de descripción de puestos.

Comentario: Se ha determinado que dentro de las empresas estudiadas no se cuenta con manual de descripción de puestos, que les permita a los empleados conocer los requisitos, actividades y funciones para cada cargo.

29. ¿Cuáles son los medios que utilizan para el reclutamiento de personal?

Objetivo: Indagar qué medios utilizan las empresas bajo estudio para el reclutamiento de personal.

Comentario: Las empresas se basan para reclutar al personal, por medio de referencias que brindan los mismos empleados de personas conocidas por éstos.

30. ¿Qué modalidad de contratación emplea la empresa?

Objetivo: Identificar qué modalidad de contratación utilizan las empresas investigadas.

Comentario: De acuerdo a lo manifestado por los gerentes, la contratación se efectúa por medio de contrato por escrito, la cual es de carácter anual. Sin embargo al consultar la misma interrogante al personal administrativo y operativo de ambas empresas, estos mencionaron lo contrario.

31. ¿Al contratar a un empleado éste recibe capacitación?

Objetivo: Investigar si los empleados reciben capacitación al ser contratados.

Comentario: Al ser contratado un nuevo empleado a éste no se le da la inducción ni capacitación necesaria para que pueda adaptarse fácilmente a las tareas del puesto.

32. ¿En qué aspectos se capacita a un nuevo empleado?

Objetivo: Investigar en qué áreas se les brinda capacitación a los empleados al ser contratados.

Comentario: De la información recopilada se ha identificado que a un nuevo empleado no se le proporciona capacitación, solamente se les dice las obligaciones que deben cumplir.

33. ¿Por qué no se les da capacitación a los nuevos empleados?

Objetivo: Conocer las causas por las cuales no se le brinda capacitación a los nuevos empleados.

Comentario: Entre los motivos por los cuales no se les da capacitación a los nuevos empleados, fueron mencionadas que en primer lugar, se trata de contratar a trabajadores con un nivel de experiencia en los puestos que la empresa necesita, y en segundo lugar, indicaron que debido que las tareas no son muy complejas no se necesita capacitar a los nuevos empleados.

34. ¿Considera que las remuneraciones que la empresa brinda son similares a las de la competencia?

Objetivo: Conocer si las remuneraciones se encuentran acorde a las de otras dedicadas a la misma industria.

Comentario: Los gerentes y el personal administrativo mencionaron, que los sueldos dependen del tipo de puesto que ocupe una persona dentro de la empresa, para el caso del área operativa y de ventas, se considera que son similares e incluso superiores al de la competencia, pero en el caso de los puestos administrativos, éstos cambian ya que son inferiores.

35. ¿Con cuáles de los siguientes incentivos cuenta la empresa?

Objetivo: Identificar con qué tipo de incentivos cuentan las empresas analizadas.

Comentario: Los incentivos brindados por las empresas estudiadas a sus empleados consisten en aumentos de sueldo, felicitaciones verbales y días libres, siempre y cuando hayan desempeñado excelentemente sus actividades.

36. ¿Se cuenta con una adecuada comunicación?

Objetivo: Identificar si dentro de las empresas se comunica a los empleados aspectos que inciden en el normal desenvolvimiento de las operaciones.

Comentario: De acuerdo a lo comunicado por la gerencia de las empresas y el personal administrativo, sí son comunicados aquellos aspectos que inciden en las operaciones de las mismas.

37. ¿Por qué medios se comunica a los empleados sobre las disposiciones que se toman en la empresa?

Objetivo: Identificar qué medios son los utilizados para transmitir información hacia los empleados.

Comentario: De acuerdo a lo manifestado por las gerencias y personal administrativo de ambas empresas, éstos comunican la información a los empleados a través de reuniones periódicas, en forma verbal y personalmente sobre disposiciones que afecten en el desenvolvimiento normal de las operaciones, además emplean medios escritos para ocasiones como: aumentos de salario o despidos.

38. ¿Se efectúa la comunicación asegurándose que el personal comprende las órdenes e instrucciones brindadas?

Objetivo: Conocer si se efectúa una comunicación asegurándose que el personal comprende las órdenes e instrucciones.

Comentario: Con el objetivo de que los empleados comprendan las órdenes que han sido indicadas ya sean verbal o por medios escritos, se efectúa una retroalimentación de dichas órdenes.

39. ¿Cómo se asegura que los empleados entiendan las instrucciones brindadas?

Objetivo: Indagar cómo la gerencia y personal administrativo se asegura que los empleados entienden las instrucciones brindadas.

Comentario: Los gerentes y el personal administrativo de ambas empresas consultan a los empleados sobre la ejecución de las tareas asignadas y el avance que llevan sobre éstas, como método para asegurarse que se hayan comprendido o retroalimentado en dicho momento sobre aspectos no tomados en cuenta por el empleado.

40. ¿Se desarrolla dentro de la empresa actividades que propicien la convivencia entre los empleados de la empresa?

Objetivo: Investigar si dentro de las empresas se desarrollan actividades que propicien convivencia entre los empleados.

Comentario: Ambas empresas utilizan como medios para propiciar la convivencia entre los empleados la celebración de cumpleaños y una fiesta navideña, lo cual indica que no se realizan actividades que fomenten dicha convivencia con mayor frecuencia.

41. ¿Con qué frecuencia se realizan éstas actividades?

Objetivo: Identificar la frecuencia con la que se realizan actividades de convivencia.

Comentario: Prácticamente el desarrollo de dichas actividades de convivencia dependen de las fechas de nacimiento de los empleados de las empresas, para el caso de los cumpleaños, puede ser mensualmente y para la fiesta navideña, anualmente.

42. ¿Con cuál de los siguientes tipos de control cuenta la empresa?

Objetivo: Identificar qué tipos de control son utilizados por la empresa.

Comentario: Prácticamente los controles utilizados dentro de ambas empresas van enfocados a la evaluación y aspectos financieros, para lo cual son utilizados auditorías contables, presupuestos, informes de ventas, producción y cobros dejando fuera aspectos también importantes como evaluación al desempeño y otros.

ANEXO # 4

GRAFICAS DE GANTT

RADTEC El Salvador S.A de C. V

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL REPARTO DE MERCADERIA DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2007

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	SEMANAS																							
			1						2						3						4					
DIAS			1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Reparto de Productos Zona Central		■	■					■	■	■				■	■	■				■	■	■			
2	Reparto de Productos Zona Occidental				■						■						■						■			
3	Reparto de Productos Zona Oriental					■	■					■	■						■						■	■

RADTEC El Salvador S.A de C. V
PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES PARA ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2007

No	ACTIVIDADES	TIEMPO	1						2						3						4											
		SEMANAS	DIAS	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6					
1	Atender pedidos y reclamos de Clientes																															
2	Verificación de llegada de pedidos a Zona Central																															
3	Verificación de llegada de pedidos a Zona Occidental																															
4	Verificación de llegada de pedidos Zona Oriental																															

ANEXO # 5

FORMULARIOS PARA SISTEMA

PRESUPUESTARIO

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN VALORES MONETARIOS MENSUAL
2007

MES	PANALES	RADIADORES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTALES
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
ABRIL					
MAYO					
JUNIO					
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE					
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE					
TOTAL					

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN VALORES MONETARIOS MENSUAL
2007

MES	PANALES	RADIADORES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTALES
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
ABRIL					
MAYO					
JUNIO					
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE					
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE					
TOTAL					

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION
2007

PRODUCTOS/UNIDADES			
MESES	PANALES	RADIADORES	TOTAL MENSUAL
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTALES			

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
2007

PRODUCTOS/UNIDADES			
MESES	PANALES	RADIADORES	TOTAL MENSUAL
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
TOTALES			
CTO. UNIT. PROM. MAT.PRIMA			

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO
 2007

MESES	UNIDADES			VALORES		
	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTAL UNIDADES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTAL VALORES
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL UNIDADES						
COSTO DE ADQUISICION						

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
2007

MES	SUPERVISOR	CORTADOR	QUEMADOR	BODEGUERO	TOTAL MENSUAL
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
ABRIL					
MAYO					
JUNIO					
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE					
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE					
TOTAL ANUAL					

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
 2007

CONCEPTOS									
MES	ISSS	AFP	Servicios Profesionales	Energía Eléctrica	Reparación y Mantenimiento	Alquileres	Depreciación	Otros	TOTAL MENSUAL
ENERO									
FEBRERO									
MARZO									
ABRIL									
MAYO									
JUNIO									
JULIO									
AGOSTO									
SEPTIEMBRE									
OCTUBRE									
NOVIEMBRE									
DICIEMBRE									
TOTAL ANUAL									

	ANUAL	MENSUAL
GASTOS MONETARIOS	\$0.00	\$0.00
GASTOS NO MONETARIO	\$0.00	\$0.00

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
 2007

CONCEPTO	ANUAL	MESUAL
Sueldos y Salarios		
Aguinaldos		
Vacaciones		
Indemnizaciones		
Seguro Social		
Honorarios		
AFP Patronal		
Depreciación		
Gastos de Transporte		
Viajes y Viáticos		
Teléfonos		
Publicidad y Promoción		
Papelería y Utiles		
Agua		
Vigilancia		
Impuestos Municipales		
Reparación y Mantenimiento de Vehículos		
Combustible y Lubricantes		
Alquiler de Local		
Accesorios y Parqueos		
TOTALES		
Gastos No Monetarios (Depreciacion)		
Gastos Monetarios (G.Vta.(-) Dep.)		

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
 RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 2007

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL
Sueldos y Salarios		
Aguinaldos		
Vacaciones		
Seguro Social		
AFP Patronal		
Depreciación		
Suministros de Limpieza		
Gastos de Transporte		
Teléfonos		
Papelería y Utiles		
Agua		
Energía Eléctrica		
Vigilancia		
Impuestos		
Reparación y Mantenimiento		
Combustible y Lubricantes		
Herramientas y materiales		
Servicios profesionales		
Alquiler de Local		
Accesorios y Parqueos		
TOTALES		
Gastos No Monetarios (Depreciacion)		
Gastos Monetarios (G.Adm.- Dep.)		

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COBROS
 2007

MES	CONTADO(30%)	CREDITO (70%)	TOTAL
SALDO AÑO ANTERIOR CUENTAS POR COBRAR + DOCUMENTOS POR COBRAR			
ENERO			
FEBRERO			
MARZO			
ABRIL			
MAYO			
JUNIO			
JULIO			
AGOSTO			
SEPTIEMBRE			
OCTUBRE			
NOVIEMBRE			
DICIEMBRE			
VALOR CUENTAS COBRADAS			
SALDO CUENTAS POR COBRAR AÑO 2007 (VENTAS PROYECTADAS DICIEMBRE 2007)			
TOTAL ANUAL			
VENTAS PROYECTADAS			

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PROYECCION PAGO A PROVEEDORES
 2007

MESES	ADQUISICION DEUDA	PAGO DEUDA
SALDO AÑO ANTERIOR CUENTAS POR PAGAR		
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
TOTALES		
CUENTAS POR PAGAR AÑO 2007		
(COMPRA MESES DE OCT., NOV., DIC. 2007 PROYECTADO)		

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO BANCARIO
2007

MES	CUOTA MENSUAL	SALDO INICIAL	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO ACTUAL
ENERO					
FEBRERO					
MARZO					
ABRIL					
MAYO					
JUNIO					
JULIO					
AGOSTO					
SEPTIEMBRE					
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE					
TOTALES					

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EJERCICIO 2007

VENTAS					\$0.00
PANALES				\$0.00	
ACCESORIOS				\$0.00	
MENOS					
COSTO DE VENTA					\$0.00
PANALES				\$0.00	
ACCESORIOS				\$0.00	
IGUAL					
UTILIDAD BRUTA					\$0.00
MENOS					
GASTOS DE OPERACION					\$0.00
GASTOS DE VENTA				\$0.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION				\$0.00	
GASTOS FINANCIEROS				\$0.00	
IGUAL					
UTILIDAD DE OPERACION					\$0.00
MENOS					
RESERVA LEGAL					\$0.00
IGUAL					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO					\$0.00
MENOS					
IMPUESTO SOBRE LA RENTA					\$0.00
IGUAL					
UTILIDAD DEL EJERCICIO					<u>\$0.00</u>

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Efectivo		Cuentas por pagar	
Cuentas por cobrar		Impuestos por Pagar	
Doc. Por cobrar			
Inventarios			
Gastos Pag. Por Anticipado			
Iva Credito Fiscal			
<u>Activo Fijo</u>		<u>Pasivo Fijo</u>	
Mob. y Equipo de Oficina		Prestamos Bancarios	
Mob. y Equipo de Reparto			
Equipo de Produccion		<u>Otros Pasivos</u>	
Bines Inmuebles		Provision P.Obligacion Laboral	
Depreciacion acumulada		Cuentas por Aplicar	
Edificios		Anticipo de clientes	
Terrenos			
<u>Activo Diferido</u>		<u>Capital, Reservas y Superavit</u>	
Deposito en Garantia		Capital Social	
Pedidos en Transito		Minimo Pagado	
		Variable Pagado	
		Reserva Legal	
		Utilidad por aplicar	
		Utilidad del Ejercicio	
 TOTAL ACTIVO		 TOTAL PASIVO+CAPITAL	
F _____	F _____	F _____	
REPRESENTATE LEGAL	CONTADOR	AUDITOR EXTERNO	

ANEXO # 6

PRESUPUESTOS RADTEC EL SALVADOR, S.A.

DE C.V.

**SUPUESTOS BASICOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS
OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE RADTEC EL SALVADOR, S.A DE
C.V.**

PERIODO: 2007

- a)** En la proyección de las ventas para 2007, se ha tomado como base las ventas de 2006, mas un incremento del 10%, según tendencia de años anteriores. Asimismo en relación a la información proporcionada por la gerencia se han establecido para cada línea de productos un porcentaje de ventas, siendo para los paneles del 70%, radiadores 20%, acoplamientos 5% y tanques 5% de la venta total anual en valores monetarios.

- b)** Se han establecido para paneles y radiadores por trimestres porcentajes de venta y producción, siendo para el primer trimestre un porcentaje del 20%, segundo trimestre 20%, tercer trimestre 15% y para el cuarto trimestre un porcentaje del 45%. Similar comportamiento se proyecta para la compra y venta de tanques y acoplamientos.

- c)** Debido al aumento de las ventas, la producción de paneles y radiadores también incrementará un 10% en relación al año

anterior, similar crecimiento reflejará la compra de acoplamientos y tanques.

- d)** Al final del ejercicio se mantendrá el mismo nivel de inventarios del año anterior, por lo tanto se proyecta que tanto la producción de Radiadores y Paneles al igual que las compras de acoplamientos y tanques será similar a las ventas planificadas.
- e)** Se proyecta una disminución del 5% en relación al año anterior, a los gastos de administración, venta y costos indirectos de fabricación.
- f)** El plazo de cobro de las cuentas por cobrar será de 30 días, y el límite para el pago a proveedores será de 90 días.
- g)** El pago de las cuentas por pagar del año anterior, serán canceladas en el primer mes del año proyectado, según presupuesto de efectivo.
- h)** El método de depreciación de los activos no corrientes es el de línea recta.

