

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, PARA LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LAS ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Menjívar Umaña, Lissette Esmeralda
Nolasco Torres, Marta Lissette
Magaña Estrada, Ana Marisela

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

NOVIEMBRE 2012

San salvador,

El Salvador,

Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

SECRETARIA FACULTAD: MSC. JOSÉ SIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DIRECTORA: LICDA. MARÍA MARGARITA MARTÍNEZ MENDOZA

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

ASESORES ESPECIALISTAS: MSC. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO
MSC. JOSÉ GUSTAVO BENÍTEZ ESTRADA

ASESOR METODOLÓGICO: MSC. VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

JURADO: LIC. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO
LIC. NELSON ADALBERTO BARAHONA ESCOTO

NOVIEMBRE 2012

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la Buena Madre, por guiarme, darme fuerza y sabiduría para seguir adelante a pesar de las adversidades y haberme permitido lograr uno de mis objetivos. Mis padres, por su comprensión, amor incondicional y por haber puesto su confianza en mí. Mis hermanos, por su cariño y apoyo en todo momento. Abuelitos por sus consejos y oraciones. A mi tío Mauricio Magaña que ha sido parte importante en el desarrollo de mi carrera y en especial de este trabajo. A mis compañeras, por el esfuerzo y dedicación que cada una dimos para alcanzar nuestra meta.

Ana Marisela Magaña Estrada

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María por brindarme las fuerzas, sabiduría y paciencia para poder culminar mis estudios profesionales. A mi papi y mami que gracias ellos he llegado hasta este lugar, por estar siempre a mi lado brindándome el apoyo incondicional, por tanto esfuerzo y sacrificio que han hecho. A mi abuelito (Papá Albino Nolasco) que él siempre me dio sus consejos y guío por el camino y sé que desde el cielo seguirá haciéndolo y esta muy orgulloso al ver que logre terminar mis estudios. Hermano/a, mamá tita, tíos/as, cuñada, sobrino/a y primos/as que también han sido parte importante en esta carrera. A mis amigas/os que siempre me dieron una palabra de aliento para seguir adelante y estuvieron apoyando en este largo camino. A las compañeras de tesis que a pesar de las adversidades que pasamos logramos cumplir nuestra más anhelada meta. A los catedráticos que formaron parte de la educación profesional y especial a los asesores del trabajo.

Marta Lissette Nolasco Torres.

A Dios Todopoderoso, por ser mí amigo fiel, darme la fuerza y sabiduría para finalizar mí formación profesional. A mis padres y hermana, por su amor incondicional y motivación, por sus oraciones, sacrificio, comprensión y por mantener siempre su confianza en mí. A Mario Ernesto Pérez Clemente por todo su apoyo en cada etapa de este proceso. A mi congregación MERECA por darme ánimos e incluirme en sus oraciones. A las compañeras, Marta y Marisela, por su esfuerzo, para alcanzar nuestra más anhelada meta y por supuesto a los catedráticos y asesores **Lissette Esmeralda Menjívar Umaña.**

ÍNDICE	N° DE PÁGS.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1
1.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	1
1.3 SECUENCIA USUAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y TIPOS DE COSTOS	3
1.4 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	4
1.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	5
1.6 EVALUACIÓN DE COSTOS EN LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN OFFSET PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA IMPRENTA.	5
1.6.1 Diferencia entre el costo y precio de las líneas de producción	6
1.7 FACTORES QUE AFECTAN LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES	7
1.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO	10
1.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	11
Ventajas:	11
Desventajas:	11
1.10 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LAS IMPRENTAS (PROBLEMÁTICA)	11
1.11 BASE LEGAL DE LAS MEDIANAS IMPRENTAS	12
1.12 BASE TÉCNICA DE LAS MEDIANAS IMPRENTAS	13
1.13 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
CAPITULO II. Diseño de plan de gestión administrativa dirigido a líneas de producción para evaluación de costos y toma de decisiones.	18
2.1 GENERALIDADES.	18
2.2 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	18
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2.4 DESARROLLO DEL PROBLEMA	22
2.5 PROPUESTA ORGANIZATIVA	25
2.6 PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, PARA LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMAS DE DECISIONES.	26
2.6.1 Manual de procesos/procedimientos	26

Manual de organización.	26
Manual de descripción de puestos.	26
2.6.2 Flujo de procesos / producción	27
2.6.3 Flujo de proceso/gestión administrativa	28
2.6.4 Bitácoras de control de la producción	29
2.6.4.1 Control de la Producción	29
Ventajas del control de la producción	30
2.6.4.2 Pasos a seguir para controlar la producción	30
Paso uno: Elaboración de la orden de producción.	30
Paso dos: Elaboración de reportes de trabajo	30
Paso tres: control de producción	30
Paso cuatro: análisis de cuadro de control de producción	30
Paso cinco: control de materias primas	31
2.6.6 Reportes para evaluar los costos de producción	33
Solicitud de materias primas y materiales extra del material estimado	33
Reporte de tiempos estimados, reales y ociosos de producción.	33
2.7 CASO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN OFFSET, PARA LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMAS DE DECISIONES.	33
2.7. 1 Análisis de órdenes de producción.	35
2.7.1.1 Caso 1: Error en la producción---específicamente de impresión	35
2.7.1.2 Caso 2: Desperdicio de materia prima, materiales y mano de obra.	37
2.8 IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LAS IMPRENTAS SIN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	38
2.9 IMPLEMENTANDO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	42
2.9.1 Riesgos inherentes de producción	42
2.9.2 Riesgo humano por falta de supervisión en la producción y los recursos para producir	43
2.9.3 Procedimientos para mitigar riesgos en producción offset	43
2.9.4 Indicadores de gestión administrativa de líneas de producción para evaluar costos	44
2.10 CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN	46
2.10.1 Rendimiento y Productividad	46
2.10.2 Producto defectuoso o porcentaje defectuoso	47
2.10.3 Utilización	48

2.11 PRINCIPALES INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	49
2.11.1 Abastecimiento	49
2.11.2 Inventarios	50
2.11.3 Almacenamiento	50
2.11.4 Servicio al cliente	51
2.11.5 Financieros	51
2.12 TOMA DE DECISIONES	52
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58

ÍNDICE DE FIGURAS

N° DE PÁGS

Figura 1 Plan de Gestión para Líneas de Producción	22
Figura 2 Organigrama	25
Figura 3 Flujo de Procesos	27
Figura 4 Procedimiento de Control Interno	32
Figura 5 Gráfica de Tendencias del Costo de Venta	39
Figura 6 Toma de Decisiones	52

ÍNDICE DE CUADROS

N° DE PÁGS

Cuadro 1 Presupuesto de Costos para Orden de Producción N° 15	35
Cuadro 2 Cuantificación del error en Producción para Orden N° 15	36
Cuadro 3 Presupuesto de Costos para Orden de Producción N° 21	37
Cuadro 4 Cuantificación del error en Producción para Orden N° 21	38
Cuadro 5 Estado de Resultados Mensual Proyectado sin Gestión Administrativa	40
Cuadro 6 Estado de Resultado Mensual Proyectado con Gestión Administrativa	41
Cuadro 7 Cuantificación del error en Producción para Orden N° 15, Caso 1	42
Cuadro 8 Reporte de Producción	46
Cuadro 9 Reporte de Producción y Productos Defectuosos	47

Cuadro 10 Indicadores de Abastecimiento	49
Cuadro 11 Indicadores de Inventarios	50
Cuadro 12 Indicadores de Almacenamiento	50
Cuadro 13 Indicadores de Servicio al Cliente	51
Cuadro 14 Indicadores Financieros	51

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO. 1	Metodología De La Investigación
ANEXO. 2	Instrumento De Investigación
ANEXO. 3	Tabulación De Los Resultados De La Investigación
ANEXO.4	Listado De Empresas Proporcionado Por La Dirección General De Estadísticas Y Censos
ANEXO 5	Análisis Financiero
ANEXO 6	Manual De Procesos
ANEXO 7	Formatos De La Herramienta.

RESUMEN EJECUTIVO

El conjunto de decisiones de dirección o la gestión de la producción, se orienta siempre a conseguir la mayor eficacia y/o eficiencia del sistema, sin embargo las medidas de eficacia sólo miden la salida del sistema pero no su costo. La industria de la impresión, ha tenido desde sus inicios grandes innovaciones tecnológicas, lográndose con ello mejorar su calidad, diversificación de técnicas utilizadas y por consiguiente evolucionar su proceso.

Las imprentas pertenecen al subsector de la industria de las artes gráficas, y éste al sector de la manufacturera. Como ya se sabe, el crecimiento tecnológico ha hecho del ramo de imprentas, muy competitivo, donde los clientes se vuelven muy exigentes; la industria gráfica tiene que irse actualizando diariamente para satisfacer la demanda interna; gracias al apoyo de ordenadores y programas de diseño gráfico digital, puede ofrecer altos estándares de calidad a sus consumidores. Es importante mencionar que la industria gráfica en procesos offset se encuentra en un entorno de difícil competencia.

La investigación estuvo centrada en la formulación de la falta de gestión administrativa de las líneas de producción y cómo afecta a la adecuada determinación de costos y toma de decisiones en las empresas dedicadas a las actividades de impresión en el municipio de San Salvador. Con la exploración se identificó que la gestión administrativa abarca la obtención de la más alta rentabilidad esperada, condiciones de calidad, efectiva y eficaz producción de sus líneas, diversificación de productos para suplir necesidades de los clientes, recurso humano altamente capacitado y adecuada administración de los inventarios, llegando a la conclusión que ninguna empresa en estudio cumple completamente con estas condiciones. Por lo tanto, al evaluar la habilidad de las empresas de generar los flujos de efectivo positivos para cumplir con sus obligaciones pagaderas a corto y largo plazo se propuso una herramienta que ayude en la gestión administrativa a evaluar los costos y tomar decisiones, para poder obtener una mayor rentabilidad y disminuir los costos.

INTRODUCCIÓN

Las empresas siempre están sujetas a sufrir problemas de diversas índoles, como en la planeación, productividad, recursos humanos, los cuales inciden en sus finanzas. En muchas ocasiones, se deja de lado la gestión administrativa dentro de las empresas en sus líneas de producción, provocando con esto algunos riesgos como el inadecuado manejo de inventarios, fallas en procesos productivos, altos niveles de desperdicios en materias primas, entre otros; de esta manera, no se lleva una adecuada evaluación de costos, por lo tanto, al no analizarlos e interpretarlos, se dan sugerencias o recomendaciones erróneas a los accionistas que afectan la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la entidad.

En el primer capítulo del presente trabajo se aborda el tema de la gestión administrativa y sus elementos, y cómo ésta influye en la evaluación de los costos y la toma de decisiones de las empresas, así mismo se muestran los factores que les afectan. De igual manera, se presenta el diagnóstico, dando a conocer los resultados obtenidos con la investigación de campo que se realizó con 7 medianas empresas, las cuales conforman el universo a investigar, del sector industrial dedicadas a actividades de impresión ubicadas en el municipio de San Salvador, el cual permitió dar a conocer la problemática y plantear la propuesta.

El segundo capítulo está conformado por la propuesta, la cual se enfoca en las políticas a considerar para mejorar la gestión en los procesos de producción de las imprentas, de igual manera se menciona la importancia y beneficios de la misma, tanto a nivel social, económico, empresarial y con los clientes; se aprecian las causas por las cuales se llega a esta problemática, así como los estados financieros para evaluar la situación actual del sector. Se presenta también los procedimientos propuestos por el grupo para ejercer de mejor manera la gestión administrativa. Finalmente, se muestra un análisis del estado de resultados proyectado, el cual refleja el cambio obtenido en sus líneas luego de aplicar la propuesta y evaluar de esta manera los costos de forma más eficiente.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión de la producción, o lo que es lo mismo, el conjunto de decisiones de dirección, se orienta siempre a conseguir la mayor eficacia y/o eficiencia del sistema. En definitiva, las medidas de eficacia sólo miden la salida del sistema pero no su costo. Las medidas de eficiencia son estimaciones de rendimiento, es decir de resultados comparados con costos.

La industria de la impresión, ha tenido desde sus inicios grandes innovaciones tecnológicas, lográndose con ello mejorar su calidad, diversificación de técnicas utilizadas y por consiguiente evolucionar su proceso.

Los sistemas de composición e impresión nunca habían variado tanto como en las últimas décadas. Una nueva tecnología ha modificado sustancialmente todo lo que en las artes gráficas venía siendo inmutable desde hacía casi un siglo. Desde los años 60, los avances de la fotografía y la electrónica han revolucionado la impresión.

Las políticas de producción de la imprenta pueden hacer hincapié en alguna de sus variables, generalmente se considera importante la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la calidad del producto, pero siempre se indica el costo que tendrá la política elegida. En forma prioritaria, al empresario le interesa conocer el grado de productividad de su empresa en relación con el costo que significa. Es decir, que la productividad mide cuán bien se emplean en la producción los recursos de capital y mano de obra.

1.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Gestión¹:

Es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

¹ [Diccionario](#) Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado

Gestión administrativa²:

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Imprenta³:

Un método industrial de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares; que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre unas piezas metálicas, llamadas tipos, para transferirla al papel por presión, aunque esta inicia como un método artesanal pero muy veloz para su tiempo.

El concepto de impresión es más amplio, pues supone la evolución de diversas tecnologías que hoy hacen posible hacerlo mediante múltiples métodos de impresión y reproducción: como la flexografía, la serigrafía, el huecograbado, el alto grabado, la fotografía electrónica, la fotolitografía, la litografía, el offset, la xerografía y los métodos digitales actuales.

Offset⁴:

Es una combinación de impresión de tipografía y litografía, presenta una alta duración de la imagen en alto relieve de la plancha, eliminación del agua, obteniendo solución al problema del balance agua-tinta del sistema litográfico.

Empresas Industriales:

Son las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales, así como la transformación de materia prima en productos elaborados mediante la intervención del recurso humano.

²Diccionario de la Real Academia Española de la [Lengua](#)

³Aguilar Quijano, Roberto Carlos, año 2009. "análisis comentado de la regulación tributaria".

⁴Beltrán Vega, John Eddie. Año 1996 "Sistema de control interno aplicable a imprentas en El Salvador".

1.3 SECUENCIA USUAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y TIPOS DE COSTOS

Consiste en⁵:

- Análisis de la situación competitiva: Se trata de conocer qué están haciendo los demás, con relación a productos, mercados, políticas, y canales de distribución. Así como determinar, con respecto a los competidores, cuál es la situación en cuanto a número, clase, naturaleza y tendencias.
- Análisis de los recursos y habilidades con que cuenta la empresa, instalaciones y sistemas: Estriba en conocer lo que se tiene o se puede adquirir para competir. En otras palabras, consiste en hacer un inventario de la empresa considerando sus capacidades, maquinarias, recursos, procesos, objetivos, productos, capacidades técnicas, etc.
- Elaboración de la estrategia de la empresa: consiste en determinar la forma en que podrá competir.
- Elaborar las políticas de producción: se trata de procesar lo que se tiene que lograr en el área de producción; generalmente esto tiene que considerar elementos tales como el costo, tiempo de entrega, calidad y cantidad.
- Algunos criterios para medir el rendimiento de la planificación y control de la producción son: costo de la mano de obra, tiempo del ciclo de fabricación, utilización del equipo, cumplimiento de las fechas de entrega y control de inventarios. Todos estos criterios son importantes y se pueden atender cuidadosamente cuando se planea la distribución de la planta productiva, de manera que se reduzcan al mínimo los desplazamientos de los trabajadores y de los productos en proceso.

Al examinar los costos, se pueden separar en dos grandes rubros:⁶

Fijos: Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Cualquiera que sea el volumen de producción que se pretenda lograr no se pueden evitar estos costos.

⁵ <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3654/Producci%C3%B3n-y-costos>

⁶ Ídem pág. 1

Variables: Son los que están directamente involucrados con la producción de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción.

La suma de ambos son los costos totales.

El costo unitario: Estimar el costo total unitario es muy importante, porque consiste en la cotización que se suele hacer para establecer el precio de venta del artículo que se produce. Generalmente se estiman antes que se realice la producción y entrega de los productos. Por eso se conocen como costos estándar.

Los costos estándar son los que deben efectuarse en condiciones normales de fabricación del producto. Tienen una importancia destacada en el proceso de planeación de la producción y en el de control, ya que implican una conducta normativa y, señalan cuál debe ser el esfuerzo empleado para lograr lo que debiera ser como propósitos de producción de la empresa.

Los costos estándares dependerán de:

- a) El costo de las materias primas.
- b) El rendimiento de las materias primas.
- c) El costo de los salarios.
- d) La eficiencia de la mano de obra.
- e) Los beneficios de la especialización productiva.
- f) El presupuesto de gastos.

1.4 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, estos son:

- a) Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b) Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) Dirigir: Guiar y orientar al personal.

- d) Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

1.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

El reto de la gestión administrativa moderna es construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Por lo anterior se concluye que la gestión administrativa de las líneas de producción consiste en la obtención de la más alta rentabilidad considerando las condiciones de: calidad, producción, diversificación de productos o líneas, adecuada contratación del recurso humano y administración de los inventarios (materia prima e insumos para la producción).

1.6 EVALUACIÓN DE COSTOS EN LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN OFFSET PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA IMPRENTA.

El sector de la industria gráfica en procesos offset se encuentra en un entorno de difícil competencia. Es frecuente encontrar dentro del sector opiniones referentes a la forma en la que los precios de los productos de artes gráficas han ido disminuyendo.⁷

Expresiones como “con ese precio yo no cubro ni los materiales” o “la competencia tiene un precio que es un 50% más barato que el suyo”, forman parte de los diálogos diarios al hablar de los precios ofertados frente a la competencia.

⁷Jaume Casals, “Gestión de costos y elaboración de presupuestos en artes gráficas”.

Utilizar presupuestos es una forma de cálculo del costo de producción de una determinada línea de producción. Sin embargo, tener el costo y ofertar un precio son cosas bien distintas. Concierta pues, diferenciar entre el costo y el precio ofertado de un trabajo.

1.6.1 Diferencia entre el costo y precio de las líneas de producción

El costo pretende representar lo que sucederá con el trabajo en su momento de fabricación a nivel, precisamente de costos reales. Sin embargo, el precio de un trabajo no tiene un cálculo tan “concreto”.

Realmente, decidir el precio que se va a aplicar a un determinado trabajo a partir de su costo estimado es un proceso que exige un apartado específico.

Existe una serie de factores que determinarán la forma de obtener un precio a partir del costo de producción de un trabajo:

- a) Responsabilidad de la persona que prepara el presupuesto.
- b) Determinación de precios por parte de los directivos del negocio a partir de los costos estimados.
- c) Dimensión propia de la empresa.

Estos factores frecuentemente se encuentran en empresas de tamaño medio y pequeño, en que existe un personaje que parece que todo pase por él. Realiza los presupuestos, coordina la producción, determina los tiempos de producción, decide el precio y, en muchos de ellos, esta persona coincide con el propietario o uno de los propietarios del negocio.

1.7 FACTORES QUE AFECTAN LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES

Al no existir una adecuada gestión administrativa de líneas de producción⁸ se descubren una serie de componentes que afectan a la empresa los cuales se señalan a continuación:

- ✓ *Experiencia.* Es necesario resaltar que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, sino también en el ramo en particular a la cual se dedique.
- ✓ *Dinero/capital.* Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario la solicitud de préstamos, y se pueda contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere.
- ✓ *Mala ubicación.* La ubicación tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros.
- ✓ *El enfoque.* Querer ser todo para cada área del negocio es algo insostenible en el tiempo cuando no se cuenta con los recursos humanos, materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima.
- ✓ *Mal manejo de inventarios.* La carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales en una cantidad y proporción superior a la necesaria.
- ✓ *Excesivas inversiones en activos fijos.* Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez.
- ✓ *Problemas en materia de créditos y cobranzas.* Es fundamental, en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas.

⁸Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Biblioteca Virtual. "Evaluación del riesgo operativo a través del análisis financiero del estado de flujo de Efectivo" 2006

- ✓ *No contar con buenos sistemas de información.* La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones.
- ✓ *Fallas en los controles internos.* Las deficiencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos.
- ✓ *Mala selección de personal y desatinos en política de personal.* Pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improproductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, llegan con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa.
- ✓ *Fallas en la planeación.* Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, se debe conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.
- ✓ *Graves errores en la fijación de estrategias.* Implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos.
- ✓ *Falta o ausencia de planes alternativos.* Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
- ✓ *Falta o errores en el control presupuestario y de gestión.* Dentro de éste factor de riesgo se mencionan claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.
- ✓ *Graves fallas en los procesos internos.* Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.

- ✓ *Problemas de comercialización.* Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
- ✓ *Problemas de materias primas.* Existen algunas difíciles o costosas de adquirir, las cuales pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- ✓ *Ausencia de políticas de mejora continua.* Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones.
- ✓ *Falta de capacitación del empresario y directivo.* Es una forma de adormecimiento intelectual.
- ✓ *Altos niveles de desperdicios y despilfarros.* Estos llevan por un lado a mayores costos con la consecuente pérdida de competitividad. Entre los principales desperdicios se encuentran: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), fallas de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.
- ✓ *Graves errores en materia de seguridad.* Es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.
- ✓ *Graves errores a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.* Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente.
- ✓ *Incapacidad para consultar.* La posición del propietario o gerente quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde en relación a políticas de precios, procesos internos, logística o marketing.

- ✓ *Excesiva centralización en la toma de decisiones.* En este caso el gerente o propietario se convierte, por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas, en un verdadero "cuello de botella" para la organización.
- ✓ *Mala administración del tiempo.* La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.
- ✓ *Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.* Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios.
- ✓ *Mala gestión del riesgo.* Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos.

1.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

- a) Desarrollar eficazmente el proceso de producción de las medianas empresas dedicadas a las actividades de impresión, para lograr una optimización de sus recursos y un trabajo más fácil de realizar.
- b) Dotar a las medianas empresas de políticas, objetivos, beneficios e incentivos a los empleados y acciones concretas que les permitan una adecuada evaluación de costos y toma de decisiones.
- c) Mejorar la calidad en la atención al cliente, así como los productos o servicios que se les ofrecen para lograr una mayor rentabilidad y aceptación dentro del mercado.

1.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

VENTAJAS:

Con la creación de una herramienta que ayude a implementar la gestión administrativa de las líneas de producción al evaluar los costos de las líneas de producción y toma de decisiones se pueden encontrar las siguientes ventajas: valorar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos netos de efectivo positivo, para cumplir con sus obligaciones pagaderas en efectivo; el pago de dividendos y cumplir con sus necesidades financieras y la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras a corto o largo plazo.

DESVENTAJAS:

Dentro de las desventajas de la implementación de esta herramienta se puede encontrar: la poca disponibilidad de los gerentes para el desarrollo de su gestión administrativa y el descubrimiento de la evaluación de costos de manera empírica y de ineficiencia al momento de fijar precios.

1.10 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LAS IMPRENTAS (PROBLEMÁTICA)

A pesar de que en la actualidad el sector industrial enfrenta desafíos para su crecimiento a nivel económico, el nuevo milenio se perfila como un tiempo en el cual parece haber iniciado un período de recuperación, lo cual es alentador para la industria.

Los mayores retos están en el campo de la mejora continua, productividad, competitividad, calidad, innovación tecnológica y el uso de tecnologías de punta. En este sentido, las gremiales de la empresa industrial están asumiendo un papel más activo y participativo, proponiendo instrumentos que contribuyan al dinamismo y desarrollo de este sector, como es el caso de la política industrial, propuesto por la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)⁹, la cual cuenta con el apoyo del gobierno salvadoreño. Dicho plan contempla una industria comprometida con el cambio y las exigencias de sus competidores mundiales, a través de implementar programas

⁹Resumen Ejecutivo y Propuesta del Plan de desarrollo Industrial 2006. ASI pág. 3

innovadores en los productos y procesos de fabricación, diseño de planta, organización del personal, manejo financiero eficiente, control de costos, diseño de campañas de mercadeo, promoción de calidad total.

Las imprentas pertenecen al subsector de la industria de las artes gráficas, y esté al sector de la manufacturera. Como ya se sabe, el crecimiento tecnológico ha hecho del sector industrial en el ramo de imprentas, muy competitivo, donde los clientes se vuelven muy exigentes; la industria gráfica tiene que irse actualizando diariamente para satisfacer la demanda interna; gracias al apoyo de ordenadores y programas de diseño gráfico digital, esta puede ofrecer altos estándares de calidad a sus consumidores.