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
BALANCE DE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Activo Circulante</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">208,902.65</td> </tr> <tr> <td>Efectivo</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">66,039.41</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por cobrar</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">7,088.44</td> </tr> <tr> <td>Doc. Por cobrar</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">30,104.65</td> </tr> <tr> <td>Inventarios</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">103,353.38</td> </tr> <tr> <td>Gastos Pag. Por Anticipado</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">2,316.77</td> </tr> <tr> <td>Iva Credito Fiscal</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">-</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">208,902.65</td> </tr> </table>	<u>Activo Circulante</u>		\$	208,902.65	Efectivo	\$		66,039.41	Cuentas por cobrar	\$		7,088.44	Doc. Por cobrar	\$		30,104.65	Inventarios	\$		103,353.38	Gastos Pag. Por Anticipado	\$		2,316.77	Iva Credito Fiscal	\$		-		\$		208,902.65	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Pasivo Circulante</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">70,944.20</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por pagar</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">70,828.39</td> </tr> <tr> <td>Iva Debito Fiscal</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">115.81</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">70,944.20</td> </tr> </table>	<u>Pasivo Circulante</u>		\$	70,944.20	Cuentas por pagar	\$		70,828.39	Iva Debito Fiscal	\$		115.81		\$		70,944.20																												
<u>Activo Circulante</u>		\$	208,902.65																																																																										
Efectivo	\$		66,039.41																																																																										
Cuentas por cobrar	\$		7,088.44																																																																										
Doc. Por cobrar	\$		30,104.65																																																																										
Inventarios	\$		103,353.38																																																																										
Gastos Pag. Por Anticipado	\$		2,316.77																																																																										
Iva Credito Fiscal	\$		-																																																																										
	\$		208,902.65																																																																										
<u>Pasivo Circulante</u>		\$	70,944.20																																																																										
Cuentas por pagar	\$		70,828.39																																																																										
Iva Debito Fiscal	\$		115.81																																																																										
	\$		70,944.20																																																																										
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Activo Fijo</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">207,272.77</td> </tr> <tr> <td>Mob. y Equipo de Oficina</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">8,904.13</td> </tr> <tr> <td>Depreciacion Acumulada</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">(8,320.90)</td> </tr> <tr> <td>Mob. y Equipo de Reparto</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">29,473.94</td> </tr> <tr> <td>Depreciacion Acumulada</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">(21,335.89)</td> </tr> <tr> <td>Equipo de Produccion</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">59,428.45</td> </tr> <tr> <td>Depreciacion acumulada</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">(50,063.52)</td> </tr> <tr> <td>Bines Inmuebles</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">189,904.39</td> </tr> <tr> <td>Depreciacion Edificio</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">(717.83)</td> </tr> <tr> <td>Edificios</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">86,142.39</td> </tr> <tr> <td>Terrenos</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">103,762.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">207,272.77</td> </tr> </table>	<u>Activo Fijo</u>		\$	207,272.77	Mob. y Equipo de Oficina	\$		8,904.13	Depreciacion Acumulada	\$		(8,320.90)	Mob. y Equipo de Reparto	\$		29,473.94	Depreciacion Acumulada	\$		(21,335.89)	Equipo de Produccion	\$		59,428.45	Depreciacion acumulada	\$		(50,063.52)	Bines Inmuebles	\$		189,904.39	Depreciacion Edificio	\$		(717.83)	Edificios	\$		86,142.39	Terrenos	\$		103,762.00		\$		207,272.77	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Pasivo Fijo</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">128,177.45</td> </tr> <tr> <td>Prestamos Bancarios</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">128,177.45</td> </tr> <tr> <td> <u>Otros Pasivos</u></td> <td style="text-align: right;"> </td> <td style="text-align: right;"> </td> <td style="text-align: right;"> \$ 405.80</td> </tr> <tr> <td>Provision P.Obligacion Laboral</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">308.57</td> </tr> <tr> <td>Anticipo de Clientes</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">22.23</td> </tr> <tr> <td>Cuentas por Aplicar</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">75.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">405.80</td> </tr> </table>	<u>Pasivo Fijo</u>		\$	128,177.45	Prestamos Bancarios	\$		128,177.45	 <u>Otros Pasivos</u>	 	 	 \$ 405.80	Provision P.Obligacion Laboral	\$		308.57	Anticipo de Clientes	\$		22.23	Cuentas por Aplicar	\$		75.00		\$		405.80
<u>Activo Fijo</u>		\$	207,272.77																																																																										
Mob. y Equipo de Oficina	\$		8,904.13																																																																										
Depreciacion Acumulada	\$		(8,320.90)																																																																										
Mob. y Equipo de Reparto	\$		29,473.94																																																																										
Depreciacion Acumulada	\$		(21,335.89)																																																																										
Equipo de Produccion	\$		59,428.45																																																																										
Depreciacion acumulada	\$		(50,063.52)																																																																										
Bines Inmuebles	\$		189,904.39																																																																										
Depreciacion Edificio	\$		(717.83)																																																																										
Edificios	\$		86,142.39																																																																										
Terrenos	\$		103,762.00																																																																										
	\$		207,272.77																																																																										
<u>Pasivo Fijo</u>		\$	128,177.45																																																																										
Prestamos Bancarios	\$		128,177.45																																																																										
 <u>Otros Pasivos</u>	 	 	 \$ 405.80																																																																										
Provision P.Obligacion Laboral	\$		308.57																																																																										
Anticipo de Clientes	\$		22.23																																																																										
Cuentas por Aplicar	\$		75.00																																																																										
	\$		405.80																																																																										
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Activo Diferido</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">1,516.02</td> </tr> <tr> <td>Deposito en Garantia</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">736.00</td> </tr> <tr> <td>Pedidos en Transito</td> <td style="text-align: right;"></td> <td></td> <td style="text-align: right;">780.02</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1,516.02</td> </tr> </table>	<u>Activo Diferido</u>		\$	1,516.02	Deposito en Garantia	\$		736.00	Pedidos en Transito			780.02		\$		1,516.02	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;"><u>Capital, Reservas y Superavit</u></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">218,163.99</td> </tr> <tr> <td>Capital Social</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">102,857.14</td> </tr> <tr> <td>Minimo Pagado</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">22,857.14</td> </tr> <tr> <td>Variable Pagado</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">80,000.00</td> </tr> <tr> <td>Reserva Legal</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right;">12,208.68</td> </tr> <tr> <td>Utilidad por aplicar</td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">103,098.17</td> </tr> </table>	<u>Capital, Reservas y Superavit</u>		\$	218,163.99	Capital Social	\$		102,857.14	Minimo Pagado	\$		22,857.14	Variable Pagado	\$		80,000.00	Reserva Legal	\$		12,208.68	Utilidad por aplicar	\$		103,098.17																																				
<u>Activo Diferido</u>		\$	1,516.02																																																																										
Deposito en Garantia	\$		736.00																																																																										
Pedidos en Transito			780.02																																																																										
	\$		1,516.02																																																																										
<u>Capital, Reservas y Superavit</u>		\$	218,163.99																																																																										
Capital Social	\$		102,857.14																																																																										
Minimo Pagado	\$		22,857.14																																																																										
Variable Pagado	\$		80,000.00																																																																										
Reserva Legal	\$		12,208.68																																																																										
Utilidad por aplicar	\$		103,098.17																																																																										
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">TOTAL ACTIVO</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">417,691.44</td> </tr> </table>	TOTAL ACTIVO		\$	417,691.44	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">TOTAL PASIVO+CAPITAL</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$</td> <td style="width: 60%; text-align: right;">417,691.44</td> </tr> </table>	TOTAL PASIVO+CAPITAL		\$	417,691.44																																																																				
TOTAL ACTIVO		\$	417,691.44																																																																										
TOTAL PASIVO+CAPITAL		\$	417,691.44																																																																										

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

VENTAS		\$ 467,227.64
Panales	\$ 403,013.15	
Accesorios	<u>\$ 64,214.49</u>	
MENOS:		
COSTO DE VENTA		\$ (340,614.09)
Panales	\$ 293,072.74	
Accesorios	<u>\$ 47,541.35</u>	
UTILIDAD BRUTA		<u>\$ 126,613.55</u>
MENOS		\$ (92,639.52)
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE VENTA	\$ 38,351.62	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 48,955.27	
GASTOS FINANCIEROS	<u>\$ 5,332.63</u>	
	<u>\$ 92,639.52</u>	
UTILIDAD DE OPERACION		<u>\$ 33,974.03</u>
MENOS:		
RESERVA LEGAL		<u>\$ (2,378.18)</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 42,845.56
MENOS:		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		<u>\$ -11,582.82</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$ 31,262.74</u>

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN VALORES MONETARIOS MENSUAL
2007

MES	PANALES	RADIADORES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTALES
ENERO	\$23,947.85	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,220.90
FEBRERO	\$23,947.85	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,220.90
MARZO	\$23,947.85	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,220.90
ABRIL	\$23,947.85	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,220.90
MAYO	\$23,947.85	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,220.90
JUNIO	\$24,164.90	\$6,855.25	\$1,701.00	\$1,716.80	\$34,437.95
JULIO	\$17,942.80	\$5,161.60	\$1,291.50	\$1,287.60	\$25,683.50
AGOSTO	\$18,015.15	\$5,161.60	\$1,291.50	\$1,287.60	\$25,755.85
SEPTIEMBRE	\$18,015.15	\$5,161.60	\$1,291.50	\$1,287.60	\$25,755.85
OCTUBRE	\$53,973.10	\$15,404.15	\$3,843.00	\$3,828.00	\$77,048.25
NOVIEMBRE	\$53,973.10	\$15,404.15	\$3,843.00	\$3,851.20	\$77,071.45
DICIEMBRE	\$53,900.75	\$15,404.13	\$3,937.50	\$3,851.20	\$77,093.58
TOTAL	\$359,724.20	\$102,828.73	\$25,704.00	\$25,694.00	\$513,950.93

DATOS OBTENIDOS AL MULTIPLICAR PRECIO UNITARIO PRODUCTO POR UNIDADES PROYECTADAS A VENDER PARA 2007

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES
2007

PRODUCTOS/UNIDADES					
MESES	PANALES	RADIADORES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTAL MENSUAL
ENERO	331	85	54	148	618
FEBRERO	331	85	54	148	618
MARZO	331	85	54	148	618
ABRIL	331	85	54	148	618
MAYO	331	85	54	148	618
JUNIO	334	85	54	148	621
JULIO	248	64	41	111	464
AGOSTO	249	64	41	111	465
SEPTIEMBRE	249	64	41	111	465
OCTUBRE	746	191	122	330	1389
NOVIEMBRE	746	191	122	332	1391
DICIEMBRE	745	191	125	332	1393
TOTALES	4972	1275	816	2215	9278
PRECIO PROMEDIO DE VENTA	72.35	80.65	31.5	11.6	

PRECIO DE VENTA OBTENIDO DE CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE PRODUCCION
 2007

PRODUCTOS/UNIDADES			
MESES	PANALES	RADIADORES	TOTAL MENSUAL
ENERO	331	85	416
FEBRERO	331	85	416
MARZO	331	85	416
ABRIL	331	85	416
MAYO	331	85	416
JUNIO	334	85	419
JULIO	248	64	312
AGOSTO	249	64	313
SEPTIEMBRE	249	64	313
OCTUBRE	746	191	937
NOVIEMBRE	746	191	937
DICIEMBRE	745	191	936
TOTALES	4972	1275	6247

NOTA: COMO SE PROYECTAN LOS MISMOS NIVELES DE INVENTARIO TANTO INICIAL COMO FINAL, LAS UNIDADES PRODUCIDAS SON SIMILARES A LAS VENDIDAS.

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V
PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA
2007

PRODUCTOS/UNIDADES			
MESES	PANALES	RADIADORES	TOTAL MENSUAL
ENERO	\$10,552.28	\$2,709.80	\$13,262.08
FEBRERO	\$10,552.28	\$2,709.80	\$13,262.08
MARZO	\$10,552.28	\$2,709.80	\$13,262.08
ABRIL	\$10,552.28	\$2,709.80	\$13,262.08
MAYO	\$10,552.28	\$2,709.80	\$13,262.08
JUNIO	\$10,647.92	\$2,709.80	\$13,357.72
JULIO	\$7,906.24	\$2,040.32	\$9,946.56
AGOSTO	\$7,938.12	\$2,040.32	\$9,978.44
SEPTIEMBRE	\$7,938.12	\$2,040.32	\$9,978.44
OCTUBRE	\$23,782.48	\$6,089.08	\$29,871.56
NOVIEMBRE	\$23,782.48	\$6,089.08	\$29,871.56
DICIEMBRE	\$23,750.60	\$6,089.08	\$29,839.68
TOTALES	\$158,507.36	\$40,647.00	\$199,154.36
CTO. UNIT. PROM. MAT.PRIMA			\$31.88

NOTA: COSTO OBTENIDO DE LOS REGISTROS CONTABLES DE RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V., SE MULTIPLICO \$ 31.88 POR UNIDADES DE PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

SE PROYECTA QUE LOS NIVELES DE INVENTARIO SERAN SIMILARES TANTO EL INICIAL COMO EL FINAL, POR LO TANTO LAS UNIDADES COMPRADAS SERAN IGUALES A LAS VENDIDAS.

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRA DE PRODUCTO TERMINADO
2007

MESES	UNIDADES			VALORES		
	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTAL UNIDADES	ACOPLAMIENTOS	TANQUES	TOTAL VALORES
ENERO	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
FEBRERO	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
MARZO	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
ABRIL	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
MAYO	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
JUNIO	54	148	202	\$1,134.00	\$1,144.04	\$2,278.04
JULIO	41	111	152	\$861.00	\$858.03	\$1,719.03
AGOSTO	41	111	152	\$861.00	\$858.03	\$1,719.03
SEPTIEMBRE	41	111	152	\$861.00	\$858.03	\$1,719.03
OCTUBRE	122	330	452	\$2,562.00	\$2,550.90	\$5,112.90
NOVIEMBRE	122	332	454	\$2,562.00	\$2,566.36	\$5,128.36
DICIEMBRE	125	332	457	\$2,625.00	\$2,566.36	\$5,191.36
TOTAL UNIDADES	816	2215	3031	\$17,136.00	\$17,121.95	\$34,257.95
COSTO DE ADQUISICION	\$21.00	\$7.73				

NOTA: COMO SE PROYECTAN LOS MISMOS NIVELES DE INVENTARIO TANTO INICIAL COMO FINAL, LAS UNIDADES COMPRADAS SON SIMILARES A LAS VENTAS PLANIFICADAS.

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
2007

MES	SUPERVISOR	CORTADOR	QUEMADOR	BODEGUERO	TOTAL MENSUAL
ENERO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
FEBRERO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
MARZO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
ABRIL	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
MAYO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
JUNIO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
JULIO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
AGOSTO	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
SEPTIEMBRE	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
OCTUBRE	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
NOVIEMBRE	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
DICIEMBRE	\$350.00	\$320.00	\$320.00	\$223.17	\$1,213.17
TOTAL ANUAL	\$4,200.00	\$3,840.00	\$3,840.00	\$2,678.04	\$14,558.04

DATOS OBTENIDOS DE PLANILLAS DE PAGO Y DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE LA EMPRESA Y SISTEMA DE PAGO SE CONSIDERA COMO COSTO FIJO MENSUAL.

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION
 2007

CONCEPTOS									
MES	ISSS	AFP	Servicios Profesionales	Energía Eléctrica	Reparación y Mantenimiento	Alquileres	Depreciación	Otros	TOTAL MENSUAL
ENERO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
FEBRERO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
MARZO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
ABRIL	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
MAYO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
JUNIO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
JULIO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
AGOSTO	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
SEPTIEMBRE	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
OCTUBRE	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
NOVIEMBRE	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
DICIEMBRE	\$90.99	\$81.89	\$415.70	\$210.91	\$575.29	\$490.83	\$165.02	\$102.92	\$2,133.55
TOTAL ANUAL	\$1,091.88	\$982.68	\$4,988.40	\$2,530.92	\$6,903.48	\$5,889.96	\$1,980.24	\$1,235.04	\$25,602.60

	ANUAL	MENSUAL
GASTOS MONETARIOS	\$23,622.36	\$1,968.53
GASTOS NO MONETARIO	\$1,980.24	\$165.02

DATOS OBTENIDOS ESTADO RESULTADOS AÑO ANTERIOR

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
2007

CONCEPTO	ANUAL	MESUAL
Sueldos y Salarios	\$11,926.14	\$993.85
Aguinaldos	\$393.57	\$32.80
Vacaciones	\$467.89	\$38.99
Indemnizaciones	\$1,365.87	\$113.82
Seguro Social	\$948.43	\$79.04
Honorarios	\$98.00	\$8.17
AFP Patronal	\$219.25	\$18.27
Depreciación	\$4,319.39	\$359.95
Gastos de Transporte	\$393.29	\$32.77
Viajes y Viáticos	\$1,400.71	\$116.73
Teléfonos	\$2,387.37	\$198.95
Publicidad y Promoción	\$1,741.96	\$145.16
Papelería y Utiles	\$923.28	\$76.94
Agua	\$283.18	\$23.60
Vigilancia	\$2,378.17	\$198.18
Impuestos Municipales	\$929.21	\$77.43
Reparación y Mantenimiento de Vehículos	\$1,654.21	\$137.85
Combustible y Lubricantes	\$3,355.77	\$279.65
Alquiler de Local	\$1,666.67	\$138.89
Accesorios y Parqueos	\$141.08	\$11.76
TOTALES	\$36,993.44	\$3,082.79
Gastos No Monetarios (Depreciacion)	\$4,319.39	\$359.95
Gastos Monetarios (G.Vta.(-) Dep.)	\$32,674.05	\$2,722.84

DATOS OBTENIDOS ESTADO RESULTADOS AÑO ANTERIOR

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
2007

CONCEPTO	ANUAL	MENSUAL
Sueldos y Salarios	\$17,885.49	\$1,490.46
Aguinaldos	\$1,184.00	\$98.67
Vacaciones	\$1,939.01	\$161.58
Seguro Social	\$900.75	\$75.06
AFP Patronal	\$1,674.35	\$139.53
Depreciación	\$4,843.00	\$403.58
Suministros de Limpieza	\$425.00	\$35.42
Gastos de Transporte	\$832.35	\$69.36
Teléfonos	\$1,903.70	\$158.64
Papelería y Utiles	\$1,125.00	\$93.75
Agua	\$355.78	\$29.65
Energía Eléctrica	\$399.82	\$33.32
Vigilancia	\$2,581.00	\$215.08
Impuestos	\$2,683.00	\$223.58
Reparación y Mantenimiento	\$931.28	\$77.61
Combustible y Lubricantes	\$3,569.00	\$297.42
Herramientas y materiales	\$56.19	\$4.68
Servicios profesionales	\$989.00	\$82.42
Alquiler de Local	\$2,373.65	\$197.80
Accesorios y Parqueos	\$357.00	\$29.75
TOTALES	\$47,008.37	\$3,917.36
Gastos No Monetarios (Depreciacion)	\$4,843.00	\$403.58
Gastos Monetarios (G.Adm.- Dep.)	\$42,165.37	\$3,513.78

DATOS OBTENIDOS ESTADO RESULTADOS AÑO ANTERIOR

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COBROS
2007

MES	CONTADO(30%)	CREDITO (70%)	TOTAL
SALDO AÑO ANTERIOR CUENTAS POR COBRAR + DOCUMENTOS POR COBRAR		\$37,193.09	\$37,193.09
ENERO	\$10,266.27	\$37,193.09	\$47,459.36
FEBRERO	\$10,266.27	\$23,954.63	\$34,220.90
MARZO	\$10,266.27	\$23,954.63	\$34,220.90
ABRIL	\$10,266.27	\$23,954.63	\$34,220.90
MAYO	\$10,266.27	\$23,954.63	\$34,220.90
JUNIO	\$10,331.38	\$23,954.63	\$34,286.01
JULIO	\$7,705.05	\$24,106.57	\$31,811.62
AGOSTO	\$7,726.75	\$17,978.45	\$25,705.20
SEPTIEMBRE	\$7,726.75	\$18,029.10	\$25,755.85
OCTUBRE	\$23,114.48	\$18,029.10	\$41,143.58
NOVIEMBRE	\$23,121.44	\$53,933.77	\$77,055.21
DICIEMBRE	\$23,128.08	\$53,950.01	\$77,078.09
VALOR CUENTAS COBRADAS		\$342,993.24	\$342,993.24
SALDO CUENTAS POR COBRAR AÑO 2007 (VENTAS PROYECTADAS DICIEMBRE 2007)		\$53,965.52	\$53,965.52
TOTAL ANUAL	\$154,185.28	\$396,958.76	\$551,144.04
VENTAS PROYECTADAS			\$513,950.93

SALDO AÑO ANTERIOR INCLUYE LAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR REFLEJADOS EN BALANCE GENERAL AÑO 2006

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

PROYECCION PAGO A PROVEEDORES

2007

MESES	ADQUISICION DEUDA	PAGO DEUDA
SALDO AÑO ANTERIOR CUENTAS POR PAGAR	\$70,828.39	
ENERO	\$15,540.12	\$70,828.39
FEBRERO	\$15,540.12	\$0.00
MARZO	\$15,540.12	\$0.00
ABRIL	\$15,540.12	\$15,540.12
MAYO	\$15,540.12	\$15,540.12
JUNIO	\$15,635.76	\$15,540.12
JULIO	\$11,665.59	\$15,540.12
AGOSTO	\$11,697.47	\$15,540.12
SEPTIEMBRE	\$11,697.47	\$15,635.76
OCTUBRE	\$34,984.46	\$11,665.59
NOVIEMBRE	\$34,999.92	\$11,697.47
DICIEMBRE	\$35,031.04	\$11,697.47
TOTALES	\$304,240.70	\$199,225.28
CUENTAS POR PAGAR AÑO 2007	\$105,015.42	
(COMPRA MESES DE OCT., NOV., DIC. 2007 PROYECTADO)		

NOTA: INCLUYE PAGOS MENSUALES DE PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA Y PRESUPUESTO DE COMPRA DE ACOPLAMIENTOS Y TANQUES

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO BANCARIO
2007

MES	CUOTA MENSUAL	SALDO INICIAL	INTERES	ABONO A CAPITAL	SALDO ACTUAL
ENERO	\$1,200.00	\$128,177.45	\$961.33	\$238.67	\$127,938.78
FEBRERO	\$1,200.00	\$127,938.78	\$959.54	\$240.46	\$127,698.32
MARZO	\$1,200.00	\$127,698.32	\$957.74	\$242.26	\$127,456.06
ABRIL	\$1,200.00	\$127,456.06	\$955.92	\$244.08	\$127,211.98
MAYO	\$1,200.00	\$127,211.98	\$954.09	\$245.91	\$126,966.07
JUNIO	\$1,200.00	\$126,966.07	\$952.25	\$247.75	\$126,718.32
JULIO	\$1,200.00	\$126,718.32	\$950.39	\$249.61	\$126,468.71
AGOSTO	\$1,200.00	\$126,468.71	\$948.52	\$251.48	\$126,217.23
SEPTIEMBRE	\$1,200.00	\$126,217.23	\$946.63	\$253.37	\$125,963.86
OCTUBRE	\$1,200.00	\$125,963.86	\$944.73	\$255.27	\$125,708.59
NOVIEMBRE	\$1,200.00	\$125,708.59	\$942.81	\$257.19	\$125,451.40
DICIEMBRE	\$1,200.00	\$125,451.40	\$940.89	\$259.11	\$125,192.29
TOTALES	\$14,400.00		\$11,414.84	\$2,985.16	

TASA DE INTERES: 9.5% ANUAL

PLAZO: 25 AÑOS

FUENTE: REGISTROS CONTABLES DE LA EMPRESA

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

FLUJO CAJA O EFECTIVO

2007

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESO												
SALDO INICIAL CAJA	\$66,039.41	\$31,936.25	\$55,538.83	\$79,141.41	\$87,203.87	\$95,266.33	\$103,393.90	\$109,047.08	\$108,593.84	\$108,095.61	\$126,955.28	\$181,694.70
VENTAS CONTADO	\$10,266.27	\$10,266.27	\$10,266.27	\$10,266.27	\$10,266.27	\$10,331.38	\$7,705.05	\$7,726.75	\$7,726.75	\$23,114.48	\$23,121.44	\$23,128.08
COBRANZA	\$37,193.09	\$23,954.63	\$23,954.63	\$23,954.63	\$23,954.63	\$23,954.63	\$24,106.57	\$17,978.45	\$18,029.10	\$18,029.10	\$53,933.77	\$53,950.01
TOTAL INGRESOS	\$113,498.77	\$66,157.15	\$89,759.73	\$113,362.31	\$121,424.77	\$129,552.34	\$135,205.52	\$134,752.28	\$134,349.69	\$149,239.19	\$204,010.49	\$258,772.79
EGRESOS												
IVA DEBITO FISCAL	\$115.81	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GASTOS DE VENTA	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84	\$2,722.84
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78	\$3,513.78
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53	\$1,968.53
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17	\$1,213.17
PAGO A PROVEEDORES	\$70,828.39	0	0	\$15,540.12	\$15,540.12	\$15,540.12	\$15,540.12	\$15,540.12	\$15,635.76	\$11,665.59	\$11,697.47	\$11,697.47
PAGO INTERES BANCARIO	\$961.33	\$959.54	\$957.74	\$955.92	\$954.09	\$952.25	\$950.39	\$948.52	\$946.63	\$944.73	\$942.81	\$940.89
AMORTIZACIONES PRESTAMOS	\$238.67	\$240.46	\$242.26	\$244.08	\$245.91	\$247.75	\$249.61	\$251.48	\$253.37	\$255.27	\$257.19	\$259.11
TOTAL EGRESOS	\$81,562.52	\$10,618.32	\$10,618.32	\$26,158.44	\$26,158.44	\$26,158.44	\$26,158.44	\$26,158.44	\$26,254.08	\$22,283.91	\$22,315.79	\$22,315.79
SALDO FINAL DE CAJA	\$31,936.25	\$55,538.83	\$79,141.41	\$87,203.87	\$95,266.33	\$103,393.90	\$109,047.08	\$108,593.84	\$108,095.61	\$126,955.28	\$181,694.70	\$236,457.00

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EJERCICIO 2007

VENTAS		\$513,950.93
PANALES	\$462,552.93	
ACCESORIOS	\$51,398.00	
MENOS		
COSTO DE VENTA		\$273,572.95
PANALES	\$239,315.00	
ACCESORIOS	\$34,257.95	
IGUAL		
UTILIDAD BRUTA		\$240,377.98
MENOS		
GASTOS DE OPERACION		\$95,416.65
GASTOS DE VENTA	\$36,993.44	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$47,008.37	
GASTOS FINANCIEROS	\$11,414.84	
IGUAL		
UTILIDAD DE OPERACION		\$144,961.33
MENOS		
RESERVA LEGAL		\$10,147.29
IGUAL		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$134,814.04
MENOS		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$33,703.51
IGUAL		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>\$101,110.53</u>

RADTEC EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

<u>Activo Circulante</u>		\$ 396,092.67	<u>Pasivo Circulante</u>		\$ 138,718.93
Efectivo	\$ 236,457.00		Cuentas por pagar	\$ 105,015.42	
Cuentas por cobrar	\$ 53,965.52		Impuestos por Pagar	\$ 33,703.51	
Doc. Por cobrar	\$ -			<u>\$ 138,718.93</u>	
Inventarios	\$ 103,353.38				
Gastos Pag. Por Anticipado	\$ 2,316.77				
Iva Credito Fiscal	\$ -				
	<u>\$ 396,092.67</u>				
 <u>Activo Fijo</u>		 \$ 196,130.14	 <u>Pasivo Fijo</u>		 \$ 125,192.29
Mob. y Equipo de Oficina	\$ 8,904.13		Prestamos Bancarios	\$ 125,192.29	
Mob. y Equipo de Reparto	\$ 29,473.94				
Equipo de Produccion	\$ 59,428.45		<u>Otros Pasivos</u>		405.80
Bines Inmuebles	\$ 189,904.39		Provision P.Obligacion Laboral	\$ 308.57	
Depreciacion acumulada	\$ (91,580.77)		Cuentas por Aplicar	\$ 75.00	
Edificios \$ 86,142.39	\$ 196,130.14		Anticipo de clientes	<u>\$ 22.23</u>	
Terrenos \$ 103,762.00					
			 TOTAL PASIVO		 <u>\$ 264,317.02</u>
 <u>Activo Diferido</u>		 \$ 1,516.02	 <u>Capital, Reservas y Superavit</u>		 \$ 329,421.81
Deposito en Garantia	\$ 736.00		Capital Social	\$ 102,857.14	
Pedidos en Transito	780.02		Minimo Pagado	\$ 22,857.14	
	<u>\$ 1,516.02</u>		Variable Pagado	<u>\$ 80,000.00</u>	
			Reserva Legal	\$ 22,355.97	
			Utilidad por aplicar	<u>\$ 103,098.17</u>	
			Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 101,110.53</u>	
 TOTAL ACTIVO		 \$ 593,738.83	 TOTAL PASIVO+CAPITAL		 \$ 593,738.83

F _____
 REPRESENTATE LEGAL

F _____
 CONTADOR

F _____
 AUDITOR EXTERNO

ANEXO # 7

RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS.

A continuación se presentan las razones financieras, las cuales han sido calculadas tomando como base los datos contenidos en el Balance General y El Estado de Resultados proyectado para la empresa en estudio.

a) Razones de Liquidez.

Muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y otros activos o pasivos circulantes.

1. Razón Circulante:

Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos circulantes.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\$ 396,092.67}{\$ 138,718.93}$$

$$\text{Razón Circulante} = \$2.86$$

El resultado indica que según las proyecciones por cada dólar que se posee en deuda a corto plazo, se contará con \$2.86, para hacer frente a dichas obligaciones, lo cual muestra un grado de solvencia por parte de la empresa.

2. Razón Prueba Acida:

Esta razón permite identificar, como están aseguradas las obligaciones a corto plazo mediante los activos circulantes mas liquidos.

$$\text{RPA} = \frac{\text{ACTIVOS CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CIRCULANTES}}$$

$$\text{RPA} = \frac{\$ 396,092.67 - \$ 103,353.38}{\$ 138,718.93}$$

$$\text{RPA} = \$2.11$$

En base al resultado, la empresa dispone de \$2.11 de activos circulantes más líquidos por cada dólar de pasivo circulante, por lo tanto la situación financiera a corto plazo es aceptable.

b) Razones de Administración de Activos.

Estas permiten medir la eficiencia de una Empresa para administrar sus activos.

1. Rotación de Inventarios:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de artículos vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\$ 273,572.95}{\$ 103,353.38}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = 2.65$$

Indica que según lo presupuestado la empresa vendería y almacenaría sus productos 2.65 veces por año manteniendo demasiado inventario lo cual es improductivo.

2. Días de Venta Pendiente de Cobro.

$$\text{Días de Vta. Pte. De Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de Vtas. Por día}}$$

$$\text{DVPC} = \frac{\$ 53,965.52}{\$ 513,950.93 / 360}$$

$$\text{DVPC} = 37.8$$

Con el resultado obtenido se visualiza que la empresa tardaría aproximadamente 38 días, en recuperar el dinero por los créditos a otorgar a sus clientes; este dato muestra un retraso de 8 días en los cobros proyectados y no se adapta a la política de que las cuentas por cobrar deben ser recuperadas en un tiempo de 30 días.