La actividad de las imprentas ha ayudado a difundir el pensamiento, el intercambio de ideas y la libertad de expresión; también contribuye grandemente al desarrollo comercial a través de campañas impresas de comunicación que utiliza muy bien la industria de la publicidad. La imprenta es la rama de las artes gráficas que consiste básicamente en la impresión y reproducción de libros, periódicos, revistas, folletos, boletines, panfletos, entre otros.

Las imprentas han dado grandes pasos tecnológicos a tal grado que muchos establecimientos cuentan con tecnologías de primer mundo para producir en serie las reproducciones de los materiales impresos.

1.11 BASE LEGAL DE LAS MEDIANAS IMPRENTAS

La base legal que se utilizará en el trabajo debido a la naturaleza y al sector que pertenece serán específicas las que se detallan a continuación, aunque cabe mencionar que también el sector se apega a las generalidades de las cuales son sujetas las demás empresas legalmente establecidas en El Salvador.

LEY	ARTICULO	DESCRIPCIÓN
Ley de IVA	Art. 14 y 23	Son aplicables en la importación de tintas, rodillos y maquinarias.
	Art. 17, numeral O	Se aplica en la creación de diseños.
	Art. 46	Cuando se emite factura para fines educativos; aplica la proporcionalidad no deducible en este caso.
	Art. 174	Las imprentas poseen el derecho de exención.
Ley de Imprenta	Art. 7	Se debe avisar antes a la municipalidad de poner una imprenta.
	Art. 8	No están sujetas a ningún impuesto por importación.
	Art. 10	En cada ejemplar se debe poner nombre de la imprenta, lugar y fecha de impresión.
	Art. 11	La imprenta que en algún impreso ponga el nombre de otra debidamente matriculada comete delito de falsedad.
Código Tributario	Art. 114, numeral A, literal 11	Los requisitos formales que deben llevar los documentos deben tener pie de imprenta.
	Art. 140	Registro detallado de costo de materia prima, productos elaborados y en proceso
	Art. 142 A	Deben llevar un libro para control de Inventarios.
	Art. 156 A	Se les retiene el 5% por venta de intangibles.
	Art. 162	Agente de recepción por ser mediana empresa.
Ley de Propiedad Intelectual	Art. 1	Las imprentas poseen una protección de la propiedad intelectual en cuanto a invenciones, modelos de utilidad y diseños.
Ley de marcas	Art. 1	cuentan con protección a la publicidad comercial
	Art. 65	No puede utilizar en la publicidad para venta d un producto, una indicación geográfica que de lugar a confusión en cuanto a la procedencia de los mismos

1.12 BASE TÉCNICA DE LAS MEDIANAS IMPRENTAS

La base técnica para respaldar y sustentar el trabajo son: Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medias Empresas (NIIF PARA PYMES), de las cuales se manejarán las secciones siguientes como específicas, fueras de las generalidades que deben llevar como las demás medianas empresas.

SECCIONES	PÁRRAFOS	DESCRIPCIÓN
Sección 13 Inventarios	P. 13.5	Lo que debe de contener el costo de adquisición de la materia prima.
	P. 13.6	Lo que contendrá el costo de adquisición de los materiales
	P. 13.8	Los costos de transformación de los inventarios incluirán: mano de obra directa, distribución sistemática de los costos indirectos de producción variables o fijos en los que se incurra. Y cuándo se reconocerá como costos indirectos de producción fijos.
	P. 13.16	Cómo deben ser medidos los inventarios terminados y que incluirá todos los costos de producción necesarios para la terminación del producto.
	P. 13.19	Cuándo se determinará si los inventarios están deteriorados y cómo se debe medir dicho inventario
	P. 13.22	Lo que se debe revelar en los estados financieros.
Sección 17 Propiedades, Planta Y Equipo	P. 17.2	Cuáles son los activos tangibles que la entidad debe registrar como propiedad, planta y equipo.
	P. 17.10	Cómo debe de ser y qué debe contener la medición inicial del activo.
	P. 17.13	Cuál debe ser la medición del costo inicial de la propiedad.
	P. 17.15	Establece cómo debe ser la medición posterior de la propiedad, planta y equipo.
	P. 17.20	Establece el reconocimiento de la depreciación.
	P. 17.27	Cuándo debe de dar de baja la propiedad, planta y equipo.
Sección 18 Activos Intangibles Distintos De La Plusvalía	P. 17.31	Se encuentra lo que se debe de revelar en los Estados Financieros.
	P. 18.4	Establece cuándo debe ser reconocido un intangible.
	P. 18.9	Menciona como debe ser medido inicialmente el activo intangible.
	P. 18.10	Reconocimiento de un intangible adquirido de forma separada, de cómo se debe registrar en los libros.
	P. 18.14	Si la entidad posee un intangible en desarrollo, en este párrafo menciona como debe ser reconocido contablemente.
	P. 18.18 a 20	Se encuentra establecido cómo será el reconocimiento posterior y la vida útil que este mismo debe tener.
Sección 27 Deterioro Del Valor De Los Activos	P. 18. 21 a 23	Establece cuándo se reconocerá la amortización como gasto, cuándo se iniciará a reconocer dicha amortización y el valor residual que se le deberá de dar en el reconocimiento.
	P. 27.2	Hace mención de cómo se debe reconocer la pérdida por deterioro de valor en los inventarios.
	P. 27.4	Cuándo se debe revertir el importe del deterioro reconocido.
	P. 27.6	Cómo y cuál debe ser el reconocimiento por pérdida o deterioro de un activo de la propiedad, planta y equipo.
	P. 27.9	Se encuentran los factores que dieron indicio a la existencia al deterioro del valor.
	P. 27.30	Cuando se reconocerá una revisión del deterioro del valor de la propiedad, planta y equipo,
P. 27.32	Cómo y dónde se deben de revelar las partidas en el estado de resultados.	

1.13 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente diagnóstico se pasó un cuestionario a un universo de 7 empresas que se dedican a las actividades de impresión offset, determinándose que existen factores que generan problemas de rentabilidad, desempeño, liquidez y financiamiento, producto de la falta de herramientas de gestión administrativa que incluyan sustancialmente procesos y procedimientos aplicables a la logística del ciclo operativo con enfoque en la evaluación de costos de las líneas de producción utilizados para la toma de decisiones.

Los principales factores analizados se detallan a continuación:

Grado académico y experiencia de los gerentes

Las empresas encuestadas son dirigidas principalmente por personas que no poseen ningún grado académico-universitario (3 gerentes), el resto son administradas por 2 Licenciados en Contaduría Pública y un Ingeniero; es importante resaltar que 5 gerentes poseen más de 5 años de experiencia en este sector, tiempo en el que han enfocado sus esfuerzos en la producción, sin incluir la gestión de costos dentro de sus planes organizacionales. En cuanto a la estructura organizativa, solamente dos empresas poseen la gerencia general, de ventas, financiera, administrativa y de producción, se resalta que en su mayoría cuentan con gerencia de ventas y producción (6 empresas), lo anterior es comprensible ya que por tamaño de las imprentas se concentran en tener directrices para las áreas directamente relacionadas con el negocio dejando en un segundo plano los departamentos de administración y finanzas. **(Ver anexo 3 Pregunta 1, 2, 3)**

Limitantes en evaluación de costos de líneas de producción

Se ha identificado a través de la investigación que las 7 empresas utilizan el sistema de acumulación de costos por órdenes específicas de producción; no obstante, la información generada no es suficiente para la gestión de los costos, debido a que determinan los costos de forma empírica (5 compañías) y 4 de estas tienen ineficiencia en la fijación de precios de venta (4 empresas). Lo anterior, puede estar relacionado a la capacidad del encargado de proyectar los

costos, ya que debe poseer la experiencia adecuada para costear los productos antes de ejecutar la orden de producción, puesto que esta industria tiene la complicación inherente en que cada producto tiene sus propias características y merece atención presupuestar cada detalle para ser certeros al momento de producir para generar ganancias; otra variable que afecta es la intervención de los dirigentes al momento de dictar los costos estimados en base a experiencias pasadas. Las 7 empresas coinciden en el hecho de que los costos siempre son determinantes para la toma de sus decisiones ya que estas son necesarias para enfrentar la situación económica y financiera en la empresa. **(Ver anexo 3 Pregunta 4, 5, 15)**

Financiamiento vrs. Liquidez

Para 4 empresas es difícil adquirir financiamiento, pese a que según sus gerentes obtienen flujos netos de efectivo esperados (5 entidades), dichos flujos los bancos no los consideran suficientes para otorgarles préstamos; sin embargo, actualmente las compañías no requieren de crédito, ya que al presente cumplen con las obligaciones pagaderas en efectivo (salarios, pago a proveedores), no obstante los flujos de efectivo generados no son suficientes para el pago de dividendos ya que solo dos 2 entidades reportaron que los pagan. **(Ver anexo 3, Pregunta 7, 12, 13)**

Evaluación del control interno implementado por la administración

Según las entidades evaluadas, 5 imprentas declararon que ya han identificado los riesgos relacionados con actividad económica, mientras que 2 manifiestan que aún no han detectado los riesgos de operar, siendo para estas un mal aliado, pues lo que podría generarles ganancias controlando los riesgos, puede escaparse y generar pérdidas individuales en producción, ocasionando mala rentabilidad. El resultado de la investigación sostiene que 1 imprenta tiene dentro de sus controles en la producción offset la secuencia de procesos y la programación para cumplir con los tiempos de entrega, 2 imprentas manifiestan que implementan políticas de calidad, 4 poseen un control sobre el tiempo muerto, la mayoría tienen control en cuanto al desperdicio de materia prima, materiales y errores de impresiones, lo que indica que no en toda población existe el control de los anteriores riesgos en producción o solamente los conocen pero

no los controlan. Solo 1 de las imprentas considera que siempre obtiene la buena optimización de recursos lo que demuestra que en las 6 empresas restantes existe desperdicio y falta de control administrativo en la utilización de los recursos para producir, generando un costo de producción real mucho más elevado que el proyectado. **(Ver anexo 3 Pregunta 10, 11, 16)**

Puesto que el concepto de Gestión Administrativa abarca la obtención de la más alta rentabilidad esperada, condiciones de calidad, efectiva y eficaz producción de líneas de producción, diversificación de productos para suplir necesidades de los clientes, recurso humano altamente capacitado y adecuada administración de los inventarios, entonces se resalta que ninguna empresa evaluada cumple integralmente con estas condiciones

Implementación de la herramienta de gestión

Pese a que 4 ha recibido capacitaciones no se tiene una buena gestión administrativa y 3 no las recibe, por tanto ambos grupos se verán beneficiados al conocer e implementar una herramienta que les permita una gestión integral en la empresa y en la investigación 6 de la población considera muy importante la implementación de ésta. **(Ver anexo 3 Pregunta 17, 18, 19)**

CAPITULO II. DISEÑO DE PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DIRIGIDO A LÍNEAS DE PRODUCCIÓN PARA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMA DE DECISIONES.

2.1 GENERALIDADES.

La propuesta de un plan de gestión administrativa facilitará a las empresas mejorar e incrementar la competitividad en el sector de imprentas.

Éste permite poseer una visión de la empresa, por tener una aplicación de los elementos que la conforman, es decir; la planeación, organización, ejecución y el control de las medianas imprentas. La aplicación del mismo tiene el propósito de contribuir a incrementar las ventas y mejorar la competitividad de las empresas que ofrecen servicios similares.

Contiene políticas, objetivos, acciones concretas y la asignación de las responsabilidades que deberán aplicar y desarrollar para la mejora de sus procesos de operación, servicio al cliente, diversificación de servicios, medidas de control.

2.2 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Esta herramienta permitirá que las imprentas puedan mejorar la calidad de los servicios que brindan a sus clientes actuales y potenciales, dicho plan permitirá incrementar la competitividad logrando mayores beneficios económicos, sociales, empresariales, y a la vez acumulando mayor estabilidad en el mercado, ya que dicha propuesta presenta diversas políticas que al implementarlas logrará una mejor gestión administrativa.

✓ Beneficios Sociales.

Esta herramienta ayudará a generar riqueza económica y social a las empresas que ofrecen estos servicios en este rubro. Una empresa sana financieramente garantizará fuentes de trabajo estable y cumplir con la función social que le establece la Constitución de El Salvador. La empresa beneficiará a la sociedad al producir bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la población.

✓ Económicos.

El plan logrará que mejoren su competitividad y al mismo tiempo contribuir a aumentar el rendimiento económico en beneficio de los habitantes de El Salvador. Este busca impulsar la economía al aumentar su participación en el Producto Interno Bruto, ayudará a la creación de fuentes de empleo en un país donde abunda el informal, mejora las relaciones comerciales con los diferentes sectores económicos.

✓ Empresariales.

Los beneficios empresariales que se obtendrán con la ejecución del mismo es que permitirá determinar si hay vacíos o limitantes en los procesos administrativos que actualmente realizan estas empresas, y así proponer cambios para una mejora continua en la calidad del servicio.

✓ Clientes.

La herramienta permitirá que se proporcione calidad en los servicios que brindan a sus clientes al obtener diferentes alternativas de compra con servicios diversificados, obtención de servicios con personal calificado y mantener satisfacción del cliente por servicios adquiridos.

Diseño de la propuesta de un plan de gestión administrativa que permita evaluar costos y tomar decisiones en las medianas empresas dedicadas a actividades de impresión en el municipio de San Salvador.

A continuación se presenta el esquema a implementar.

Etapa 1: Planeación de la gestión administrativa.

a. Planificación de la Producción

➤ Presupuestos para la producción del mes:

- Materia Prima, materiales y mano de obra.

b. Evaluación de las líneas de producción offset

- Analizar la rentabilidad por línea de producción (por rangos de precios de ventas)

c. Organización de la producción por departamentos

- d. Estimación de costos
- e. Fijación de precios de venta

Etapa 2: Ejecución del plan de gestión administrativa.

- a. Elaboración de procedimientos específicos para elementos involucrados para la producción.
- b. Control de órdenes producidas y en proceso al cierre de cada período.
- c. De mano de obra.
- d. De tiempos muertos a través de supervisión de fichas individuales de trabajo.
- e. De pérdidas ocasionadas por despilfarros de materia prima y materiales y/o por errores en impresiones.
- f. Supervisar el cumplimiento de funciones por jefaturas de producción.

Etapa 3: Control y seguimiento de resultados.

- a. Evaluar la gestión planeada en base al logro de objetivos.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa MLM, S.A de C.V. está dedicada a actividades de impresión y su principal fuente es la línea offset pero tiene problemas al momento de evaluar los costos, ya que las proyecciones se encuentran por debajo de lo real, esto debido a una mala gestión administrativa la cual es muy importante para poder evaluar costos y tomar decisiones.

Las causas por las que no cumplen sus proyecciones son las siguientes:

- ✓ Errores en impresión.
- ✓ Mala administración de los inventarios presupuestados: se compró más caro, se repitió el material, se compró cantidad distinta de la necesaria y por ende se tuvo que comprar 2 veces en lugar de comprar en masa que hubiese salido mejor, robos de materias primas y materiales.
- ✓ Mala utilización del tiempo / Mano de obra.
- ✓ Incompetencia de los encargados de la administración de la producción.

Se evaluarán los estados financieros y se compararán con las proyecciones hechas anteriormente, luego se propondrá un plan de gestión administrativa que les ayude a una buena evaluación de costos y proyección de los mismos, que permita una adecuada toma de decisiones.

Este contendrá los siguientes elementos:

- ✓ Manual de procesos / procedimientos
- ✓ Flujo de procesos / producción
- ✓ Flujo de proceso / gestión administrativa
- ✓ Bitácoras de control
- ✓ Evaluaciones de presupuestos de órdenes de producción
- ✓ Análisis de rentabilidad de las líneas que produce
- ✓ Procedimiento de control de inventarios
- ✓ Procedimientos para analizar, evaluar y registrar mano de obra
- ✓ Verificar que se cumplan los costos estimados a través de los presupuestos previos contra los costos reales
- ✓ Evaluar las razones por las que lo anterior no se cumple.

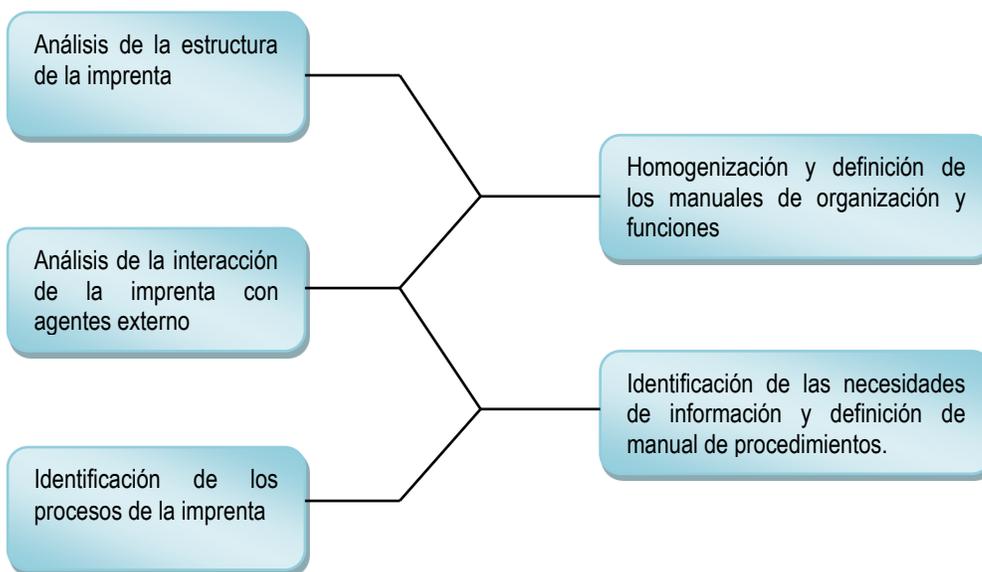
Con esto se pretende que la empresa pueda dar las siguientes soluciones a las fallas en su gestión administrativa:

- ✓ Verificar que toda orden producida y entregada al cliente sea facturada, según cotización, orden de compra, etc.
- ✓ Verificar que toda materia prima y material solicitados para compra, realmente se utilice en la producción.
- ✓ Controlar las requisiciones de materia prima y materiales solicitados para producción y su validación con el sistema contable.
- ✓ Verificar correlativos de órdenes de producción, requisiciones, orden de compra, órdenes de servicios externos, CCF, FCF.

2.4 DESARROLLO DEL PROBLEMA

A continuación se presenta el plan de gestión para líneas de producción donde se encuentran los pasos que se deben seguir.

FIGURA 1 PLAN DE GESTIÓN PARA LÍNEAS DE PRODUCCIÓN



FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

✓ Manual de procesos/procedimientos

En éste se hace una breve descripción de cómo se deben realizar los procesos y/o procedimientos al momento de la producción de las líneas y si ocurriere algún problema cómo se debe solucionar, los pasos a seguir, en qué momento y a quién se debe informar.

✓ Flujo de procesos/producción

En este apartado se encuentra el proceso de producción de la empresa, que denota la logística en que se llevarán a cabo todos los procesos necesarios para transformar la materia prima hasta convertirla en un producto final.

- ✓ Flujo de proceso/gestión administrativa

Se hace mención de quienes serán los encargados, el papel que desempeñan, las funciones que tienen delegadas y quienes serán los subalternos en la gestión administrativa para que cuando surja un problema se tenga claro hacia quien o quienes debe de dirigirse.

- ✓ Bitácoras de control

En ellas se lleva un registro de cada proceso y procedimiento que se va realizando dentro del proceso de producción de las líneas de trabajo, dicho control debe ser llevado por el encargado de cada área de ejecución según se muestra en el organigrama de la imprenta.

- ✓ Evaluaciones de presupuestos de órdenes de producción

Una vez realizados los presupuestos de las órdenes de producción, deben ser cuidadosamente revisados para corroborar algún error de cálculo existente y de esa manera ser lo más exactos posible en lo que se va a utilizar, evitando desperdicios y costos mayores a los proyectados.

- ✓ Análisis de rentabilidad de las líneas que produce

Periódicamente se programan revisiones a la situación financiera de la empresa en cuanto a la producción, con el fin de establecer si se va obteniendo la rentabilidad proyectada, de no ser así, realizan nuevas propuestas y estrategias para aumentar dicha rentabilidad a través de rangos de precios de ventas en líneas de productos contra costo de producción de los mismos.

- ✓ Procedimiento de control de inventarios

Se lleva un control de los inventarios por medio de hojas de requerimientos de materias primas (quien las solicita, cantidad, hora, día, para qué producto será utilizado, costo de la materia prima solicitada), además se programan conteos y revisiones de los inventarios con el fin de verificar la información presentada en los requerimientos.

- ✓ Procedimientos para analizar, evaluar y registrar mano de obra

Se lleva un control en libros con detalle (nombre, tiempo trabajado, costos de mano de obra, producto realizado, materia prima utilizada) de cada persona que participa en la transformación de materia prima, se describe el tipo de control, cómo y quién debe de realizarlo en cada producto que se va fabricando.

- ✓ Verificar que se cumplan los costos estimados a través de los presupuestos previos contra los costos reales

Después de fabricado el producto se realiza una revisión del presupuesto realizado con los costos obtenidos durante el proceso de producción para verificar y asegurarse del costo real, teniendo así un preliminar de si habrá ganancias y/o pérdidas de ese producto.

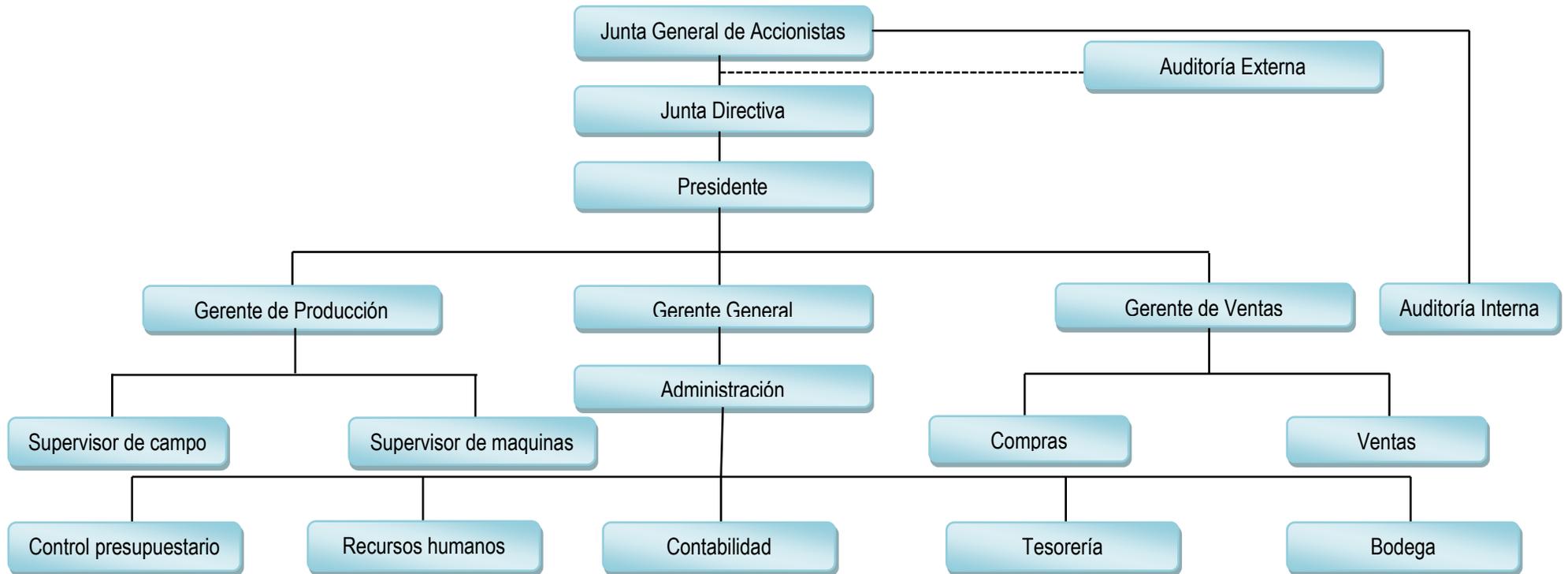
- ✓ Evaluar las razones por las que lo anterior no se cumple.

Tener una reunión semanal con los encargados de cada área para exponer los problemas que tuvieron durante la semana revisando los procesos y en qué fallaron o qué proceso no realizaron con el fin de ahorrar costos, así mismo se propondrán soluciones y mejoras en los procesos de producción de sus líneas para lograr alcanzar las metas proyectadas.

2.5 PROPUESTA ORGANIZATIVA

Seguidamente se presenta la estructura jerárquica que debe tener una mediana imprenta

FIGURA 2 ORGANIGRAMA



FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

2.6 PLAN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN, PARA LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMAS DE DECISIONES.