3. Rotación de los Activos Fijos:

Mide la eficiencia de la Empresa para utilizar su planta y equipo para generar ventas.

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\$ 513,950.93}{\$ 196,130.14}$$

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \$2.62$$

Esta razón indica que la empresa, según la planificación efectuada utilizará eficientemente el equipo, ya que lograría generar ingresos hasta 2.62 veces mayor que el valor de los activos no corrientes netos.

4. Rotación de Activos Totales:

Mide la rotación de la totalidad de los activos de la empresa.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\$ 513,950.93}{\$ 593,738.83}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = 0.87$$

Esta razón indica que Radtec El Salvador, S.A. de C.V. no generaría el volumen suficiente de ventas respecto a su inversión en activos totales.

c) Razones Administrativas de Deuda.

1. Razón Endeudamiento:

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\text{Deudas Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Razón Endeudamiento} = \frac{\$ 264,317.02}{\$ 593,738.83}$$

$$\text{Razón Endeudamiento} = 0.45$$

Esta razón indica que según las proyecciones un 45% de los activos estarían financiados a través de deuda a corto y largo plazo, por lo cual la diferencia se encuentra cubierta por las aportaciones de los socios.

$$2. \text{Razón Pasivo Capital} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Razón Pasivo Capital} = \frac{\$ 264,317.02}{\$ 329,421.81}$$

$$\text{Razón Pasivo Capital} = 0.80$$

El resultado indica que de acuerdo a lo presupuestado, los pasivos representarían un 80% del capital invertido.

d) Razones de Rentabilidad.

1. Margen Neto de utilidad sobre ventas.

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\$ 101,110.53}{\$ 513,950.93}$$

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = 0.20 = 20\%$$

Esta razón indica que la empresa obtendría un buen margen de utilidad sobre las ventas, el cual es aproximadamente del 20% después de haber calculado la reserva legal e impuesto sobre la renta.

2. Rendimiento de los activos totales:

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = \frac{\$ 101,110.53}{\$ 593,738.83}$$

$$\text{Rendimiento de los activos totales} = 0.17 = 17\%$$

Proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión, generado por la empresa, lo cual muestra que de acuerdo a lo

planificado obtendría un rendimiento del 17% sobre los activos totales.

3. Rendimiento del capital contable común:

Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes.

$$\text{Rend. Del capital contable común} = \frac{\text{Ut. Neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital Contable Común}}$$

$$\text{Rend. Del capital contable común} = \frac{\$ 101,110.53}{\$ 329,421.81}$$

$$\text{Rend. Del capital contable común} = 0.31 = 31\%$$

Esta razón indica según las cifras estimadas que la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas es del 31%.

ANEXO # 8

PUNTO DE EQUILIBRIO (TOMANDO COMO BASE

LAS CIFRAS PROYECTADAS)

Punto de Equilibrio

Con base a los datos proyectados para el año 2007, e información proporcionada por la empresa en estudio, se presentan los siguientes datos para el cálculo del punto de equilibrio:

Costos fijos anuales por \$ 135,577.28.

PRODUCTOS	PANALES (A)	RADIADORES (B)	ACOPLAMIENTOS (C)	TANQUES (D)
(+) PRECIO DE VENTA	\$72.35	\$80.65	\$31.50	\$11.60
(-) COSTO VARIABLE	\$31.88	\$31.88	\$21.00	\$7.73
(=) MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO	\$40.47	\$48.77	\$10.50	\$3.87

NOTA: COSTOS DE ADQUISICION PARA ACOPLAMIENTOS Y TANQUES

El margen de contribución unitario resulta de restar al precio de venta de cada uno de los productos su respectivo costo variable.

En el siguiente cuadro se muestra la distribución porcentual para cada uno de los productos de las ventas proyectadas a efectuar anualmente.

PRODUCTOS	UNIDADES	Q/T
Q1 PANALES (A)	4972	0.53
Q2 RADIADORES (B)	1275	0.14
Q3 ACOPLAMIENTOS ©	816	0.09
Q4 TANQUES (D)	2215	0.24
QT TOTAL VENTA ANUAL	9278	1.00

Luego con los datos obtenidos en el cuadro anterior, se aplica la fórmula para el cálculo del margen de contribución unitario ponderado, el cual es necesario para el cálculo del punto de equilibrio.

$$mc = mca \times \frac{Q_1}{Q_T} + mcb \times \frac{Q_2}{Q_T} + mcc \times \frac{Q_3}{Q_T} + mcd \times \frac{Q_4}{Q_T}$$

Donde:

mc = margen de contribución unitario ponderado.

mca = margen de contribución unitario panales.

mcb = margen de contribución unitario radiadores.

mcc = margen de contribución unitario acoplamientos.

mcd = margen de contribución unitario tanques.

Q₁ = cantidad panales proyección venta anual.

Q₂ = cantidad radiadores proyección venta anual.

Q₃ = cantidad acoplamientos proyección venta anual.

Q₄ = cantidad tanques proyección venta anual.

Q_t = cantidad total ventas en unidades anuales proyectadas.

$$Mc = \$ 40.47 \times (0.53) + \$ 48.77 \times (0.14) + \$ 10.50 \times (0.09) + \$ 3.87 \times (0.24)$$

$$Mc = \$ 51.61$$

En la tabla siguiente se muestra el margen de contribución de cada uno de los productos:

MCA	MCB	MCC	MCD	MC
\$21.45	\$6.83	\$0.95	\$0.93	\$30.16

Con los datos anteriores se aplica la siguiente fórmula para el cálculo del punto de equilibrio:

$$Q_n = \frac{\text{Costos Fijos}}{mc}$$

$$Q_n = \frac{\$ 135,577.28}{\$ 30.16}$$

$$Q_n = 4495 \text{ unidades anuales}$$

En el siguiente cuadro se muestra el cálculo del punto de equilibrio en unidades monetarias.

CUANTAS UNIDADES DE A,B,C Y D, DEBEN VENDERSE PARA OBTENER, PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES?

	A	B	C= A x B	D	E= C x D
PRODUCTOS	Q/T	QN	UNIDADES	PRECIO DE VENTA	PE EN U\$
PANALES (A)	0.53	4495	2382	\$72.35	\$172,337.70
RADIADORES (B)	0.14	4495	629	\$80.65	\$50,728.85
ACOPLAMIENTOS ©	0.09	4495	405	\$31.50	\$12,757.50
TANQUES (D)	0.24	4495	1079	\$11.60	\$12,516.40
TOTAL	1.00	4495	4495		\$248,340.45

Comentario:

El punto de equilibrio de la empresa se encuentra cuando se han fabricado y vendido 4495 unidades al año, equivalente a \$ 248,340.45 en ventas, es decir que los costos totales también son equivalentes a \$ 248,340.45, por lo tanto a este nivel la empresa ni gana ni pierde.

ANEXO # 9

MANUAL DE ORGANIZACION

	MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA: 1/1	
<p>Nombre de la Unidad: Gerencia General</p> <p>De quién depende: Junta de Accionistas</p> <p>A quién supervisa: Departamento de Ventas Departamento de Producción Departamento Financiero y Contable</p> <p>Objetivo de la unidad: Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la buena implementación de las fases de planeación, organización, dirección y control.</p>			
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planear las diferentes actividades de la empresa. 2. Controlar las ventas efectuadas. 3. Aprobar el presupuesto general anual. 4. Programar reuniones informativas con el personal. 5. Autorizar y verificar todas las salidas de efectivo. 6. Establecer precios y descuentos a los productos. 7. Revisar y actualizar Manuales Organizacionales. 8. Efectuar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. 9. Mantener comunicación constante con los proveedores. 10. Aprobar créditos solicitados por los clientes. 11. Autorizar la compra de mercadería e insumos. 12. Evaluar el desempeño del personal. 13. Supervisar y controlar las actividades realizadas. 14. Presentar informes al Centro Nacional de Registros (CNR), Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Alcaldía Municipal de San Salvador y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) 15. Autorizar nuevo plazo de crédito a los clientes. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA: 1/1	
<p>Nombre de la Unidad: Departamento de Ventas.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Sección de Ventas y de Cobros.</p> <p>Objetivo de la unidad: Cumplir con el nivel de ventas presupuestado a través de una atención esmerada y de calidad a los clientes.</p>			
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar ventas de productos. 2. Atender clientes. 3. Facturar ventas. 4. Elaborar cotizaciones de precios de productos. 5. Presentar informes de ventas. 6. Verificar la existencia de productos. 7. Efectuar visitas a clientes. 8. Promocionar productos. 9. Elaborar ordenes de fabricación de productos. 10. Gestionar cobros a clientes morosos. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA: 1/1	
<p>Nombre de la Unidad: Departamento de Producción.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Sección de Corte, de Ensamble, de Quemado y de Bodega.</p> <p>Objetivo de la unidad: Fabricar panales para radiadores y demás productos para el sistema de enfriamiento de vehículos.</p>			
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar los distintos productos para enfriamiento de motores automotrices. 2. Verificar pedidos de productos solicitados. 3. Efectuar las requisiciones y recibir la materia prima e insumos para la elaboración de los productos. 4. Realizar un control de calidad de la materia prima e insumos. 5. Elaborar reportes de producción. 6. Inspeccionar las condiciones de equipo y herramientas. 7. Actualizar los registros de inventario con las entradas y salidas de producto. 8. Verificar la existencia física de cada uno de los productos. 9. Informar sobre pérdidas o deterioro de productos terminados, materia e insumos. 10. Colaborar en el inventario físico anual. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE ORGANIZACION	PAGINA: 1/1	
<p>Nombre de la Unidad: Departamento Financiero y Contable.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Ninguna.</p> <p>Objetivo de la unidad: Registrar y controlar las operaciones financieras de la empresa.</p>			
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar y registrar partidas contables. 2. Elaborar estados financieros. 3. Recibir los ingresos de las ventas. 4. Manejar registros de inventarios. 5. Elaborar y presentar declaraciones de impuestos. 6. Controlar depósitos de cuentas bancarias de la empresa. 7. Efectuar pagos por las obligaciones contraídas y por la compra de bienes y servicios, así como los pagos al personal que labora en la empresa. 8. Cumplir con todos los aspectos legales de la empresa, para con las diferentes instituciones del Gobierno, e instituciones privadas. 9. Manejar Registros de cuentas por cobrar. 10. Informar a la Gerencia General sobre la situación financiera de la empresa 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

ANEXO # 10

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1/2	
<p>Nombre del puesto: Gerente General.</p> <p>De quién depende: Junta de Accionistas</p> <p>A quién supervisa: Jefe del Departamento de Ventas Jefe del Departamento de Producción Jefe del Departamento Financiero y Contable</p> <p>Descripción general del puesto: Promover el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa a través de la implementación de las fases de planeación, organización, dirección y control.</p>			
<p>Descripción de las actividades:</p> <p>Diariamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y programas elaborados en la empresa. 2. Llevar un control de las ventas realizadas en la empresa. 3. Autorizar y firmar cheques así como otros documentos relacionados. 4. Verificar y autorizar las salidas de efectivo. 5. Aprobación de créditos a clientes. 6. Autorizar precios y descuentos en los productos. 7. Autorizar nuevo plazo de pago a los clientes. <p>Periódicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar reuniones con el personal para la programación de actividades que se ejecutarán en el mes. 2. Autorizar la compra de mercadería e insumos. 3. Evaluar el desempeño de las actividades realizadas por el personal. 4. Comunicación constante con los proveedores. 5. Proporcionar permisos al personal. 6. Tramitar Créditos a instituciones bancarias. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

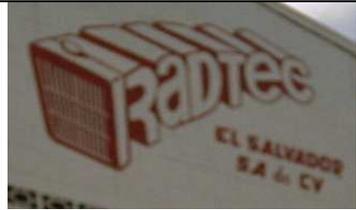
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 2/2
---	---	-------------

<p>Eventualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar entrevistas, contratación y despidos de personal. 2. Revisar y actualizar los manuales administrativos. 3. Revisar y autorizar los estados financieros de la empresa. 4. Verificar el cumplimiento de las políticas y normas del personal. 5. Presentación de informes al Centro Nacional de Registros (CNR), Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Alcaldía Municipal de San Salvador y Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). 			
<p>Requisitos del puesto:</p> <p>Educación: Ingeniero Industrial, Lic. En Administración de Empresas, Lic. En Contaduría Pública.</p> <p>Experiencia laboral: Tres años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: de 25 a 35 años.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino.</p>			
<p>Características personales:</p> <p>Confiable, proactivo, organizado, con iniciativa, ética profesional, liderazgo positivo, responsable, comunicativo, honrado, buena presentación, capacidad de análisis.</p>			
<p>Habilidades y Destrezas:</p> <p>Conocimiento de leyes en materia mercantil, laboral, aduanera y tributaria, capacidad de análisis y toma de decisiones, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita, buenas relaciones interpersonales, conocimientos de programas de computación, facilidad para dirigir y orientar grupos de trabajo, dominio básico del idioma inglés.</p>			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1/2	
<p>Nombre del puesto: Contador.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Ninguno.</p> <p>Descripción general del puesto: Registro y control de las operaciones financieras de la empresa.</p>			
<p>Descripción de las actividades:</p> <p>Diariamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de registro de inventarios. 2. Control de caja. 3. Elaboración de reporte de ingresos diarios. 4. Elaboración y registro de partidas contables. 5. Recibir el dinero de las ventas diarias. 6. Remesar efectivo generado de las ventas al banco. <p>Periódicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de reporte de cuentas por cobrar. 2. Elaboración y presentación de declaraciones de impuestos. 3. Elaboración de planillas de sueldos, seguro y AFP. 4. Pago de salarios a empleados. 5. Cierre contable. 6. Elaboración de conciliaciones bancarias. <p>Eventualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de informes anuales a instituciones públicas. 2. Elaboración de estados financieros. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 2/2	
<p>Requisitos del puesto:</p> <p>Educación: Estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública o Administración de Empresas a nivel de cuarto año.</p> <p>Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.</p> <p>Edad: de 24 a 35 años.</p> <p>Sexo: Femenino o Masculino.</p> <p>Características personales:</p> <p>Confiable, organizado, con iniciativa, ética profesional, responsable, honrado, buena presentación, capacidad de análisis e interpretación.</p> <p>Habilidades y Destrezas:</p> <p>Conocimiento de paquetes informáticos de Contabilidad y paquetes utilitarios de office, leyes en materia mercantil, tributaria, normas de contabilidad financiera, manejo y control de registros de inventarios, elaboración de estados financieros, capacidad de análisis, buenas relaciones interpersonales, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.</p>			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1/2	
<p>Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Ventas.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Sección de Ventas y Sección de Cobros.</p> <p>Descripción general del puesto: Supervisar y brindar apoyo en las actividades de atención al cliente y cobro.</p>			
<p>Descripción de las actividades:</p> <p>Diariamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar al Departamento de Producción en base a pedidos de clientes, fabricación de productos. 2. Elaborar reporte de ventas diarias. 3. Elaborar cotizaciones de precios de los productos. 4. Atender consultas de empleados en relación a precios de productos y existencias. 5. Realización de reportes de ordenes de producción. <p>Periódicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes promocionales y de acercamiento al cliente. 2. Realizar trámites para la exportación de productos. 3. Elaborar análisis de deudas de los clientes. 4. Presentar informes sobre nivel de ventas a la Gerencia General. 5. Efectuar reuniones con personal a su cargo para brindar instrucciones. <p>Eventualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar inducción a nuevos empleados a su cargo. 2. Efectuar evaluaciones de desempeño al personal bajo su mando. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 2/2

Requisitos del puesto:

Educación: Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadeo a nivel de cuarto año.

Experiencia laboral: Dos años como mínimo en puestos similares.

Edad: de 24 a 35 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Características personales:

Liderazgo, esmerado en la atención al cliente, amable, perseverante, confiable, organizado, con iniciativa, responsable, honrado, buena presentación, persuasivo, buenas relaciones interpersonales.

Habilidades y Destrezas:

Conocimientos básicos sobre radiadores y demás productos de enfriamiento para motores, manejo de sistemas de facturación, paquetes computacionales, manejo de personal, acostumbrado a trabajar bajo metas, conocimientos generales de políticas de exportación, manejo de vehículo liviano, habilidad para expresarse de manera verbal y escrita.

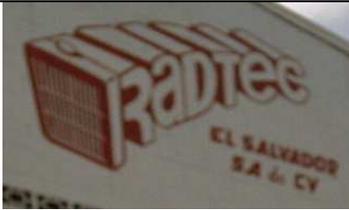
Elaborado por:
Grupo Tesis

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha de
Modificación:

	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	PAGINA: 1/2	
<p>Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Producción.</p> <p>De quién depende: Gerencia General.</p> <p>A quién supervisa: Sección de Corte, de Ensamble, de Quemado, y de Bodega.</p> <p>Descripción general del puesto: Supervisar los distintos procesos del Departamento de Producción, como lo son: corte, ensamble y quemado, así como el detalle de entradas y salidas de productos a bodega.</p>			
<p>Descripción de las actividades:</p> <p>Diariamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar órdenes de producción recibidas y brindar instrucciones al personal para la elaboración de los productos. 2. Controlar los desperdicios de materia prima e insumos. 3. Efectuar pruebas en la calidad de los productos fabricados. 4. Solicitar a bodega materia prima e insumos. 5. Verificar las condiciones de la maquinaria y equipo utilizado en la producción. 6. Elaborar informes de producción de los artículos fabricados. <p>Periódicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar reuniones con el personal a su cargo para brindar instrucciones. <p>Eventualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con el inventario físico de productos terminados, materia prima e insumos al final de cada año o cuando sea requerido. 			
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificación:



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PAGINA: 2/2

Requisitos del puesto:

Educación: Técnico en Mecánica Automotriz.

Experiencia laboral: Dos años en puestos similares.

Edad: de 23 a 35 años.

Sexo: Masculino.

Características personales:

Liderazgo, responsable, confiable, organizado, proactivo, dinámico.

Habilidades y Destrezas:

Manejo de programas de computación, conocimientos de radiadores y materiales e insumos para la producción, conocimiento de control de precios unitarios y control de costos de productos.

Elaborado por:
Grupo Tesis

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha de
Modificación:

ANEXO # 11

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

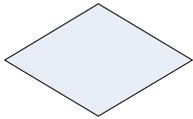
Simbología utilizada en los Flujogramas (Método ANSI):



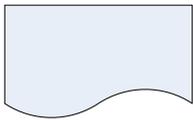
Terminal: Indica el principio o el fin del flujo.



Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.



Decisión o alternativa: Indica un punto del flujo en que son posibles varios caminos.



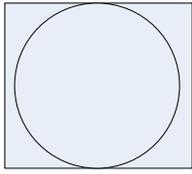
Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



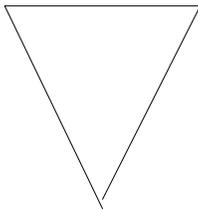
Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Inspección y medición: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



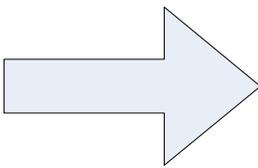
Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.



Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.



Demora o espera: Indica demora en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Fabricación de
Panales**

PAGINA: 1/2

No. Act.	Responsable	Descripción	
1	Vendedor	Con base a pedidos, solicita producción de panales.	
2	Jefe del Depto. De Producción	Recibe orden de producción, elabora detalle de Materia Prima e insumos a utilizar y traslada a Cortador.	
3	Cortador	Requiere al Bodeguero Materia Prima e insumos.	
4	Bodeguero	Recibe requisición de Materia Prima e insumos y descarga del inventario dichos insumos y son trasladados al Cortador.	
4	Cortador	Ejecuta el proceso de corte de los tubos según las especificaciones requeridas, el proceso de troquelado del panel y traslada a Ensamblador.	
5	Ensamblador	Arma panel de radiador, examina que el producto cumpla con las especificaciones requeridas y traslada el producto en proceso al Quemador.	
6	Quemador	Estaña el panel en una pileta y verifica que no existan fugas.	
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

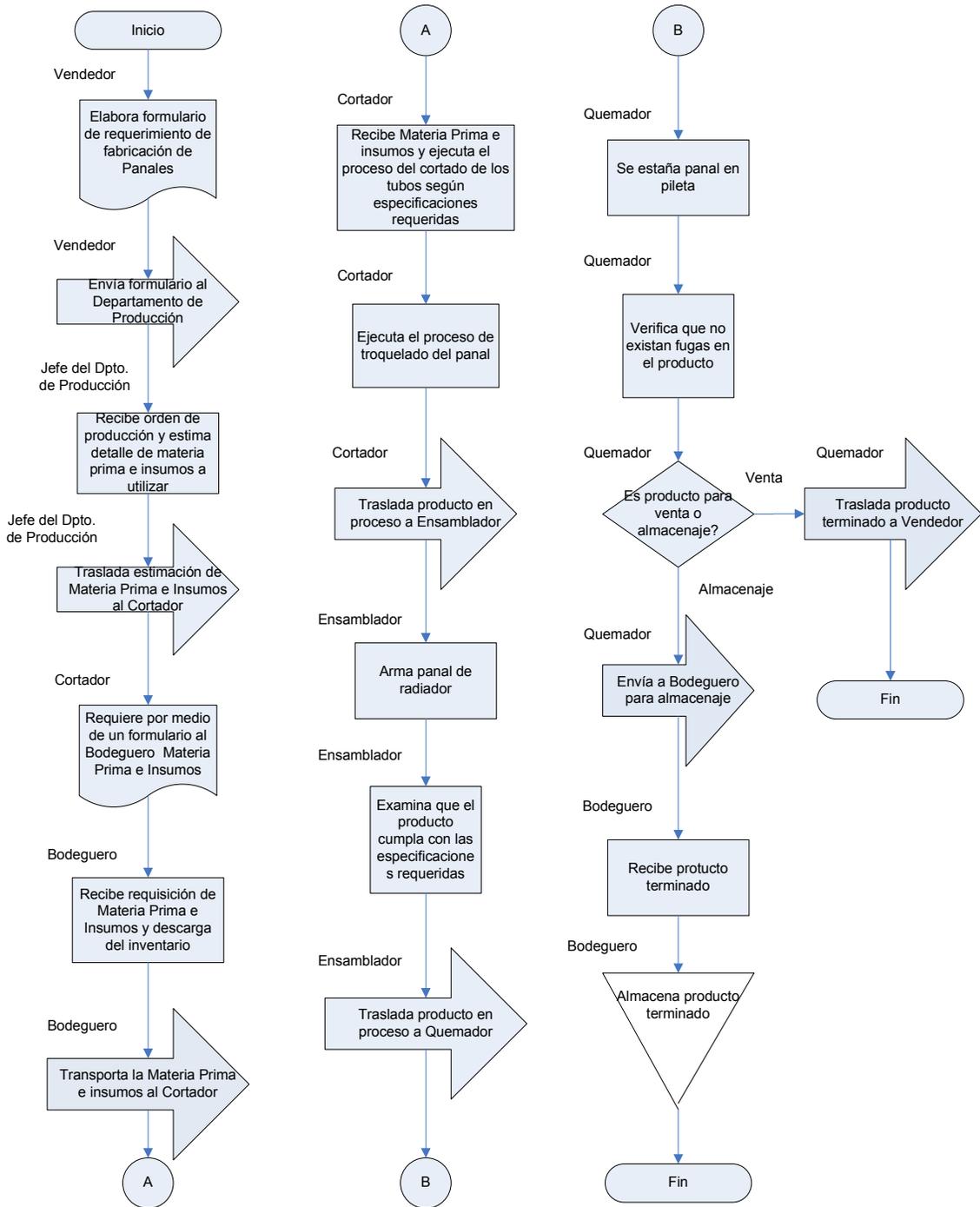


**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Fabricación de
Panales**

PAGINA: 2/2

No. Act.	Responsable	Descripción	
7	Quemador	Si es producto para la venta, traslada a Vendedor, caso contrario, traslada a Bodeguero.	
8	Bodeguero	Recibe producto terminado y almacena.	
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

Proceso de fabricación de Paneles





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Venta de Productos**

PAGINA: 1/2

No. Act.	Responsable	Descripción		
1	Cliente	Solicita cotización de producto ya sea vía telefónica o por visita al Departamento de Ventas.		
2	Vendedor	Realiza cotización con base a lo requerido por el cliente.		
3	Cliente	Después de analizar cotización, decide adquirir o no el producto.		
4	Vendedor	Emite y envía orden de producción al Departamento de Producción.		
5	Dpto. de Producción	Elabora producto.		
6	Dpto. de Producción	Envía producto terminado y solicitado al Vendedor.		
8	Vendedor	Recibe el producto y revisa si cumple con las especificaciones dadas.		
9	Vendedor	Si el producto cumple con las especificaciones, continúa el proceso de venta, en caso contrario devuelve al dpto. de producción para reelaboración.		
10	Vendedor	Elabora factura o Crédito Fiscal verificando si el cliente pagará al crédito o al contado.		
11	Vendedor	Si el cliente pagará al crédito, se envía a la Gerencia.		
12	Cliente	Llena solicitud del crédito con el Gerente General.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

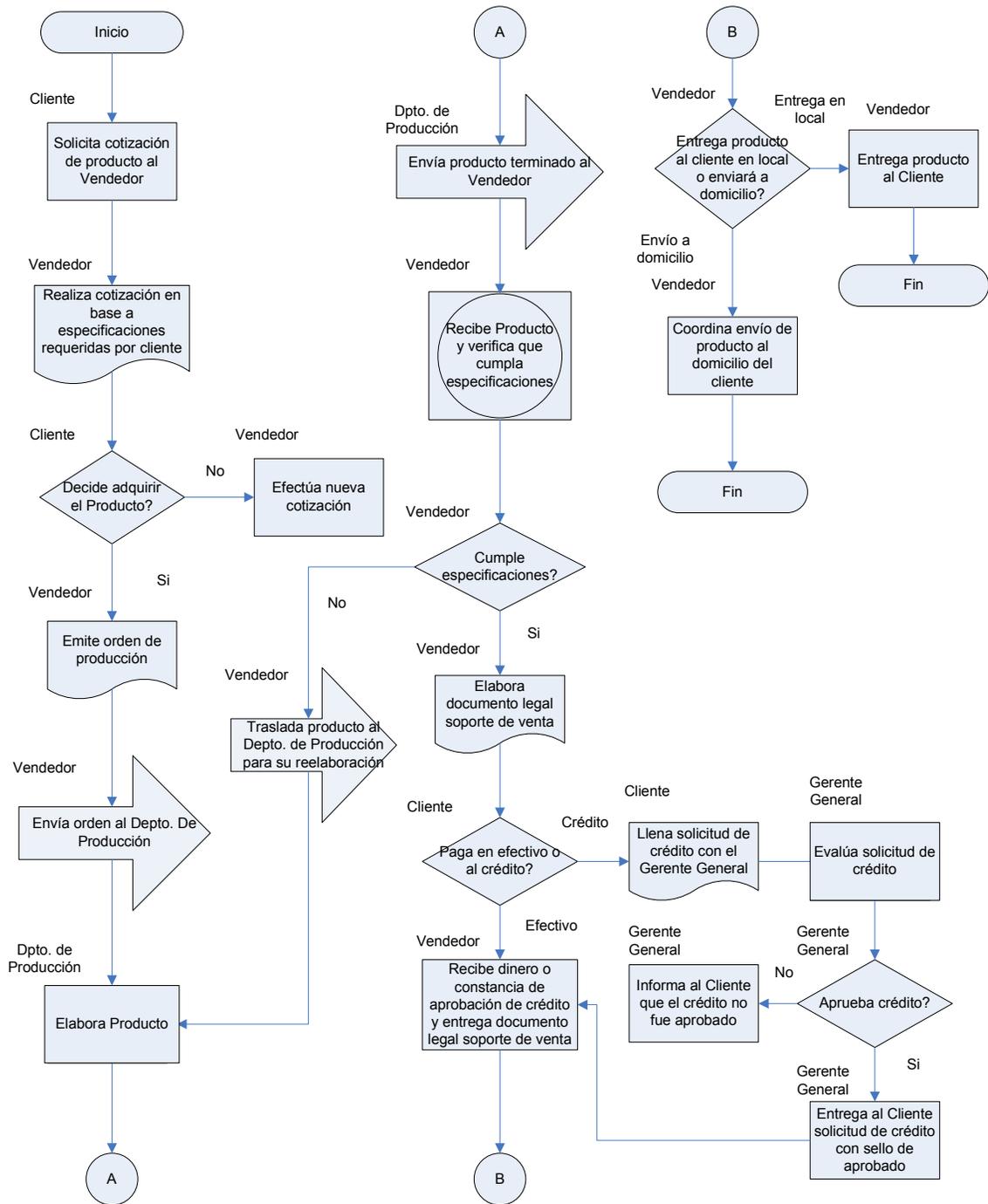


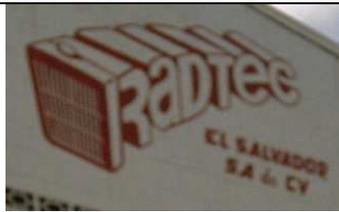
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Venta de Productos**

PAGINA: 2/2

No. Act.	Responsable	Descripción	
13	Gerente General	Evalúa solicitud de crédito e informa al cliente si su solicitud fue aprobada o no.	
14	Vendedor	Recibe dinero como pago de venta al contado o constancia de aprobación de crédito, entrega al cliente documento legal soporte de venta y consulta al cliente si se entregará el producto en el local o se enviará a domicilio.	
15	Vendedor	Entrega producto al cliente o coordina envío a domicilio.	
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

Proceso de Venta de Productos





**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Cierre Contable
Mensual**

PAGINA: 1/2

No. Act.	Responsable	Descripción		
1	Contador	Recopila la documentación de ingresos y egresos efectuados durante el mes, como facturas, créditos fiscales, vouchers, quedan.		
2	Contador	Ordena documentos en base a fecha para elaborar partidas de diario.		
3	Contador	Elabora partidas de diario en formularios.		
4	Contador	Procesa las partidas de diario en sistema para el cierre contable mensual.		
5	Contador	Genera o imprime Balance de Comprobación mensual junto con partidas de diario y entrega al auditor externo para su revisión.		
6	Auditor Externo	Revisa y da observaciones o visto bueno al Balance de Comprobación mensual y partidas de diario y entrega al Contador.		
8	Contador	Revisa; si no hay observaciones envía al Gerente General para firma, caso contrario corrige errores si es necesario, firma Balance y entrega al Auditor Externo para firma.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:



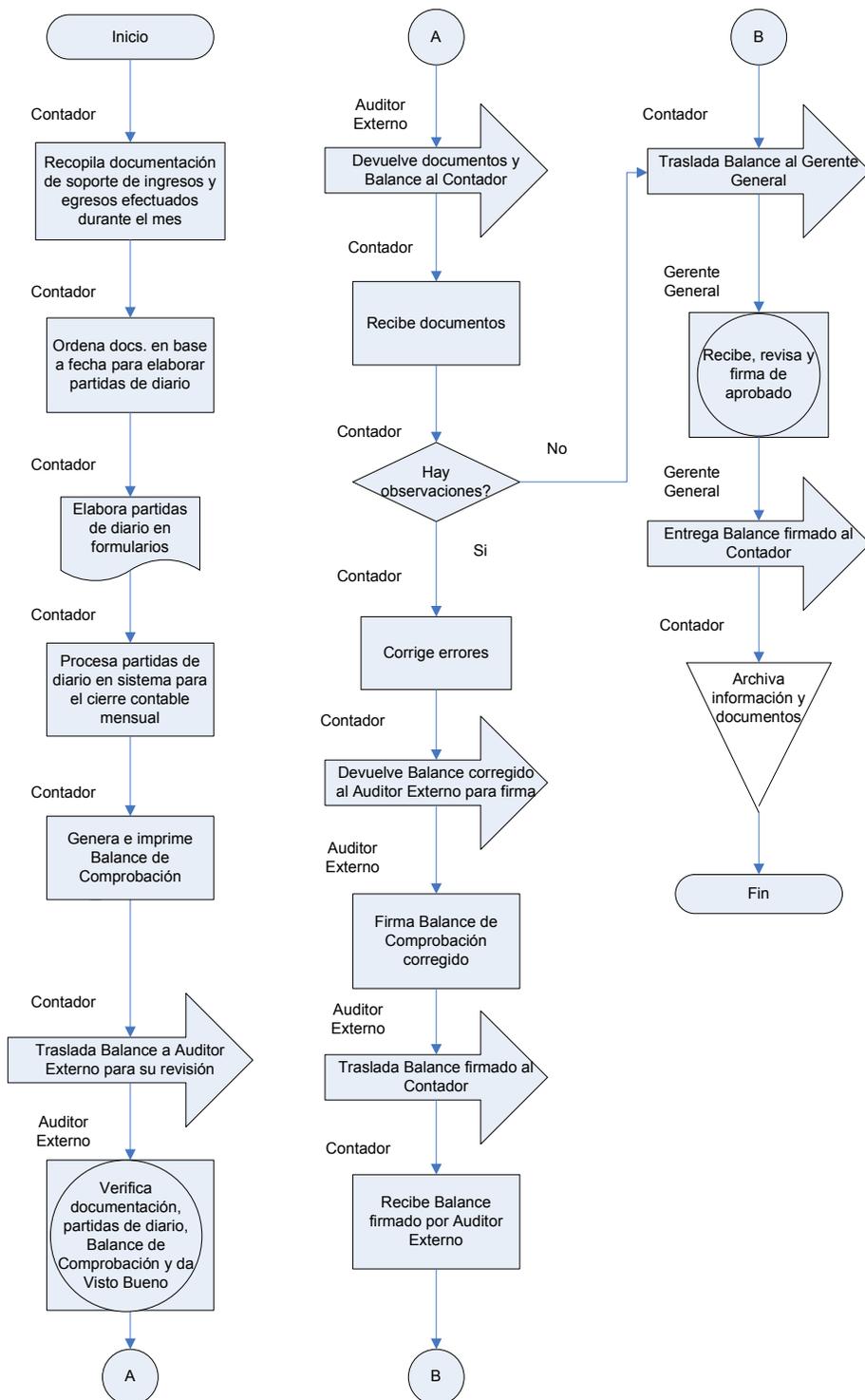
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Cierre Contable
Mensual**

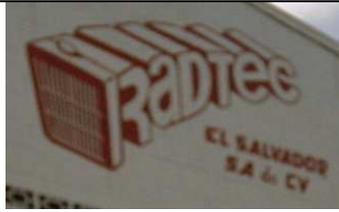
PAGINA: 2/2

No. Act.	Responsable	Descripción
9	Auditor Externo	Firma Balance de Comprobación corregido y devuelve al Contador.
10	Contador	Recibe Balance firmado por el Auditor Externo y entrega al Gerente General.
11	Gerente General	Revisa y firma de aprobado y devuelve a Contador.
12	Contador	Recibe Balance y Archiva.

Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:
-------------------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

Cierre Contable Mensual



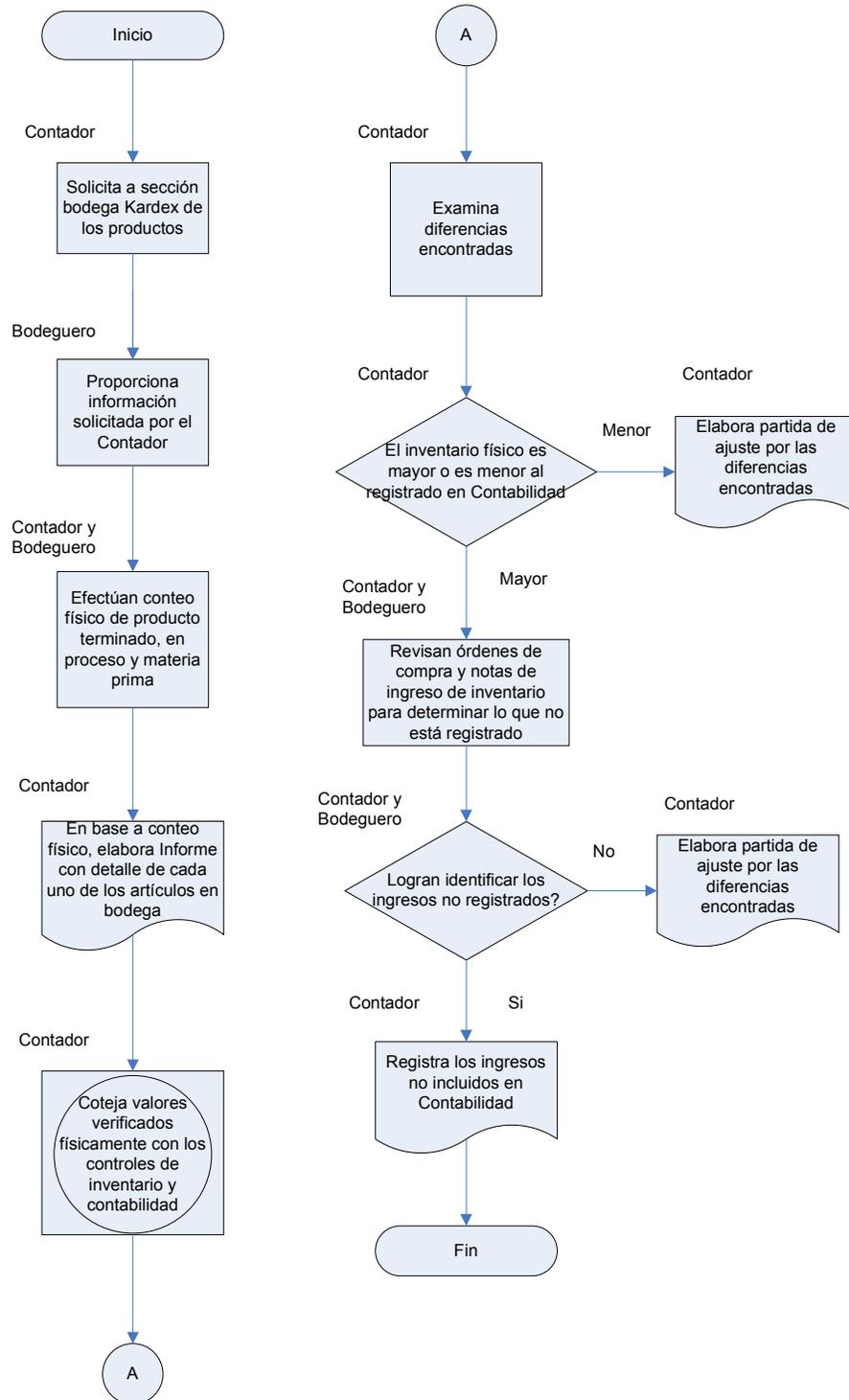


**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Control de
Inventarios**

PAGINA: 1/1

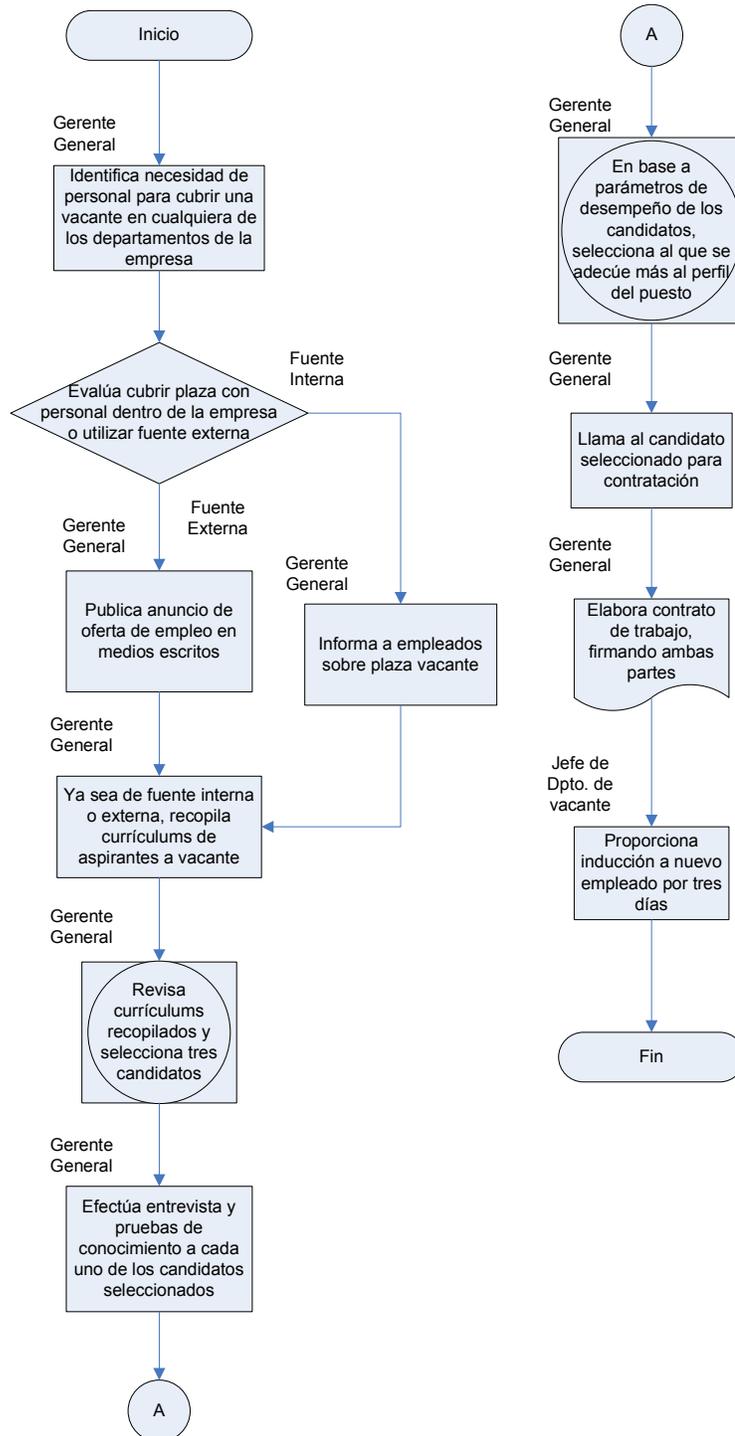
No. Act.	Responsable	Descripción		
1	Contador	Solicita a bodeguero Kardex de los productos en almacenamiento.		
2	Bodeguero	Proporciona información solicitada por el Contador.		
3	Contador y Bodeguero	Efectúan conteo físico de productos terminados, productos en proceso, materia prima e insumos.		
4	Contador	En base a conteo físico, elabora Informe de cada uno de los artículos en bodega.		
5	Contador	Coteja valores verificados físicamente con los controles de inventario y contabilidad.		
6	Contador	Examina diferencias encontradas.		
7	Contador	Si el inventario físico es menor al registrado en contabilidad, elabora partida de ajuste por diferencias encontradas.		
8	Contador y Bodeguero	Si el inventario físico es mayor al registrado, revisan órdenes de compra y notas de ingreso de inventario para determinar lo que no está registrado.		
9	Contador	Si se identifican los ingresos no registrados, se procede al debido registro, caso contrario, se elabora partida de ajuste.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

Control de Inventarios



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal		PAGINA: 1/1	
No. Act.	Responsable		Descripción		
1	Gerente General		Necesita personal para una vacante, ya sea en al área de ventas, financiera o producción.		
2	Gerente General		Evalúa si cubrir plaza con personal que se encuentra dentro de la empresa o utilizar una fuente externa.		
3	Gerente General		Si es fuente externa, publica anuncio de oferta de empleo en medios escritos o si es interna informa a empleados sobre dicha vacante.		
4	Gerente General		Ya sea fuente interna o externa, recopila currículum vitae de aspirantes a vacante.		
5	Gerente General		Revisa currículums recopilados y selecciona tres candidatos.		
6	Gerente General		Efectúa entrevista y pruebas de conocimiento a cada uno de los candidatos seleccionados.		
7	Gerente General		Con parámetros establecidos, evalúa al candidato que se adecue más al perfil del puesto.		
8	Gerente General		Llama a candidato seleccionado y efectúa contrato.		
9	Jefe de Departamento de vacante.		Se le proporciona al candidato la inducción respectiva por tres días.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:	

Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Cobro a Clientes		PAGINA: 1/2	
No. Act.	Responsable		Descripción		
1	Contador		Con base al análisis de cobros, detalla clientes con facturas vencidas y remite al Cobrador.		
2	Cobrador		Verifica monto a cobrar, nombre del cliente, dirección y teléfono.		
3	Cobrador		Llama telefónicamente o visita directamente al cliente, para hacerle de conocimiento de la cuenta vencida.		
4	Cliente		Paga y entrega efectivo al vendedor o solicita más plazo.		
5	Cobrador		En caso que el cliente solicite más período de pago, informa al área administrativa para solicitar aprobación de dicha petición.		
6	Gerente General		Analiza si se otorgará o no más plazo de pago al Cliente.		
7	Gerente General		Comunica a Contabilidad y al Cobrador si se concede el plazo adicional o no.		
8	Cobrador		En caso de aceptar solicitud de ampliar período de pago comunica al cliente nuevo plazo.		
9	Cobrador		Si se rechaza solicitud, continúa con el proceso de cobro.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:		Autorizado por:	
				Fecha de Modificaciones:	