2.6.1 MANUAL DE PROCESOS/PROCEDIMIENTOS

Como variable para mejorar el control interno de la imprenta, se propone un manual de organización que consta con la descripción de la estructura organizativa y la guía de especificación de puestos para funcionarios empleados y obreros dentro del enfoque administrativo. Y además se complementa la parte financiera con el manual de presupuestos para fundamentar el área contable (**ver anexo 5**)

Manual de organización.

Por medio de este documento se pretende dar una guía base que funcione como herramienta de control interno eficiente tanto, para la organización estructural de la imprenta así como de las actividades laborales que tienden a desarrollar sus principales miembros y colaboradores dentro de la optimización de los recursos disponibles.

Manual de descripción de puestos.

Introducción.

El manual ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción de todas las actividades inherentes a cada puesto de la estructura organizativa de las imprentas, así como también los requisitos que se exigen para ser desempeñado, estableciendo los niveles jerárquicos.

Este ha sido elaborado, para que las imprentas tengan una herramienta técnica-administrativa, que sirva de guía para la contratación y desarrollo de las funciones del personal.

Para mantener su objetividad, se sugiere se revise por lo menos cada año, a medida que se realicen cambios en la empresa.

Objetivo general del plan de gestión

- ✓ Proporcionar una herramienta básica que contribuya para el desarrollo de controles internos administrativos de la imprenta.

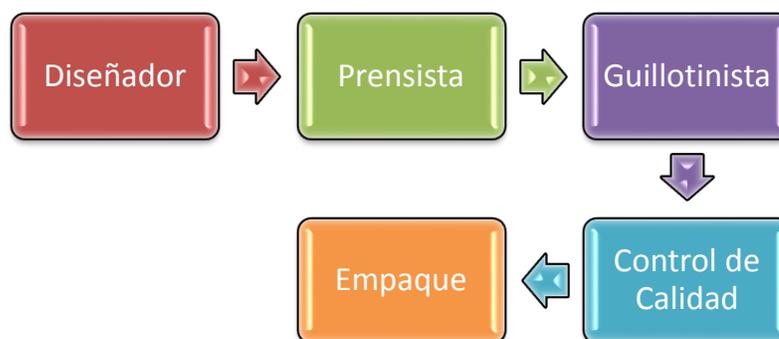
Objetivos específicos del plan de gestión

- ✓ Establecer la segregación de funciones para contribuir a crear un ambiente adecuado para los controles contables.
- ✓ Determinar las características que tipifican los puestos y que deben servir de guía en la selección del personal adecuado.
- ✓ Proporcionar al jefe, como instrumento de dirección, el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, para desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.
- ✓ Orientar la capacitación de personal con una formación integral basada en las exigencias de cada puesto o cargo.

2.6.2 FLUJO DE PROCESOS / PRODUCCIÓN

Los involucrados en el proceso de producción son diseñador, prensista, guillotista, quienes van llenando la ficha individual de trabajo o reporte de trabajo que posteriormente se hace llegar al departamento de costos y contabilidad respectivamente para el registro.

FIGURA 3 FLUJO DE PROCESOS



FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

2.6.3 FLUJO DE PROCESO/GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este apartado se encuentra el proceso de producción de la empresa, que denota la logística en que se llevará a cabo todos los procesos necesarios para transformar la materia prima hasta convertirla en un producto final de la línea offset.

Proceso:

- a) Cotización que el cliente le solicita al ejecutivo de ventas.
- b) El ejecutivo de ventas manda la cotización al departamento de costos.
- c) El departamento de costos analiza la cotización en cuanto a los materiales y mano de obra que se utilizaría al producir ese o esos productos.
- d) Una vez realizado el presupuesto se le envía de nuevo al ejecutivo de ventas.
- e) El ejecutivo de ventas hace llegar dicha cotización al cliente.
- f) El cliente aprueba la cotización.
- g) Una vez aprobada la cotización el ejecutivo de ventas elabora la orden de compra.
- h) La orden de compra es llevada al departamento de costos para que éste haga los registros y los pedidos a la bodega.
- i) Si no se encuentra el material en bodega se solicita al departamento de costos que se compre el material.
- j) Cuando ya se cuenta con todos los materiales se envía junto con la cotización al departamento de producción.
- k) Una vez esté ya la orden el departamento de producción, el encargo distribuye el trabajo al personal que será involucrado en la elaboración del producto final.
- l) Ya asignado el trabajo, cortan el papel, preparan las tintas, se inicia la impresión, se arreglan los empaques dándole forma al producto final y revisándolo.
- m) Una vez terminado y empacado el producto final, se envía al departamento donde será despachado.
- n) El producto terminado se le hace llegar o se le entrega al cliente.
- o) Cuando el cliente cancela por completo la elaboración del producto, esto se hace llegar al departamento de costos y contabilidad para su respectivo registro.

2.6.4 BITÁCORAS DE CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Objetivo: conocer de forma sistemática el proceso de producción de la línea offset con el fin de detectar las debilidades que se poseen y proceder a su mejora.

Responsables: los responsables del seguimiento a la elaboración de este reporte son el gerente de producción y los supervisores de campo y máquinas.

Periodicidad: este reporte debe elaborarse de forma semanal. El reporte debe enviarse todos los días lunes de la siguiente semana.

A continuación se explica la información que debe contener cada uno de los puntos del reporte:

- ✓ Empresa: deberá anotarse el nombre completo de la empresa a la que se le prestó el servicio.
- ✓ Nombre del operador de la maquinaria.
 - Hora de entrada:
 - Hora de salida.
- ✓ Nombre del encargado de bodega
 - Hora de entrada:
 - Hora de salida.
- ✓ Semana de reporte
- ✓ N°: número de orden
- ✓ Fecha: fecha de la orden
- ✓ Tiempo total: tiempo en el que fue completada la orden
- ✓ Contacto: persona que solicitó la orden

2.6.4.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

El control de la producción es verificar si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación.

Este control se realiza a través de herramientas como son:

- ✓ Órdenes de producción.
- ✓ Reportes de trabajo
- ✓ Control de materias primas.

Ventajas del control de la producción

El control de la producción trae algunas ventajas como:

- ✓ Organización en la producción
- ✓ Se controla el consumo de materias primas
- ✓ Se controla el tiempo por operario
- ✓ Se verifican las cantidades producidas

2.6.4.2 PASOS A SEGUIR PARA CONTROLAR LA PRODUCCIÓN

Paso uno: Elaboración de la orden de producción.

Es una herramienta que permite al departamento de producción identificar en base a las características específicas con los productos ofrecidos al cliente. Facilitando el control de la producción en determinado período. (**Ver Anexo 7**).

Paso dos: Elaboración de reportes de trabajo

El reporte de trabajo es la información que el operario suministra al supervisor o dueño de la empresa. (**Ver Anexo 7**).

Paso tres: control de producción

La información de los reportes de trabajo debe compararse con las de las órdenes de producción. Utilizando el formato de la figura 6. (**Ver Anexo 7**).

Paso cuatro: análisis de cuadro de control de producción

Al llenar el cuadro de control de producción se pueden presentar 4 situaciones:

- i. Lo programado igual que lo realizado, o sea se cumplió con la programación establecida.

- ii. Lo realizado mayor que lo programado. En este caso hay que hacer un análisis de las causas por las cuales hay mayor producción de la requerida.
- iii. Lo realizado menor que lo programado. Se debe determinar las causas por las cuales no se pudo cumplir con la producción requerida e implementar los correctivos necesarios en el futuro.

Paso cinco: control de materias primas

Es el registro de las materias primas que se entregan para los productos. (**Ver Anexo 7**).

Al hacer entregas de materias primas se debe indicar la orden de producción en la que se va a utilizar, la cantidad entregada, la cantidad devuelta y la persona que las recibe.

2.6.5 Procedimiento de control de inventarios

A. Mercancía entregada por el proveedor.

A.1 Revisar la mercancía entregada, que venga completa y en buenas condiciones, según la orden de compra que se realizó.

A.2 Registrar mercancía recibida en formato y pedir firma al proveedor para fines de control.

A.3 Acomodar mercancía en la bodega.

B. Entradas y salidas de mercancías del sistema.

B.1 Capturar entradas de mercancía (proveedores) en el sistema diariamente.

B.2 Capturas de salidas de mercancías a las diferentes áreas, cuando se realicen las transferencias, es decir los pedidos a la bodega.

C. Entrega de productos

C.1 Revisión por parte del encargado de bodega y del departamento de costos.

C.2 Registro de salida de la bodega en el formato correspondiente y firma del encargado del área de costos.

D. Realizar pedidos y entregar a costos.

D.1 Revisar inventarios de mercancías para detectar faltantes y generar pedidos.

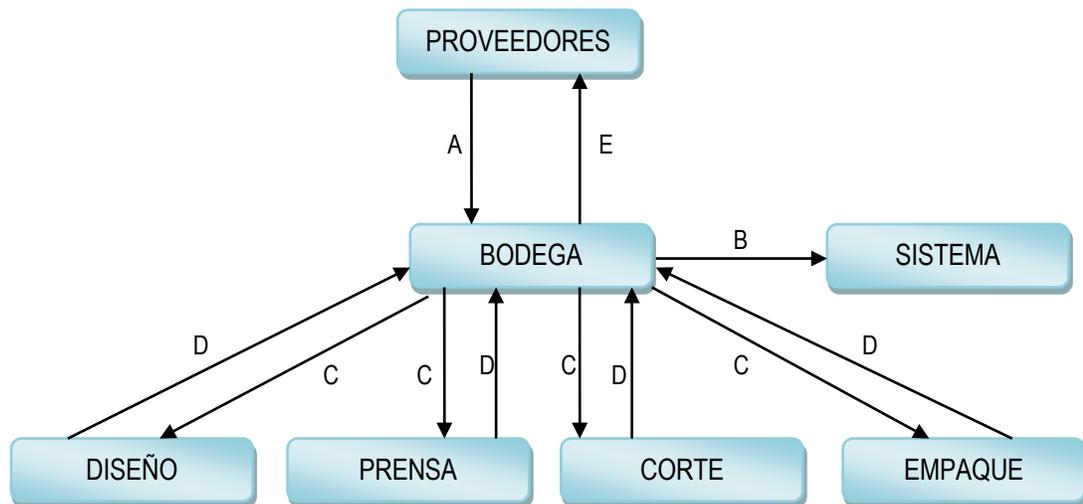
D.2 Generar pedido de mercancía y pasarlo al área de costos.

E. Realizar pedidos a proveedores.

E.1 Revisar inventario de mercancías para detectar faltantes y generar pedidos.

E.2 Revisar pedidos y surtirlos.

FIGURA 4 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE INVENTARIOS



FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

Los formatos de las figuras 9, 10 y 11 son usados para el control de los inventarios. . (Ver Anexo 7).

2.6.6 REPORTES PARA EVALUAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Solicitud de materias primas y materiales extra del material estimado

Esta permite: (**Ver Anexo 7**).

- ✓ Registrar el material solicitado de más para cada orden de producción
- ✓ Determinar el costo incurrido para cada orden de producción y su incidencia en la rentabilidad, como en la del periodo de forma global.
- ✓ Analizar la estimación excedente presupuestada para cada orden de producción.
- ✓ Conocer el motivo de solicitud e inconveniente que ocasionó el requerimiento del material.
- ✓ Evaluar el desempeño de los empleados a través de los errores.

Reporte de tiempos estimados, reales y ociosos de producción.

Permite evaluar sobre, (**Ver Anexo 7**).

- ✓ Presupuesto de mano de obra en horas de trabajo contra el tiempo real ocupado en la producción, permitiendo a su vez determinar el tiempo ocioso que encarece la producción.
- ✓ Tomar medidas correctivas tomando como política no pagar el tiempo ocioso a los empleados para lograr en ellos mayor productividad.
- ✓ Evaluar las causas que originan diferencias ya sea si es mayor el tiempo estimado y el tiempo real o si son menores.
- ✓ Corregir los presupuestos en producciones similares posteriores.

2.7 CASO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN OFFSET, PARA LA EVALUACIÓN DE COSTOS Y TOMAS DE DECISIONES.

ESCENARIO ACTUAL: Proceso productivo sin gestión administrativa que dificulta la evaluación de costos.

Durante el 2011 se produjo según las órdenes de producción, los productos requeridos por los clientes, la cuales se procesaron de la siguiente forma

- a) El cliente solicita la cotización y el presupuesto es enviado a través de una cotización.
- b) El cliente aprueba la cotización enviada por la secretaria de ventas.
- c) La secretaria anuncia la aprobación directamente al supervisor de producción y este autoriza automáticamente proceder a la producción aprobada.
- d) Los prensistas calibran los colores, observan la primera prueba de impresión y programan la máquina para producir las cantidades requeridas por el cliente.
- e) Terminada la impresión de todos los pedidos, los prensistas entregan los pliegos impresos al guillotista.
- f) El guillotista pregunta cuál es la medida final del material a cortar y hace su función (sin observar la orden de producción para cerciorarse de las medidas correctas).
- g) El guillotista termina su función y continua el proceso en el departamento de acabado (control de calidad), aquí se compara contra muestra proporcionada por el cliente, que los colores, medidas y demás características estén acorde a la producción generada.
- h) Los errores en la producción se identifican hasta que llegan al departamento de acabado, errores de colores de impresión, cantidades producidas sobrantes y faltantes, etc.

Esta forma de operar tiene un impacto negativo en los resultados de la empresa ya que esto conlleva a:

- a) Altos costos en la producción debido al excesivo uso de:
 - i. Materias primas y/o materiales asignados a los pedidos, por no haber control adecuado.
 - ii. Exceso de mano de obra de los involucrados en el proceso productivo.
 - iii. Costo indirecto de fabricación elevado.
- b) Baja rentabilidad debido a que la relación costo de venta y ventas, es elevado debido a los inconvenientes antes mencionados.

A continuación se presentan los siguientes casos donde se cuantifica la forma de operar sin gestión administrativa.

La empresa MLM, S.A de C.V., produjo para el año 2011 un promedio de 600 órdenes de producción, sin embargo, los Estados Financieros reflejan un costo anual de 63% del valor de las ventas correspondiente a estas órdenes, el cual es constante para cada mes, por lo que la gerencia proporciona la información de un mes para proceder a identificar las causas.

2.7. 1 ANÁLISIS DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN.

2.7.1.1 Caso 1: Error en la producción---específicamente de impresión

Orden N° 15

La empresa "X", solicitó 10,000 folletos impresos a full color, medida 8.5x11", en papel couché 60 2c brillante, 12 hojas y 24 páginas, portada en foldcote c-14 1c, con barniz u.v. brillante, engrapado a caballete, con empaque especial de 2000 para 5 agencias.

Los costos para esta orden se estimaron como sigue:

CUADRO 1 Presupuesto de Costos para Orden de Producción N° 15

Descripción	Cantidad	Valor
Papel couché b /60 1c; 23x35"	15,000 pliegos, 0.08 ctvs. C/Plg.	\$1,200.00
Cartón foldcote c-14 1c, 23x35"	2,500 pliegos, 0.23 ctvs. C/Plg.	\$ 575.00
Mano de Obra---Diseñador	2 horas	\$ 10.00
Mano de Obra---Prensistas	28 horas	\$ 160.00
Mano de Obra--Guillotista	8 horas	\$ 16.00
Mano de Obra --Acabado Final	65 horas	\$ 81.25
Insumos: Tintas, planchas, barniz		\$ 120.00
Costos indirectos factor de 5 sobre M.O.D.	\$267.25 X 5	\$1,336.25
Costo Proyectado		\$3,498.50
Precio de venta		\$5,000.00

Porcentaje de Costo Proyectado = Costo proyectado / Precio de Venta x 100%

$\$3,498.50 / \$5,000 = 0.6997 \times 100 = 69.97\%$

Utilidad Proyectada: 100% - Porcentaje de Costo Proyectado

$69.97\% - 100\% = 30.03\%$

En esta orden de producción se identifica un margen de utilidad proyectado del 30.03%, pero, en el proceso ocurrió error en la producción, costó que registrará la impresión en el pliego impreso, por lo que incurrió en desechar los primeros 2000 pliegos impresos y se volvió a comprar dicho material ya que no mantenían excedente en la bodega debido a que cada producto lleva características diferentes solicitadas según el cliente.

El error en la impresión conlleva a una pérdida de 5.89% del valor de la venta desglosados así:

CUADRO 2 Cuantificación del Error en Producción para Orden N° 15

Descripción	Cantidad	Valor
Papel couché, 23x35"	2000 pliegos, 0.08 ctvs./plg.	\$160.00
Mano de obra---Prensistas	3 horas	\$ 17.14
Mano de obra--Guillotina	1 hora	\$ 2.00
Insumos: Tintas, Planchas		\$ 20.00
Costos indirectos factor de 5 sobre M.O.D.	\$19.14 X 5	\$ 95.70
Pérdida Total		\$294.84

Pérdida: $\$294.84 / \$5,000 = 0.058968 \times 100 = 5.89\%$

Ésta pérdida ocasiona un costo real del 75.86%, disminuyendo 5.89% puntos en rentabilidad.
(Costo Proyectado más Costo del error en producción)

2.7.1.2 Caso 2: Desperdicio de materia prima, materiales y mano de obra.

Orden N° 21

La empresa X solicitó 4200 brochures, medida abierta 8.5x11" doblado a 3 cuerpos, impresos en couché 80 2c brillante a full color tiro y retiro, con barniz u.v. matte.

Los costos para esta orden se estimaron como sigue:

CUADRO 3 Presupuesto de Costos para Orden de Producción N° 21

Descripción	Cantidad	Valor
Papel couché b /80 2c, 30x40"	1,250 pliegos, 0.10 C/plg.	\$125.00
Mano de Obra---Diseñador	2 horas	\$ 10.00
Mano de Obra---Prensistas	5 horas	\$ 28.51
Mano de Obra--Guillotista	2 horas	\$ 4.00
Mano de Obra- -Doblador	3 horas	\$ 9.00
Mano de Obra --Acabado Final empaque	2 horas	\$ 2.50
Costos indirectos factor de 5 sobre M.O.D.	\$ 54.01 X 5	\$ 270.05
Insumos: Tintas, planchas, barniz		\$ 75.00
Costo Proyectado		\$ 470.05
Precio de venta		\$ 680.00

Porcentaje de Costo Proyectado = Costo proyectado / Precio de Venta x 100%

$\$470.05 / \$680.00 = 0.69125 \times 100 = 69.13\%$

Utilidad Proyectada: 100% - Porcentaje de Costo Proyectado

$100\% - 69.13\% = 30.87\%$

En esta orden de producción se identifica un margen de utilidad proyectado del 30.87%, no obstante en el proceso hubo desperdicio de materiales ya que la persona que solicitó a bodega el material conocía que debía pedir 1,250 pliegos para convertirlos en 2,500 pliegos máquina ya cortados, pero se confundió y pidió 2,500 pliegos para corte lo que significó 5,000 pliegos para

impresión y se imprimieron sin darse cuenta que excedía la cantidad solicitada, el error fue identificado por el encargado de doblar los brochures en 3 cuerpos ya que dobló el doble de brochures.

El desperdicio de materia prima, materiales y mano de obra conlleva a una pérdida de 40.66% del valor de la venta desglosados así:

CUADRO 4 Cuantificación del Error en Producción para Orden N° 21

Descripción	Cantidad	Valor
Papel couché b /80 2c, 30x40"	1,250 pliegos, 0.10 C/plg.	\$ 125.00
Mano de Obra---Prensistas	5 horas	\$ 28.51
Mano de Obra--Guillotínista	2 horas	\$ 4.00
Mano de Obra- -Doblador	3 horas	\$ 9.00
Insumos: Tintas, barniz		\$ 40.00
Costos indirectos factor de 5 sobre M.O.D.	\$ 41.51 X 5	\$ 207.55
Pérdida Total		\$ 414.06

Pérdida: \$414.06 / \$680.00 = 0.6089 x 100 = 60.89%

Ésta pérdida ocasiona un costo real del 130.02%, disminuyendo 60.89% puntos en rentabilidad. (Costo Proyectado más Costo del error en producción), excediendo así 30.02% del valor total de la venta.

2.8 IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LAS IMPRENTAS SIN GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

Este informe de resultados proyectados se ha diseñado para que la Administración pueda visualizar fácilmente los márgenes de ganancias en los diversos meses del año hasta llegar al resultado final de cada mes y sus porcentajes de ganancia o pérdida y pueda así analizar las

ventajas que proporciona la implementación de la gestión administrativa en las líneas de producción y su utilidad para evaluar los costos y tomar decisiones acertadas.

FIGURA 5 GRAFICA DE TENDENCIA DEL COSTO DE VENTA



Al analizar la tendencia del costo de venta, se puede observar la capacidad que tiene la empresa para continuar en funcionamiento, se debe estar consciente que siempre existen incertidumbres, si la relación costo de venta con las ventas totales no genera el suficiente efectivo para cubrir sus gastos operacionales y a la vez tiene un historial resultados mensuales negativos, se procede a determinar que la empresa no es capaz de seguir operando, a tal grado que no es sujeta de crédito y el principio de negocio en marcha se estará incumpliendo.

Para comprender plenamente la viabilidad de la empresa la gerencia debe considerar la gestión administrativa, al no considerarla estará en forma progresiva, en una mala situación financiera lo cual sería un factor decisivo que podría hacerla quebrar, en caso de que no se tomen medidas urgentes y adecuadas que contrarresten la situación adversa de la misma.

2.8.1 Impacto en los resultados de las imprentas sin gestión administrativa de líneas de producción

A continuación se presenta el Estado de Resultados mensual proyectado para el año 2012, donde se muestra el impacto de los resultados cuando no hay gestión administrativa en las líneas de producción.

CUADRO 5 Estado de Resultados Mensual Proyectado para el Año 2012 Sin Gestión Administrativa.

<u>IMPRESOS MLM, S.A DE C.V.</u>					
<u>INFORME ADMINISTRATIVO CONTABLE</u>					
<u>ESTADO DE RESULTADOS TRIMESTRAL PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2012</u>					
<u>RESUMEN GENERAL</u>	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	TOTAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
VENTAS	\$ 153,096.04	\$ 136,881.21	\$ 126,344.53	\$ 147,110.21	\$ 563,431.99
TOTAL DE VENTAS	\$ 153,096.04	\$ 136,881.21	\$ 126,344.53	\$ 147,110.21	\$ 563,431.99
<u>MENOS:</u>					
TOTAL COSTO DE VTAS.	\$ 112,390.79	\$ 99,214.96	\$ 100,794.55	\$ 113,114.96	\$ 425,515.26
UTILIDAD BRUTA	\$ 40,705.25	\$ 37,666.25	\$ 25,549.98	\$ 33,995.25	\$ 137,916.73
<u>MENOS:</u>					
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 12,750.61	\$ 13,223.43	\$ 12,384.02	\$ 12,823.43	\$ 51,181.49
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 27,954.64	\$ 24,442.82	\$ 13,165.96	\$ 21,171.82	\$ 86,735.24
<u>MENOS:</u>					
<u>GASTOS INDIRECTOS</u>					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 24,788.00	\$ 23,933.00	\$ 24,462.00	\$ 25,276.00	\$ 98,459.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 16,312.79	\$ 16,229.67	\$ 16,501.80	\$ 17,189.67	\$ 66,233.93
TOTAL DE GASTOS INDIRECTOS	\$ 41,100.79	\$ 40,162.67	\$ 40,963.80	\$ 42,465.67	\$ 164,692.93
<u>RESULTADO OPERATIVO MENSUAL</u>	\$ (13,146.15)	\$ (15,719.85)	\$ (27,797.84)	\$ (21,293.85)	\$ (77,957.69)
<u>MAS</u>					
OTROS INGRESOS	\$ 11,200.00	\$ 11,651.00	\$ 12,804.00	\$ 12,177.00	\$ 47,832.00
RESULTADO FINAL (+) (-)	\$ (1,946.15)	\$ (4,068.85)	\$ (14,993.84)	\$ (9,116.85)	\$ (30,125.69)

2.8.2 Impacto en los resultados de las imprentas con gestión administrativa de líneas de producción

A continuación se presenta el Estado de Resultados mensual proyectado para el año 2012, donde se muestra el impacto de los resultados cuando hay gestión administrativa en las líneas de producción.

CUADRO 6 Estado de Resultados Mensual Proyectado para el Año 2012 Con Gestión Administrativa.