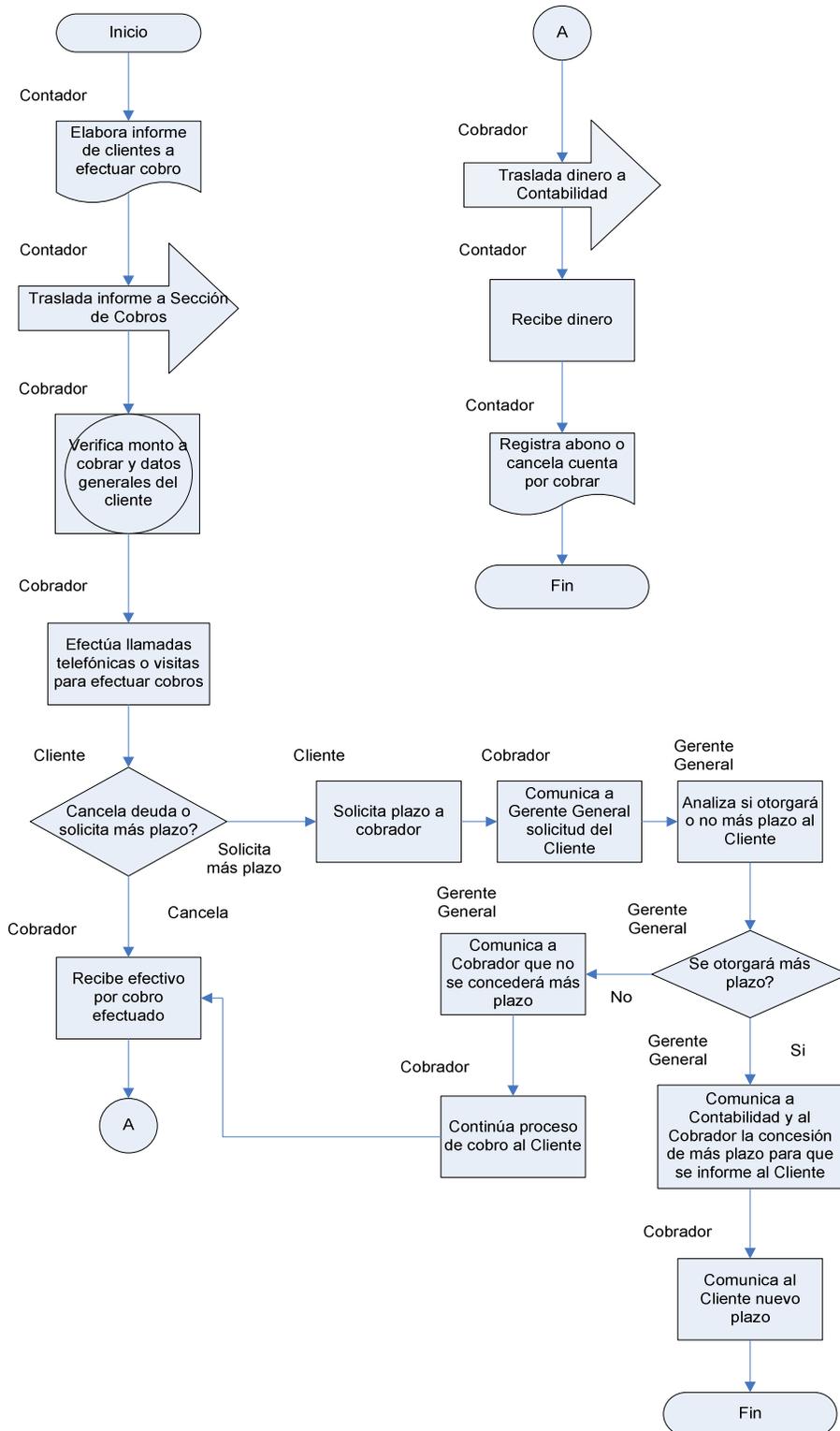


**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Cobro a Clientes**

PAGINA: 2/2

No. Act.	Responsable	Descripción	
10	Cobrador	Recibe y luego entrega dinero a contabilidad.	
11	Contador	Registra abono o pago total de la venta.	
Elaborado por: Grupo Tesis	Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

Cobro a Clientes



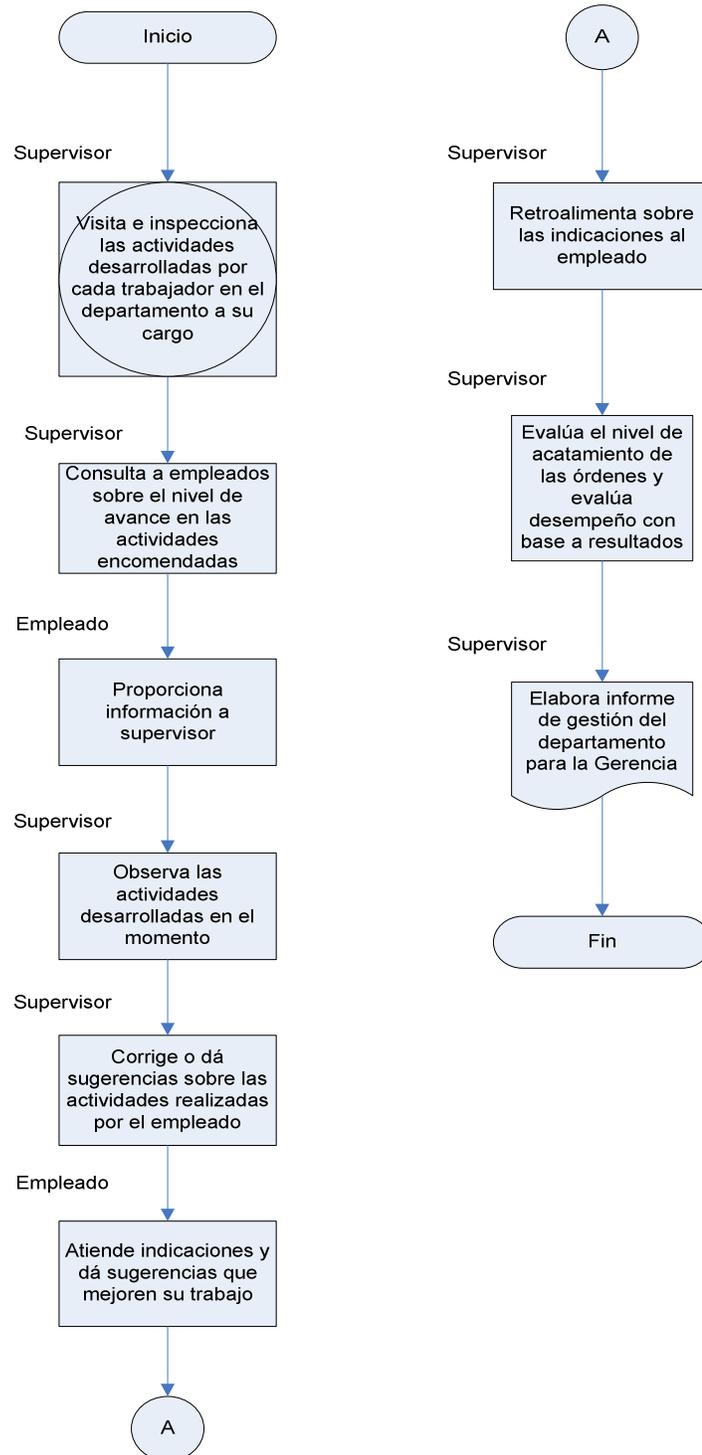


**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
Supervisión de
Actividades**

PAGINA: 1/1

No. Act.	Responsable	Descripción		
1	Supervisor	Visita e inspecciona el área de la cual es responsable dentro de la empresa.		
2	Supervisor	Consulta a empleado del Departamento sobre el nivel o avance de actividades encomendadas.		
3	Empleado	Proporciona información detallada de las actividades realizadas.		
4	Supervisor	Observa las actividades desarrolladas en el momento.		
5	Supervisor	Corrige o da sugerencias sobre las actividades realizadas por el empleado.		
6	Empleado	Atiende indicaciones y da sugerencias que mejoren su trabajo.		
7	Supervisor	Retroalimenta al empleado sobre especificaciones dadas.		
8	Supervisor	Evalúa el desempeño de los trabajadores con base en los resultados.		
9	Supervisor	Elabora informe para la Gerencia.		
Elaborado por: Grupo Tesis		Revisado por:	Autorizado por:	Fecha de Modificaciones:

Supervisión de Actividades



ANEXO # 12

MANUAL DE BIENVENIDA

Sea usted Bienvenido a Radtec El Salvador, S.A. de C.V.



INTRODUCCIÓN

Como en cualquier organización, sea ésta pública o privada, ha quedado demostrado a través del tiempo que el elemento más valioso es el humano, ya que por medio de los esfuerzos desarrollados por los empleados, los demás recursos pueden ser aprovechados correctamente.

Radtec El Salvador, S.A. de C.V., ha preparado para usted el presente manual de bienvenida que le proporcionará una visión general de la empresa a fin de facilitar su incorporación.

En el presente documento encontrará los tópicos siguientes:

1. Carta de Bienvenida.
2. Misión y Visión.
3. Objetivos de la empresa.
4. Valores que practica la empresa.
5. Estructura organizativa.
6. Obligaciones de los trabajadores.
7. Prohibiciones.
8. Prestaciones que brinda la empresa.
9. Contratación Individual del Empleados.

MANUAL DE BIENVENIDA

Generalidades.

1. Carta de Bienvenida:

Bienvenido a la familia de Radtec de El Salvador, S.A. de C.V., de la cual a partir de este momento comienzas a formar parte.

Desde 1998, comenzamos operaciones para fabricar los mejores paneles para radiadores, y la cual hoy en día es parte de una corporación en crecimiento, reconocida por la calidad de sus productos y servicios.

Nos sentimos complacidos con tu presencia en esta empresa, y es nuestro deseo proporcionar un ambiente agradable en el cual cada persona pueda integrarse eficientemente con el objetivo de brindar productos de calidad y atención esmerada a los clientes y en las funciones que te corresponda desempeñar, y las cuales esperamos las desarrolles con todo tu entusiasmo y optimismo. Si te preocupa algún asunto en relación a tu empleo, no dudes en consultar a la gerencia, la cual gustosamente le buscará soluciones a las inquietudes.

El presente manual contiene información de mucho interés para ti, por lo que te invitamos que lo leas detenidamente.

Deseándote éxitos en tu carrera en la empresa,

Atentamente,

La Gerencia.

2. Misión y Visión.

MISIÓN:

"Somos una empresa dedicada a la fabricación de paneles para radiadores, para lo cual utilizamos materia prima de superior calidad, con el objetivo de satisfacer la demanda de la población salvadoreña de este tipo de accesorios automovilísticos, a precios accesibles y brindando la mejor atención hacia nuestros clientes".

VISION:

"Llegar a ser la empresa líder a nivel nacional en la fabricación de paneles para radiadores, identificados por la calidad de nuestros productos, excelencia en el servicio, responsabilidad y profesionalismo creando fidelidad en nuestros clientes".

3. Objetivos de la empresa.

- **Objetivo General.**

Proveer al mercado automotriz salvadoreño, con panales para radiadores fabricados con materia prima de alta calidad, que permitan satisfacer la demanda de nuestros clientes y en consecuencia la estabilidad económica de la empresa.

- **Objetivos Específicos.**

- Brindar una atención esmerada hacia los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades con respecto al tipo de producto que requieren.
- Utilizar materiales en la elaboración de los productos que permita ofrecer panales para radiadores de calidad, logrando así fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- Inducir en el personal el deseo de mejorar en el desempeño de las labores, y que contribuya en la reducción de errores, costos y gastos.
- Crear alianzas con empresas distribuidoras de accesorios automotrices al interior del país, con la finalidad de expandir las ventas a nivel nacional y lograr así mayores ganancias.
- Crear en los empleados un compromiso hacia el cumplimiento e identificación con los objetivos de la empresa, la cual permita el logro de los resultados previstos.

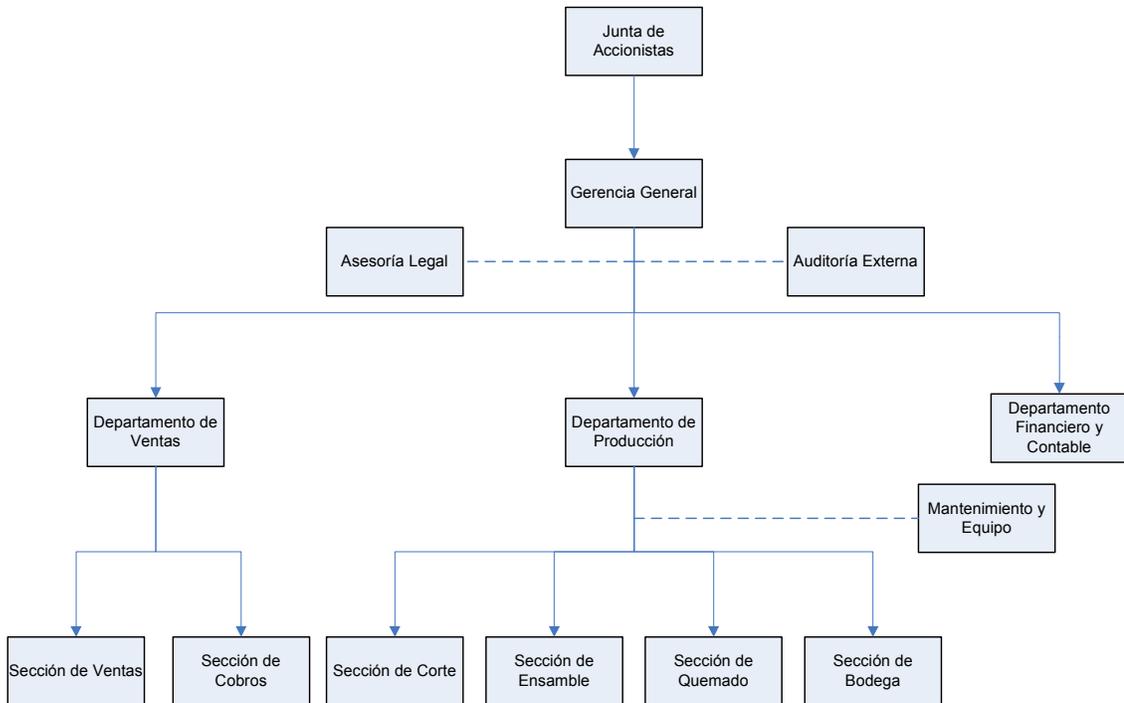
4. Valores que practica la empresa:

- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de funciones de manera eficiente.
- Honestidad: Fomentar acciones éticas y profesionales hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- 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: Impulsar el alcance de logros individuales y profesionales del personal.
- Espíritu de equipo triunfador: Reconocer el trabajo, realizado en forma sistemática y sostenible.
- Creatividad: Alentar el espíritu innovador, los deseos de aportación de ideas tendientes al perfeccionamiento del trabajo.
- Comunicación positiva: Generar un ambiente propicio al diálogo, reconociendo las ideas valiosas y oportunas que faciliten el entendimiento de las personas.

5. Estructura organizativa.

a)

Organigrama de Radtec El Salvador, S.A. de C.V.



Fecha de elaboración: 03 de marzo de 2007
Elaborado por: Grupo de Investigación.
Aprobado por: Elizabeth de Villegas
(Gerente General, Radtec El Salvador, S.A. de C.V.)

Simbología:
————— : Autoridad lineal
- - - - - : Autoridad de staff (Asesoría)

b) Descripciones de las diferentes unidades de la empresa.

Gerencia General: Es la encargada de la planificación, organización, dirección y control de los distintos recursos, con el fin de cumplir lo planeado y organizado.

Además, representa el nivel jerárquico en autoridad máxima y en la toma de decisiones para la institución.

Departamento de Ventas: En esta unidad se realizan las diferentes actividades encaminadas a efectuar la comercialización de los productos fabricados, entre las principales se encuentran: 1) promoción de los artículos, 2) facturación de ventas, siendo ejecutada por el supervisor y ejecutivos de venta, 3) atención y cobro al cliente.

Departamento de Producción: Es unidad de vital importancia debido que es en esta área en la cual son elaborados los diferentes productos ofrecidos para la venta, siendo las principales funciones desarrolladas: corte, ensamblaje, quemado y almacenaje, para lo cual se cuenta con un supervisor de producción, tres operarios y un bodeguero.

Departamento Financiero y Contable: Sirve de apoyo a la gerencia general, colaborando tanto en funciones administrativas, así como en las funciones del área financiera, para lo cual es responsable de velar por el manejo adecuado del efectivo, así como del registro tanto de los ingresos como erogaciones, y está conformado únicamente por el Contador General.