<u>IMPRESOS MLM, S.A DE C.V.</u>					
<u>INFORME ADMINISTRATIVO CONTABLE</u>					
<u>ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PROYECTADO DE ENERO A DICIEMBRE DE 2012</u>					
<u>RESUMEN GENERAL</u>	PRIMER	SEGUNDO	TERCER	CUARTO	TOTAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
VENTAS	\$ 153,096.04	\$ 136,881.21	\$ 126,344.53	\$ 147,110.21	\$ 563,431.99
TOTAL DE VENTAS	\$ 153,096.04	\$ 136,881.21	\$ 126,344.53	\$ 147,110.21	\$ 563,431.99
<u>MENOS:</u>					
TOTAL COSTO DE VTAS.	\$ 86,231.79	\$ 80,012.96	\$ 68,808.55	\$ 85,130.96	\$ 320,184.26
UTILIDAD BRUTA	\$ 66,864.25	\$ 56,868.25	\$ 57,535.98	\$ 61,979.25	\$ 243,247.73
<u>MENOS:</u>					
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 12,750.61	\$ 13,223.43	\$ 12,384.02	\$ 12,823.43	\$ 51,181.49
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 54,113.64	\$ 43,644.82	\$ 45,151.96	\$ 49,155.82	\$ 192,066.24
<u>MENOS:</u>					
<u>GASTOS INDIRECTOS</u>					
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 24,788.00	\$ 23,933.00	\$ 24,462.00	\$ 25,276.00	\$ 98,459.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 16,312.79	\$ 16,229.67	\$ 16,501.80	\$ 17,189.67	\$ 66,233.93
TOTAL DE GASTOS INDIRECTOS	\$ 41,100.79	\$ 40,162.67	\$ 40,963.80	\$ 42,465.67	\$ 164,692.93
RESULTADO OPERATIVO MENSUAL	\$ 13,012.85	\$ 3,482.15	\$ 4,188.16	\$ 6,690.15	\$ 27,373.31
<u>MAS</u>					
OTROS INGRESOS	\$ 11,200.00	\$ 11,651.00	\$ 12,804.00	\$ 12,177.00	\$ 47,832.00
RESULTADO FINAL (+) (-)	\$ 24,212.85	\$ 15,133.15	\$ 16,992.16	\$ 18,867.15	\$ 75,205.31

2.9 IMPLEMENTANDO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.9.1 Riesgos inherentes de producción

Verificar¹⁰ o establecer procedimientos que incluyan supervisión en las impresiones iniciales, para detectar variantes y analizar las causas, estas pueden ser:

- i. Tipo de tinta
- ii. Tipo de material que coincida con el del cliente y muestra
- iii. Verificar si el error inicia desde pre-prensa, variantes en diseño, en este caso solicitar nuevas planchas, para volver a imprimir los pliegos iniciales y verificar los tonos y registros en los impresos.

Al considerar los procedimientos de mitigación de este riesgo se obtiene una pérdida mucho menor según el siguiente detalle para el Caso 1.

CUADRO 7 Cuantificación del Error en Producción para Orden N° 15, Caso 1

Descripción	Cantidad	Valor
Papel couché, 23x35"	20 pliegos, 0.08 ctvs./plg.	\$ 1.60
Mano de obra---Prensistas	0.5 horas	\$ 2.85
Insumos: Tintas, Planchas		\$ 20.00
Costos indirectos factor de 5 sobre M.O.D.	\$2.85 X 5	\$ 14.28
Pérdida Total		\$38.73

La pérdida después de ser del 5.89% del valor de la venta sin la gestión administrativa, se convierte aplicando dicha gestión en 0.77%.

¹⁰ Caso N°1 Error en la producción---específicamente de impresión, pág. 35 de este documento.

2.9.2 Riesgo humano por falta de supervisión en la producción y los recursos para producir

Todo esto conlleva:

- c) Altos costos en la producción debido al excesivo uso de:
 - iv. Materias primas y/o materiales asignados a los pedidos, por no haber control adecuado.
 - v. Mano de obra de los involucrados en el proceso productivo.
 - vi. Costo indirecto de fabricación

2.9.3 Procedimientos para mitigar riesgos en producción offset

- ✓ **Recepción de orden de producción:** Deberá leerse por completo cada una de las especificaciones del producto a imprimir, no debe ser una lectura mecánica, por el contrario esta lectura debe ser analítica y profunda con el propósito de conocer bien cada uno de los procesos que intervendrán en la producción y de prever los puntos críticos que pueden surgir durante dicho proceso, el cual es la base para la producción de una orden, pues es aquí donde deberían detectarse posibles contratiempos que pueden darse al momento de desarrollar la producción, si se van a requerir servicios externos, si es necesario solicitar tintas directas, si hay algún tipo de montaje alternativo que podría ser más efectivo, etc.
- ✓ **Planificación de la orden de producción:** Una vez definido el proceso que llevará la orden, se procederá a estimar tiempos de producción, planificando en base a estas estimaciones el orden en que se realizarán los procesos y la hora y fecha de entrega del producto terminado para su respectivo despacho.
- ✓ **Seguimiento de la orden de producción:** Al contar con la planificación, se procederá a pasar la orden para su respectiva producción, durante este proceso deberá de darse un seguimiento especial a los siguientes aspectos:
 - 1. **Materias Primas:** Revisar que las materias primas, concuerden con las especificadas en la orden de producción; para el caso del papel deberá asegurarse que las cantidades y medidas de pliego sean las correctas según el montaje establecido,

también deberán revisarse las características del papel o cartón como el calibre, si es 1 ó 2 caras, la blancura, etc.

2. **Planchas:** Revisar que las planchas estén bien, sin rayones ni otro tipo de problemas.
3. **Pliego impreso:** Se deberá revisar y firmar dando visto bueno al pliego impreso para poder iniciar la producción, es importante detectar si hay variaciones en los tonos, problemas de registro, basuras, etc.
4. **Impresión:** Aunque se haya dado visto bueno al pliego impreso, deberá de darse un seguimiento especial al proceso de impresión asegurándose que los pliegos impresos que salgan vayan bien y cubran las cantidades necesarias para poder pasar al siguiente proceso.
5. **Troquelado:** Asegurarse que no hayan problemas con el troquel y que el troquelado sea el adecuado, es decir, que no corte más allá de lo necesario y en el caso de que el troquelado sea para un producto que lleva armado o ensamble, hacer domi real y revisar junto con el departamento de Acabado el armado el producto final, para verificar que se cumpla con las medidas y especificaciones.
6. **Barnizado:** Verificar que el barniz a aplicar sea el requerido por el cliente, dando visto bueno antes de realizar el tiraje.
7. **Corte intermedio o final:** Asegurarse que el corte intermedio o final del producto sea el correcto, dando visto bueno antes de proceder con el corte definitivo del material.
8. **Implementar nuevos controles:** Para garantizar la calidad del producto en cada una de las etapas del proceso productivo

Al considerar los procedimientos para atacar estos errores se obtiene que la empresa no incurra en costos adicionales porque no habrá errores.

2.9.4 Indicadores de gestión administrativa de líneas de producción para evaluar costos

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de *indicadores para medir la*

gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico. Puesto que actualmente, las imprentas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena de producción y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Considerando que todo se puede medir y por tanto controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, “lo que no se mide, no se puede administrar”. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores aunado a la implementación de procedimientos para mejoramiento continuo en los procesos administrativos de las imprentas antes propuesto, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

2.9.4.1 Objetivo de los indicadores logísticos.

- ✓ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales y e internacionales.
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- ✓ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ✓ Reducir gastos y costos para aumentar la eficiencia operativa.
- ✓ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial.

2.9.4.2 Esquema de implantación

Solo se desarrollarán indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes a la actividad de las imprentas, para lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- a) Identificar el proceso a medir
- b) Conceptualizar cada paso del proceso
- c) Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir
- d) Recolectar información inherente al proceso
- e) Cuantificar y medir las variables
- f) Establecer el indicador a controlar
- g) Comparar con el indicador global y el de la competencia interna
- h) Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente
- i) Mejorar continuamente el indicador.

2.10 CLASES DE INDICADORES DE GESTIÓN

2.10.1 Rendimiento y Productividad

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción esperada (o ideal) y la producción real (o real).

Fórmula: Cociente entre la producción real y la esperada

$$E = (\text{Producción Real} / \text{Producción Esperada}) \times 100\%$$

Aplicación:

La máquina produce 5 órdenes de producción en promedio diariamente, pero en la última semana se ha tenido el siguiente reporte de producción:

CUADRO 8 Reporte de Producción

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Producción	4	5	5	3	4	2

¿Cuál es la eficiencia promedio semanal con la que ha estado trabajando la máquina?

Producción Estándar diaria = $5/8 = 0.63$ órdenes/hora

Producción Estándar semanal = (Capacidad – Tiempo utilizado) x producción hora
 $(44 - 8) \times 0.63 = 22.68$ órdenes por semana.

Producción Actual = $4+5+5+3+4+2 = 23$ órdenes por semana.

$E = (23/22.68) \times 100 = 101.41\%$

Del total de la producción esperada, se ha realizado el 101.41% por lo tanto, no hubieron pérdidas entre paradas menores, inactividad de la máquina, ineficiencia del trabajador, métodos ineficaces, etc.

2.10.2 Producto defectuoso o porcentaje defectuoso

Este indicador mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.

Los productos defectuosos se pueden deber a:

- ✓ Desperdicios de materiales
- ✓ Mal uso de la capacidad instalada
- ✓ Ineficiencia de la mano de obra
- ✓ Ineficiencia de mediciones, controles, etc.

Fórmula:

$P = (\text{Total Defectuosos} / \text{Total de Producción}) \times 100\%$

CUADRO 9 Reporte de Producción y Productos Defectuosos

Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Producción	4	5	5	3	4	2
Defectuoso	1	2	0	0	0	1

¿Cuál es el producto defectuoso obtenido durante los 7 días?

Total defectuosos: $1 + 2 + 0 + 0 + 0 + 1 = 4$ órdenes por semana

Total producción = 23 órdenes por semana

$$P = 4 / 23 \times 100 = 17.39 \%$$

Por cada 100 unidades de órdenes terminadas, el 17.39% es desechado por defectuosos.

2.10.3 Utilización

Este indicador muestra qué porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.

Fórmula:

$$D = ((\text{Capacidad Utilizada} - \text{Tiempo Asignado}) / \text{Capacidad Instalada}) \times 100$$

Aplicación:

En la imprenta MLM, se trabaja de lunes a viernes de 8 am – 5 pm y sábados de 8 am – 12 md, el día sábado se realiza mantenimiento preventivo.

¿Cuál es la capacidad disponible?

Capacidad instalada por semana = 7 días/semana x 24 horas al día = 168 horas/semana

Capacidad utilizada por semana = 5 días/semana x 8 horas al día = 40 horas/semana

1 día/semana x 4 horas al día = 4 horas/semana

44 horas/semana

Tiempo asignado = 4 horas en la semana para mantenimiento preventivo.

$$D = ((44 - 4) / 168) \times 100 = 23.81\%$$

El 23.81% de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente para producir, mientras que el 76.19% restante se utiliza para administrar la producción, mantenimiento, descanso, etc.

2.11 PRINCIPALES INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.11.1 Abastecimiento

CUADRO 10 Indicadores de Abastecimientos

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

2.11.2 Inventarios

CUADRO 11 Indicador de Inventarios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas} \times 100}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.

2.11.3 Almacenamiento

CUADRO 12 Indicador de Almacenamiento

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.

2.11.4 Servicio al cliente

CUADRO 13 Indicadores de Servicio al Cliente

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

2.11.5 Financieros

CUADRO 14 Indicador Financiero

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.

Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.
Ventas Perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa	$\frac{\text{Valor Pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan las ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa

2.12 TOMA DE DECISIONES

FIGURA 6 TOMA DE DECISIONES



FUENTE: Elaborado por grupo de trabajo

Algunos pasos para realizar una adecuada toma de decisiones son los siguientes:

a) Identificación de la necesidad de tomar una decisión.

Reconocer que es necesario tomarla. Generalmente, surge como consecuencia de un problema u oportunidad que se presenta, la cual se debe definir claramente. Asimismo, se debe asegurar de que realmente es necesario tomarla.

b) Identificación de criterios de decisión

Una vez que se ha identificado la necesidad de tomar una decisión, se mencionan los criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar las diferentes alternativas de decisión propuestas.

c) Asignación de peso a los criterios

Cuando se han identificado los criterios de decisión a tomar en cuenta para evaluar las alternativas, se valoran o ponderan de acuerdo a la importancia que se le va a dar al momento de tomar la decisión.

d) Desarrollo de alternativas

En esta etapa se hace una lista con las diferentes alternativas de decisión propuestas. Para encontrarlas se pueden proponer en base a conocimientos o experiencia, acudir a diversas fuentes de información tales como Internet, consultar con los trabajadores de la empresa, hacer una lluvia de ideas, etc. Mientras más importante sea la decisión a tomar, mayor tiempo se debe tomar para desarrollarlas, se buscarán más, y se recabará mayor información de éstas.

e) Análisis de alternativas

Una vez que se cuenta con una lista de alternativas de decisión, se evalúan cada una de ellas, asignándole calificaciones con respecto a cada criterio determinado. Para hallar la calificación total de cada alternativa, se multiplica la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego se suman los resultados de cada alternativa.

f) Selección de alternativas

Cuando se han asignado las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, y encontrado la calificación total de cada una, se pasa a seleccionar aquella que tenga la mayor calificación total.

g) Implementación de la alternativa

Una vez seleccionada una alternativa, es decir, tomada una decisión, se pasa a la implementación, ponerla en práctica, lo cual incluye comunicarla a todas las personas afectadas, y buscar el compromiso de éstas para aplicarla.

h) Evaluación de la eficacia de la decisión

Y, finalmente, una vez puesta en práctica la decisión, se evalúan los resultados. Si los éstos no son los esperados, se puede optar por tomar un poco más de tiempo, o aceptar que definitivamente la decisión tomada no fue la acertada, e iniciar nuevamente el proceso de la toma de decisiones.

Ejemplo de toma de decisiones.

Se ha identificado el problema de que el proveedor que se tenía ha incrementado su precio de venta y disminuido la calidad de sus productos y, por tanto, es necesario buscar un nuevo proveedor, y tomar la decisión de a cuál elegir entre todas las alternativas posibles. Una vez que se ha determinado la necesidad de contar con un nuevo proveedor, se mencionan los criterios a utilizar para poder elegir al nuevo, los cuales serán el precio, la calidad del producto, las facilidades de pago, y los plazos de entrega. Una vez se han determinado los criterios a utilizar para elegir al nuevo proveedor, se pasa a ponderarlos. Para determinar a los proveedores a considerar como alternativas, se busca en las páginas amarillas, en Internet, se consulta con los trabajadores de la empresa, etc. Y luego, una vez hecha una pre selección en donde se descarte a los que no cumplan con los principales requisitos, se elabora una lista con las alternativas que hayan quedado.

Cuando se ha evaluado a los proveedores propuestos, se pasa a seleccionar al de la mayor calificación. Una vez se ha elegido al nuevo proveedor, se comunica la decisión a todo el personal afectado, y luego se hace contacto con el proveedor para firmar el contrato correspondiente. Una vez se está trabajando con el nuevo proveedor, se evalúa constantemente su desempeño, por ejemplo, asegurarse de que mantenga la calidad de sus productos, que entregue los pedidos a tiempo, que cumpla con las condiciones pactadas, etc.

En conclusión

Cuando en las empresas disminuyen los costos facilitan la toma de decisiones, en cuanto a políticas, inversiones, selección de proveedores, incentivos a los empleados, entre otros. La empresa puede optar por invertir en maquinaria más avanzada para ir a la vanguardia de la tecnología, aumentar su oferta hacia sus clientes para poder incrementar su participación en el mercado, seleccionar proveedores con precios más accesibles, se pueden tomar decisiones en cuanto a bonificaciones por metas de venta a los empleados, y de esta manera lograr una mayor utilidad y poder continuar en el mercado.

Se considera de suma importancia que las empresas tomen conciencia de la aplicación de los Indicadores de Gestión, ya que les permite evaluar las deficiencias que poseen en sus procesos, y les ayudará a tomar mejores decisiones para poder mantenerse dentro del mercado y lograr mayor rentabilidad y superar sus proyecciones.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que al disminuir el costo de venta en las empresas dedicadas a actividades de impresión y al aplicar la gestión administrativa en sus procesos de producción e implementar medidas de control se logra obtener la utilidad que necesita la entidad para disminuir riesgos de liquidez y financiamiento; logrando de esta manera responder a sus necesidades a corto y largo plazo.
2. Al no poseer una evaluación constante y/o oportuna de los ratios financieros que brinden información sobre el desempeño actual de la entidad, se dificulta a los gerentes de las imprentas tomar las adecuadas decisiones para el buen funcionamiento evitándoles un posicionamiento importante dentro del mercado.
3. Las empresas que fueron objeto de estudio mantienen como común denominador el hecho de no dar prioridad a la revisión y actualización de las políticas y procedimientos relacionados con la gestión administrativa, en general las entidades se enfocan mas en aumentar sus ventas sin medir el costo-beneficio que trae consigo, así mismo dejan de lado la capacitación continua del personal a cargo, lo que deriva en una deficiencia en la gestión de sus procesos de producción.

RECOMENDACIONES

1. Siendo las ventas de líneas offset un elemento estratégico para el incremento en las ventas totales y por consiguiente en las utilidades, es necesario que las empresas adopten medidas de gestión administrativa de las líneas de producción que les permita reducir los costos de venta, alineando los procesos de producción para evaluar los mismos, implementando las medidas de control necesarias y obtener la rentabilidad esperada que le permita a la entidad disminuir riesgos de liquidez y financiamiento.
2. Como parte de la planificación y proyección financiera, las entidades deben considerar una programación específica de evaluaciones por medio de ratios financieros en los momentos oportunos, que brinden una perspectiva integral y detallada del desempeño de la entidad, que garantice la adecuada toma de decisiones.
3. Para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de una empresa es necesario que existan políticas y manuales de procedimientos, que paralelamente al crecimiento y evolución tanto a nivel interno como del entorno al que pertenece la entidad, se adecuen a las condiciones del mercado, lo que se traduce en una actualización, mejoramiento o incorporación de herramientas financieras que permitan dar seguimiento oportuno al desempeño operativo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Quijano, Roberto Carlos; Aldana Gutiérrez, Manuel de Jesús; Pleitez Palacios, Yanira Guadalupe. “ANÁLISIS COMENTADO DE LA REGULACIÓN TRIBUTARIA RELACIONADA CON LA NORMATIVA CONTABLE INTERNACIONAL ADOPTADA POR LAS IMPRENTAS EN EL SALVADOR”. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, julio 2009. Universidad de El Salvador.

Beltrán Vega, John Eddie; Pérez Pérez, Corina del Carmen; Munguía Pérez, Mario Ernesto “SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICABLE A IMPRENTAS EN EL SALVADOR”. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública, abril 1996. Universidad de El Salvador.

Herramienta PYME. Disponible en World Wild Web
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3654/Producci%C3%B3n-y-costos> visto el 10 de julio de 2012.

Jaume Casals, “**Gestión de Costos y Elaboración de Presupuestos en Artes Graficas**”.

Trabajo de graduación presentado por: Guevara Gomez, Jhony Ernesto; Flores Palacios, Verónica Guadalupe; Rafael, Silvia Guadalupe. (Pág. 1, 3 y 4), “TRATAMIENTO CONTABLE Y TRIBUTARIO DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA FÁBRICA DE PRODUCTOS QUÍMICOS UTILIZANDO MATERIA PRIMA IMPORTADA”.

Trabajo de graduación. Universidad Francisco Gavidia. Biblioteca Virtual. Disponible en:
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/686.2-H557e/686.2-H557e-CAPITULO%20I.pdf> (Mayo 2012, Pág. 13 y 24).

Trabajo de Graduación. Universidad Francisco Gavidia. Biblioteca Virtual. Disponible en:
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.4791-C353p/338.4791-C353p-Capitulo%20I.pdf> (Mayo 2012, Pág. 19 y 24).

Trabajo de Graduación. Universidad de El Salvador. Biblioteca Virtual. **“Evaluación del riesgo operativo a través del análisis financiero del estado de flujo de Efectivo”** 2006.

Recopilación de leyes tributarias, del año 2010. Mendoza Orantes.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO. 1	Metodología De La Investigación
ANEXO. 2	Instrumento De Investigación
ANEXO. 3	Tabulación De Los Resultados De La Investigación
ANEXO.4	Listado De Empresas Proporcionado Por La Dirección General De Estadísticas Y Censos
ANEXO 5	Análisis Financiero
ANEXO 6	Manual De Procesos
ANEXO 7	Formatos De La Herramienta.

ANEXO 1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 Tipo de investigación y estudio.

El trabajo se realizó bajo el enfoque hipotético – deductivo, a la vez se utilizó el método cuantitativo, el cual requiere de los siguientes procedimientos:

- ✓ Definición del problema a investigar y a solucionar.
- ✓ Formulación de las definiciones de líneas de producción.
- ✓ Diseño de instrumentos.
- ✓ Recolección de datos de información requerida.
- ✓ Análisis de los datos recolectados.
- ✓ Realización de diagnóstico de la situación resultante de los datos recolectados.
- ✓ Informe de la investigación.

La investigación estuvo centrada en la formulación de la falta de gestión administrativa de las líneas de producción y cómo afecta la adecuada determinación de costos y la toma de decisiones en las empresas dedicadas a las actividades de impresión en el municipio de San Salvador

1.2 Unidad de Análisis

El trabajo se realizó mediante la indagación bibliográfica, la cual comprendió documentos impresos que abordaron la temática anteriormente planteada; y a través de un examen de campo a la población considerada como unidades de observación y de análisis que fueron los gerentes generales y encargados de producción de las medianas empresas del sector industria, profundizando en los departamentos involucrados en los procesos de dichas líneas de producción.

1.3 Universo y Muestra

1.3.1 Universo

El universo sujeto a investigación estuvo constituido por los gerentes de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en el municipio de San Salvador y de acuerdo a datos recabados por la Dirección General de Estadísticas y Censos, las cuales son 7¹¹ en total.

1.3.2 Muestra

La muestra fué igual que el universo debido a que este es menor de 40. Por lo que se identificaron 7 empresas a las cuales se dirigió el instrumento a utilizar.

1.4 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

En el proceso de la investigación de campo, se utilizaron las técnicas e instrumentos siguientes:

Técnicas:

- Sistematización estadística:
 - a) Encuestas.
 - b) Entrevistas.

Instrumentos:

- Fichas de trabajo:
 - a) Cuestionarios.
 - b) Cuadros estadísticos.
 - c) Indicadores. (Si fueran necesarios)

En los cuestionarios se recopiló la información que se obtuvo de las unidades sujetas de investigación que fueron consideradas dentro de la muestra; presentando datos generales y/o específicos, opiniones y respuestas a las preguntas formuladas a dichas unidades de observación incluidas en la muestra.

¹¹Dirección General de Estadísticas y Censos DIGESTYC

1.5 Procesamiento de la información

Los resultados que se obtuvieron de la recolección de los datos a través de la encuesta de campo, fueron tabulados en cuadros estadísticos mediante hojas electrónicas de Excel 2007. También se utilizó Microsoft Word 2007 como editor de texto para trabajar toda la parte teórica de la investigación.

1.6 Análisis e interpretación de los datos recolectados.

Se graficó la información y se procedió a la debida interpretación por cada uno de los resultados obtenidos en los datos recabados en los cuestionarios.

1.7 Diagnóstico

De los resultados de las preguntas que se incluyen en los cuestionarios, se procedió a realizar un análisis respecto a los objetivos que buscaron dichas preguntas. Todo ello permitió formular un diagnóstico explicativo de la situación que se detectó, apoyándose tal procedimiento en las interpretaciones individuales de los resultados antes mencionados.

ANEXO 2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



ENCUESTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE EMPRESAS INDUSTRIALES

Objetivo: Recabar información de cómo en la actualidad las empresas analizan la gestión administrativa de las líneas de producción; además de identificar las principales dificultades a las que se enfrentan los gerentes en lo relativo a dichas operaciones

La información que se nos proporcione será tratada con estricta confidencialidad y se utilizará única y exclusivamente para el desarrollo del trabajo de investigación.

INDICACIONES: conteste de forma veraz las siguientes preguntas marcando con una X las alternativas que crea más convenientes.

1. ¿Cuál es su profesión?

- a) Licenciado/a en Administración de Empresas
- b) Licenciado/a en Contaduría Pública
- c) Ingeniero
- d) Técnico
- e) Ninguno de los anteriores
- f) Otro _____

2. ¿Cuánto tiempo tiene de servicio dentro de la empresa?

- a) 1-2 años
- b) 3-4 años
- c) 5 en adelante

3. Dentro de la estructura organizativa de la empresa ¿qué tipos de gerencias existen?

- a) General
- b) Financiera
- c) Ventas

- d) Producción
- e) Administrativa
- f) Todas las anteriores
- g) Otros _____

4. ¿Qué sistema de acumulación de costos utiliza?

Por órdenes Por Procesos Otros

5. ¿Considera usted que los costos son determinantes para la toma de sus decisiones financieras?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces

6. ¿Con qué frecuencia alcanza las metas de producción del periodo?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Nunca

7. ¿Poseen la capacidad de adquirir financiamiento en las instituciones financieras?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces

8. ¿Existe personal dedicado únicamente para la labor de proyección de costos a las líneas que se producen?

Sí No

9. ¿Considera que posee políticas establecidas para proyectar costos a los productos que fabrica?

Sí No

10. ¿Se han identificado claramente los riesgos relacionados en los procesos del ciclo de producción de línea offset?

Sí No

11. ¿Qué tipo de parámetros han definido para establecer un mejor control en la producción offset?

- a) Tiempo muerto.
- b) Desperdicio de materia prima.
- c) Desperdicio de materiales.
- d) Secuencia de procesos.
- e) Errores de impresión.
- f) Programación para cumplir con tiempos de entrega .
- g) Implementación de políticas de calidad.
- h) Ninguna de las anteriores

12. ¿Logra la administración obtener los flujos netos de efectivo positivo esperados?

Si No A veces

13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, considere si dichos flujos le permiten evaluar las siguientes situaciones?

- a) Cumplir con obligaciones pagaderas en efectivo (salarios, pago a proveedores)
- b) Pago de dividendos.
- c) Cumplir con sus necesidades financieras (pago de préstamos)
- d) Cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

14. ¿Con la gestión administrativa que posee logra los siguientes resultados?

- a) Obtención de la más alta rentabilidad esperada
- b) Condiciones de calidad
- c) Efectiva y Eficaz producción de sus líneas
- d) Diversificación de productos para suplir las necesidades de los clientes
- e) Recurso Humano altamente capacitado para desarrollar procesos y métodos establecidos por la empresa.
- f) Cuidadosa administración de los Inventarios.

15. ¿Cuáles de las siguientes limitaciones ha encontrado en la gestión administrativa de las líneas de producción

Determinación de costos empíricos

Ineficiencia en la fijación de precios

Otros: _____

16. ¿Considera usted que actualmente con la gestión administrativa que tiene en su empresa logra una buena optimización de los recursos?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> |
| b) Casi siempre | <input type="checkbox"/> |
| c) Algunas veces | <input type="checkbox"/> |

17. ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con la implementación de gestión administrativa que promueva el desarrollo de su personal permitiéndole controlar las líneas de producción, evaluar costos y tomar decisiones?

Sí No

18. ¿Qué procedimientos se realizan al identificar que un control no funciona de forma efectiva?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Se modifica y evalúan las causas | <input type="checkbox"/> |
| Se deja de emplear | <input type="checkbox"/> |
| Se reemplaza por otro | <input type="checkbox"/> |
| Sigue igual | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno de los anteriores | <input type="checkbox"/> |

19. ¿Considera que la implementación de la gestión administrativa de las líneas de producción es importante para el buen desempeño de las funciones de la imprenta?

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Muy importante | <input type="checkbox"/> |
| Importante | <input type="checkbox"/> |
| Algo Importante | <input type="checkbox"/> |
| Poco Importante | <input type="checkbox"/> |
| Nada importante | <input type="checkbox"/> |

20. ¿Considera necesaria la creación de herramientas que sirvan para el análisis de la gestión administrativa de las líneas de producción?

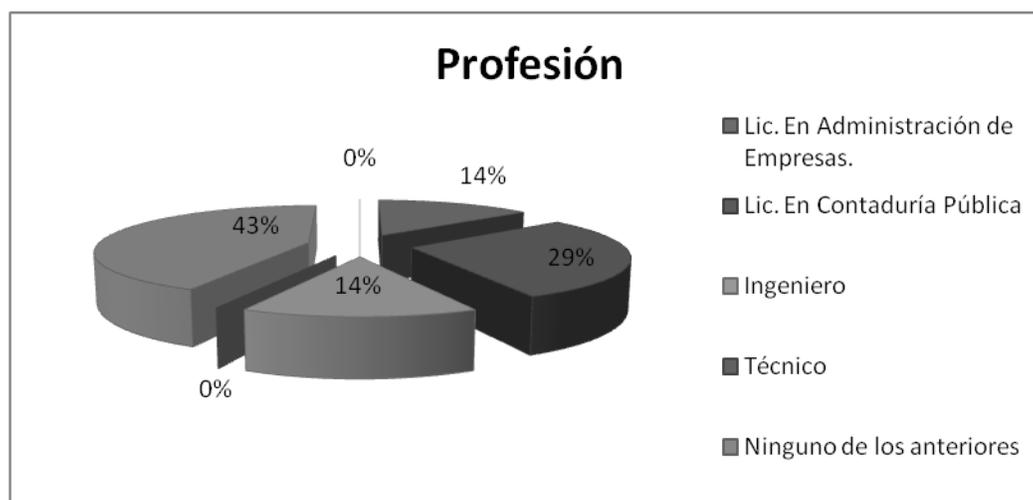
- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Necesario | <input type="checkbox"/> |
| Muy necesario | <input type="checkbox"/> |
| No es necesario | <input type="checkbox"/> |

ANEXO 3 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Pregunta 1: ¿Cuál es su profesión?

Objetivo: Analizar los conocimientos académicos de los gerentes y determinar sus habilidades para administrar adecuadamente la entidad.

OPCIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Lic. En Administración de Empresas.	1	14.29%
Lic. En Contaduría Pública	2	28.57%
Ingeniero	1	14.29%
Técnico	0	0.00%
Ninguno de los anteriores	3	42.86%
Otros	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



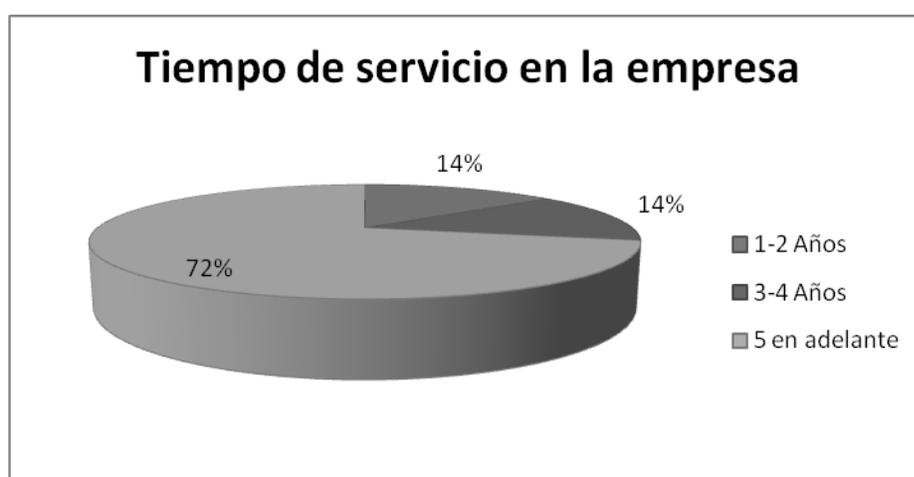
Análisis e interpretación de resultados

A través de esta interrogante queda demostrado el nivel académico- intelectual por el que están dirigidas las imprentas medianas, el gráfico muestra que 3 empresas de la población en estudio están siendo dirigidas por gerentes que no poseen ningún grado académico-universitario, 2 empresas están gobernadas por Licenciado/as en Contaduría Pública, 1 empresa dirigida por un Licenciado en Contaduría Pública y la última es ordenada por un Ingeniero.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo tiene de servicio dentro de la empresa?

Objetivo: Valorar como incide la experiencia en el medio de impresión offset para el logro y gestión de la empresa.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
1-2 Años	1	14.29%
3-4 Años	1	14.29%
5 en adelante	5	71.42%
TOTALES	7	100.00%



Análisis e interpretación de resultados

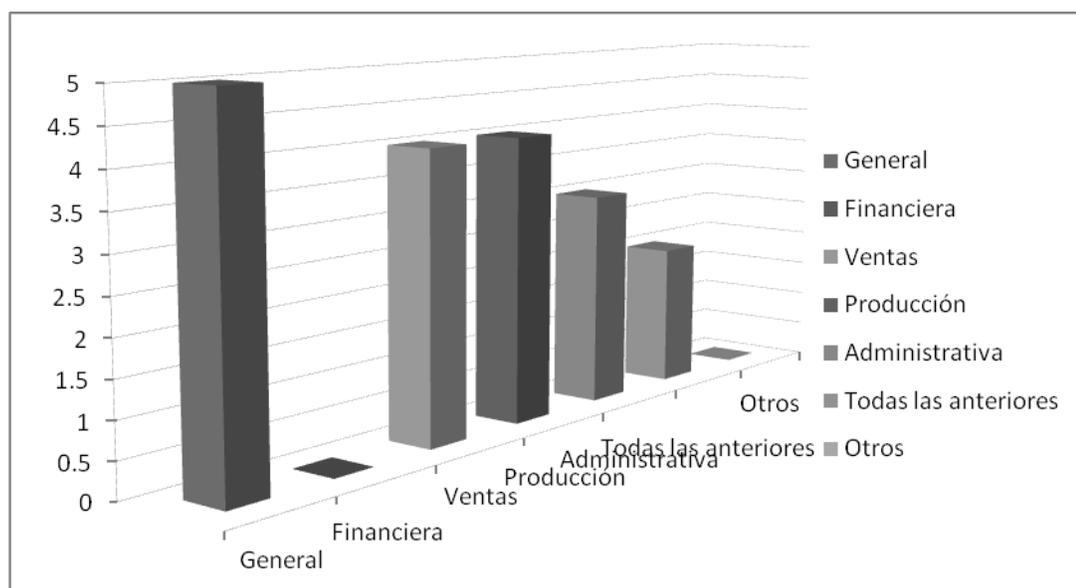
El gráfico muestra que 5 gerentes de la población en estudio poseen de 5 años en adelante en el medio de la industria gráfica, mientras que una manifestó poseer de 1 a 2 años de experiencia en el área de impresión y la otra declaró experiencia en el medio equivalente a 3 y cuatro años.

Los resultados anteriormente planteados permiten evaluar como incide esta experiencia en los resultados de la empresa.

Pregunta 3: Dentro de la estructura organizativa de la empresa ¿qué tipos de gerencias existen?

Objetivo: Evaluar si existe organización y segregación de funciones ya que esto contribuye a que se cumplan los procedimientos y procesos del negocio.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA
General	5	5/7
Financiera	0	0/7
Ventas	4	4/7
Producción	4	4/7
Administrativa	3	3/7
Todas las anteriores	2	2/7
Otros	0	0/7



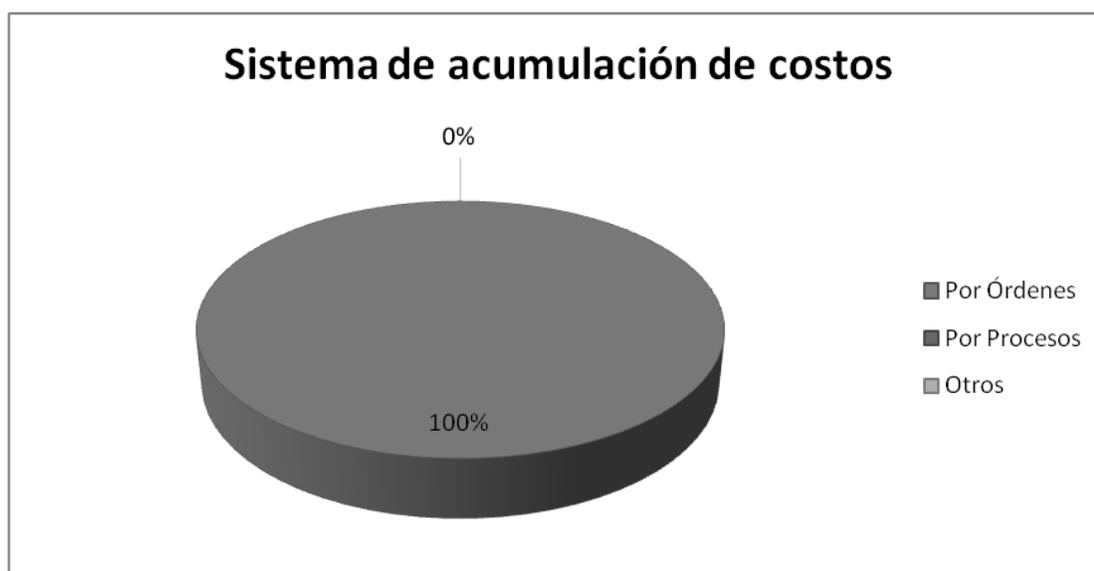
Análisis e interpretación de resultados

Según los datos obtenidos, se puede observar que 5 imprentas no cuentan con una gerencia financiera, 5 empresas tienen gerencia general dentro de su organización, 4 empresas manifiestan poseer gerencia de ventas y de producción, 3 declaran poseer gerencia administrativa. Solo 2 empresas poseen las 6 gerencias.

Pregunta 4: ¿Qué sistema de acumulación de costos utiliza?

Objetivo: Evaluar la forma de control de la producción e identificar las dificultades inherentes de este sector.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Por Órdenes	7	100.00%
Por Procesos	0	0.00%
Otros	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



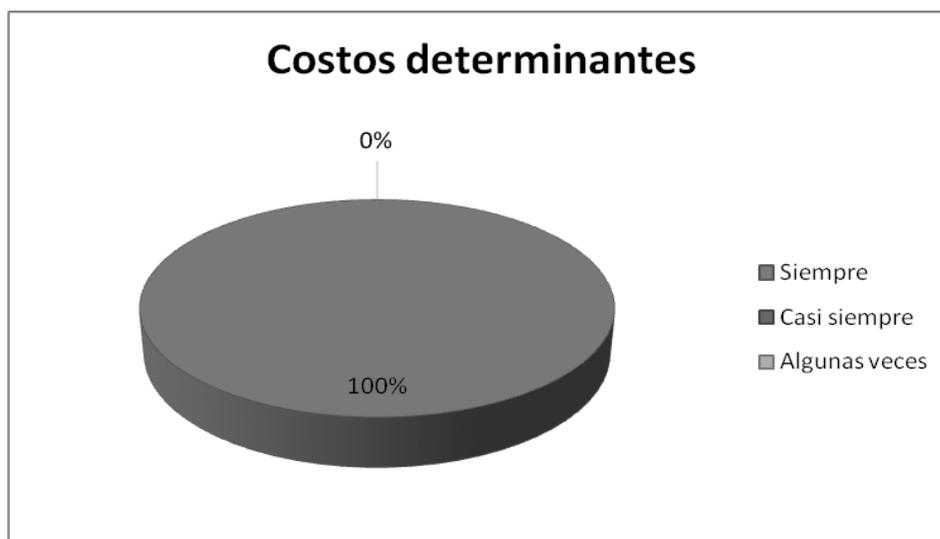
Análisis e interpretación de resultados

En el proceso de investigación se pudo constatar que las 7 empresas del sector imprentas, equivalente a la población total estudiada, en todas utilizan el sistema de acumulación de costos por ordenes de producción. De esta manera logran acumular de manera individual los costos en que incurre la producción de dichos productos singulares, ya que dependerá de los requerimientos del cliente cada pedido.

Pregunta 5: ¿Considera usted que los costos son determinantes para la toma de sus decisiones financieras?

Objetivo: Conocer cuanto le cuesta a la empresa la producción en sus períodos y como incide en los productos de la línea offset, en las proyecciones de costos para determinar el precio de venta.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	7	100.00%
Casi siempre	0	0.00%
Algunas veces	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



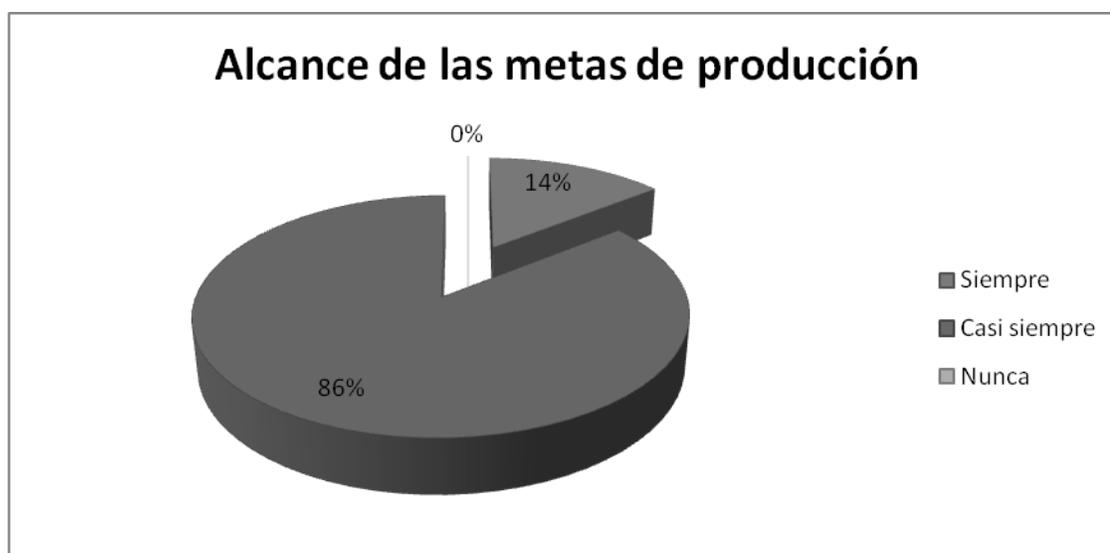
Análisis e interpretación de resultados

Al realizar la encuesta a los 7 gerentes de las imprentas coinciden en el hecho de que los costos siempre son determinantes para la toma de sus decisiones financieras ya que por medio de ellas se hace frente a la situación económica y financiera que enfrentan en la empresa.

Preguntas 6: ¿Con qué frecuencia alcanza las metas de producción del período?

Objetivo: Evaluar a través del logro de sus metas de producción la gestión administrativa en procesos y logística para el logro de los resultados de producción proyectados.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	1	14.29%
Casi siempre	6	85.71%
Nunca	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



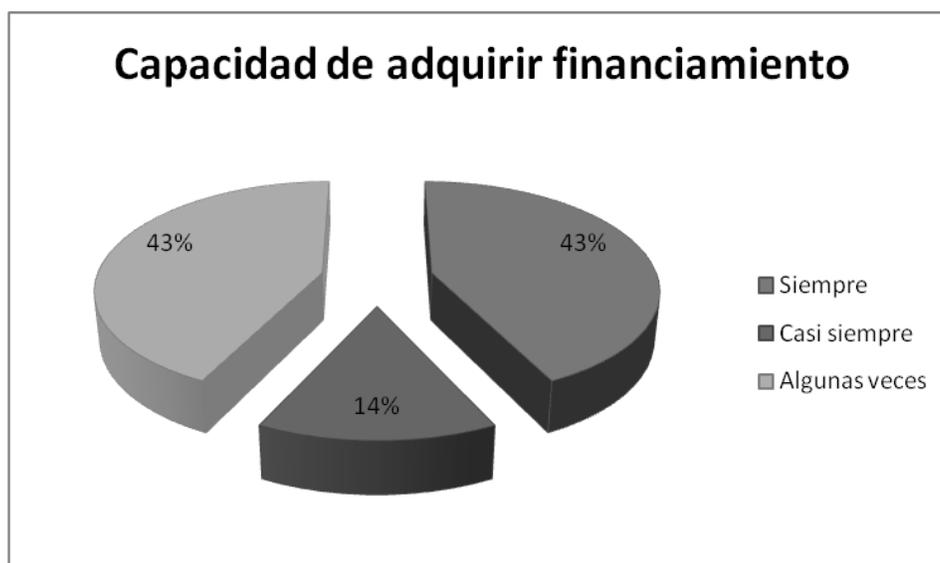
Análisis e interpretación de resultados

Puesto que toda empresa subsiste de su actividad principal, es necesario demostrar a través de éste gráfico que 6 imprentas de la población manifestó casi siempre lograr las metas de producción del periodo, mientras que una respondió que siempre logran las metas de producción que se proyectan.

Pregunta 7: ¿Poseen la capacidad de adquirir financiamiento en las instituciones financieras?

Objetivo: Considerar si logra adquirir financiamiento de instituciones financieras.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	3	42.86%
Casi siempre	1	14.29%
Algunas veces	3	42.86%
TOTALES	7	100.00%



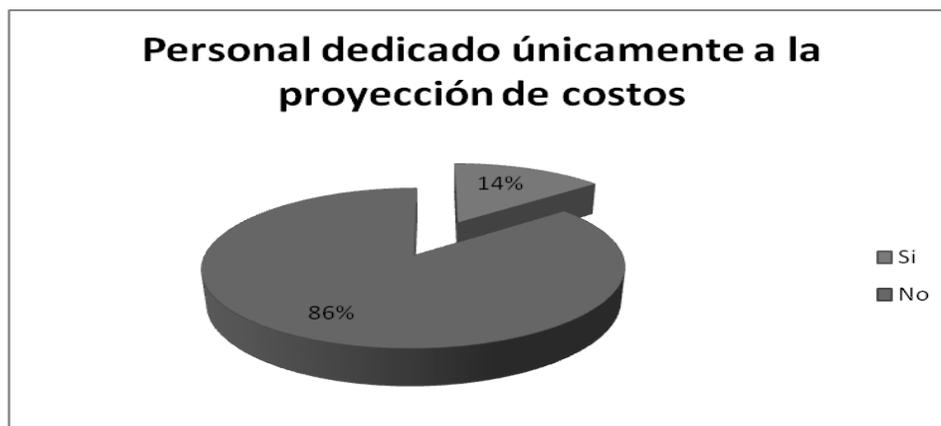
Análisis e interpretación de resultados

El gráfico muestra que 3 empresas cuentan con la oportunidad de adquirir financiamiento por las instituciones financieras al igual que otras 3 empresas manifestaron que algunas veces han podido obtenerlo, mientras que una 1 de las 7 entidades declaró que algunas veces logra obtener financiamiento, lo que muestra que para 4 empresas le es difícil adquirir financiamientos, se le puede atribuir a la falta de liquidez que las empresas poseen.

Pregunta 8: ¿Existe personal dedicado únicamente para la labor de proyección de costos a las líneas que se producen?

Objetivo: Verificar si tiene los conocimientos necesarios para analizar las líneas de producción.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	1	14.29%
No	6	85.71%
TOTALES	7	100.00%



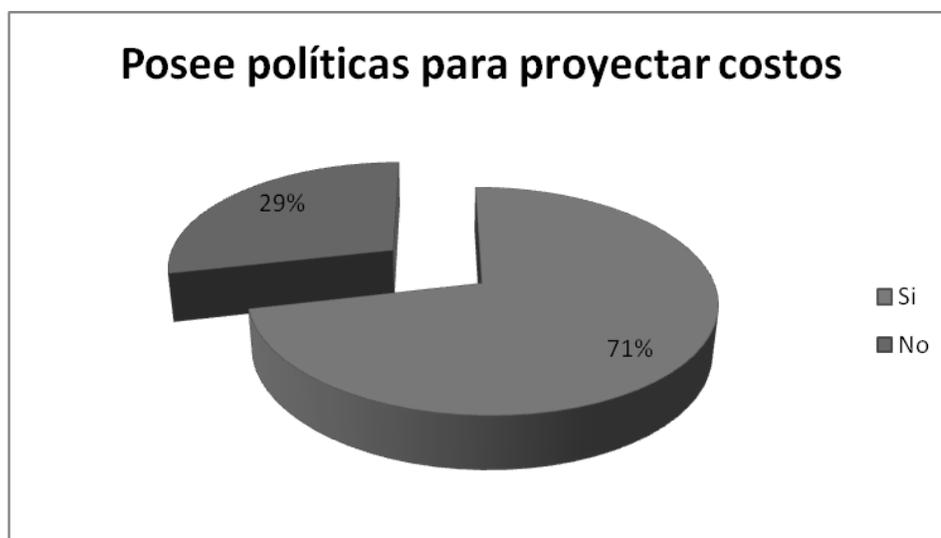
Análisis e interpretación de resultados

El gráfico muestra que 6 imprentas de la población no cuenta con una persona idónea que posea la función de presupuestar los costos de los productos que fabrican, este dato arroja un serio problema ya que esta industria tiene la complicación inherente en que cada producto tiene sus propias características y merece atención presupuestar cada detalle para ser certeros al momento de producir y que genere ganancias, es por eso que una vez a bien tener entre su equipo de trabajo este personal, ya que podrá evaluar las líneas que producen y esto servir a la administración para la toma de decisiones.

Pregunta 9: ¿Considera que posee políticas establecidas para proyectar costos a los productos que fabrica?

Objetivo: Evaluar si las empresas poseen manual de políticas y por ende si los cumplen y les son efectivas.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	5	71.43%
No	2	28.57%
TOTALES	7	100.00%



Análisis e interpretación de resultados

La investigación arrojó que un 5 imprentas manifestaron que no poseen políticas para la labor de proyección de costos, lo que demuestra que los costos pueden no estar siendo calculados por expertos en la materia y por ende ocasionan un riesgo de falta de rentabilidad en la producción o pérdida de clientes por cotizar productos con precio de venta elevados, las 2 empresas restantes declaró poseer políticas establecidas para proyección de costos.

Pregunta 10: ¿Se han identificado claramente los riesgos relacionados en los procesos del ciclo de producción de línea offset?

Objetivo: Conocer si las entidades han identificado los riesgos en los procesos en el ciclo productivo de líneas offset y detectar si existe un ciclo definido de producción.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	5	71.43%
No	2	28.57%
TOTALES	7	100.00%



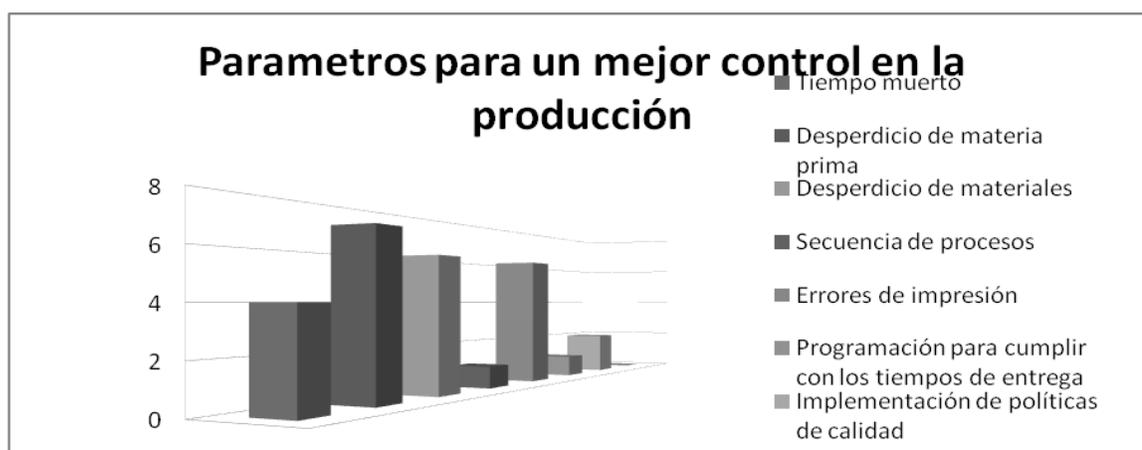
Análisis e interpretación de resultados

Según las entidades evaluadas 5 imprentas declararon que ya han identificado los riesgos relacionados con actividad económica, mientras que 2 imprentas manifiestan que aún no han detectado los riesgos de operar, siendo para estas un mal aliado pues lo que podría generarles ganancias controlando los riesgos, puede escaparse y generar pérdidas individuales en producción, ocasionando mala rentabilidad.

Pregunta 11: ¿Qué tipo de parámetros han definido para establecer un mejor control en la producción offset?

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa a través de los controles aplicados para atacar los riesgos en la producción.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	
Tiempo muerto	4	4/7
Desperdicio de materia prima	7	1/1
Desperdicio de materiales	6	6/7
Secuencia de procesos	1	1/7
Errores de impresión	6	6/7
Programación para cumplir con los tiempos de entrega	1	1/7
Implementación de políticas de calidad	2	2/7
Ninguna de las anteriores	0	0/7



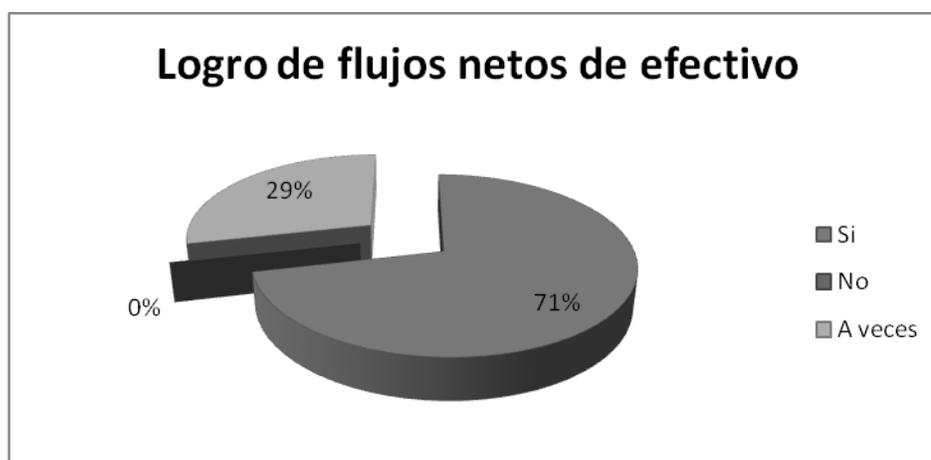
Análisis e interpretación de resultados

La investigación realizada dio como resultado que solamente una imprenta tiene dentro de sus controles en la producción offset la secuencia de procesos y la programación para cumplir con los tiempos de entrega. También solo 2 imprentas manifiestan que implementan políticas calidad, 4 poseen un control sobre el tiempo muerto, sin embargo la mayoría tienen control en cuanto al desperdicio de materia prima, materiales y errores de impresiones, lo que indica que no en toda población existe el control de los anteriores riesgos en producción o solamente los conocen pero no los controlan.

Pregunta 12: ¿Logra la administración obtener flujos netos de efectivo positivos esperados?

Objetivo: Verificar si la entidad logra obtener liquidez esperada, para hacer frente a sus obligaciones a corto y largo plazo.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	5	71.43%
No	0	0.00%
A veces	2	28.57%
TOTALES	7	100.00%



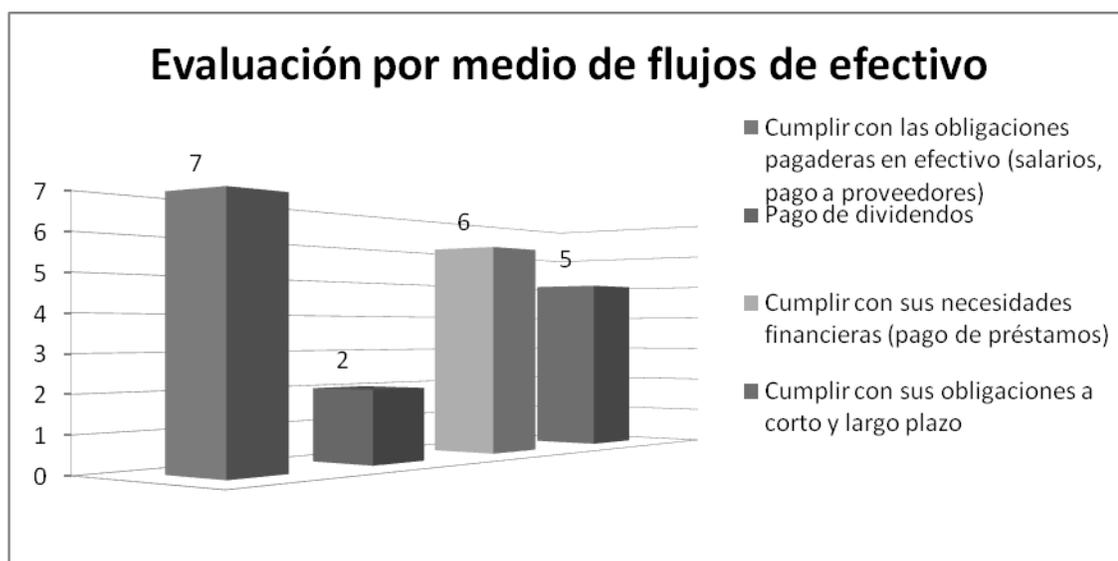
Análisis e interpretación de resultados

El gráfico muestra que 5 entidades si logran obtener flujos netos de efectivo esperados, mientras 2 imprentas, manifiestan que solo a veces logran obtener la liquidez esperada, se puede atribuir este hecho a la falta de controles descritos en la pregunta anterior.

Pregunta 13: Si su respuesta a la pregunta anterior fue positiva, considere si dichos flujos le permiten evaluar las siguientes situaciones?

Objetivo: Comprobar la veracidad de la respuesta a la pregunta 12 acerca de la obtención de flujos de efectivo esperados.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	
Cumplir con las obligaciones pagaderas en efectivo (salarios, pago a proveedores)	7	1/1
Pago de dividendos	2	2/7
Cumplir con sus necesidades financieras (pago de préstamos)	6	6/7
Cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo	5	5/7



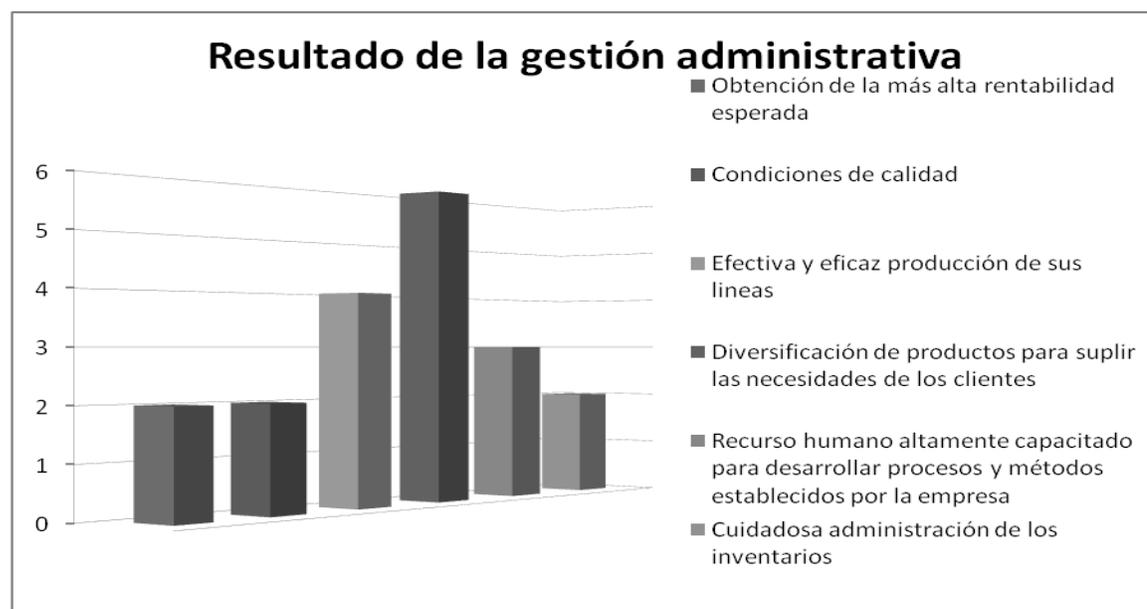
Análisis e interpretación de resultados

El gráfico refleja que toda la población informante cumple con las obligaciones pagaderas en efectivo (salarios, pago a proveedores), 2 empresas manifestaron que logran pagar dividendos, 6 imprentas cumplen con sus necesidades financieras y 5 solventan sus obligaciones a corto y largo plazo.

Pregunta 14: ¿Con la gestión administrativa que posee logra los siguientes resultados?

Objetivo: Evaluar los resultados de la gestión de la administración.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	
Obtención de la más alta rentabilidad esperada	2	2/7
Condiciones de calidad	2	2/7
Efectiva y eficaz producción de sus líneas	4	4/7
Diversificación de productos para suplir las necesidades de los clientes	6	6/7
Recurso humano altamente capacitado para desarrollar procesos y métodos establecidos por la empresa	3	3/7
Cuidadosa administración de los inventarios	2	2/7



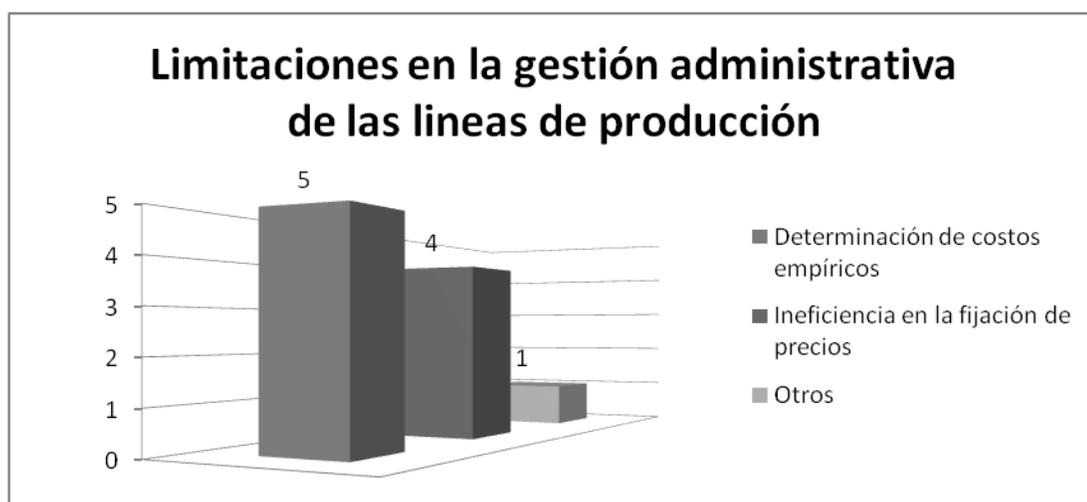
Análisis e interpretación de resultados

A través de la investigación se determina que 2 empresas obtienen la más alta rentabilidad esperada, 2 logran condiciones de calidad, 4 Efectiva y eficaz producción de sus líneas, 6 Diversificación de productos para suplir las necesidades de los clientes, 6 de éstas cuentan con recurso humano altamente capacitado para desarrollar procesos y métodos establecidos por la empresa y solo en 2 imprentas tienen un cuidado en administración de los inventarios.

Pregunta 15: ¿Cuáles de las siguientes limitaciones ha encontrado en la gestión administrativa de las líneas de producción?

Objetivo: Evaluar la importancia atribuida a la proyección de costos, antes de fijar un precio de venta.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	
Determinación de costos empíricos	5	5/7
Ineficiencia en la fijación de precios	4	4/7
Otros	1	1/7



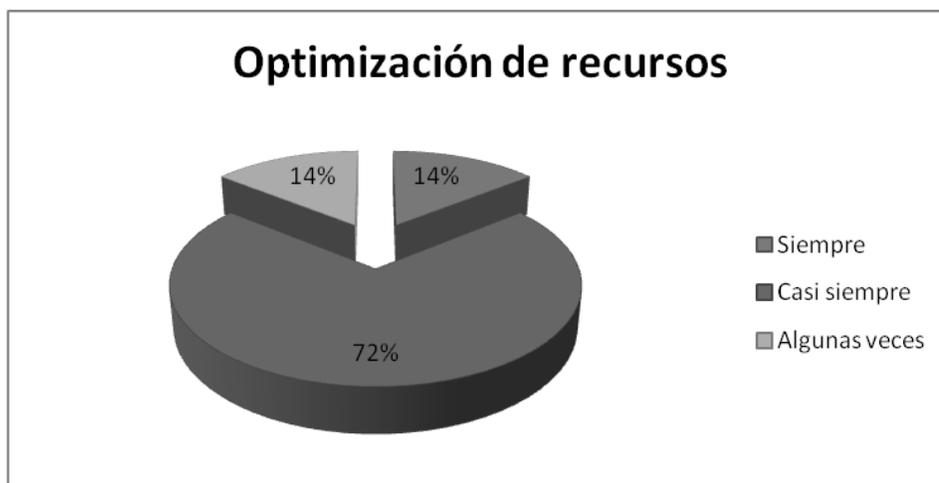
Análisis e interpretación de resultados

De las imprentas encuestadas, 5 manifestaron limitantes en la determinación de costos empíricos, lo que conlleva a reflexionar en la capacidad del encargado de proyectar los costos, ya que debe poseer experiencia adecuada para costear los productos, 4 informantes declararon que existe latente ineficiencia en la fijación de precios, esto puede ser atribuible a la inexperiencia en la determinación de costos de las líneas que se producen o a la intervención de los dirigentes de la entidad momento de dictar un costo en base a experiencias pasadas, cabe mencionar que no es incorrecto la experiencia, pero en este medio es mejor ser certeros debido a la singularidad de cada producto.

Pregunta 16: ¿Considera usted que actualmente con la gestión administrativa que tiene en su empresa logra una buena optimización de los recursos?

Objetivo: Identificar la adecuada optimización de los recursos en las operaciones involucradas con la administración.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	1	14.29%
Casi siempre	5	71.43%
Algunas veces	1	14.29%
TOTALES	7	100.00%



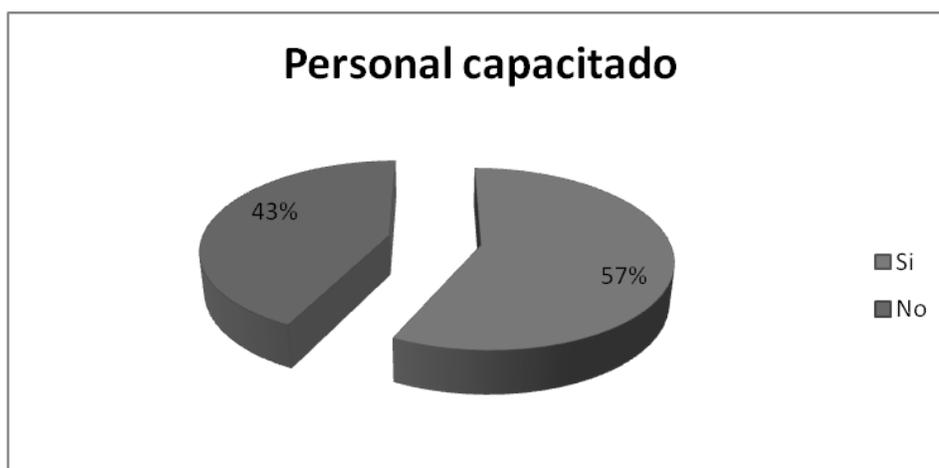
Análisis e interpretación de resultados

A través de los resultados obtenidos se observa que 4 imprentas consideran que casi siempre logran una buena optimización de los recursos con el desempeño de la gestión administrativa que poseen, mientras que 1 empresa considera que siempre obtiene la buena optimización de recursos y la imprenta restante razona que algunas veces logra obtener una buena optimización de recursos. El hecho de casi siempre lograr una buena optimización de recursos influye en que existe desperdicios y falta de control administrativo en la mayoría de la población.

Pregunta 17: ¿Ha recibido capacitaciones relacionadas con la implementación de la gestión administrativa que promueva el desarrollo de su personal permitiéndole controlar las líneas de producción, evaluar costos y tomar decisiones?

Objetivo: Conocer si se invierten en tecnificar al personal según sus puestos y funciones que desempeña, además valorar la disposición para acatar nuevas herramientas.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	4	57.14%
No	3	42.86%
TOTALES	7	100.00%



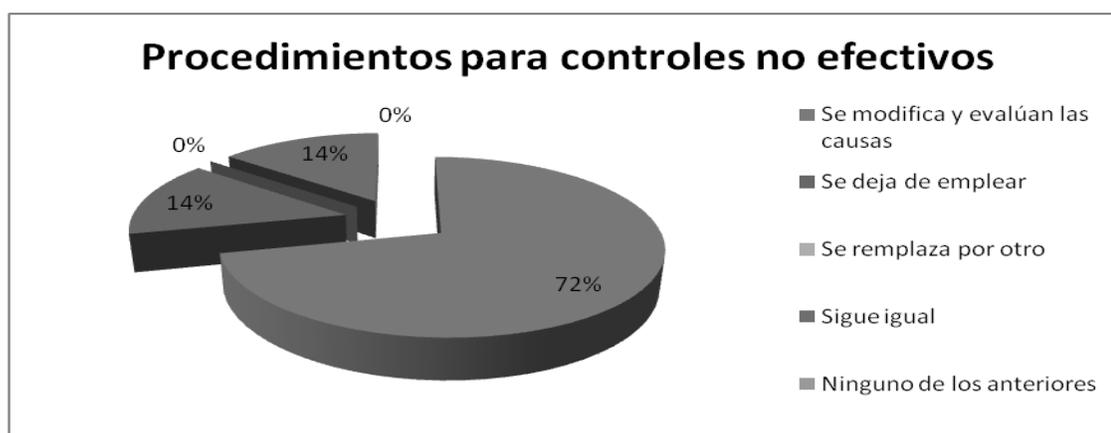
Análisis e interpretación de resultados

Como se puede observar en los resultados 4 de las imprentas manifestaron que si han recibido capacitaciones en gestión administrativa que promueven el desarrollo de su personal permitiéndole controlar las líneas de producción, evaluar costos y tomar decisiones. Mientras que las 3 imprentas representantes revelaron que no han recibido ese tipo de capacitaciones, lo anterior afecta en muchas áreas y el impacto se ve reflejado en la rentabilidad.

Pregunta 18: ¿Qué procedimientos se realizan al identificar que un control no funciona de forma efectiva?

Objetivo: Identificar la disposición o resistencia al cambio que estas empresas presentan para mejorar en la gestión del negocio.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Se modifica y evalúan las causas	5	71.43%
Se deja de emplear	1	14.29%
Se remplaza por otro	0	0.00%
Sigue igual	1	14.29%
Ninguno de los anteriores	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



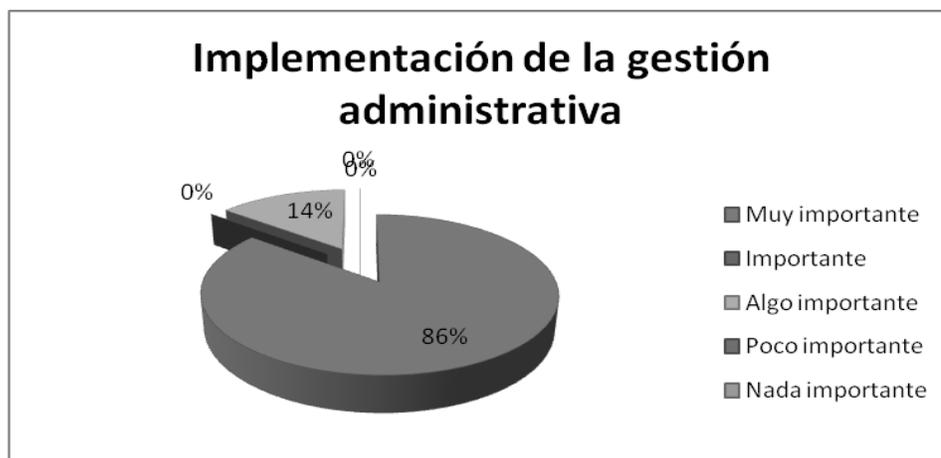
Análisis e interpretación de resultados

Con los datos obtenidos se puede concluir que 5 de las imprentas manifestaron que cuando identifican que un control no funciona de forma efectiva proceden a modificar el proceso y evaluar las causas del porque ha fallado; otra imprenta mostró que deja de emplear dicho control y la otra imprenta restante dijo que dicho control sigue igual; cabe mencionar que ninguna de las imprentas encuestadas remplaza un control por otro, pero la mayoría al detectar las fallas analizan las causas y modifican para mejorar.

Pregunta 19: ¿Considera que la implementación de la gestión administrativa de las líneas de producción es importante para el buen desempeño de las funciones de la imprenta?

Objetivo: Evaluar si el nivel de producción es determinante para el sostenimiento de la empresa y la toma de decisiones.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Muy importante	6	85.71%
Importante	0	0.00%
Algo importante	1	14.29%
Poco importante	0	0.00%
Nada importante	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



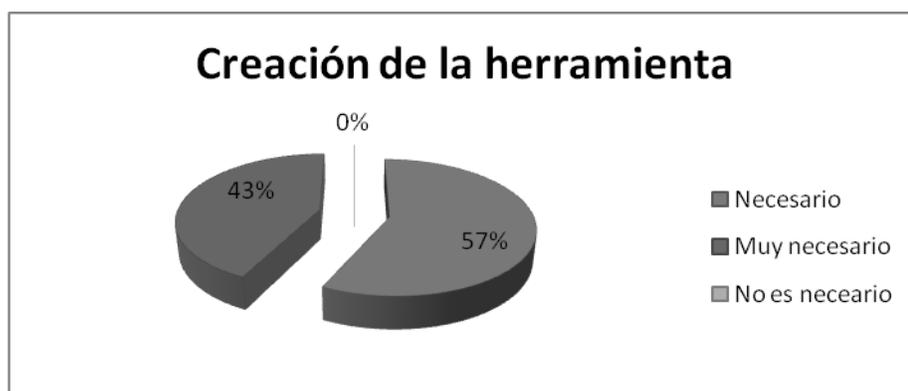
Análisis e interpretación de resultados

En el gráfico se observa que 6 imprentas consideran que es muy importante la implementación de la gestión administrativa de las líneas de producción para el buen desempeño de las funciones dentro de la misma empresa, mientras que 1 razona que es algo importante la implementación de la gestión administrativa, sin embargo se logra un análisis positivo ya que ninguna de las imprentas encuestadas consideran poco o nada importante dicha implementación de la gestión administrativa de las líneas de producción.

Pregunta 20: ¿Considera necesaria la creación de herramientas que sirvan para el análisis de la gestión administrativa de las líneas de producción?

Objetivo: Concluir el grado de importancia que la gerencia general le atribuye a que exista y se implemente un plan de gestión administrativa.

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Necesario	4	57.14%
Muy necesario	3	42.86%
No es necesario	0	0.00%
TOTALES	7	100.00%



Análisis e interpretación de resultados

Según el resultado obtenido de los informantes, 4 imprentas razona que es necesario la creación de una herramienta que sirva para el análisis de la gestión administrativa de las líneas de producción, mientras que 2 imprentas concluye que es muy necesario la creación de dicha herramienta, resultados con los cuales confirmamos que si existe un problema en la gestión administrativa de las líneas de producción para la evaluación de costos y toma de decisiones.

**ANEXO 4 LISTADO DE EMPRESAS PROPORCIONADO POR LA DIRECCIÓN
GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS**

CO R	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD	PERSONAL OCUPADO TOTAL	CLASIFICACIÓN
1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	ANTI GRÁFICA, S.A. DE C.V.	AVANTI GRÁFICA, S.A. DE C.V.	IMPRENTAS	76	MEDIANAS
2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	FORCON EL SALVADOR	FORMAS, ARTES Y SERVICIO, S.A. DE C.V.	IMPRENTAS	70	MEDIANAS
3	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	GRUPO RENDEROS, S.A. DE C.V.	GRUPO RENDEROS, S.A. DE C.V.	IMPRENTAS	30	MEDIANAS
4	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPREDISA	IMPRESOS DIVERSOS, S.A. DE C.V.	IMPRENTAS	70	MEDIANAS
5	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPRESA BELLAS ARTE	HASBUN SILHY, S.A. DE CL.V.	IMPRENTAS	88	MEDIANAS
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPRESA WILBOT, S.A.	IMPRESA WILBOT, S.A.	IMPRENTAS	85	MEDIANAS
7	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	IMPRESOS MULTIPLES, S.A. DE C.V.		IMPRENTAS	73	MEDIANAS

Fuente: Directorio Economico de Empresas 2011 (DIGESTYC)

ANEXO 5 ANÁLISIS FINANCIERO

IMPRESOS MLM, S.A. DE C.V.						
RAZONES FINANCIERAS AÑOS 2009 A 2011						
	2009	2009	2010	2010	2011	2011
Razones de Liquidez						
Capital Neto de Trabajo= AC - PC	\$ (184,022.02)	La empresa MLM, muestra en este período un problema latente en su liquidez de operación, pues no posee un nivel de capital de trabajo mínimo para cubrir con sus deudas que vencen en el corto plazo.	\$393,529.31	La compañía logró recuperarse del problema de liquidez a corto plazo del año anterior, debido al apalancamiento de un préstamo a largo plazo.	\$173,137.17	La compañía posee liquidez gracias al apalancamiento del año anterior, pero éste ahora es mucho menor en \$220,392.14, pero únicamente para deudas a corto plazo.
Indice de Solvencia= AC/PC	0.79	Siempre que el índice de solvencia de una empresa sea de 1.0 su capital neto de trabajo será cero, en este como es menor que 1.0, se posee un capital neto de trabajo negativo, mostrado en el índice anterior.	2.12	Para éste período se cuenta con un capital neto de trabajo de 2.12	1.85	Para éste período se cuenta con un capital neto de trabajo de 1.85, para operar.
Prueba Acida= (AC - Inventario)/PC	\$ 0.35	La prueba ácida aplicada a la empresa es un indicador que muestra un panorama más preciso de su liquidez, de manera que al suprimir el valor de los inventarios se observa que en 2009, no cuenta con recursos suficientes para responder a sus obligaciones en el inmediato plazo, puesto que cuenta con \$0.35 por cada dólar de deuda corriente.	\$ 1.78	En éste período la entidad muestra un panorama mejor que el año anterior, ya que se identifica que ya cuenta con recursos suficientes para responder a sus obligaciones en el inmediato plazo, cuenta con \$1.78 por cada dólar de deuda corriente.	\$ 0.88	Debido a la pérdida originada en el 2010 la empresa ya no cuenta con los recursos suficientes para responder a sus obligaciones en el inmediato plazo, sólo cuenta con \$0.88 por cada dólar de deuda corriente, lo que indica que necesita recuperar efectivo agilizando la gestión de cobros con nuevas estrategias para obtener un pronto pago.

Razones de Actividad						
Rotación de Inventario= CV/Inventario	0.83	La rotación y período de existencias de inventarios para la empresa durante al año 2009 fue de 0.83 veces.	1.80	La rotación y período de existencias de inventarios para la empresa durante al año 2010 fue de 1.80 veces.	0.58	La rotación y período de existencias de inventarios para la empresa durante al año 2011 fue de 0.58 veces.
Plazo de Cobranza Promedio= Cx/(Ventas/360)	102.03	En promedio, le toma 102 días a la empresa cobrar una cuenta pendiente, a pesar que la empresa extiende un crédito a sus clientes de 30 días, lo que arroja un resultado que denota un mal manejo del crédito o ineficiencia en la cobranza o ambas.	282.43	En promedio, le toma 282 días a la empresa cobrar una cuenta pendiente, a pesar que la empresa extiende un crédito a sus clientes de 30 días, lo que arroja un resultado que denota un mal manejo del crédito o ineficiencia en la cobranza o ambas.	179.13	En promedio, le toma 179 días a la empresa cobrar una cuenta pendiente, a pesar que la empresa extiende un crédito a sus clientes de 30 días, lo que arroja un resultado que denota un mal manejo del crédito o ineficiencia en la cobranza o ambas.
Rotación de Activos Totales= Ventas/Activos Totales	0.17	Esto indica la eficiencia en que la compañía emplea sus activos para generar dólares de ventas, esto nos muestra que las operaciones financieras no fueron eficaces para este período. La empresa cambia sus activos solo 0.17 veces al año.	0.12	Esto indica la eficiencia en que la compañía emplea sus activos para generar dólares de ventas, esto nos muestra que las operaciones financieras no fueron eficaces para este período. La empresa cambia sus activos solo 0.12 veces al año.	0.12	Esto indica la eficiencia en que la compañía emplea sus activos para generar dólares de ventas, esto nos muestra que las operaciones financieras no fueron eficaces para este período. La empresa cambia sus activos solo 0.12 veces al año.
Medidas de Endeudamiento						
Razón o Índice de Endeudamiento= PT/AT	61%	La compañía ha financiado 61% de sus activos con deudas, entre más alto es este porcentaje, tanto más alto será el apalancamiento financiero de la empresa.	61%	La compañía ha financiado 61% de sus activos con deudas, entre más alto es este porcentaje, tanto más alto será el apalancamiento financiero de la empresa.	31%	La compañía ha financiado 31% de sus activos con deudas, entre más alto es este porcentaje, tanto más alto será el apalancamiento financiero de la empresa.
Razón Pasivo-Capital=Pasivo LP/Capital Social	111%	Las deudas a largo plazo de la empresa representan, por tanto, 111% del capital contable, lo que resulta alarmante ya que es mucho mayor la deuda a largo plazo como para cubrir con esta obligación.	168%	Las deudas a largo plazo de la empresa representan, por tanto, 168% del capital contable, lo que resulta alarmante ya que es mucho mayor la deuda a largo plazo como para cubrir con esta obligación.	33%	Las deudas a largo plazo de la empresa representan, por tanto, 33% del capital contable, lo que resulta alarmante ya que es mucho mayor la deuda a largo plazo como para cubrir con esta obligación.

Medidas de Rentabilidad						
Margen Bruto de Utilidad= Utilidad Bruta/Ventas	37%	Este valor se muestra en la línea del estado de resultados y equivale al 37%. Este margen indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Lo idóneo es que mientras más alto sea este margen menor sea el costo de la mercancía vendida.	40%	Este valor se muestra en la línea del estado de resultados y equivale al 40%. Este margen indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Lo idóneo es que mientras más alto sea este margen menor sea el costo de la mercancía vendida.	41%	Este valor se muestra en la línea del estado de resultados y equivale al 41%. Este margen indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Lo idóneo es que mientras más alto sea este margen menor sea el costo de la mercancía vendida.
Margen de Utilidad en Operación=UO/Ventas	-4%	Por cada dólar en ventas, la empresa perdió un 4%, lo cual es alarmante.	-4%	Por cada dólar en ventas, la empresa perdió un 4%, esta situación muestra que la compañía tiene serios problemas de rentabilidad ya que no logro mantenerse en el mercado en este año y lograr utilidad.	-15%	Por cada dólar en ventas, la empresa perdió un 15%, esta situación muestra que la compañía tiene serios problemas de rentabilidad ya que un período más no logra cubrir con sus operaciones lo que puede ocasionar que la empresa deje de operar.
Margen Neto de Utilidad=UN desp. De Imp./Ventas	3%	Esta medida muestra el éxito de la empresa, respecto a las utilidades sobre las ventas. Para este período este margen fue el resultante luego de restar a las ventas, todos los gastos, incluyendo impuestos.	2%	Para este período la empresa tiene un declive de 1% respecto al anterior, aunque siempre hubo una utilidad.	9%	Para este año, la empresa incrementó su utilidad a un 9%.

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Resultados.

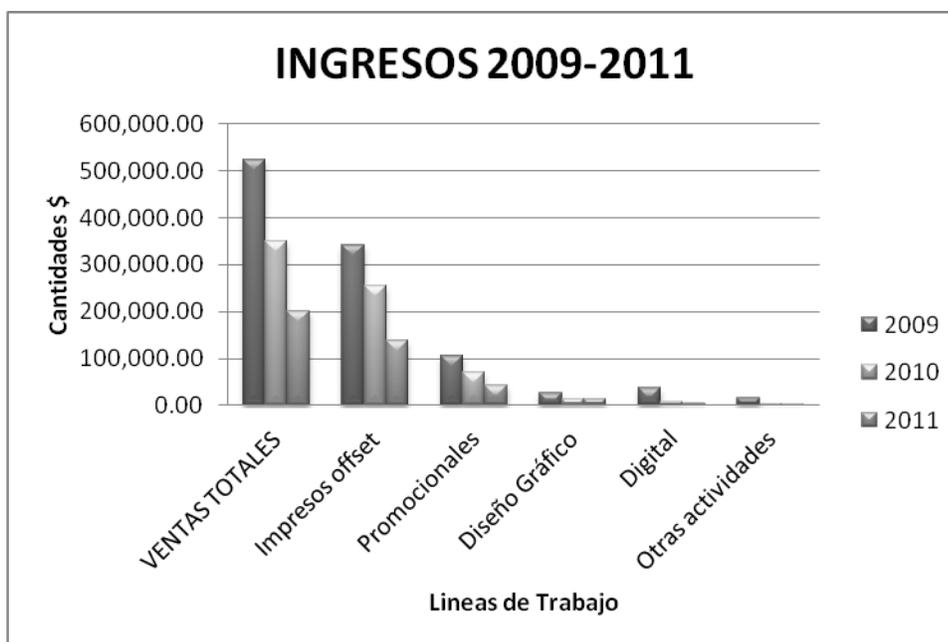
Las ventas en los ejercicios de 2009 a 2011 han disminuido considerablemente, dicha disminución se da por el alza de precios que se dio en esos años, aún así, la impresión offset sigue siendo la que mayor porcentaje le da al total de las ventas. El costo de venta, ha disminuido también, aunque no de manera formidable como se esperaba, lo que provoca una disminución en la utilidad bruta mucho más palpable. Se observa también que al agregar los gastos de operación, provocan una pérdida para los tres años, la cual logra recuperarse al sumar los otros ingresos; brindando una utilidad para todos, aunque en el 2010 disminuyó con respecto al 2009, pero ya en el año 2011 se logra recuperar dicha rentabilidad. Se puede decir que el año 2010 fue el año más crítico para la empresa, ya que aunque las ventas fueron mayores, su costo de venta aumentó, pero sus otros ingresos fueron mucho menores con respecto a los otros dos años.

Balance General.

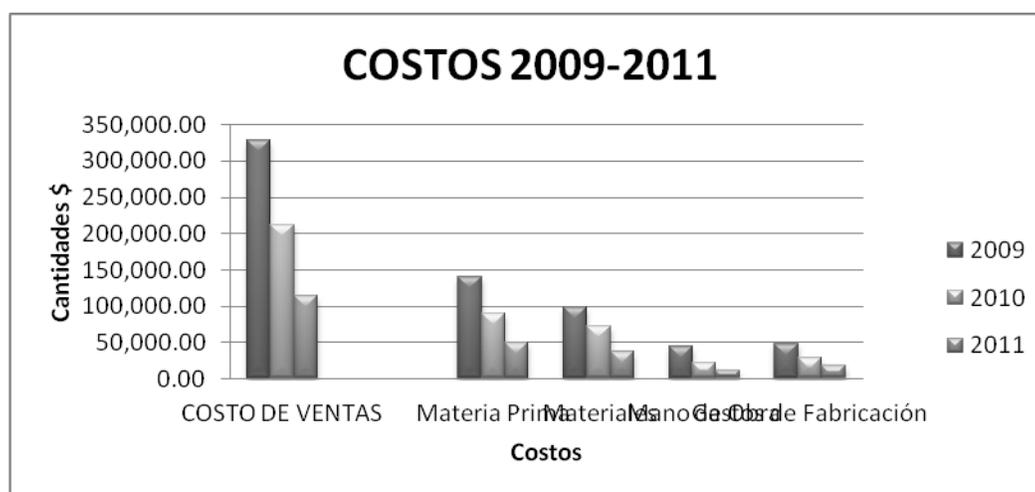
Se puede observar que aunque los activos corrientes tuvieron un incremento para el año 2010 con respecto al 2009, en el 2011 vuelven a tener una disminución muy considerable, lo cual provoca una variación de \$1, 408,368.91 para dicho año. Aunque de igual manera los pasivos tuvieron una disminución muy notaria para los tres años. Se observa también que los pasivos tuvieron una disminución para cada año, siendo mucho más impactante para el año 2011. El patrimonio, en cambio, tuvo una leve disminución en cada año, con una variación de \$54,993.08 como mayor para el año 2011 con respecto al 2010.

GRÁFICOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

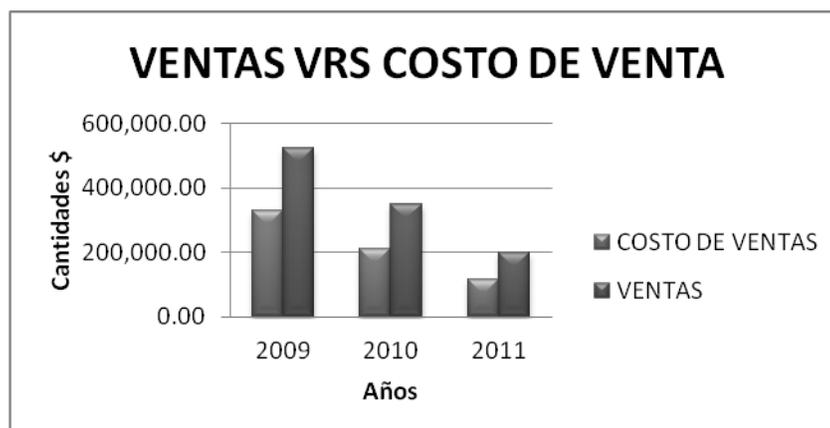
	2009	2010	2011
VENTAS TOTALES	523,521.00	350,000.00	200,000.00
Impresos offset	340,288.65	255,500.00	138,000.00
Promocionales	104,704.20	70,000.00	42,000.00
Diseño Gráfico	26,176.05	14,000.00	14,000.00
Digital	36,646.47	7,000.00	5,000.00
Otras actividades	15,705.63	3,500.00	1,000.00
TOTAL DE INGRESOS	523,521.00	200,000.00	325,000.00



	2009	2010	2011
COSTO DE VENTAS	329,207.45	211,646.63	114,690.25
Materia Prima	139,897.50	89,998.99	49,980.00
Materiales	98,435.50	71,852.00	36,890.00
Mano de Obra	43,550.60	21,952.30	10,345.00
Gastos de Fabricación	47,323.85	27,843.34	17,475.25



	COSTO DE VENTAS	VENTAS
2009	329,207.45	523,521.00
2010	211,646.63	350,000.00
2011	114,690.25	200,000.00



IMPRESOS MLM, S.A. DE C.V
BALANCES GENERALES
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA US\$)

ACTIVO	2009	2010	2011	VARIACION	
				2009	2010
CORRIENTES					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 160,786.73	\$ 352,363.00	\$ 80,393.37	\$ 191,576.27	\$ (271,969.64)
Inventarios	\$ 395,863.00	\$ 117,868.00	\$ 197,931.50	\$ (277,995.00)	\$ 80,063.50
Cuenta por Cobrar	\$ 148,380.32	\$ 274,580.64	\$ 99,513.95	\$ 126,200.32	\$ (175,066.69)
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 705,030.05	\$ 744,811.64	\$ 377,838.82	\$ 39,781.59	\$ (366,972.83)
NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	\$ 2310,910.00	\$ 2210,910.00	\$ 1207,013.92	\$ (100,000.00)	\$ (1003,896.08)
Otros Activos	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 37,500.00	\$ -	\$ (37,500.00)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2385,910.00	\$ 2285,910.00	\$ 1244,513.92	\$ (100,000.00)	\$ (1041,396.08)
TOTAL ACTIVOS	\$ 3090,940.05	\$ 3030,721.64	\$ 1622,352.74	\$ (60,218.41)	\$ (1408,368.91)
PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO					
CORRIENTE					
Cuenta por Pagar	\$ 597,690.31	\$ 273,382.00	\$ 156,161.50	\$ 324,308.31	\$ 117,220.50
Impuesto Sobre la Renta por Pagar	\$ 5,992.76	\$ 2,647.33	\$ 5,855.64	\$ 3,345.43	\$ (3,208.31)
Acreedores Varios	\$ 285,369.00	\$ 75,253.00	\$ 42,684.50	\$ 210,116.00	\$ 32,568.50
TOTAL CORRIENTE	\$ 889,052.07	\$ 351,282.33	\$ 204,701.64		
NO CORRIENTE					
Documento por Pagar a Largo Plazo	\$ 991,409.73	\$ 1502,500.00	\$ 295,704.87	\$ (511,090.27)	\$ 1206,795.14
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 991,409.73	\$ 1502,500.00	\$ 295,704.87	\$ (511,090.27)	\$ 1206,795.14
TOTAL DE PASIVOS	\$ 1880,461.80	\$ 1853,782.33	\$ 500,406.51	\$ 26,679.47	\$ 1353,375.83
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 896,896.00	\$ 896,896.00	\$ 896,896.00	\$ -	\$ -
Reserva Legal	\$ 82,304.27	\$ 83,101.32	\$ 84,864.31	\$ 797.05	\$ (1,762.99)
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 213,299.68	\$ 189,000.00	\$ 122,619.00	\$ 24,299.68	\$ 66,381.00
Utilidades del Presente Ejercicio	\$ 17,978.29	\$ 7,941.99	\$ 17,566.92	\$ 10,036.30	\$ (9,624.93)
TOTAL DEL PATRIMONIO	\$ 1210,478.25	\$ 1176,939.31	\$ 1121,946.23	\$ 33,538.94	\$ 54,993.08
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3090,940.05	\$ 3030,721.64	\$ 1622,352.73	\$ 60,218.41	\$ 1408,368.91

Las Notas Explicativas son parte integrante de los Estados Financieros

IMPRESOS MLM, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE RESULTADOS PORCENTUAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011
(EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA US\$)

	2011	2011	2010	2010	2009	2009
INGRESOS						
Ventas	\$ 523,521.00	100%	\$ 350,000.00	100%	\$ 200,000.00	100%
Impresos offset	\$ 340,288.65	65%	\$ 255,500.00	73%	\$ 138,000.00	69%
Promocionales	\$ 104,704.20	20%	\$ 70,000.00	20%	\$ 42,000.00	21%
Diseño Gráfico	\$ 26,176.05	5%	\$ 14,000.00	4%	\$ 14,000.00	7%
Digital	\$ 36,646.47	7%	\$ 7,000.00	2%	\$ 5,000.00	3%
Otras actividades	\$ 15,705.63	3%	\$ 3,500.00	1%	\$ 1,000.00	1%
TOTAL DE INGRESOS	\$ 523,521.00		\$ 350,000.00		\$ 200,000.00	
menos						
COSTO DE VENTAS	\$ 329,207.45	63%	\$ 211,646.63	60%	\$ 114,690.25	57%
Materia Prima	\$ 139,897.50	42%	\$ 89,998.99	43%	\$ 49,980.00	44%
Materiales	\$ 98,435.50	30%	\$ 71,852.00	34%	\$ 36,890.00	32%
Mano de Obra	\$ 43,550.60	13%	\$ 21,952.30	10%	\$ 10,345.00	9%
Gastos de Fabricación	\$ 47,323.85	14%	\$ 27,843.34	13%	\$ 17,475.25	15%
UTILIDAD BRUTA	\$ 194,313.55	37%	\$ 138,353.37	40%	\$ 81,000.00	41%
menos						
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos Ventas	\$ 57,171.00	11%	\$ 60,500.00	17%	\$ 51,895.50	26%
Gastos de Administración	\$ 86,737.00	17%	\$ 55,000.00	16%	\$ 37,300.00	19%
Gastos Financieros	\$ 70,253.00	13%	\$ 36,500.00	10%	\$ 22,555.00	11%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	\$ (19,847.45)	-4%	\$ (13,646.63)	-4%	\$ (30,750.50)	-15%
Mas: Otros Ingresos	\$ 45,033.00	9%	\$ 25,033.00	7%	\$ 56,525.83	28%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE RESERVA LE	\$ 25,185.55	5%	\$ 11,386.37	3%	\$ 25,775.33	13%
Reserva Legal	\$ 1,762.99		\$ 797.05		\$ 1,804.27	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 23,422.56		\$ 10,589.32		\$ 23,971.06	
Impuesto Sobre la Renta	\$ 5,855.64		\$ 2,647.33		\$ 5,992.76	
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	\$ 17,566.92		\$ 7,941.99		\$ 17,978.29	

Las Notas Explicativas son parte integrante de los Estados Financieros

IMPRESOS MLM, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA US\$)

	2009	2010	2011
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Resultado del Ejercicio	\$ 17,978.29	7,941.99	17,566.92
Ajustes Por:			
Reserva Legal	\$ 9,304.27	\$ 797.05	\$ 1,762.99
Cuentas Por Cobrar	\$ (50,000.00)	\$ (126,200.32)	\$ 175,066.69
Inventarios	\$(150,000.00)	\$ 277,995.00	\$ (80,063.50)
Cuenta por Pagar	\$(105,000.00)	\$ (324,308.31)	\$ (117,220.50)
Acreedores Varios	\$(111,599.58)	\$ (210,116.00)	\$ (32,568.50)
Impuestos Sobre la Renta	\$ (7,500.00)	\$ (3,345.43)	\$ 3,208.31
Otros Activos	\$ -	\$ -	\$ 37,500.00
Flujo Netos de efectivo por Actividades de Operación	-396,817.02	-377,236.02	5,252.41
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 1003,896.08
Flujo Netos de efectivo por Actividades de Inversión	\$ -	\$ 100,000.00	\$ 1003,896.08
FLUJO DE EFECTIVO DE LA ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO			
Dividendos Decretados y Pagados	\$ -	\$ (42,277.98)	\$ (74,322.99)
Documento por Pagar a Largo Plazo	\$ 207,045.02	\$ 511,090.27	\$ (1206,795.14)
Flujo Netos de efectivo por Actividades de Financiamiento	\$ 207,045.02	\$ 468,812.29	\$ (1281,118.13)
Disminución (Incremento) Neto de Efectivo y Equivalente de Efectivo	\$(189,772.00)	\$ 191,576.27	\$ (271,969.64)
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Principio del Periodo	\$ 350,558.73	\$ 160,786.73	\$ 352,363.00
Efectivo y Equivalentes de Efectivo al Final del Periodo	\$ 160,786.73	\$ 352,363.00	\$ 80,393.37

IMPRESOS MLM, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO COMPARADOS
EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA US\$)

	2009	2010	2011
Capital Social:			
Saldo al Principio y al Final del Ejercicio	\$ 896,896.00	\$ 896,896.00	\$ 896,896.00
Disponibles:			
Saldo al principio del ejercicio	\$ 213,299.68	\$ 231,277.98	\$ 196,941.99
Dividendos Decretados	\$ -	\$ (42,277.98)	\$ (74,322.99)
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 17,978.29	\$ 7,941.99	\$ 17,566.92
Saldo al final del ejercicio	\$ 231,277.98	\$ 196,941.99	\$ 140,185.92
Mas:			
Reserva Legal			
Saldo al Principio y al Final del Ejercicio	\$ 82,304.27	\$ 83,101.32	\$ 84,864.31
Total Utilidades No Distribuidas	\$ 313,582.25	\$ 280,043.31	\$ 225,050.23
Total Patrimonio de los Accionistas	\$ 1210,478.25	\$ 1176,939.31	\$ 1121,946.22

Las Notas Explicativas son parte integrante de los Estados Financieros

ANEXO 6 MANUAL DE PROCESOS

Manual de procesos/procedimientos

Manual de organización.

Unidad organizativa: **Junta Directiva**

Depende de: Junta general de accionistas

Unidades de su dependencia: producción, comercialización, auditoría interna.

Objetivo:

Es la responsable de la administración y dirección de los recursos de la imprenta, constituyéndose en el órgano ejecutivo de la asamblea general, ante quienes responde por el resultado de las operaciones de la empresa.

Funciones:

- ✓ Cumplir y hacer cumplir los acuerdos y disposiciones de la asamblea general.
- ✓ Convocar a sesiones de junta general ordinaria o extraordinaria.
- ✓ Custodiar y llevar el registro de los socios, actas de junta general y de junta directiva.
- ✓ Gestionar los contratos que la junta general autorice y aprobar aquellas cuyo valor esté limitado en los acuerdos de la sociedad y los demás que sean de su competencia.
- ✓ Revisar y proponer a la junta general los presupuestos, la memoria de la gestión administrativa, los estados financieros y el proyecto de distribución de los excedentes.
- ✓ Disponer para los socios los registros contables y demás documentos debidamente ordenados.
- ✓ Crear las unidades, nombrando a sus miembros.
- ✓ Nombrar al gerente, al jefe de producción, al jefe administrativo y al jefe de comercialización.
- ✓ Recibir y entregar bajo inventario todos los bienes y recursos de la imprenta.
- ✓ Autorizar a los miembros que tendrán firma registrada en las instituciones bancarias.
- ✓ Coordinar y evaluar periódicamente la ejecución de los planes de trabajo y de los presupuestos.

- ✓ Elaborar manuales de organización y administración, los reglamentos internos de la empresa y proponerlos a junta general.
- ✓ Revisar y aprobar anualmente los salarios y otras remuneraciones de funcionarios y empleados.
- ✓ Solicitar y contratar los servicios de asistencia técnica y crediticia.
- ✓ Reunirse semanalmente con el gerente para conocer el estado actual de las labores realizadas.
- ✓ Establecer un sistema de control interno.

Unidad organizativa:**Auditoría Interna**

Depende de:

Junta Directiva.

Unidades que se relacionan con esta unidad: Producción, Ventas, Gerente.

Objetivo.

Supervisar todas las operaciones de la imprenta e informar oportunamente de irregularidades a la presidencia.

Funciones:

- ✓ Verificar que los miembros de la junta directiva, unidades y socios cumplan con sus deberes.
- ✓ Cerciorarse que todo acuerdo tomado en junta general sea ejecutado por la junta directiva.
- ✓ Revisar arqueos generales o especiales.
- ✓ Realizar supervisiones especiales y verificar que los registros contables, estados financieros y otros informes se tengan actualizados.
- ✓ Dar visto bueno a los acuerdos de la junta directiva que se refieren a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan el máximo fijado en los puntos de acta.
- ✓ Informar a la presidencia de las irregularidades que observe y verificar que sean corregidas.
- ✓ Reunirse una vez al mes por lo menos con el presidente.

Unidad organizativa:**Producción.**

Depende de:

Junta Directiva.

Unidades que se relacionan con esta unidad: Gerencia.

Objetivos

Esta unidad tiene a su cargo los programas que tienden a mejorar las actividades productivas, su finalidad es apoyar la utilización máxima de los recursos destinados al incremento de la producción.

Funciones.

- ✓ Servir de apoyo a la junta directiva en el desarrollo de las actividades productoras.
- ✓ Apoyar la gestión del gerente, sirviendo de medio de comunicación entre la parte operativa y la junta directiva.
- ✓ Supervisar los trabajos de campo cuando es necesario.
- ✓ Asesorar al personal de campo, para mejorar la eficiencia y producción
- ✓ Capacitarse en las técnicas de producción y actualizarse con avances técnicos.
- ✓ Hacer reuniones una vez al mes.

Unidad organizativa:

Ventas

Depende de:

Junta Directiva.

Unidades con las que se relaciona esta unidad: Gerente.

Objetivos:

Éste tiene a su cargo los programas que tienden a mejorar los recursos en lo administrativo, económico y financiero. Su finalidad es agilizar los trámites de compra y venta.

Funciones:

- ✓ Servir de apoyo a la junta directiva en el desarrollo de las actividades productivas.
- ✓ Presentar a la junta directiva cotizaciones de los productos a comprar, tanto en precios como en calidad.
- ✓ Asegurar el suministro de materia prima y materiales para el área de producción.
- ✓ Presentar a la junta directiva los canales apropiados para la venta de sus productos.
- ✓ Hacer reuniones por lo menos una vez al mes.

Manual de descripción de puestos.

Introducción.

El manual ha sido diseñado para mejorar y sistematizar la descripción de todas las actividades inherentes a cada puesto de la estructura organizativa de las imprentas, así como también los requisitos que cada puesto exige para ser desempeñado, estableciendo los niveles jerárquicos.

El manual ha sido elaborado, para que las imprentas tengan una herramienta técnica-administrativa, que sirva de guía para la contratación y desarrollo de las funciones del personal.

Para mantener su objetividad, se sugiere se revise por lo menos cada año, a medida que se realicen cambios en la empresa.

Objetivo general.

Proporcionar una herramienta básica que contribuya para el desarrollo de controles internos administrativos de la imprenta.

Objetivos específicos:

Establecer la segregación de funciones para contribuir a crear un ambiente adecuado para los controles contables.

Determinar las características que tipifican los puestos y que deben servir de guía en la selección del personal adecuado.

Proporcionar al jefe, como instrumento de dirección, el conocimiento de los diferentes puestos bajo su control, para desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones.

Orientar la capacitación de personal con una formación integral basada en las exigencias de cada puesto o cargo.

Normas para el uso del manual.

El manual debe darse a conocer al personal de la empresa.

Las funciones, la dependencia jerárquica y los requisitos mínimos deberán ser cumplidos por el personal.

El cumplimiento de lo prescrito estará bajo la responsabilidad de cada unidad organizativa.

Identificación: Presidente de junta directiva.

Unidad organizativa: Junta Directiva.

Nombre del cargo: Presidente de la Junta Directiva.

Relaciones jerárquicas.

Supervisión Ejercida: Producción, Ventas, Auditoría Interna, Gerente.

Supervisión Recibida: Junta Directiva.

Personal a su Cargo: Gerente.

Función básica:

Representar judicialmente a la imprenta pudiendo otorgar, poderes generales y especiales, previa autorización de la junta directiva.

Funciones específica.

- ✓ Conocer y presidir las reuniones de junta general, junta directiva y actos sociales.
- ✓ Autorizar las inversiones aprobadas por la junta directiva.
- ✓ Mantener mancomunadamente con otro miembro de la junta directiva firma de las cuentas bancarias, la emisión de cheques y demás títulos valores.
- ✓ Firmar los estados financieros.
- ✓ Asumir las funciones del gerente por ausencia de éste.
- ✓ Otras funciones que señale la junta directiva y los acuerdos.

Identificación: **Gerente**

Unidad organizativa: Gerencia

Nombre del Puesto: Gerente

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Jefe de Producción, Jefe de Administración, Jefe de Ventas.

Supervisión Recibida: Junta Directiva

Función Básica:

Es el encargado de ejecutar los planes de trabajo en la parte técnica y administrativa.

Funciones Específicas:

- ✓ Preparar los planes de trabajo, recibir los presupuestos, elaborar el plan maestro y presentarlos a la junta directiva.
- ✓ Supervisar la ejecución de los planes de trabajo y de presupuestos.
- ✓ Coordinar las operaciones de campo con la producción, así como el uso de la maquinaria disponible.
- ✓ Proponer al consejo de administración el nombramiento o remoción del personal a su cargo.
- ✓ Asignar deberes a empleados y trabajadores.
- ✓ Coordinar y asesorar los comités.
- ✓ Revisar y firmar los reportes administrativos.
- ✓ Exigir al jefe de administración la entrega de los estados financieros dentro de ocho días siguientes del mes que finaliza.
- ✓ Presentar a junta directiva la información de las operaciones de la imprenta.
- ✓ Reunirse quincenalmente con el personal a su cargo para revisar, evaluar y corregir actividades.
- ✓ Reunirse con la junta directiva por lo menos una vez al mes.
- ✓ Distribuir a los departamentos bajo su responsabilidad los presupuestos aprobados.

Requisitos mínimos:

Experiencia: Dos o más años de administración de empresas de preferencia en imprentas.

Educación: Ingeniero Industrial

Identificación Jefe de Producción

Unidad Organizativa: Producción

Nombre del Puesto: Jefe de Producción

Relaciones jerárquicas:

Supervisión Ejercida: Supervisor de Campo, Supervisor de Maquinaria.

Supervisión recibida: Gerente

Personal a su cargo: secretaria, supervisor de campo, supervisor de máquinas.

Función básica:

Administrar la producción de la imprenta, velando por la optimización de la misma y de los recursos utilizados

Funciones específica:

- ✓ Dirigir y supervisar el trabajo de campo y el servicio de maquinaria para la mejor utilización de recursos.
- ✓ Elaborar presupuestos de costos.
- ✓ Organizar y supervisar la actividad productiva de la imprenta.
- ✓ Mantener informado de logros alcanzados al gerente.
- ✓ Tener información estadística y técnica de la producción actualizada.
- ✓ Informar anticipadamente sobre necesidades de recursos económicos y materiales a la administración.
- ✓ Velar porque se proteja los activos bajo su responsabilidad.

Requisitos mínimos:

Experiencia: Dos o más años en administración de la producción, de preferencia en imprentas.

Educación: Ingeniero Industrial o Técnico Industrial.

Identificación: Supervisor de campo

Unidad organizativa: Producción de Impresos y Formas

Nombre del puesto: Supervisor de Campo

Relaciones jerárquicas

Supervisión Ejercida: Operarios de producción.

Supervisión Recibida: Jefe de Producción.

Personal a su Cargo: Operarios de Producción.

Función básica:

Encargado de ejecutar planes relativos a la producción.

Funciones específica:

- ✓ Ejecutar los programas de trabajo previamente elaborados, aplicables a su responsabilidad.
- ✓ Vigilar e informar al jefe de producción sobre irregularidades observadas en el campo.
- ✓ Proveer mano de obra suficiente para desarrollar la producción en todas sus fases.
- ✓ Coordinar con el jefe de maquinaria sobre el uso de los implementos y herramientas que se necesiten para el proceso de producción.
- ✓ Proporcionar la nómina de las personas bajo su cargo.
- ✓ Solicitar por medio de requisiciones pre-enumeradas las materias primas y materiales para la producción.

Requisitos mínimos.

Experiencia: Dos o más años en el manejo de personal.

Educación: Técnico o estudiante de cuarto año de ingeniería industrial.

Identificación: Supervisor de maquinaria.

Unidad organizativa: Producción de Impresos y Formas.

Nombre del puesto: Supervisor de Maquinaria.

Relaciones jerárquicas

Supervisión ejercida: Mecánicos

Supervisión recibida: Jefe de Producción.

Personal a su cargo: Mecánicos.

Función básica

Dar mantenimiento al equipo de producción y demás herramientas, para funcionamiento óptimo dentro del proceso productivo.

Funciones específica:

- ✓ Elaborar un programa de mantenimiento para maquinaria, equipo y herramientas de producción.
- ✓ Coordinar con el jefe de campo la utilización de maquinaria, equipo y herramienta en la producción.
- ✓ Autorizar por medio de requisiciones el retiro de combustible y lubricantes para cada maquinaria y equipo.

Requisitos mínimos

Experiencia: Dos años en el mantenimiento, reparación y uso de maquinaria y equipo de impresión.

Educación: Técnico de mecánica industrial o mecánico de oficio.

Identificación: Jefe de administración.

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Jefe de Administración.

Relaciones jerárquicas.

Supervisión Ejercida: Contabilidad, Bodega, Caja, Control Presupuestario.

Personal a su Cargo: Secretaria, Contador, Encargado de Bodega, Caja, Encargado de Control Presupuesto

Supervisión recibida: Gerente.

Función Básica:

Encargado de coordinar y supervisar las operaciones administrativas de la imprenta.

Funciones Específica.

- ✓ Coordinar y supervisar los servicios administrativos en el funcionamiento de la imprenta.
- ✓ Verificar constantemente que se aplique el sistema contable adoptado, definiendo las responsabilidades de creación, revisión, envío, recepción de documentos y registros de los mismos.
- ✓ Supervisar la preparación de informes financieros por parte de la entidad
- ✓ Revisar los comprobantes de ingresos y egresos.

- ✓ Verificar que se sigan los procedimientos establecidos para el recibo, distribución y despacho de correspondencia.
- ✓ Controlar la entrada y salida de personas, maquinaria, equipo y materiales de la empresa.
- ✓ Verificar que toda salida de equipo, maquinaria y materiales propiedad de la entidad se efectúe con la debida autorización.
- ✓ Recomendar o sugerir al gerente sobre mejoras a los procedimientos de trabajo de las unidades a su mando.
- ✓ Verificar que los inventarios se hagan en la fecha destinada y que los procedimientos sean de su conocimiento.
- ✓ Planificar programas de desarrollo del personal
- ✓ Evaluar continuamente la selección y adiestramiento del personal.
- ✓ Elaborar los presupuestos administrativos.
- ✓ Controlar y evaluar regularmente el rendimiento del personal, así como el estímulo que corresponda por su eficiencia.
- ✓ Supervisar el mantenimiento de archivos.
- ✓ Informar al gerente sobre cualquier anomalía del personal bajo su cargo.

Requisitos mínimos.

Experiencia: Dos años en administración de personal.

Educación: Licenciado en contaduría pública o administración de empresas.

Identificación: **Auxiliar contable**

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Auxiliar Contable

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Contabilidad

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Recibir órdenes del jefe de contabilidad y aplicarlas desempeñando las funciones propias asignadas.

Funciones Específicas:

- ✓ Elaborar los comprobantes de ingresos y egresos, incluyendo las partidas que no presentan transacciones en efectivo.
- ✓ Anexar los documentos justificativos a las transacciones registradas en las partidas.
- ✓ Registrar diariamente las operaciones en los libros contables.
- ✓ Llevar un registro diario de los cheques.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias.
- ✓ Registrar mensualmente las depreciaciones y amortizaciones de los bienes muebles, inmuebles e intangibles.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos o mas años desempeñando las funciones de auxiliar de contabilidad.

Educación: Contador o Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Secretaria de Contabilidad

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Secretaria de Contabilidad

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Contabilidad

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Hacer trabajos contables mecanográficos y digitales, archivar correspondencia y documentación contable.

Funciones Específicas:

- ✓ Digitalizar correspondencia, informes y otros que genere la unidad.

- ✓ Elaborar cheques de pagos.
- ✓ Archivar diariamente documentación recibida.
- ✓ Atender y efectuar llamadas telefónicas, relacionadas con el trabajo.
- ✓ Quincenalmente solicitar suministros de papelería para la unidad contable.
- ✓ Realizar las actividades que le asigne su jefe.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Un año en labores secretariales.

Educación: Bachiller Técnico Comercial.

Identificación: Jefe de Bodega

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Jefe de Bodega

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Bodeguero

Supervisión Recibida: Jefe de Administración

Personal a su Cargo: Bodeguero

Función Básica:

Mantener en condiciones adecuadas la bodega, controlar las entradas y salidas de materias primas y materiales.

Funciones Específicas:

- ✓ Registrar adecuadamente la entrada y salida de materia prima y materiales, verificando la documentación correspondiente.
- ✓ Proporcionar a contabilidad las copias de la documentación para su aplicación contable.
- ✓ Elaborar recuentos físicos de inventarios, dichas tomas deberán realizarse en compañía del bodeguero y jefe de Administración.
- ✓ Mantener actualizado el registro del control de Inventario.
- ✓ Reportar las pérdidas de materia prima y materiales.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos años en el manejo y control de inventarios

Educación: Bachiller Técnico Comercial opción Contador.

Identificación: Bodeguero

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Bodeguero

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Bodega

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Encargado de la recepción, custodia y despacho de materia prima y materiales.

Funciones Específicas:

- ✓ Responsable de las existencias de bodega.
- ✓ Participar en recuentos físicos de las materias primas y materiales
- ✓ Recibir y entregar la materia prima y materiales con la documentación correspondiente.
- ✓ Hacer reporte de pérdida de existencias ocasionadas por el manejo de los mismos o por cualquier circunstancia que lo amerite.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos desempeñando funciones de bodeguero.

Educación: Bachiller Técnico Comercial opción contador.

Identificación: Tesorería

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Cajero

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Administración

Función Básica:

Recibir, custodiar y depositar los ingresos a favor de la imprenta.

Funciones Específicas:

- ✓ Recibir ingresos por ventas y cobros que realice la imprenta por medio de documento justificativo.
- ✓ Remesar a diario los ingresos recibidos.
- ✓ Elaborar el reporte de entrada y salidas de dinero a diario.
- ✓ Proporcionar a contabilidad el informe de caja con sus respectivos documentos.
- ✓ Estar presente en los cortes de caja, así como en arqueos de caja.
- ✓ Firmar de estar satisfecho con los cortes y arqueos de caja.
- ✓ Responsabilizarse por los faltantes o sobrantes de dinero.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos años en puestos similares.

Educación: Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Recursos Humanos

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Encargado de personal

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Administración

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Controlar al personal en general y elaborar las correspondientes planillas de ellos.

Funciones Específicas:

- ✓ Controlar al personal diariamente y las labores que realizan.
- ✓ Revisar los listados con el propósito de controlar ausencias.
- ✓ Elaborar las planillas correspondientes de pagos y solicitar los fondos a la administración.

- ✓ Proporcionar a contabilidad la liquidación de planillas y del pago efectuado.
- ✓ Informar a la administración sobre cualquier anomalía detectada.
- ✓ Mantener datos estadísticos del personal empleado.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos años en control de planillas.

Educación: Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Control Presupuestario

Unidad Organizativa: Administración

Nombre del Puesto: Encargado de control presupuestario

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Administración

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Ejercer control sobre los presupuestos de cada unidad.

Funciones Específicas:

- ✓ Controlar la ejecución de presupuestos según programa.
- ✓ Hacer informes comparativos de lo presupuestado y lo realizado para determinar la variación.
- ✓ Informar por escrito al jefe de la administración, gerente y junta directiva sobre los informes comparativos.
- ✓ Informar las variaciones significativas, determinando las causas que lo originaron.
- ✓ Mantener datos estadísticos, en particular del área de producción.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos años en elaboración de presupuestos.

Educación: Estudiante de tercer año en Administración de Empresas o Contaduría Pública.

Identificación: Gerente de Ventas

Unidad Organizativa: Ventas y Compras

Nombre del Puesto: Gerente de Ventas

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Compras y Ventas

Supervisión Recibida: Gerente

Personal a su Cargo: Encargado de compras, encargado de ventas y secretaria

Función Básica:

Encargado de gestionar las compras y ventas.

Funciones Específicas:

- ✓ Presentar cotizaciones al gerente sobre proyecciones de compras.
- ✓ Establecer los canales adecuados para la venta de los distintos productos que fabrica la imprenta.
- ✓ Revisar que todas las compras realizadas tengan su respectiva orden de compras.
- ✓ Supervisar constantemente los procedimientos para la venta de papelería y libros.
- ✓ Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- ✓ Informar al gerente sobre cualquier desviación o anomalías.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos o mas años desempeñando las funciones de compra y venta.

Educación: Contador o Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Secretaria del Departamento de Ventas

Unidad Organizativa: Ventas y Compras

Nombre del Puesto: Secretaria

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Ventas

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Digitar diferentes clases de documentos, archivar correspondencia y cumplir las órdenes del jefe.

Funciones Específicas:

- ✓ Digitar diariamente todo tipo de trabajos, informes, etc.
- ✓ Recibir y despachar correspondencia.
- ✓ Registrar diariamente las operaciones en los libros contables.
- ✓ Llevar un registro diario de los cheques.
- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias.
- ✓ Registrar mensualmente las depreciaciones y amortizaciones de los bienes muebles, inmuebles e intangibles.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos o mas años desempeñando las funciones de auxiliar de contabilidad.

Educación: Contador o Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Encargado de Compras

Unidad Organizativa: Compras

Nombre del Puesto: Encargado de Compras

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Compras

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Realizar cotizaciones para efectuar las compras y proveer a las demás unidades de papelería y útiles, materia prima, materiales y otros, para el desempeño de sus funciones.

Funciones Específicas:

- ✓ Prepara las órdenes de compra pre-enumeradas correlativas.
- ✓ Mantener datos estadísticos sobre compras efectuadas.
- ✓ Informar al jefe de ventas sobre las anomalías que observa

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos o mas años desempeñando las funciones de compras, retaceos y actividades similares.

Educación: Contador o Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

Identificación: Encargado de Ventas

Unidad Organizativa: Ventas

Nombre del Puesto: Encargado de Ventas

Relaciones Jerárquicas

Supervisión Ejercida: Ninguna

Supervisión Recibida: Jefe de Ventas

Personal a su Cargo: Ninguno

Función Básica:

Auxiliar al jefe de ventas en la gestión de ventas.

Funciones Específicas:

- ✓ Llevar registro auxiliar de las ventas para efectos financieros y estadísticos.
- ✓ Informar a contabilidad sobre todo envío de productos así como las ventas, para su registro contable.
- ✓ Informar sobre las anomalías al jefe de ventas.

Requisitos Mínimos:

Experiencia: Dos o mas años en puestos similares.

Educación: Contador o Bachiller Técnico Comercial opción contaduría.

ANEXO 7 FORMATOS DE LA HERRAMIENTA.

ORDEN DE PRODUCCIÓN

Orden de Producción N° _____	
Cliente: _____	Fecha de inicio: _____
Producto: _____	Fecha Final: _____
Medida: _____	Cantidad: _____
Características: _____	

Tintas: _____	
Tiro: _____	Retiro: _____
Material: _____	
Pliegos a cortar: _____	Medida: _____
Pliegos maquina: _____	Medida: _____
Observaciones: _____	

CONTROL DE PRODUCCIÓN

Para Orden de Producción: _____

Empresa: _____

Fecha de Entrega: _____

Operaciones Realizadas	Orden Producción	N°		N°		N°	
		Programa	Realizado	Programa	Realizado	Programa	Realizado
TOTAL							

MATERIAS PRIMAS

Empresa: _____

Operario: _____

Periodo: _____

Materiales	Cantidad entregada por bodega	Cantidad devuelta a bodega	Cantidad utilizada en producción

CONSUMO INTERNO

Fecha: _____

Departamento: _____

N° Orden de Producción	Materiales/ Insumos	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario

Firma
Solicitante

Autorización

Observaciones: _____

REPORTE DE TIEMPOS ESTIMADOS, REALES Y OCIOSOS

Mes: _____

Operario: _____

	Tiempo Estimado	Tiempo Real	Tiempo Ocioso
1° semana			
2° semana			
3° semana			
4° semana			
TOTALES (horas)			