6. Obligaciones de los trabajadores.

- Asistir puntualmente a desempeñar sus labores, cumpliendo con los horarios establecidos.
- Realizar las actividades eficientemente, poniendo el mayor grado de esfuerzo para lograr los objetivos propuestos.
- Tratar de forma respetuosa a los superiores y cumplir las indicaciones dadas por ellos.
- Con respecto al personal que se relaciona directamente con los clientes, la atención debe ser con esmero, en forma eficiente y amable, asegurando la buena imagen de la empresa.
- Mantener buenas relaciones laborales con los compañeros de trabajo.
- Cuidar de manera responsable la maquinaria y equipo de trabajo con la finalidad de preservarla en buen estado.
- Realizar una retroalimentación periódica de las disposiciones contenidas en este documento, para evitar cometer faltas innecesarias.

7. Prohibiciones.

- Faltar al trabajo sin previo permiso o causa justificada, o ausentarse del mismo en horas laborales.
- Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes dentro de las instalaciones de la

empresa, presentarse a sus labores o desempeñar las mismas en estado de embriaguez o bajo las influencias de droga

- Portar armas de cualquier clase mientras permanezca en los recintos de la empresa, a menos que sean necesarios para la prestación del servicio.
- Discutir asuntos políticos, o hacer cualquier clase de propaganda durante la jornada de trabajo.
- Efectuar préstamos con o sin interés con los compañeros de trabajo y ejecutar cualquier tipo de negocio fuera del giro principal de la Institución.
- Usar muebles o equipo para objetos distintos para el cual están destinados o en beneficio de personas ajenas a la empresa o hacer trabajos particulares dentro de la misma.
- Practicar actos que puedan poner en peligro la propia seguridad del trabajador, la de sus compañeros, jefes u otras personas así como la del edificio, locales, maquinaria, equipo o materias primas.
- Provocar, causar, participar en riñas o peleas.
- Cometer actos inmorales, usar palabras soeces o dirigirse a sus compañeros en forma indecorosa, irrespetuosa e insultante.
- Hacer dibujos, pinturas, inscripciones dentro del recinto de la empresa, colocar rótulos o avisos en cualquier parte de la misma sin previo consentimiento de la gerencia.

8. Prestaciones que brinda la empresa.

Las prestaciones que la empresa ofrece a sus empleados son:

De tipo legal:

- El empleado está asegurado para el cuidado de la salud por medio del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), cubriendo además al cónyuge y a los hijos hasta la edad de doce años, para lo cual aporta el 3% del salario, y la empresa el 7.5%.
- Los trabajadores están afiliados al sistema privado de Ahorro de Fondo de Pensiones (AFP), siendo la aportación del 6.25%, y la empresa de un 6.75%.
- En casos de enfermedad o accidente de trabajo, que provoque la incapacidad para el empleado, se regirá por las disposiciones emanadas de la Ley del ISSS.
- Los empleados que tengan a Diciembre un año o más de laborar en la empresa, recibirán en concepto de aguinaldo lo establecido en el Código de Trabajo, y los que tengan menos lo recibirán en forma proporcional.
- El empleado gozará de quince días en concepto de vacaciones, al cumplir un año laboral, los cuales le serán pagados de acuerdo al salario equivalente a ese período.

Adicionales a la ley:

- Se otorga a cada empleado un vale trimestral para compras en supermercado, por el valor de \$ 20.00.
- Cuando un trabajador labore hasta las 8:00 pm o más, tendrá derecho al transporte hasta su casa, y a la cena correspondiente.
- Si se requiere que un empleado comience a laborar a las 6:00 am, se le dará el desayuno.
- En el mes de Diciembre, cada trabajador recibirá una canasta navideña, valorada en \$ 25.00.
- En el día de cumpleaños de cada trabajador, se le entregará una bonificación por \$ 25.00
- Todos los empleados gozarán de un seguro de vida, por un valor de \$ 2,500.00 respectivamente, cuyo costo estará a cargo de la empresa.
- En caso de fallecimiento de un empleado, se le entregará a la familia en concepto de gastos funerarios la cantidad de \$ 200.00

9. Contratación Individual del Empleado.

Modalidad:

La incorporación de un nuevo empleado se hará por medio de un contrato individual de trabajo, el cual se renovará cada año.

Algunas especificaciones del documento son:

Horario de Trabajo:

El horario del personal es de lunes a viernes, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., con una hora de almuerzo, de las 12:00 m. a la 1:00 pm. y Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.

Forma y Lugar de Pago:

El sueldo de cada empleado será entregado en efectivo en las instalaciones de la empresa, en períodos quincenales, aplicando los descuentos de ley (ISSS, AFP, impuesto sobre la renta), para lo cual recibirá una boleta de pago con las especificaciones de los valores cancelados y los respectivos descuentos.

Aguinaldo:

En la primera quincena del mes de Diciembre, se proporciona al empleado el aguinaldo correspondiente, el cual se calculará según lo establecido en el Código de Trabajo.

Vacaciones Anuales:

Al cumplir un año consecutivo de labores, el trabajador gozará de quince días de vacaciones remuneradas.

Días de asueto:

Primero de enero.

Dieciséis de enero.

Jueves, viernes y sábado de semana santa.

Primero de mayo.

Tres de agosto.

Cinco y seis de agosto.

Quince de septiembre.

Dos de noviembre.

Veinticinco de diciembre.

10. Es tiempo de comenzar labores.

Ahora que formas parte de esta empresa, tienes el compromiso de servir a todos aquellos clientes que necesitan los productos para enfriamiento de los vehículos.

ANEXO # 13

**MODELO APLICADO PARA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

RADTEC EL SALVADOR S.A DE C.V

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre del Empleado: Sulma América Carrillo Cerritos

Departamento o Unidad: Financiero Contable

Puesto que Desempeña :Contadora

Fecha de Inicio en el Puesto Actual : 15 de Marzo de 2004

Evaluador: Lic. Elizabeth Villegas

INDICACIONES

Lea atentamente y de manera objetiva cada factor en el cual será evaluado el empleado. Determine el puntaje que considere adecuado al desempeño del empleado. Asigne sólo un grado a cada factor e indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

IDENTIFICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Excelente: El desempeño es de calidad y satisfactorio en el área en que se desenvuelve, y excede los requerimientos exigidos por el puesto.

Muy Bueno: El desempeño sobresaliente, y cumple los requerimientos exigidos por el puesto.

Bueno: El empleado logra satisfacer los requerimientos que el puesto exige.

Regular: El desempeño del trabajador es bajo, por lo que necesita mejorar, pues no está cumpliendo de manera exacta con los requerimientos del puesto.

Deficiente: El empleado no esta realizando de manera adecuada ninguna de las funciones exigidas por le puesto, por lo que necesita mejorar el desempeño

Calificación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Puntos
Puntos	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	

ASPECTOS GENERALES

Factor	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Rendimiento							
Evaluar el cumplimiento satisfactorio de las funciones requeridas en el puesto asignado y los beneficios que origina la empresa.					9	9	
Calidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la frecuencia de errores, orden, coordinación, exactitud y esmero con las cuales el empleado desempeña las funciones					9	9	Es organizada en su trabajo.
Eficiencia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la forma en que los empleados hacen uso adecuado de los recursos de la empresa minimizando el desperdicio.					9	9	

Eficacia	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evalúa el grado en que el empleado contribuye al logro de los objetivos de la empresa					9	9	
Iniciativa	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Tome en cuenta la capacidad del empleado de a realizar tareas específicas sin haber recibido instrucciones detalladas.					9	9	Sabe tomar decisiones correctas
Conocimiento del trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar la capacidad de liderazgo, manejo de personal, capacidad de análisis, facilidad de expresión, conocimiento de leyes y reglamentos.					9	9	
Responsabilidad	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar puntualidad, dedicación al trabajo, asistencia, y el grado de compromiso con la					9	9	Es Puntual y comprometida con sus labores.

empresa							
Relaciones de Trabajo	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	Puntos	Observaciones
Evaluar el trabajo en equipo, comunicación con jefe y compañeros, relaciones interpersonales.					9	9	Colabora con sus demás compañeros para el logro de los objetivos

RESULTADOS FINALES		
Puntos Obtenidos	Calificación : Muy Bueno	
<u>72</u>	Escalas	Rango
	Deficiente	Menos de 20
	Regular	De 20 a 30
	Bueno	De 31 a 41
	Muy Bueno	De 42 a 51
	Excelente	De 52 a 70
Revisado Por: <u>Elizabeth Villegas</u> Fecha: <u>15 de marzo de 2007</u>		
Firma: _____		

ANEXO # 14

FORMATOS VARIOS

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DEL TRABAJADOR

Nombre _____

Edad _____

Estado Civil _____

Profesión u Oficio _____

Domicilio _____

Residencia _____

DUI No _____

Expedición en _____

el _____ de _____

Otros datos de identificación _____

NOSOTROS

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____

Edad _____

Estado Civil _____

Profesión U Oficio _____

Domicilio _____

Residencia _____

DUI No _____

Expedición en _____

el _____ de _____

Otros datos de identificación _____

(Nombre del contratante Patronal) (En representación de : razón Social)

(Nombre del Trabajador)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____

Además de las obligaciones que le impongan las Leyes laborales y sus reglamentos; El Contrato Colectivo, si lo hubiere y el Reglamento Interno de trabajo, tendrán como obligaciones propias de su cargo las siguientes: _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebra por: _____

(tiempo indefinido, plazo u obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva el plazo)

A partir de : _____

Cuando la iniciación del trabajo haya precedido a la celebración del presente Contrato, el tiempo de servicio se computara a partir del

(día , mes y año)

Fecha desde la cual el trabajador presta Servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores de nuevo ingreso que los primeros treinta días serán de prueba y dentro de este termino cualquiera del las partes podrá dar por terminado el Contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR DE PRESTACION DE SERVICIOS Y ALOJAMIENTOS:

El lugar de prestación de servicios será: _____

Y el trabajador habitará en _____

Dado que la empresa le proporcione o no alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO

Del día _____ al día _____, de _____, a _____

Y de _____ a _____

Día _____ de _____ a _____

Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal y el Trabajador o con la persona asignada por estos.

e) SALARIO: FORMA, PERIODO Y LUGAR DE PAGO:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma

(indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por tareas)

Y se pagará en dólares en _____

(lugar de pago: Ciudad) (Casa oficina Etc)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(semanal, quincenalmente, etc, por planillas, recibos de pago)

La operación de pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la fecha respectiva y únicamente se admitirá reclamos después de pagada la planilla o el día _____ Siguiente

(Indicar Día)

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES

El patrono suministrará al trabajador las herramientas y materiales siguientes: _____

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por el trabajador cuando se requerida al efecto por sus inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL TRABAJADOR:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamento de trabajo pertinentes, por el Reglamento Interno y por el o los Contratos Individuales de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por costumbre.

j) Este Contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajo que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativo de mejores condiciones concedidas al trabajador en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento triplicado
en: _____ a los _____ días del mes _____ de _____

(f) _____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f) _____
EMPLEADO

Si no puede el trabajador firmar:

(f) _____
Testigo de identificación

--	--

CONTROL DE ASISTENCIA INDIVIDUAL
RADTEC El Salvador S. A de de C. V

Horas Extras _____
 Horas Tardías _____
 Observaciones _____

Fecha	Mañana		Tarde		Extra		Total Horas
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
Total Primera Quincena							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							

Total Segunda Quincena	
Firma _____	

RADTEC El Salvador S. A de C. V



Solicitud de Permiso

Fecha: _____

Nombre del Empleado: _____

Cargo que Desempeña: _____

Hora de entrada: _____

Hora de Salida: _____

Motivo de permiso: _____

Personal

Enfermedad Parientes

Oficial

Defunción parientes

Enfermedad

Otros

Fecha de permiso Desde: _____

Hasta: _____

Con goce de sueldo:

Sin goce de sueldo:

Firma del empleado

Firma del Jefe

RADTEC El Salvador S.A de C.V
REQUISICIÓN DE PERSONAL

Titulo del Puesto a cubrir _____ _____	Departamento que lo solicita _____
Fecha a partir de la cual se requieren los servicios: _____ Motivo de la requisición: Vacante _____ Renuncia _____ Jubilación _____ Licencia _____ Por: _____ Otros _____	Fecha hasta la cual se utilizaran los servicios: _____ Manera de cubrirlo: Permanente _____ Temporal _____ Interno _____ Externo _____
Requisitos	
Sexo: _____ Edad Máximo: _____ Edad Mínima : _____	Estudios: _____ _____ _____ Experiencia: _____ _____ _____
Otros Requisitos Deseables: _____ _____	
Funciones a Desarrollar: _____ _____	
Justificación	
Indique las razones que justifican la petición: _____ _____	
_____ Jefe de Unidad Solicitante	Fecha _____
Espacio reservado para el departamento Administrativo Fecha de Recibido _____ Firma _____	

RADTEC El Salvador S.A de C.V
FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Nombre Completo _____ Código _____		
Dirección Actual _____		
Lugar y Fecha de Nacimiento _____		
Documento Único de Identidad _____ Carnet Electoral _____		
N° . De NIT _____ N° ISSS _____ AFP _____		
N° . De Licencia De Conducir _____ Tipo de Sangre _____		
Sexo _____ Estado Civil _____		
Grupo Familiar		
Parentesco	Nombre	Fecha de Nacimiento
Padre	_____	_____
Madre	_____	_____
Conyugue	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Hijo(a)	_____	_____
Educación		
Nivel de Estudios	Titulo Obtenido	Año que concluyo
Básica	_____	_____
Bachillerato	_____	_____
Técnico	_____	_____
Universitario	_____	_____
Post-Grado	_____	_____
Otros cursos	_____	_____
Información Laboral		
Plaza _____	Sueldo \$ _____	
Sistema de contratación:	Verbal	Contrato
		Otros
Fecha de ingreso _____	Fecha de reingreso _____	
Departamento/Unidad _____		
Jefe inmediato _____		
En caso de accidente avisar a: _____		
Dirección _____		Teléfono _____
Doy fe que la información suministrada es verídica		
Fecha _____	Firma Empleado _____	



RADTEC El Salvador S.A de C. V

FORMULARIO SOBRE ACCIÓN DEL PERSONAL
ACCIÓN DE PERSONAL

Nombre del empleado		Código de Empleado:	
Vigente a partir del Día:			
Estado presente		Acción que se propone	
		Nombramiento	
		Nombramiento Interno	
Departamento		Ascenso	
Nombre del Puesto		Traslado	
Sueldo Mensual		Amonestación	
		Suspensión	
Sueldo por día		Renuncia	
Estado que se propone		Despido	
Departamento		Aumento de sueldo	
		Descuento o retención	
Nombre del puesto		Licencia con goce de sueldo	
Sueldo Mensual		Licencia sin goce de sueldo	
		Vacaciones	
Sueldo por día		Incapacidad del ISSS	
Observaciones		Felicitación	
		Permiso por estudios	
		Otros:	
		Aprobación de la Acción de personal que se propone	
		Jefatura	Fecha, Nombre y Firma
		Jefe Inmediato	

RADTEC El Salvador S.A de C. V
VALE DE CAJA CHICA

Recibí de : _____

La cantidad de (\$) : _____

En concepto de: _____

Nueva San Salvador , _____ de _____ de 200 _____

F. _____ Autorizado por

F. _____ Recibido

RADTEC El Salvador S. A de C V.



TARJETA DE CONTROL DE
ENTRADA Y SALIDA DE EQUIPO

Nombre del Material:

Fecha	Entradas			Salidas			Existencias
	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad