

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**"PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO COMO
INSTRUMENTO PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DEL SECTOR IMPRENTA DEL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR."**

PRESENTADO POR:

ROSALES ARAUJO, MIRIAM IVONNE.
VILLANUEVA BARRERA, WENDY MARISOL.



PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:
LIC. JOSÉ ALEJANDRO CARÍAS SANDOVAL.

ABRIL 2007

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

VICERECTOR

PRESBITERO VÍCTOR BERMÚDEZ YANEZ



SECRETARIO GENERAL

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS ARGUETA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO ARÉVALO

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO
PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEL
SECTOR IMPRENTA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**



LIC. CARLOS ALFREDO HERRERA

JURADO



LIC. LUIS HERNÁNDEZ PLEITEZ

JURADO



ING. JOSÉ LUIS LÓPEZ

JURADO



LIC. JOSÉ A. CARÍAS SANDOVAL

ASESOR

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso

Por haberme guiado e iluminado en cada paso recorrido, brindándome las fuerzas y salud necesarias para seguir adelante en aquellos momentos cuando sentía obstáculos en el camino y pensaba que mi meta de vida profesional no se realizaría.

A mi madre Myriam Rosario Araujo

Por estar siempre a mi lado aconsejándome, apoyándome, proporcionándome siempre las palabras precisas para actuar de una manera correcta y con valores, cuyo amor y bondad me incentivan a ser una mejor persona cada día.

A mi padre José Oscar Rosales

Por haberme apoyado y ayudado a lo largo de todos estos años, cuyos consejos fuerza y perseverancia son un gran ejemplo y motivación para mí.

A mi hermano Douglas Armando Ortiz

Por ser mi ejemplo, mi segundo padre, la persona que siempre me ha respaldado y apoyado para realizar todos mis sueños e ilusiones, gracias por estar siempre a mi lado.

A familiares y amigos

A mis tíos Julio Valiente y Lilian Bautista por el apoyo brindado, al Sr. Américo Aldana, con mucho cariño y aprecio como un gran amigo, cuya colaboración fue muy valiosa para la presente tesis.

A mi amiga Thanya por sus consejos y palabras de apoyo en todo este proceso.

A mi amiga y compañera de tesis Wendy, por su optimismo que fue vital para nuestra lucha, la cual fue muy grande y que gracias a la ayuda de Dios y nuestros esfuerzos logramos concluir.

Y a todas las personas que colaboraron directa e indirectamente en la elaboración de la presente tesis.

Al asesor de tesis Lic. José A. Carías, gracias por sus valiosos consejos y orientación, Al tutor de tesis Lic. Fidias Alfaro, gracias por la paciencia y consejos brindados.

Al Lic. Luis Hernández Pleitez, Lic. Carlos Alfredo Herrera y al Ing. José Luis López, gracias por el apoyo y guía proporcionados.

Miriam Ivonne Rosales Araujo.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias en primer lugar a Dios Padre todo Poderoso, a la Virgen de Guadalupe y a alguien muy importante en mi vida y que desde las alturas me ha permitido alcanzar el más grande sueño que ambas teníamos y que aunque físicamente ella no me acompañe, lo he alcanzado con su apoyo espiritual, con su amor, su ternura, comprensión, cariño, respeto y una infinidad de sentimientos que una **Madre (Catalina Barrera)** puede representar en la vida de una hija, los agradecimientos que expreso en este párrafo quedan cortos para todo lo que puedo decirle a la persona que he Amado, Amo y seguiré Amando por toda mi vida **Madrecita Linda**.

El ejemplo de vida lo representa mi padre (Tomas Hernández Ramos), quien con su esfuerzo, cariño y amor me ha permitido ser la persona que soy, y alcanzar una de las principales metas que he trazado en mi vida, y que hasta la fecha su apoyo sigue palpable en mi camino, solo me resta decirle que **Te Quiero Mucho Papi**.

Agradezco a mi tío Víctor, Tía Irma, Cindy, Papá Ricardo, Lorena y Carlitos (Gordo), Tía Lita, Cecy, Sra. Herminia, por acompañarme en estos momentos y que a pesar de la distancia siguen a mi lado con su apoyo y cariño. A Elena por finalmente comprenderme en estos momentos. A mis hermanos, primas que han sido mi fuerza de inspiración y un ejemplo en su vida.

A mi segunda familia y que han representado una gran parte de amor en mi corazón, lo representan mis queridos amigos (Bea, Kizzy, Diana, K-le, Beto, Karlita y Boris) que sin su apoyo incondicional no habría alcanzado este objetivo, y que a pesar de mis fallas, alegrías y locuras siempre me acompañan, solo me resta decirles que los Quiero Mucho. Finalmente puedo considerar una amiga más y que he conocido en la etapa final de mis estudios universitarios, demostrándome su apoyo agradezco a Karen Patricia Herrera, diciendo que ya formas parte de mi club de amigos.

A mi compañera y amiga de Tesis Miriam Rosales, que a pesar de los obstáculos encontrados en el camino, juntas lo superamos y puedo decir por ambas que lo logramos y que llegamos al final. A la Sra. Miriam Rosario Araujo por su apoyo, cariño, comprensión y por ser parte esencial de este trabajo.

Personas que en el camino he ido conociendo, mostrándome su comprensión en los momentos de lucha, y por encontrarse a mi lado (Betza, Mónica, Sra. Maria Elena Rivas, Sra. Priscila, Sra. Isabel Segovia, Vane, Heydi, Rommel, Chele, Chino, David Juarez, Sr. Gilberto, Sr. Danilo Mendoza, y Eurico).

Finalmente puedo agradecer a las personas que nos apoyaron en el proceso de tesis y que permitieron llegar al final, gracias a Lic. Alejandro Carias, Lic. Fidias Alfaro, Lic. Luis Pleitez, Lic. Carlos Herrera, Ing. López, Don Remberto y demás personal de la Universidad que hicieron posible este sueño.

Doy gracias a todas aquellas personas que en este momento he olvidado sus nombres y que me demostraron su afecto en este proceso.

Wendy Villanueva.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1	Planteamiento del Problema	1
2	Antecedentes de la Imprenta en El Salvador	2
3	Aporte del Sector Imprenta a la Economía de El Salvador	3
4	Importancia del sector Imprenta en El Salvador	6
5	Justificación	6
6	Proyección Social	7
7	Delimitación del Problema	8
7.1	Delimitación Espacial o Geográfica	8
7.2	Delimitación Temporal	8
8	Objetivos de la Investigación	9
8.1	Objetivo General	9
8.2	Objetivos Específicos	9
9	Hipótesis de la Investigación	9
9.1	Hipótesis General	9
9.2	Hipótesis Específicas	10
10	Alcances	10
11	Diseño Metodológico	11
11.1	Tipo de Estudio	11
11.2	Área Geográfica de Estudio	11
11.3	Unidades de Análisis	11
11.4	Población	12
11.5	Muestra	12
12	Método para la Recolección de Datos	13
12.1	Técnicas e Instrumentos de Investigación	13
12.2	Investigación de Campo	13
12.3	Plan de Tabulación y Análisis de Datos	14
12.4	Análisis de las Situaciones Encontradas	14

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, SECTOR: IMPRENTA; Y LOS MANUALES	15
1.1 La Pequeña Empresa	16
1.1.2 Clasificación de la Pequeña Empresa	16
1.2 Sector Imprenta	16
1.2.1 Principales Funciones y Actividades en las Imprentas	17
1.3 Importancia de los Manuales para la Administración del Negocio	18
1.3.1 Conceptos de Manuales Administrativos	19
1.3.2 Importancia de los Manuales Administrativos	19
1.3.3 Clasificación de los Manuales Administrativos	20
1.3.4 Pasos para elaborar un Manual Administrativo	22
1.3.5 Fuentes de Información para Elaboración de Manuales Administrativos	23
1.3.6 Levantamiento de la Información para Elaborar Manuales Administrativos	24
1.3.7 Integración y Análisis de la Información	24
1.3.8 Formulación de Recomendaciones	25
1.3.9 Estructura de un Manual Administrativo	26
1.3.10 Ventajas y Desventajas de los Manuales	29
1.4 Políticas Financieras	30
1.4.1 Importancia de las Políticas Financieras	31
1.4.2 Finalidad del uso de Políticas Financieras	31
1.4.3 Proceso de Desarrollo de las Políticas Financieras	31
1.4.4 Tipos de Políticas Financieras por su Área de Aplicación	32
1.4.5 Aplicación de Políticas Financieras en Diferentes Áreas	33
1.4.6 Objetivo de las Decisiones Financieras	33

CAPÍTULO II		
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS		34
2.1	Tabulación de los Datos	35
2.2	Análisis y Comentarios de los Resultados	35
CAPÍTULO III		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		40
3.1	Conclusiones	41
3.2	Recomendaciones	42
CAPÍTULO IV		
MANUAL ADMINISTRATIVO		44
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR IMPRENTA		
4.1	Manual Administrativo	45
4.1.1	Introducción	45
4.1.2	Objetivos	45
4.1.3	Análisis de la Situación Actual del Sector Imprenta	46
4.1.4	Estructura Organizativa Tradicional de las Pequeñas Empresas del Sector Imprenta	49
4.1.5	Identificación y Descripción de Puestos	50
4.1.6	Identificación y Descripción de los Procedimientos	76
4.1.7	Diagramas de Flujo de Funciones Cruzadas	90
4.1.8	Políticas Financieras	102
	GLOSARIO	108
	SIGNIFICADO DE SIGLAS	110
	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	114

INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias para el desarrollo de las empresas, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con instrumentos que contengan métodos y procedimientos en la ejecución operativa, y que permita descubrir, evaluar y corregir cada uno de ellos, es por lo anterior, que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la pequeña empresa, sector Imprenta, es la preparación de un manual administrativo que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, estructura, funciones, técnicas, métodos, sistemas y las políticas a seguir, para el desarrollo eficiente de sus funciones.

El presente trabajo consta principalmente de cuatro capítulos, que a continuación se detallan:

Capítulo I

El primer capítulo presenta los aspectos generales de la pequeña empresa y del sector Imprenta, así como también las generalidades, conceptos, pasos de elaboración, clasificación y funciones de los manuales y las políticas financieras.

Capítulo II

El segundo capítulo desarrolla la tabulación y análisis de la información recolectada de los ochenta y dos propietarios de las pequeñas empresas del sector Imprenta, que dan las bases para la validación de la investigación y proporciona apertura para la elaboración de los capítulos subsecuentes.

Capítulo III

Retoma la información recabada para la elaboración del manual administrativo, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se brindan a las pequeñas empresas del sector Imprenta, las cuales reflejan el análisis grupal de las

debilidades o fallas encontradas en el manejo del área administrativa de las Imprentas en estudio, como las siguientes: falta de una estructura organizacional, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y los desperdicios innecesarios, dar fluidez y eficiencia a las actividades, todo esto con el fin adquirir una mayor eficiencia y productividad.

Capítulo IV

Se enmarca la propuesta de un manual administrativo, tomando de base la información proporcionada por las pequeñas empresas, obtenida por medio de la encuesta y observación directa; herramientas básicas utilizadas para la detección de las fallas, debilidades, necesidades y aspiraciones inmersas en el sector en estudio, brindando de esta manera la plataforma para la elaboración y organización de un instrumento que por medio de la sistematización y documentación de las funciones, actividades, procedimientos internos del negocio, logre la estructura, agilización y fluidez necesarias para que las Imprentas se vuelvan más competitivas y puedan lograr mayor crecimiento y expansión comercial, quedando por cuenta e iniciativa propia del empleador o responsable del negocio adecuar dicho manual a las necesidades propias de la empresa.

Al finalizar el documento se incluye:

- Glosario
- Significado de Siglas
- Bibliografía
- Anexos

1. Planteamiento del Problema

Al considerar los nuevos retos y elementos que las pequeñas empresas deben enfrentar actualmente, es necesario que todas las operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, estén sistematizados de tal manera que permitan optimizar los recursos y maximizar la productividad de la empresa, buscando el bienestar no solo de ésta, sino también de aquellos miembros que dependen directa o indirectamente de ella. Para esto, deben considerarse todos los factores que intervienen en la administración de la empresa, lo cual permite que las organizaciones cumplan con sus objetivos.

Una parte importante de una administración eficiente, se refleja en la normalización de los procesos u operaciones que realiza, ya que de este modo se mejora la comunicación entre los empleados, se aclaran las responsabilidades inherentes a los puestos y se establecen los pasos a seguir lo que, a su vez, reduce la incertidumbre, mejora la toma de decisiones y ahorra tiempo valioso del personal involucrado, aumentando la eficiencia de la empresa.

La administración ha desarrollado técnicas que ayudan a mejorar la sistematización en diferentes niveles como el estratégico, el administrativo y el operativo. Los manuales administrativos son instrumentos que contribuyen a la sistematización, y ésta a la eficiencia, mediante el mejoramiento de la comunicación entre las partes que integran la organización.

Por lo tanto, el manual administrativo, persigue el instruir al personal sobre funciones, actividades, procedimientos, políticas, y relaciones de cada unidad, para asignar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. También ayuda a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal y propicia uniformidad en el trabajo, sirviendo como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

Uno de los principales problemas que enfrenta en la actualidad la pequeña empresa, es la falta de eficiencia en las actividades que desarrolla, debido a que no cuenta con las técnicas e instrumentos que le proporcionen en forma ordenada

y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de sus actividades, lo cual es considerado necesario para mejorar la realización del trabajo, ya que son medios valiosos para comunicar, registrar y transmitir, sin distorsionar la información referente a la organización y funcionamiento de ésta, así como de las unidades administrativas que lo constituyen.

Entre las principales causas que ocasionan dichas deficiencias, están: Falta de una estructura organizativa definida, duplicidad de tareas, la descripción de puestos no está definida, no cuentan con una delegación de poder, funciones y autoridad, encontrándose éstos centralizados.

Así mismo no poseen políticas financieras tales como: Delegación para firmas de cheques, pago de salarios en efectivo o cheque, métodos de depreciación, máximos y mínimos de pedidos, período de cobranza, entre otros.

Los propietarios de las Imprentas necesitan tener conocimiento sobre los procesos administrativos acertados y eficientes de conformidad al tamaño, estructura organizacional y rol del negocio, tomando de base la eficiencia de las actividades del área administrativa para lograr la adecuada agilización de sus operaciones.

Lo anteriormente expuesto permite plantear el siguiente enunciado:

¿Puede un manual administrativo ser un instrumento para el logro de la eficiencia en la pequeña empresa, del sector Imprenta?

2. Antecedentes de la Imprenta en El Salvador

“La Imprenta fue introducida en El Salvador en el año de 1824, significando un gran avance en la cultura del país, siendo la primera introducida en la ciudad de San Salvador.

La primera prensa fue rudimentaria, se compró a través de colectas públicas organizadas por el Presbítero y Doctor José Matías Delgado; quien juntamente con el Presbítero Miguel José Castro editó en ese año el "Seminario Político Mercantil".

En la ciudad de Sonsonate se introdujo la Imprenta en 1827; en la Ciudad de Santa Ana, en el año de 1832 existió un pequeño taller; en la ciudad de San Vicente se introdujo en 1836; y en la ciudad de Cojutepeque en 1854.

En la ciudad de San Miguel la Imprenta fue introducida en el año de 1862, mediante un taller que fundó el Capitán General Gerardo Barrios; y en el año de 1870 ya funcionaban las Imprentas del Instituto de Oriente y de la Universidad de Oriente. En el año de 1872 se estableció la Imprenta Matutina, donde se editaron "La Idea" y "La voz de Occidente"; en el año de 1878 se fundó la Tipografía Comercial, en la ciudad de San Salvador."¹

3. Aporte del Sector Imprenta a la Economía de El Salvador

El sector Imprenta ofrece una variedad de productos, insumos y servicios relacionados con la impresión. El rubro de bienes incluye productos como: formularios, formatos, materiales de Imprenta y empaste, repuestos y accesorios para equipos, entre otros y, en el rubro de servicios de impresión, se encuentran aquellos vinculados con el diseño y otros servicios complementarios como la encuadernación.

Por lo tanto, este mercado concentra la demanda de bienes y servicios de la entidad estatal y la empresa privada, la cual requiere ser atendida eficientemente.

El sector Imprenta es importante como tal, puesto que forma parte del motor productivo nacional, y se manifiesta por medio de los siguientes aspectos:

¹ Ramos García, Celsa Ivonne, Diseño de Estrategias Competitivas para Armonizar el Poder de Mercado de las Pequeñas y Medianas Empresas del sub-sector industrial: Imprentas y Editoriales en el Área Metropolitana de San Salvador, año 1999. Tesis de la Universidad Francisco Gavidia.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA A PRECIOS CONSTANTES DE 1990 EN MILLONES DE DÓLARES².

EL SALVADOR (AÑOS 2002 - 2005)

AÑOS	PRODUCTOS DE LA IMPRENTA Y DE INDUSTRIAS CONEXAS (\$)	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (%)	TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (\$)	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (%)	PARTICIPACIÓN SECTOR IMPRENTA (%)
2002	96.7		1,856.90		5.2
2003	100.2	3.5	1,898.50	2.2	5.3
2004	104.9	4.5	1,914.80	0.85	5.5
2005	109.2	3.9	1,942.60	1.4	5.6
Tasa Media de Crecimiento		4.0%		1.5%	5.4%

La tasa anual de crecimiento, del sector Imprenta, ha experimentado ciertas variaciones, habiendo crecido a un 4.5.% en el 2004 y disminuyendo a un 3.9% en el 2005; no obstante este último porcentaje fue mayor al del 2003. Es importante recalcar que la tasa de crecimiento anual del sector industria manufacturera disminuyó de 2.2% en el 2003 a 1.4% en el 2005.

Como se puede observar en el cuadro anterior la participación de los productos de sector Imprenta y de industrias conexas se incrementó de 5.2% en el 2002 a 5.6% en el 2005, lo que da a conocer el nivel de actividad que han tenido las Imprentas en los últimos cuatro años, es importante destacar que ésta siempre ha tendido a la alza y es un importante aporte económico para el país que permite el crecimiento y desarrollo social.

Con respecto a la tasa media de crecimiento anual de la rama de actividad productos de la Imprenta e industrias conexas dio como resultado 4.0%, significativamente mayor que la tasa media de crecimiento anual del total de la industria manufacturera que fue de 1.5%.

² Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Trimestral última edición, Producto Interno Bruto por Rama de Actividad Económica a Precios Constantes.

CUENTAS DE PRODUCCIÓN BRUTA POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA A PRECIOS CORRIENTES EN MILLONES DE DÓLARES³

EL SALVADOR (AÑOS 2001 – 2004)

AÑOS	PRODUCTOS DE LA IMPRENTA Y DE INDUSTRIAS CONEXAS (\$)	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (%)	TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA (\$)	TASA ANUAL DE CRECIMIENTO (%)	PARTICIPACIÓN SECTOR IMPRENTA (%)
2001	281.4		6,040.4		4.7
2002	312.8	10.0	6,206.0	2.7	5.0
2003	327.7	4.5	6,488.1	4.3	5.1
2004	362.80	9.7	6,797.2	4.5	5.3
Tasa Media de Crecimiento		8.1%		3.8%	5.0%

La tasa anual de crecimiento, del sector Imprenta disminuyó de 10% en el año 2002 a 9.7% en el 2004; se puede observar que la tasa anual de la industria manufacturera experimentó un incremento de 2.7% en el 2002 al 4.5% en el 2004.

Como muestra el cuadro anterior el aporte del sector Imprenta a la producción bruta se incrementó gradualmente cada año, comenzando con un 4.7% en el 2002 hasta alcanzar un 5.3% en el 2004; lo que muestra la importante participación de la producción de este sector para nuestra economía.

Con respecto a la tasa media de crecimiento del sector Imprenta fue de 8.1% casi doblando prácticamente la tasa anual de crecimiento del total de la industria manufacturera que fue de 4.0%; lo que nos demuestra la importancia y crecimiento de la producción de las Imprentas y el impacto que éstas provocan al ejercer su papel de industria al transformar la materia prima en bienes disponibles

³ Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Trimestral última edición (Abril-Junio 2006), Cuentas de Producción Bruta por rama de Actividad Económica a Precios Corrientes en millones de dólares.

para diferentes usos; que son utilizados por todo tipo de empresas: Públicas, privadas, de servicios y comercio.

4. Importancia del Sector Imprenta en El Salvador

Su importancia radica en apoyar y/o divulgar la libre expresión del pensamiento, que es uno de los derechos fundamentales de las personas. Además desarrolla una función social al generar empleo así como la producción de bienes y servicios; y por la utilización de la materia prima nacional y generación de mano de obra, con el consiguiente ahorro de divisas.

El sector Imprenta contribuye al desarrollo del país en diversas formas:

- Aspecto cultural
- Aspecto económico
- Aspecto servicios (venta de tintas, cartulinas, papel, otros)
- Aspecto productivo
- Aspecto comunicativo

5. Justificación

Se considera importante que las Imprentas conozcan las ventajas y beneficios que aporta el uso de un manual administrativo en el desarrollo de sus operaciones; con el objeto de fortalecer la toma de decisiones para el buen desenvolvimiento de sus funciones y posibles expansiones comerciales, a través de la optimización de los recursos y superando las deficiencias del mercado comercial, haciéndolas eficientes.

El sector Imprenta se ha destacado como una de las ramas importantes dentro de la clasificación de los negocios que contribuyen a la situación económica del país, según indicadores económicos del Banco Central de Reserva (Producto Interno Bruto por rama de actividad económica, Producción Bruta por rama de actividad

económica); es importante mencionar que el desarrollo socioeconómico del país se ha fortalecido en el transcurso del tiempo, como resultado de las exigencias Internacionales como: La Globalización, Tratados de Libre Comercio (TLC) y La Modernización del Estado, dándole un mayor énfasis al auge y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Elaborar un manual administrativo para el logro de la eficiencia de la pequeña empresa del sector Imprenta, no solo contribuye a la optimización de los recursos, sino también a la aplicación de costo-beneficio, definición de actividades, responsabilidades y la toma de decisiones; con el uso de estos instrumentos se alcanza una mejor planificación de las actividades en función de fortalecer y expandir el sector Imprenta, obteniendo mayores beneficios económicos y generando más empleo que favorece al bienestar social.

Además, la pequeña empresa ha jugado un papel trascendental en la economía del país, a pesar de los obstáculos encontrados, como los altos costos de consultoría, la poca especialización o capacitación de las áreas administrativas y financieras.

Por lo que consideramos importante que la pequeña empresa del sector Imprenta, conozca las ventajas y beneficios, que dicho instrumento administrativo brinda, enfocado a las distintas actividades y funciones que desarrolla el mismo.

6. Proyección Social

El aporte social que se ha pretendido dar mediante esta investigación, es la propuesta de un manual administrativo que sirve como un instrumento que le brinda a la pequeña empresa del sector Imprenta el conocimiento de cómo documentar sus funciones, actividades y procedimientos, a fin de sistematizar cada uno de ellos, para que de una manera sencilla pero concreta se agilicen sus procesos.

Elaborándoles una estructura organizacional que se ajuste a su realidad, luego detectando duplicidades de trabajo para su posterior minimización; cuya finalidad

no es más que el de proporcionar eficiencia en sus operaciones. Suministrando a cada uno de los empleados la información sobre sus tareas y responsabilidades, donde éstos pueden consultar el "Manual" en lugar de preguntar a cualquier miembro de la empresa que pueda conocer o no la respuesta correcta de cómo realizar una actividad, el manual contiene los elementos que aclaran los deberes, responsabilidades, reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma directa y autorizada.

Con lo anteriormente mencionado se reducirán las pérdidas de tiempo que atrasan el adecuado desenvolvimiento de las funciones realizadas por los empleados, permitiéndoles dar un mejor servicio a sus clientes; reducir costos a través de la agilización de los procesos, tener un adecuado manejo de la rotación de inventarios, mejora de los canales de comunicación que permiten facilitar la toma de decisiones en cuanto a inversiones, planes de crédito y financiamiento para el desarrollo y crecimiento de las Imprentas.

7. Delimitación del Problema

Para delimitar el problema se han tomado en consideración los siguientes aspectos:

7.1 Delimitación Espacial o Geográfica

Este trabajo se ha desarrollado en el sector Imprenta, ubicado en el área Metropolitana de San Salvador, tomando como referencia para el levantamiento de información, un número determinado de pequeñas empresas a través de los censos realizados por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC).

7.2 Delimitación Temporal

El desarrollo del presente estudio se basa en la información extraída de la observación directa realizada en la investigación de campo, de acuerdo a los resultados obtenidos de sus operaciones en los años 2004 y 2005 (según lo expresado por los propietarios de las pequeñas empresas del sector Imprenta),

para la elaboración de las políticas financieras período en el cual se detectaron las tendencias y deficiencias que los negocios han venido experimentando.

8. Objetivos de la Investigación

8.1 Objetivo General

Conocer las actividades, funciones, procedimientos y operaciones que se realizan en las pequeñas empresas del sector Imprenta, para elaborar un manual administrativo que sirva como instrumento para el logro de la eficiencia del negocio.

8.2 Objetivos Específicos

- Recolectar información que sirva de base para elaborar la propuesta de un manual administrativo como instrumento para incrementar la eficiencia del negocio del sector Imprenta.
- Identificar las principales actividades y procedimientos que se desarrollan en las Imprentas para determinar las funciones y relaciones administrativas del negocio.
- Desarrollar políticas financieras que proporcionen principios y directrices en las áreas de actividades claves, así como las tareas y labores que se ejecutan internamente en las Imprentas.

9. Hipótesis de la Investigación

9.1 Hipótesis General

La propuesta de un manual administrativo, constituye un instrumento para el logro de la eficiencia de las pequeñas empresas del sector Imprenta del área metropolitana de San Salvador.

9.2 Hipótesis Específicas

He 1: La elaboración de un manual administrativo, permite la optimización de los recursos a través de evaluaciones internas que ayudan al desarrollo de trabajos eficientes en menor tiempo.

He 2: El registro documentado de las funciones, procedimientos y operaciones, permite controlar eficientemente del desempeño de las actividades realizadas.

He 3: El establecimiento de políticas financieras fortalece la gestión financiera de las pequeñas empresas por medio de la administración y control de sus recursos financieros.

Variables:

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
He (1)	Manual Administrativo	Optimización de recursos a través de evaluaciones internas	-Desarrollo ágil y coordinado de actividades y funciones. -Reducción de tiempos y costos
He (2)	El registro documentado de las funciones, procedimientos y operaciones.	Control eficiente del desempeño de actividades.	-Manuales -Instructivos
He (3)	Políticas financieras	Fortalecimiento de la Gestión Financiera por medio de la administración y control de recursos.	-Conocimiento de políticas financieras -Utilización de políticas financieras

10. Alcances

La metodología del trabajo está basada en la Propuesta de un Manual Administrativo como Instrumento para el Logro de la Eficiencia de La Pequeña Empresa del Sector Imprenta del Área Metropolitana de San Salvador, en la que se toma de base el análisis de las principales actividades involucradas (compras,

ventas, producción, contratación de personal, mantenimiento), evaluando así la eficiencia de las mismas.

Las políticas financieras se sustentan en el resguardo y eficiencia de los recursos y control de las obligaciones.

Se consideran elementos establecidos en la Ley de Imprenta, Ministerio de Economía, Ministerio de Hacienda, Cámara de Comercio, DYGESTYC, Banco Central de Reserva (BCR), FUSADES, Información Interna del sector Imprenta y datos secundarios recabados en libros.

11. Diseño Metodológico

11.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación utilizado es el descriptivo, ya que la información obtenida se retoma para la creación de un manual administrativo, el cual permite la descripción e identificación de las funciones, procesos y actividades de las pequeñas empresas del sector Imprenta del área metropolitana de San Salvador.

11.2 Área Geográfica de Estudio

El área geográfica de estudio, se limita al área metropolitana de San Salvador, realizando el estudio en empresas del sector Imprenta que cuenten con parámetros similares u homogéneos.

11.3 Unidades de Análisis

Las unidades de observación o análisis son los administradores, o responsables de las principales funciones, actividades, procedimientos y operaciones que se manejan y/o realizan en las áreas de trabajo de las pequeñas empresas del sector Imprenta.

11.4 Población

La población investigada está conformada por pequeñas empresas del sector Imprenta ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, dedicadas a la elaboración e impresión de calendarios, libros, brochures, revistas, etiquetas entre otras. Y que según datos estadísticos proporcionados por la DIGESTYC se considera un total de 104 negocios.

11.5 Muestra

Se utilizó el método probabilístico porque la muestra obtenida posee la promesa de exactitud mensurable. Y todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser seleccionados para la muestra.

“Para efectos de que ésta sea representativa, se determinó su tamaño por medio de la fórmula estadística matemática para universo finito, que se detalla a continuación:

El cálculo del tamaño de la muestra es el siguiente:

Tipo de muestreo: proporcional.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1)E^2 + Z^2 \times P \times Q} \text{."}^4$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Coeficiente de confianza: 95% (valor crítico = 1.96)

E = Error muestral: 5% (0.05)

P = Proporción poblacional de que ocurra el evento: 50% (0.50) o probabilidad de éxito.

⁴ Kazmier, Leonard J. Estadística Aplicada a la Administración y la Economía, s.a. Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill.

Q = Proporción poblacional de que no ocurra el evento: 50% (0.50) o probabilidad de fracaso.

Aplicación de Fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50) \times (104)}{(104-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.50) \times (0.50)}$$

n= 82 pequeñas empresas.

12. Método para la Recolección de Datos

12.1 Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica utilizada para recabar los datos es la encuesta, la que consiste en un formato de preguntas que el sujeto especialista en el campo deberá llenar a fin de obtener la información relacionada al tema, y; tomando como instrumento el cuestionario, el que está dirigido a los encargados de las Imprentas.

Se utiliza también como técnica de investigación la observación directa para analizar y recabar información en la elaboración del manual tomando como instrumento una pequeña lista de preguntas para dejar constatado lo observado de los procesos, actividades y funciones a investigar.

La elaboración del cuestionario es estructurado no disfrazado; estructurado ya que debe contener una lista formal de preguntas tanto abiertas como cerradas (si - no) y no disfrazado porque se da a conocer el objetivo de la investigación, todo conlleva a tener un sesgo mínimo.

12.2 Investigación de Campo

El tipo de estudio realizado durante la investigación fue de campo, ya que se estudió el fenómeno en el escenario donde se manifiestan los hechos, en este caso se visitaron ochenta y dos pequeñas empresas del área metropolitana

de San Salvador con el objeto de recabar datos o información útil y necesaria, de la situación actual en el área administrativa del mencionado sector.

12.3 Plan de Tabulación y Análisis de Datos

Después de haber realizado la investigación de campo por medio de técnicas instrumentales, se presentó la información obtenida con su respectivo análisis.

Los datos recopilados en la investigación de campo, fueron tabulados de acuerdo al orden de preguntas, para facilitar el análisis de las mismas.

12.4 Análisis de las Situaciones Encontradas

Al obtener información a través del cuestionario, se hizo un análisis en forma objetiva de los aspectos concernientes al problema de la investigación y de esa forma discernir aquellas situaciones que queremos dar una solución.

Además se realizó un análisis para poder determinar sus respectivas variables, las cuales nos han servido de base para demostrar las hipótesis planteadas y con ello poder inferir el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que puedan ayudar a las soluciones de la temática en estudio.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA, SECTOR: IMPRENTA; Y LOS MANUALES.

1.1 La Pequeña Empresa

Las pequeñas empresas son fuentes generadoras de empleo, cuya finalidad es buscar la satisfacción de las necesidades que los consumidores, a través de los productos y servicios, les demandan.

Existen muchas instituciones y organismos que tanto a nivel nacional como internacional, determinan ciertos lineamientos para conceptualizar el significado de lo que es la pequeña empresa y quiénes la conforman. Para efectos del presente trabajo se retoma la definición de la Comisión Nacional para la Micro y pequeña empresa (CONAMYPE), que a continuación se presenta:

Toda unidad económica que tiene hasta cincuenta ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 4,762 salarios mínimos urbanos, excluyendo aquellas que tienen ventas anuales menores al equivalente de 476.2 salarios mínimos con 10 o menos ocupados.

1.1.2 Clasificación de la Pequeña Empresa

La pequeña empresa puede clasificarse, según la Comisión Nacional para la Micro y pequeña empresa (CONAMYPE), de acuerdo a los siguientes criterios:

- Por su naturaleza: Pública o privada.
- Por su actividad económica: Industria, comercio, construcción, electricidad, agua y servicios sanitarios, transporte, financieros, etc.
- Por el número de empleados.
- Por sus activos: Valor monetario en dólares, fijando límites para la clasificación.

1.2 Sector Imprenta

Este sector se dedica a imprimir: Revistas, libros, mapas, Atlas, partituras musicales; trabajos por contrato, fabricación de tarjetas, calendarios, viñetas, etiquetas, brochures, papelería de facturación para pago de impuestos, sobres y

papel de escribir con membretes, fabricación de cuadernos de hojas sueltas y carpetas para bibliotecas.

Dicho mercado concentra la demanda de bienes y servicios de la entidad estatal y la empresa privada, la cual requiere ser atendida de manera eficiente.

El sector Imprenta es importante, puesto que forma parte del motor productivo nacional, en El Salvador se cuenta con un total de 663 Imprentas, a lo largo de los 14 departamentos; de las cuales 104 pequeñas Imprentas pertenecen al área metropolitana de San Salvador, siendo una fuente generadora de empleo.

Es también importante señalar el aporte que este sector brinda a la economía reflejado a través del Producto Interno Bruto, cuya tasa anual de crecimiento aumentó de 3.5% en el 2003, a 3.9% en el 2005, habiendo crecido en un 4.5% en el 2004; lo que da a conocer el nivel de actividad que han tenido las Imprentas en los últimos años, siendo un importante aporte económico para el país que permite el crecimiento y desarrollo social.

1.2.1 Principales Funciones y Actividades en las Imprentas

“Entre las principales funciones que pueden observarse en las Imprentas están las diferentes etapas de trabajo, que a continuación se esquematizan.

Identificar una necesidad	Todo inicia con la insuficiencia que surge a través de la necesidad, y puede ser tan simple como la reproducción de un formulario, de ello surge el diseño gráfico.
Crear Diseño de Imagen	Es ser responsables de reproducir el diseño de la imagen. El proceso de impresión más eficiente debe ser identificado; variables como el tipo de material a imprimir, duración del tiraje, calidad, etc.
Reproducir el diseño de la imagen	La fase de producción, es a menudo la única etapa que ve el cliente, el consumidor y el impresor.
Distribución del mensaje impreso	La parte final, es el método de distribución del mensaje impreso. El producto impreso es enviado por correo, repartido (calles, departamentos, farmacias y puestos de revistas), entre otras.

Las actividades más importantes que pueden identificarse en el ciclo de las Imprentas, se dan a través de talleres identificados con un proceso particular, tal como tipografía o litografía, entiéndase por tipografía el arte de reproducir textos mediante la impresión con caracteres o tipos móviles en relieve y litografía es el procedimiento para reproducir escritos, dibujos y grabados sobre piedras.

Existe una secuencia de pasos que toda Imprenta sigue, las cuales consisten en:

- Preparación de arte y copias
- Composición
- Fotografía de artes gráficas
- Retocado
- Planeación del montaje
- Montaje
- Negativado
- Levantado de tipos
- Quemado de plancha
- Proceso de impresión
- Proceso de acabado⁵.

1.3 Importancia de los Manuales para la Administración del Negocio

Una parte importante de una administración eficiente, se refleja en la normalización de los procesos u operaciones que realiza, ya que de este modo se mejora la comunicación entre los empleados, se aclaran las responsabilidades inherentes a los puestos y se establecen los pasos a seguir lo que, a su vez, reduce la incertidumbre, mejora la toma de decisiones y ahorra tiempo valioso del personal involucrado, aumentando la eficiencia de la empresa.

⁵ Amaya Blanco, Tania, Aspectos Generales Sobre las Medianas y Pequeñas Empresas Dedicadas a la Producción de Artes Graficas en El Salvador, Tesis de graduación Universidad Francisco Gavidia, 2005.

La administración ha desarrollado técnicas que ayudan a mejorar la sistematización en diferentes niveles como el estratégico, el administrativo y el operativo. Los manuales administrativos son instrumentos que contribuyen a la sistematización, y ésta a la eficiencia, mediante el mejoramiento de la comunicación entre las partes que integran la organización.

1.3.1 Conceptos de Manuales Administrativos

Existe una diversidad de autores, que han dado versiones diferentes sobre lo que representa y envuelve un manual administrativo. Tomando en cuenta la complejidad de criterios se han retomado los que más se adaptan a los intereses de la presente investigación, entre las cuales se detallan los siguientes:

- "Todo cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de las organizaciones, y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente". **Joaquín Rodríguez Valencia**
- "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **Agustín Reyes Ponce**
- "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Contínolo G.**

1.3.2 Importancia de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos permiten concentrar información referente a la estructura organizativa, es decir el organigrama institucional, así como de funciones, políticas, procedimientos y actividades que se desarrollan, permitiendo desenvolverse de manera ordenada y eficiente. Por lo tanto puede decirse que la importancia de los manuales administrativos radica en:

- Establecer un sistema de información documentada, proporcionando información necesaria en lo que respecta a aspectos tales como: organización, descripción de puestos de trabajo, procedimientos y políticas que norman dichos procedimientos.
- Auxiliar en la inducción del puesto, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sistematizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, para evitar duplicidades de las mismas.
- Determinar de forma más sencilla las responsabilidades y relaciones de cada área o unidad de trabajo.
- Facilitar las labores de control interno y su evaluación.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

1.3.3 Clasificación de los Manuales Administrativos

La clasificación de los manuales administrativos que a continuación se describen, mencionan las principales características que los constituyen:

POR SU CONTENIDO	La clasificación por el contenido se refiere al cubrimiento de una variedad de materias.
Manuales de organización	Son los instrumentos administrativos que exponen detalladamente la estructura de un organismo y señala los puestos y la relación que existe entre ellos.

Manuales de procedimientos	Contienen la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función o en la prestación de un servicio, o a través del uso de ilustraciones basadas en diagramas.
Manuales de descripción de puestos	Contienen, de manera ordenada, los puestos que existen en la organización, la descripción de las funciones que desempeñan, su valoración y su perfil.
Manuales de políticas	Contienen la descripción detallada de los lineamientos a seguir durante el proceso de toma de decisiones, para el logro de los objetivos.
Manuales de contenido múltiple	Contienen la información que corresponde a más de uno de los tipos de manuales ya señalados
POR SU ÁMBITO	Son aquéllos que se elaboran tomando como base a las funciones operacionales.
Manual de finanzas	Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
Manual de producción	Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos en el proceso de fabricación, para lograr su mejor y pronta solución.
Manual de personal	Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
Manual de compras	Consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.
POR SU NATURALEZA	Área de aplicación
Micro Administrativos	Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
Macro Administrativos	Son aquellos que contienen información de más de una organización.
Meso Administrativos	Involucran a todo un grupo de un mismo sector de actividad o rama específica.

Fuente: Elaborado según criterios de tesis de los autores: Argueta Mónica, Melgar Martínez Silvia, Santamaría Alas Irving, (ver Pág. 112).

1.3.4 Pasos para Elaborar un Manual Administrativo

Al desarrollarse los manuales administrativos de una organización se tiene que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, se debe realizar un estudio preliminar, en el cual se conocerá en forma general las funciones y actividades que se realizan en el áreas donde se va a trabajar.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación, para las situaciones que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento; tomando como ejemplo los pasos a seguir en un manual de procedimientos:

La presentación escrita	En forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explica en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hace.
Descripción del procedimiento	Debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación e indicarse el puesto responsable de cada unidad.
Diagrama de flujo	Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento.
Recursos a utilizar	Se menciona el equipo o recursos utilizados en cada caso.

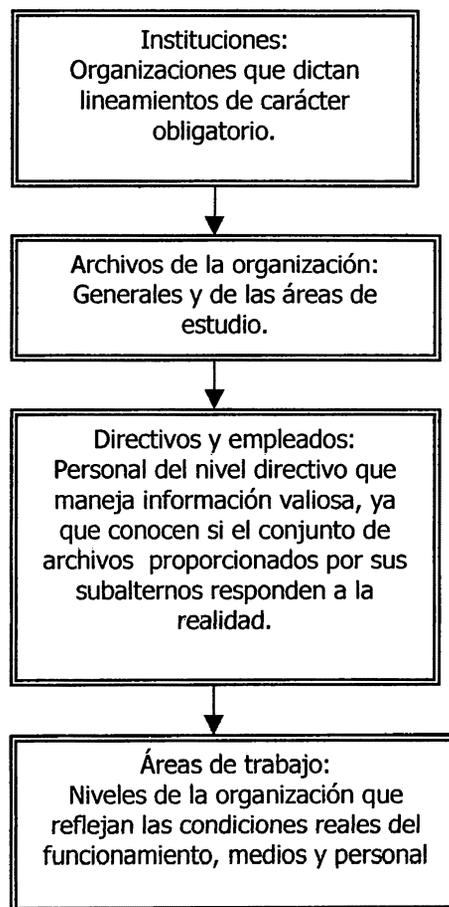
Fuente: Elaborado según criterios del autor Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. Año 2002. Ver Pág. 248 del libro citado.

Además se consideran las estrategias de desempeño del personal, a efecto de que éstas no incurran en fallas; así como los lineamientos a seguir, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

1.3.5 Fuentes de Información para Elaboración de Manuales Administrativos

Las fuentes de información pueden ser las referencias de otras instituciones, de carácter normativo, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación.

Entre las más representativas se pueden mencionar otras instituciones normativas, archivos de la organización, directivos y empleados, como también áreas de trabajo que a continuación se representan en el siguiente esquema:



1.3.6 Levantamiento de la Información para Elaborar Manuales Administrativos

La recopilación de información debe enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y útil para el manual, para lo cual se debe realizar una depuración de la misma que permita priorizar las funciones, actividades o procedimientos que forman parte del universo, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones inexactas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos y tiempo.

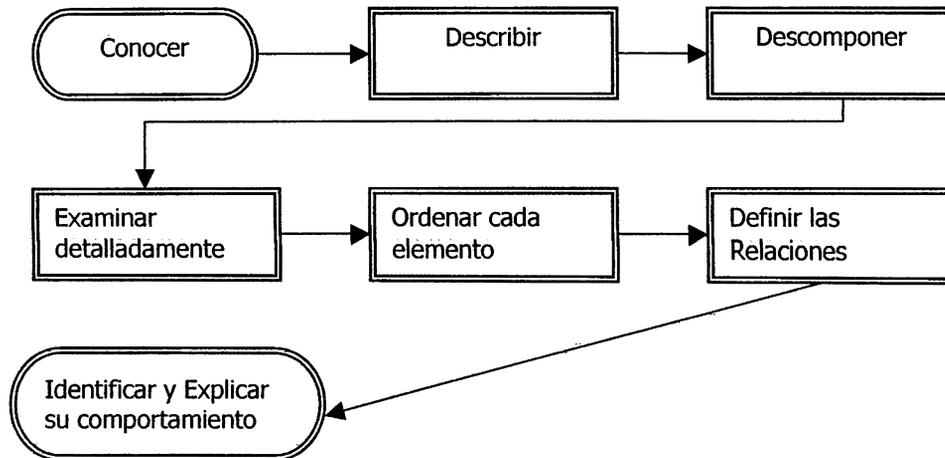
Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar una o más de las siguientes técnicas de recopilación:

Investigación documental	Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual.
Encuesta	Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación.
Entrevista	Consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información
Observación directa	Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización.

Fuente: Retomada según criterios de la autora Diamond, Susan Z. Cómo preparar Manuales Administrativos. Año 1983. (ver Pág. 111).

1.3.7 Integración y Análisis de la Información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis, dicha mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:



Fuente: Elaborado según criterios de tesis de los autores Argueta Mónica, Melgar Martínez Silvia, Santamaría Alas Irving y Torres Bartenfeld Karla. Diseño de Manuales Administrativos. Año 2004. (ver Pág. 112).

Resulta de mucha ayuda a la hora de realizar el análisis de los datos formularse los siguientes cuestionamientos: Qué trabajo se hace, para qué se hace, quién lo hace, cómo se hace, con qué se hace, cuándo se hace.

1.3.8 Formulación de Recomendaciones

Después de haberse realizado todo el proceso anteriormente mencionado, de los pasos a seguir para la elaboración de los manuales, y haber realizado un análisis de toda la información que la investigación genere es muy importante proporcionar recomendaciones de las situaciones encontradas, entre éstas a continuación se presentan las más frecuentes:

- "De mantenimiento: Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- De eliminación: Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos.

- De adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.
- De combinación: Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.
- De fusión: Agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.
- De modificación: Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.
- De simplificación: Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.⁶.

1.3.9 Estructura de un Manual Administrativo

Todas las empresas u organizaciones independientemente de su actividad económica, tamaño, funciones etc., deben buscar métodos que les permitan mejorar y optimizar sus procesos a fin de hacerlos más eficientes.

Cuando los métodos y procedimientos no se aplican en forma constante, las tareas necesitan de más tiempo y esfuerzo para ser ejecutadas, y los resultados no siempre son los mismos, provocando además de pérdidas económicas, irregularidades en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. A continuación se presenta una forma de estructura del manual:

⁶ Diamond, Susan Z. Cómo Preparar Manuales Administrativos. Nueva Editorial Interamericana, México, D.F. 1983.

Portada	Imagen institucional de que se trate, título y extensión del manual, señalando si es general o específico así como lugar y fecha de elaboración.
Índice	En esta parte deberán señalarse los capítulos o apartados que constituyen la estructura del documento. La relación numérica deberá ser una para todo el documento.
Presentación	Deberá contener una explicación de lo que es el documento, cuáles son sus propósitos y a quiénes se dirige, así como su ámbito de aplicación. Es conveniente que se resalte la importancia del manual, a través de un mensaje de la más alta jerarquía de la institución u organismo
Objetivo	Se establecerá el propósito que se desea alcanzar; es decir, qué se pretende lograr con la integración y aplicación del manual.
Políticas	En este paso serán anotadas las políticas que norman la sustancia de la materia objeto del manual.
Descripción	Se describirá lo relativo a los elementos que son objeto del manual, anotando cada una de las operaciones pertinentes. Esto permite conocer cada uno de ellos, y su inclusión tiene como propósito informar y documentar las acciones que efectúan las unidades administrativas de cada área objeto de estudio.
Diagramas	Para conocer a detalle los elementos materiales del manual en una unidad administrativa, es necesario representarlos gráficamente, particularmente en el uso de manuales de procedimientos; para ello, se elaborará un diagrama (flujo o bloque), de acuerdo a la secuencia que éstos tengan en el documento.
Simbología y claves	Con el objeto de hacer más clara la interpretación de los diagramas que contendrá el Manual, deberán ser incluidos los símbolos que se utilizarán en la diagramación; éstos tendrán un significado preciso.
Formatos e instructivos	Se deberá presentar una lista de los formatos utilizados, anotando su nombre, clave, número de copias requeridas y su descripción (para qué se utilizan), posteriormente, al final, se presentarán de manera física los formatos con sus instructivos, los cuales explicarán los puntos y conceptos que aparecen en el formato para facilitar su llenado.
Sistema operativo	Esta etapa representará de manera gráfica y en forma general, la parte medular de la materia sobre la que trate el manual; e indicar vínculos y las relaciones de interdependencia que existen entre cada uno de los elementos que conforman el tema del manual.
Validación	Una vez que se ha elaborado el manual, éste deberá contener un apartado que contenga la autorización o validación de las instancias correspondientes.

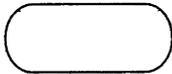
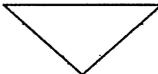
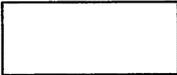
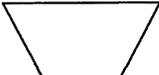
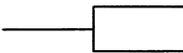
Fuente: elaborado según obra citada de la autora Diamond, Susan Z, y del autor Rodríguez Valencia Joaquín, (ver Pág. 111).

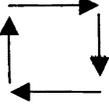
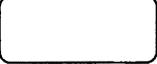
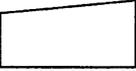
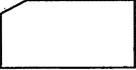
En consideración que los diagramas son de gran importancia, se retoman los elementos básicos que deben tomarse en cuenta al realizar los registros, y hacerlo con la debida claridad para que pueda ser comprensible por cualquier persona. Como a continuación se muestra:

Diagrama de bloques	Proporciona la vista general de una operación, de un procedimiento o de un proceso, sin ello el estudio puede ser muy cerrado o muy abierto. Ejem: organigrama.
Diagrama de flujos	Estos diagramas son una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de procedimiento y/o el recorrido de formas no materiales, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada operación descrita.
Trazos de mapas de procesos	Son los que se refieren a la representación gráfica de procesos, considerada como una herramienta indispensable para el análisis organizacional.

Fuente: elaborado según criterio de la autora Galloway, Dianne, (ver Pág. 111).

A continuación se presenta la simbología ANSI:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
 Terminal	Indica el inicio o terminación del flujo, acción o lugar.	 Archivo	Representa un archivo común y corriente de oficina.
 Operación	Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.	 Línea de Comunicación	Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas.
 Disparador	Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o unidad administrativa donde se da el inicio.	 Nota Aclaratoria	No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.

 Conector de Página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.	*  Cinta Perforada	Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utiliza en el procedimiento.
 Dirección de Flujo o línea de Unión	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.	*  Cinta Magnética	Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utiliza en el procedimiento.
*  Operación con Teclado	Representa una operación en que se utiliza una perforada o verificadora de tarjeta.	*  Teclado en Línea	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.
*  Tarjeta Perforada	Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.	 Conector	Representa la conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del último.
 Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		

Fuente: elaborado según criterio de la autora Galloway, Dianne, (ver Pág. 111).

* Los símbolos marcados con asterisco, son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujos de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

1.3.10 Ventajas y Desventajas de los Manuales

La aplicación de un manual siempre trae consigo situaciones que se desencadenan, a consecuencia del desarrollo del mismo, es por esta razón que a continuación se detallan algunas de ellas:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrollan en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.	Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas	Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia son notorias para la misma.
Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas debe actuar.	Muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierte en complicados.
Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan el desconocimiento de las normas vigentes.	

Fuente: Elaborado según criterios del autor Rodríguez Valencia, Joaquín (ver Pág. 112).

1.4 Políticas Financieras

Con el establecimiento de las políticas financieras, se busca establecer en un documento de fácil comprensión, guías de acción para facilitar la toma de decisiones y resguardar de los recursos financieros de una organización.

A continuación se explica su significado:

“Una política financiera no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización.

Una política expresa como ve la organización su trabajo y como lo dirige. Los procedimientos son los pasos para procesar bienes y servicios, atendiendo las políticas formuladas y los objetivos fijados”⁷

⁷ Shapiro, Janet, Herramientas de Control Financiero y Responsabilidad, Adaptado de Olive ODT, Ideas for a Change.1,999. Págs. 16-21.

1.4.1 Importancia de las Políticas Financieras

Las políticas expresan un modo justo de tratar las diversas situaciones que se dan en los ámbitos laborales. La intención es dirigir el trabajo de una organización durante un tiempo determinado. Una vez que la política se convierte en práctica en la organización y ha sido aprobada, ésta une a todo el personal de la misma.

Una política financiera debe ser: Justa, completa, realista y debe ponerse en práctica, y ser asequible. Son necesarias para asegurar que una organización siga un camino responsable y homogéneo.

1.4.2 Finalidad del Uso de Políticas Financieras

Es proporcionar lineamientos a seguir en el área financiera de la organización, buscando instruir al personal encargado, para que de una forma clara y entendible puedan aplicar diferentes estatutos propios de la cultura y necesidades de una organización, también ayudan a descentralizar la toma de decisiones y a desarrollar solidez en la forma de trabajo buscando manejarse de manera transparente y responsable.

1.4.3 Proceso de Desarrollo de las Políticas Financieras

Todo proceso a seguir conlleva un orden lógico y ordenado de pasos o actividades que deben ser desarrolladas para lograr la consecución del mismo.

A continuación se presenta una forma de llevarse a cabo, de acuerdo a criterios de Janet Shapiro, autora del documento Herramientas de Control financiero y responsabilidad:

- 1 Decidir quién debería estar implicado en la elaboración de la política.
- 2 Asegurarse de tener bastante información para desarrollar la política.
- 3 Establecer un marco temporal.
- 4 Aclarar por qué es necesario una política.
- 5 Escribir un pequeño párrafo para explicar esta necesidad.
- 6 Aclarar la situación existente.
- 7 Definir o explicar cualquier término que sea necesario.
- 8 Aclarar el objetivo de la política.
- 9 Definir quién solicitará la política
- 10 Hacer circular el borrador de la política para recibir una respuesta.
- 11 Establecer la persona que las autoriza.

1.4.4 Tipos de Políticas Financieras por su Área de Aplicación

Área Comercial	Ventas, porcentaje de costos industriales, plazo promedio de almacenamiento de productos terminados.
Área de Aprovisionamiento	Plazo medio de almacenamiento de materias primas, porcentajes mensuales de las cargas de estructura del área de aprovisionamiento.
Área de Producción	Porcentaje de materias primas, mano de obra directa, porcentaje mensual de las cargas de estructura del área de producción, plazo medio de fabricación.
Área de Dirección	Plan de inversiones, importes y plazos de pago/cobro.
Área Económica-Financiera	Porcentaje mensual de las cargas de estructura del área económica-financiera, porcentaje de medios de IVA aplicables a: ventas, compras, gastos, estructura de los plazos previstos de: cobros a clientes, pago a proveedores, pago a acreedores por gastos.

Fuente: Elaborada según criterios del autor Vecher Bellver, Salvador, (ver Pág. 112).

1.4.5 Aplicación de Políticas Financieras en Diferentes Áreas

Una política financiera general comprende políticas financieras relacionadas con un número de áreas. Así, por ejemplo, estará relacionada con:

- Las políticas de ingresos (recibos, depósitos)
- Políticas para la administración financiera.
- Políticas de gastos (Importes, pagos, requisitos, gastos no presupuestados).
- Políticas de viajes (Alquiler de coches, cuota de alimentación, gastos personales)
- Política salarial.
- Préstamos del personal.
- Apertura y funcionamiento de cuentas bancarias.

1.4.6 Objetivo de las Decisiones Financieras

Las finanzas tiene como campo de estudio el uso eficiente del capital uno de los recursos económicos de una compañía, siendo su primordial objetivo la maximización de la riqueza, enfatizándose en: Maximización del Beneficio: Busca maximizar el patrimonio neto.

CAPÍTULO II
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1 Tabulación de los Datos

La información obtenida de cada cuestionario, se tabuló agrupando la cantidad de respuestas por cada pregunta, obteniendo de esa manera las frecuencias en términos absolutos y convirtiéndolas en términos relativos, posteriormente se elaboró un gráfico para cada una de ellas.

Con los resultados obtenidos se procedió a interpretarlos, es decir, comprender y expresar lo que representan esos porcentajes, así como los factores que influyeron en ellos.

2.2 Análisis y Comentarios de los Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante los cuestionarios dirigidos a las pequeñas empresas que resultaron seleccionadas como parte de la muestra.

El análisis y comentarios de los resultados se presentan de la siguiente manera:

1. Se presenta un cuadro sintético con las preguntas y respuestas obtenidas de la investigación de campo
2. "Se presenta la pregunta
3. El objetivo de la pregunta
4. Los resultados obtenidos se muestran a través de un cuadro demostrativo.
5. Se grafican los resultados mediante el gráfico de pastel que corresponde a la tabulación de la pregunta y,
6. Se hace el análisis de los resultados y un comentario al respecto"⁸.

⁸ Ver datos en anexos 2.

Cuadro sintético de preguntas y respuestas obtenidas de la investigación de campo.

PREGUNTAS	RESPUESTA	PORCENTAJE
1. ¿Posee la empresa una estructura organizativa definida?	Sí	12%
	No	88%
2. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos?	Sí	6%
	No	94%
3. ¿Qué tipo de procesos internos utilizan?	Compras, cobros inventarios y personal	20%
	Inventario, cobros y personal	20%
	Compras, personal y caja	20%
	Todas las anteriores	40%
4. Si no cuentan con un manual administrativo ¿Tiene algún método o alguna base para llevar a cabo sus funciones, actividades y procesos?	Sí	48%
	No	36%
	No respondió	16%
4.a Opiniones obtenidas en la pregunta 4, opción Sí.	Experiencia	33%
	Habilidad	24%
	Tiempo- trabajo	19%
	Autoridad	16%
	Otros	8%
5. ¿Se optimiza la eficiencia en la empresa con el procedimiento utilizado actualmente en el control de las actividades que desarrolla?	Siempre	35%
	Algunas veces	45%
	Nunca	14%
	No respondió	6%
6. ¿Existen áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito para realizar los procedimientos normales?	Sí	27%
	No	73%

7. ¿En que áreas posee actividades definidas?	Compras, personal, inventarios, despacho y facturación	18%
	Compras, personal, caja, inventarios y cobros	9%
	Compras, inventario, almacén y cobros	14%
	Personal, caja, inventarios y cobros	14%
	Todas las anteriores	36%
8. ¿Qué entiende por política financiera?	Otros	9%
	Impuestos del Gobierno	4%
	Métodos y Estrategias	22%
	Normas y Reglas	10%
	No Responde	51%
9. ¿Existen en la empresa políticas financieras?	No Sabe	13%
	Sí	76%
10. Si su respuesta a la pregunta anterior es Sí, mencione 3 políticas financieras que aplica.	No	24%
	Cajas registradoras, inventarios, créditos	31%
	Inventarios, producción, créditos y descuentos	14%
	Créditos y descuentos	18%
	Producción, ventas, marketing	14%

	No respondió	23%
11. ¿Informa, por escrito a los empleados de las funciones que corresponden a su cargo?	Siempre Algunas veces Nunca	18% 28% 54%
12. ¿Reciben informes periódicos de las funciones realizadas en cada sección?	Sí No No Respondió	49% 44% 7%
13. ¿Supervisan y evalúan periódicamente el trabajo realizado por los empleados?	Siempre Algunas veces Nunca No respondió	49% 28% 18% 5%
14. ¿Hacen recomendaciones periódicas a los empleados para mejorar el trabajo?	Siempre Algunas Veces Nunca No Respondió	64% 18% 13% 5%
15. ¿Conocen la planificación del trabajo de cada área de la empresa?	Bastante Poco Nada No Respondió	61% 22% 15% 2%
16. ¿Evalúan el desempeño laboral a través de?	Entrevistas y capacitaciones Capacitaciones y evaluaciones Otros No respondió	23% 49% 11% 17%
17. ¿Qué herramientas utilizan para sustentar la toma de decisiones?	Inducción y experiencia Estadística	76% 11% 7%

	Todas No respondió	6%
18. ¿Existe duplicidad de tareas y/o funciones por parte de los empleados?	Siempre Algunas veces Nunca No respondió	71% 15% 12% 2%
19. ¿Los pagos de empleados se hacen en efectivo o cheque?	Cheque Efectivo Ambos No Respondió	9% 85% 5% 1%
20. ¿Qué métodos de depreciación utiliza para su activo fijo?	Línea recta Suma de años dígitos Doble saldo decreciente Otros No respondió	68% 0% 7% 4% 21%
21. ¿Manejan máximos y mínimos de pedidos?	Sí No No Respondió	58% 24% 18%
22. ¿Considera necesario y fundamental para la empresa la existencia y aplicación de un manual administrativo para aumentar la eficiencia en las actividades y funciones que desarrolla?	Bastante Poco Nada No Respondió	64% 23% 11% 2%

Nota: Ver la tabulación, análisis y comentarios de las preguntas y respuestas obtenidas de la investigación de campo en anexos 2.

CAPÍTULO III
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

La investigación realizada, permitió determinar las deficiencias y debilidades a nivel organizacional que las pequeñas empresas del sector Imprenta poseen, las cuales se delimitan a continuación:

- No existe una estructura organizacional definida.
- No existen medios de comunicación formales de los encargados o administradores hacia los empleados.
- No hay una correcta asignación de labores que permita definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Las empresas no cuentan con sistemas documentados de sus procesos y operaciones.
- Existe desorganización en los sistemas de control y registro de sus diferentes actividades.
- Utilizan la experiencia como medio de inducción para sustentar los diversos cambios y la toma de decisiones.
- La toma de decisiones esta centralizada a los propietarios o encargados.
- El desarrollo de sus funciones están de acuerdo a las actividades diarias y no a las proyecciones a largo plazo.
- Existen paradigmas profundamente arraigados en los propietarios y/o dueños de las Imprentas, que les provoca resistencia al cambio.
- Existe desconocimiento de los beneficios de aplicar políticas financieras y sus implicaciones para el resguardo y control financiero de su negocio.

3.2 Recomendaciones

La Propuesta de un Manual administrativo como instrumento para el logro de la eficiencia de la pequeña empresa del sector imprenta del área metropolitana de San Salvador, ha determinado o encontrado ciertas características que permiten desglosar recomendaciones que beneficiarán al desarrollo de las actividades trayendo consigo resultados positivos en pro de sus tareas; definiéndose éstas de la siguiente forma:

- Diseñar y estructurar un organigrama institucional para definir las líneas de autoridad / responsabilidad dentro de las Imprentas.
- Crear un plan estratégico para canalizar la comunicación interna, enfocada a suplir sus necesidades de información, tal es el caso de un buzón de sugerencias y/o un boletín especial, funcionando también como un ente retroalimentador entre los mandos superiores e inferiores.
- Realizar un estudio que permita identificar, organizar y jerarquizar las plazas o puestos laborales inmersos en las Imprentas, permitiendo de este modo estructurar actividades y responsabilidades.
- Implementar la documentación de funciones, actividades y procedimientos a través de un manual administrativo, que funcione como un medio de comunicación y determinación de responsabilidades para los empleados, reduciendo la incertidumbre laboral al establecer los pasos a seguir para la correcta realización del trabajo a ejecutarse.
- Es necesario crear un sistema de control y registro de las operaciones, para obtener información rápida y fidedigna que resuelvan las necesidades de información de las Imprentas, adquiriendo software que permitan tener un sistema de datos integrado.
- Utilizar herramientas como lo son las razones financieras, que arrojen indicadores, que sirvan de base y proporcionen suficiente información para

realizar una adecuada toma de decisiones en pro del crecimiento de las Imprentas.

- Delegar poder, autoridad y responsabilidades a los subordinados, facultándolos a tomar decisiones que estén dentro de sus funciones de trabajo.
- Realizar presupuestos de compras, ventas, de gastos, así como estados financieros proyectados que sirvan como instrumento de planeación para cumplimiento de metas u objetivos de las empresas y para toma de decisiones enfocadas en el desarrollo de las mismas.
- Asistir a programas de capacitación sobre teorías y herramientas administrativas que les permitan a los propietarios de las Imprentas adquirir y actualizar sus conocimientos, para posteriormente ser aplicados a los empleados, creando una cultura dentro de la empresa, en la cual se les explique al personal el porqué y cómo realizar su trabajo.
- Desarrollar e implantar políticas financieras, facilitará la toma de decisiones a través de planes de trabajo, sustentados en aspectos claves que permitirán al departamento de dicha área obtener mayores beneficios al menor costo, imponiendo fronteras discrecionales de aplicación.

CAPÍTULO IV

MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR IMPRENTA

4.1 Manual Administrativo

4.1.1 Introducción

Al elaborar el presente manual administrativo se pretende definir las funciones, procedimientos, actividades y políticas financieras que se desarrollan en las pequeñas empresas del sector Imprenta, con el fin de agilizar y sistematizar las mismas.

En vista de que en su mayoría las pequeñas empresas del sector investigado, no cuentan con una estructura organizativa, se procedió en primer lugar a crear una, que de manera estándar, refleje la relación de funciones y la autoridad de las mismas, que permita establecer las funciones y relaciones de cada uno de los puestos involucrados. Estableciendo así, condiciones para la normalización en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, lo cuál proporcionará el conocimiento necesario para contribuir a que los empleados puedan desarrollar de manera eficiente su trabajo, además sirve como una valiosa herramienta para detectar y corregir duplicidades, aclarándose las responsabilidades inherentes a los puestos y estableciéndose los pasos a seguir lo que, a su vez, reduce la incertidumbre, mejora la toma de decisiones y ahorra tiempo valioso del personal involucrado.

4.1.2 Objetivos

- Determinar y estructurar las actividades, funciones y procedimientos que se desarrollan en las pequeñas empresas del sector Imprenta, cuyo fin sea la realización eficiente de sus operaciones.
- Definir políticas financieras que proporcionen principios y lineamientos en las áreas de actividades claves, así como las tareas y labores que se ejecutan internamente en las Imprentas.

4.1.3 Análisis de la Situación Actual del Sector Imprenta

El sector Imprenta se dedica a la elaboración de diversos productos (calendarios, brochures, etiquetas, libros, revistas etc.), a través de la transformación de materia prima a producto terminado.

En su mayoría las pequeñas empresas del sector Imprenta están conformadas de la siguiente manera:

- Tienen un total hasta de 20 empleados, que realizan las distintas labores tanto administrativas como productivas.
- Para la parte productiva cuentan hasta con tres máquinas impresoras, que son las que imprimen los diversos diseños requeridos en las órdenes de pedido, el tamaño de medida de papel sobre la cual trabajan son las siguientes: 11 pulgadas de ancho x 17 pulgadas de largo y 12 pulgadas de ancho por 18 pulgadas de largo.
- Cortadora de papel o guillotina cuyas medidas de papel son: 30 ½ pulgadas de ancho por 35 pulgadas de largo.
- Troqueladora, para ensamblar cajas, la cual trabaja con las siguientes medidas de cartón o cartoncillo: 12 pulgadas de ancho por 18 pulgadas de largo.
- Máquina para numerar y abrir ojetes, trabaja con las siguientes medidas de papel: 10 pulgadas de ancho por 18 pulgadas de largo.
- Dobladora, para doblar los distintos tipos de papel, cuyas medidas son de 12 pulgadas de ancho por 18 pulgadas de largo.

La vida física de esta maquinaria, según los propietarios de las Imprentas en estudio es hasta de 30 años.

Este sector ha experimentado niveles de crecimiento cada año, según indicadores del Banco Central de Reserva (PIB y la Producción Bruta), lo que nos muestra la

importancia del aporte de éste a la economía nacional. Al realizar la investigación de campo se pudieron observar las siguientes deficiencias encontradas en el sector de estudio:

- Desorganización a nivel administrativo y financiero
- Centralización de la autoridad en el propietario
- Las funciones, actividades y procedimientos no están definidos
- Existe duplicidad de tareas
- Pérdida de tiempos en las diferentes actividades y procedimientos
- No existe un control adecuado de las tareas realizadas
- No cuentan con evaluaciones del desempeño
- No tienen una metodología definida para reclutamiento, selección y contratación de personal.
- No tienen registros documentados de las operaciones realizadas dentro de la empresa
- No cuentan con políticas que rijan el funcionamiento del área financiera
- No hay visión a largo plazo
- No cuentan con estructura organizativa definida

Es importante mencionar que algunos de los propietarios de pequeñas Imprentas buscan líneas de crédito con personas ó instituciones que ofrezcan maquinaria y equipo usados o clonados a precios más bajos que los del mercado con el fin de suplir las necesidades tecnológicas que les sirven para desarrollar adecuadamente sus operaciones.

En base a todo lo anteriormente mencionado, el presente trabajo busca servir de base para la organización y desarrollo de las pequeñas Imprentas a través de la sistematización de las funciones, actividades y procedimientos integradas en un manual administrativo, el cual se conforma de la siguiente manera:

Primero el despliegue del manual de descripción de puestos, que está conformado por 14 puestos de trabajo identificados a través de la investigación realizada, cuya tipificación y explicación estructural se desarrolla como se muestra a continuación:

- Nombre del puesto: Especifica el puesto de trabajo.
- Puestos del que depende jerárquicamente: Es la persona subalterna a recurrir para consultas.
- Puestos a supervisar: Si el puesto de trabajo amerita la supervisión de personal para el desarrollo de la actividad.
- Relación Interna: Contacto de trabajo interno con quién tiene relación para el desarrollo de su trabajo.
- Relación Externa: Si su tarea se refiere al contacto con otros inversionistas, clientes, entre otros.
- Descripción general del puesto: Es decir el objetivo fundamental de las tareas a desarrollar para la ejecución de su trabajo.
- Condiciones de trabajo: Descripción del ambiente laboral en el que debe desarrollar su trabajo.
- Descripción de funciones: Especifica el papel que cada miembro del personal debe desenvolver en su puesto de trabajo.
- Descripción de Tareas: Desglosa las actividades destinadas a su cargo para la correcta ejecución del mismo.
- Perfil Ocupacional: Evalúa los parámetros laborales esenciales para la contratación del personal.
- Maquinaria y Herramientas: Describe los elementos necesarios para desempeñar el trabajo de la manera adecuada.

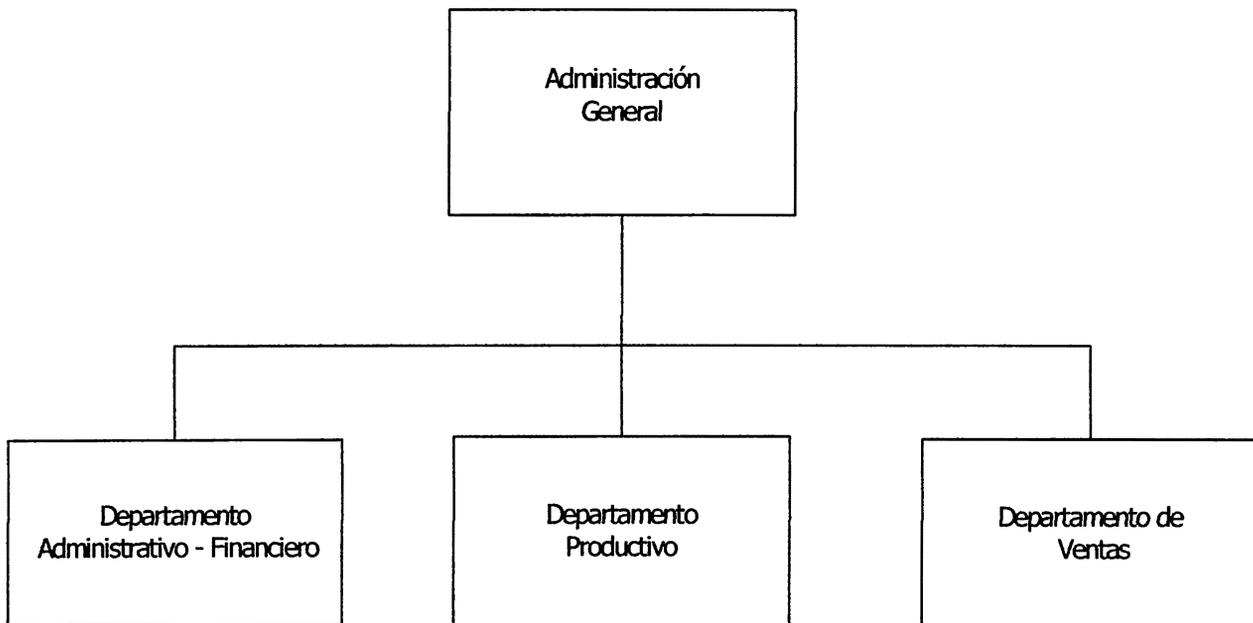
Luego se despliega el manual de procedimientos en el cual se identifican y explican los objetivos específicos, pasos, descripción y responsables de los 12 procedimientos identificados en el mencionado sector, para luego ser complementados con diagramas de flujos de funciones cruzadas que permiten una comprensión más clara y simple de los mismos.

Finalizando con un listado de políticas financieras que proporcionan las directrices para normar el área financiera de las Imprentas.

4.1.4 Estructura Organizativa Tradicional de las Pequeñas Empresas del Sector Imprenta

A continuación se muestra la estructura organizativa que rigen las pequeñas empresas con base a sus labores y necesidades de personal para el desarrollo de sus servicios.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL, SECTOR: IMPRENTA



El organigrama institucional que se presenta, refleja la estructura organizativa de las pequeñas empresas del sector Imprenta, compuesta por un sistema de trabajo basado en las diversas áreas que la componen y que permiten la ejecución de labores, facilitando la toma de decisiones basada en su organización interna, considerando dos niveles de mando, destacados de la siguiente manera:

En el nivel superior se encuentra la administración general, encargada de tomar decisiones apoyada por las respectivas áreas que monitorean los trabajos, y que con sus aportes contribuyen al cumplimiento de metas.

En el nivel inferior están los departamentos: administrativo-financiero, productivo y de ventas, el primer departamento se encarga de los desembolsos de gastos e ingresos de efectivo de la organización, mientras que el segundo es el productivo que controla la transformación de la materia prima en producto terminado y ventas que supervisa la promoción - asesoría de productos/servicios ofrecidos.

4.1.5 Identificación y Descripción de Puestos

LISTADO DE PUESTOS	
1	Administrador General
2	Auditor Interno
3	Jefe Administrativo-Financiero
4	Contador
5	Secretaria
6	Jefe de ventas
7	Vendedores
8	Motorista
9	Jefe de taller
10	Diseñador de arte
11	Encargado de bodega
12	Operador máquina impresora
13	Guillotista
14	Empacador

Puesto a describir:

Administrador General

Sus labores de trabajo se enfocan en la toma de decisiones y en la planeación estratégica y operacional de la empresa, para lo cual toma en cuenta los factores internos y externos que rodean al mercado empresarial.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 1 de 14
Código del manual: MDP- 01-14-2007		
Nombre del puesto	Administrador General	
Puesto del que depende jerárquicamente	Ninguno	
Puestos que supervisa	Auditor Interno, Jefe Administrativo-Financiero, Jefe de Taller y jefe de ventas.	
Relación Interna: Departamentos administrativo –financiero, productivo y de ventas.		
Relación externa: Clientes; proveedores de materiales y maquinaria, para solicitar cotizaciones y se mantiene en contacto con instituciones del estado a las que hay que presentar informes y documentación.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Se encarga de desarrollar estrategias de inversión para el negocio, asignar tareas a su personal dependiente, proponer mejoras salariales, prestaciones para los empleados, llevar el control de los deudores y verificar el cumplimiento de metas.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Las funciones y diferentes actividades del puesto se realizan en un lugar designado para la administración, con luz y ventilación necesarias para el correcto desenvolvimiento de sus labores, equipado con un escritorio, y todo el equipo de oficina necesario para el desarrollo de su trabajo. Los desplazamientos son amplios, manteniéndose en constante contacto físico con el personal a su cargo.		

C. FUNCIONES:

- Elaborar planes estratégicos para el desarrollo del negocio.
- Realizar gestiones de contratación de personal.
- Controlar y tecnificar las operaciones empresariales.

D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- Realizar cotizaciones de créditos
- Realizar proyectos de inversión
- Analizar y evaluar las demandantes y nuevas necesidades del negocio.
- Autorizar contratación y destitución de personal.
- Proyectar y controlar el cumplimiento de proyectos de inversión.
- Actualizar los sistemas, procesos, maquinarias existentes en el negocio, a fin de adecuarlos a las necesidades actuales de los mismos.

EQUIPO:

- Computadora
- Impresora
- Telefax

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Papelería y accesorios de oficina

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Auditor Interno

Funge las labores de trabajo que se basan en el control continuo de los registros y expedientes que especifican todas las entradas y salidas de efectivo, considerando el factor eficiencia, es decir supervisando que los respectivos registros se estén llevando acabo con las reglas legales enfocadas para dicho servicio, al mismo tiempo considera oportuno el monitoreo de cuentas incobrables, registros de IVA, planillas salariales, contenido de estados financieros, impuestos fiscales, entre otros.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 2 de 14
Código del manual: MDP- 02-14-2007		
Nombre del puesto	Auditor	
Puesto del que depende jerárquicamente	Administrador General	
Puestos que supervisa	Contador	
Relación Interna: Departamentos administrativo –financiero y productivo.		
Relación externa: Proveedores, acreedores y clientes.		
<p>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Realiza actividades de supervisión y control al contador, verificando y cotejando que la información presentada sea real y cumpla con los lineamientos dispuestos por la empresa, así como la información y documentación requerida por instituciones del estado.</p>		
<p>B. CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p>Adecuadas a las necesidades físicas y de materiales necesarios para la correcta ejecución de su trabajo, el desplazamiento que realiza es corto ya que comparte espacio físico con el contador.</p>		
<p>C. FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y controlar todas las operaciones realizadas por el contador, para su posterior validación. - Emitir opiniones sobre los proyectos de inversión del negocio (En el aspecto contable). - Brindar asesoría sobre aspectos tributarios. 		
<p>D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el contenido de los libros diario y mayor. - Supervisar la existencia de inventarios. - Cotejar la información de cuentas pendientes de cobro. - Llevar control de libros de compras. - Llevar el control del libro de ventas de contribuyentes y el libro de ventas del consumidor. - Revisar mensualmente el reporte de los formularios legales de Imprenta (Facturas, 		

<p>Comprobantes de Crédito Fiscal) presentados al Ministerio de Hacienda.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar que la empresa esté al día con los impuestos y que pague lo justo al gobierno y tasas municipales. - Revisar y verificar el contenido de los estados financieros. - Verificar planillas salariales. - Emitir alternativas de inversión.
<p>E. PERFIL OCUPACIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación necesaria: Licenciado(a) Contaduría pública. - Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia - Habilidades: Trabajar bajo presión, con facilidades de análisis de información y proactividad. <p><u>EQUIPO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Calculadora - Impresora - Teléfono <p><u>INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelería y accesorios de oficina - Conocimiento y manejo de paquetes computacionales <p><u>JORNADA LABORAL:</u> Medio Tiempo.</p>

Puesto a describir:

Jefe Administrativo-Financiero

Efectúa labores de trabajo enfocadas a la administración y control de recursos, permitiéndole tomar decisiones en pro de la empresa, destinadas a la contratación de nuevo personal, cotizaciones para adquisición de nuevos equipos, maquinaria y mobiliario.

Siendo así la persona idónea para aportar ideas de trabajo que mejoren la operatividad de la organización en cuanto a la toma de decisiones destinadas a proyectos futuros.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP		Fecha de elaboración:
			Página 3 de 14
Código del manual: MDP- 03-14-2007			
Nombre del puesto:		Jefe Administrativo- Financiero	
Puesto del que depende jerárquicamente:		Administrador General	
Puestos que supervisa:		Contador	
Relación Interna: Departamentos administrativo –financiero, productivo y de ventas.			
Relación externa: Proveedores, clientes y acreedores.			
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:			
<p>El Jefe Administrativo-Financiero, administra y controla todos los recursos de la empresa, se ocupa de nombrar y asignar puestos al personal, así como la aprobación de compras, inversiones en mobiliario, maquinaria, equipo y participa con el propietario de la toma de decisiones para el mejor funcionamiento del negocio.</p>			
B. CONDICIONES DE TRABAJO:			
<p>Las diferentes actividades del puesto se realizan en un lugar designado para su cargo con adecuada ventilación, luz, equipado con un escritorio, y todo el equipo de oficina necesario para el desarrollo de su trabajo.</p>			
C. FUNCIONES:			
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar las actividades desarrolladas en el área administrativa-financiera. - Hacer planes de contingencia. - Controlar equipos de oficina y materiales. 			
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:			
<ul style="list-style-type: none"> - Organiza y controla todas las actividades relacionadas con la compra de equipo, y materiales. - Establece niveles y volúmenes de ventas necesarias para cubrir la demanda de sus clientes y el cumplimiento de las obligaciones con los acreedores. - Atiende y soluciona problemas que se presenten a nivel administrativo y de finanzas; 			

mediante la evaluación de alternativas de solución que mejor se adapten al caso.

- Mantiene reuniones periódicas con el personal a su cargo para coordinar los diferentes trabajos a realizar.
- Desarrolla estudios con la ayuda del Administrador General, para proponer la adquisición de nuevas maquinarias, equipos de computación, impresión, e instalaciones necesarias que se adapten a las nuevas necesidades del negocio y a los cambios tecnológicos que proporcionen un valor agregado al trabajo realizado.
- Control de caja y presupuestos de la empresa.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Tres años de experiencia en realización de tareas administrativas y/o financieras de negocios afines.
- Habilidades: Trabajar bajo presión, fluidez verbal y escrita, con mentalidad orientada al cambio, ejercer liderazgo y proactividad.

EQUIPO:

- Computadora
- Impresora
- Teléfono

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Papelería, Internet y accesorios de oficina

JORNADA LABORAL: Tiempo Completo.

Puesto a describir:

Contador

Desempeña las labores de trabajo concernientes a las planillas salariales, conciliaciones bancarias, descuentos (AFP, ISSS), actualización en los libros contables, elaboración de estados financieros, entre otras actividades que le permiten presentar la información actualizada a su jefe inmediato.

Considerando a que a través de su trabajo se manejan los recursos internos de la organización.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 4 de 14
Código del manual: MDP- 04-14-2007		
Nombre del puesto	Contador	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe Administrativo-Financiero	
Puesto que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Departamentos administrativo –financiero, productivo y de ventas.		
Relación externa: Proveedores, clientes y acreedores.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
<p>Elabora y presenta declaraciones e informes obtenidos a través de los diferentes registros, que proporcionan las áreas de actividad de la empresa; con el objeto de presentar estados financieros que arrojen la realidad de la situación financiera y de rentabilidad que presenta la empresa a un período determinado de ejercer sus operaciones.</p>		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
<p>Las actividades del puesto se realizan en un espacio físico compartido con el Auditor, contando con luz y ventilación necesarias para el correcto desenvolvimiento de sus labores, equipado con un escritorio, y todo el equipo de oficina necesario para el desarrollo de su trabajo.</p>		
C. FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los estados financieros - Elaborar informes contables 		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del catálogo de cuentas para registros contables. - Elaborar conciliaciones bancarias. - Llevar el control de las cuentas por cobrar e incobrables, presentando reportes. - Verificar los registros contables contenidos en el sistema mecanizado. - Elaborar planillas de sueldos y horas extras. - Elaborar planillas de AFP'S y planillas del ISSS. - Calcular pagos mensuales del IVA y del impuesto sobre la renta, con sus respectivos 		

informes.

- Tramitar la legalización de libros contables y el IVA.
- Llevar registros del libro diario y mayor.
- Elaborar los estados financieros.
- Elaborar los informes y declaraciones anuales que se presentan al Ministerio de Hacienda.
- Elaborar los informes y declaraciones anuales que se presentan al Ministerio de Hacienda, Registro de comercio, Estadísticas y Censos.
- Calculo de comisiones, indemnizaciones.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Educación necesaria: Licenciado/(a) Contaduría pública.
- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia
- Habilidades: Trabajar bajo presión y ser proactivo.

EQUIPO:

- Computadora
- Contómetro
- Impresora

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Papelería y accesorios de oficina
- Manejo de paquetes computacionales

JORNADA LABORAL: Medio Tiempo.

Puesto a describir:

Secretaria

Se encarga de apoyar directamente en la asistencia de trabajo al Administrador General y a los jefes de los tres departamentos inmersos en la operatividad del negocio, controlando la entrega de documentos de salidas y entrega de pagos, revisión de información concerniente a la entrega de pedidos, recibir y enviar correspondencia entre otras actividades que permitan desarrollar mejor las labores de trabajo referente al área intermedia y superior.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración: Página 5 de 14
Código del manual: MDP- 05-14-2007		
Nombre del puesto	Secretaria	
Puesto del que depende jerárquicamente	Administrador General	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Departamentos administrativo –financiero, productivo y de ventas.		
Relación externa: Clientes, proveedores y acreedores.		
<p>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Realiza labores secretariales en general, brinda apoyo al personal administrativo, productivo, de ventas y de finanzas; encargada de elaborar facturas, órdenes de trabajo, mandar fax, atender llamadas telefónicas de clientes, proveedores y acreedores que tengan contacto con la empresa.</p> <p>B. CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p>Las actividades se desarrollan en un ambiente físico asignado para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades, con mobiliario y equipo secretarial necesarios para la adecuada ejecución de sus funciones.</p> <p>C. FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener actualizados los archivos tanto de clientes como de proveedores. - Recibir y entregar documentación - Prestar servicio de atención a clientes y personal administrativo. <p>D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender llamadas telefónicas y envíos de fax. - Recibir y enviar la correspondencia del personal interno. - Realizar correcciones necesarias en los reportes que se presenten errores. - Control de clientes, proveedores y acreedores con quienes tiene relación la empresa. - Mantener limpio y ordenado su equipo, materiales y lugar de trabajo. 		

- Llevar control y tener información de los diferentes pedidos manejados por la empresa, para poder atender inquietudes o dudas de los clientes.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Educación necesaria: Bachiller Técnico Vocacional, opción secretariado.
- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia y manejo de programas de computación.
- Habilidades: Trabajar bajo presión, con habilidades de atención al cliente y proactividad.

EQUIPO:

- Computadora
- Impresora
- Teléfono

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Papelería y accesorios de oficina
- Cocimientos básicos de paquetes computacionales

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Jefe de Ventas

El jefe de ventas realiza sus labores dentro de un esquema de objetivos organizacionales y estrategias de marketing, se encarga de monitorear continuamente su ámbito de trabajo conformado por: Factores tecnológicos, competitivos, empleados etc.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 6 de 14
Código del manual: MDP- 06-14-2007		
Nombre del puesto	Jefe de Ventas	
Puesto del que depende jerárquicamente	Administrador General	
Puestos que supervisa	Vendedores	
Relación Interna: Jefe Administrativo-Financiero, Diseñador Gráfico, Jefe de Taller y Secretaria.		
Relación externa: Clientes, Medios de publicidad comercial.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
El jefe de ventas se involucra en estrategias tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia, así como en el análisis de los resultados de las ventas realizadas y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Labora bajo un ambiente e instalaciones adecuadas que le permiten desarrollar todas la funciones que su puesto requiere.		
C. FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de la cartera de clientes. - Elaboración y presentación de catálogos de trabajo a clientes. - Garantizar el alto nivel de calidad de los servicios prestados a los clientes. 		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de las comisiones por ventas, de los miembros del equipo. - Elaboración de cotizaciones. - Elaboración de informes de la actividad de los vendedores. - Motivación de los integrantes del equipo. - Visitas a clientes importantes - Elaboración del plan estratégico de Mercado. 		

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia mínima en un puesto similar.
- Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, liderazgo, capacidad de motivar a empleados y proactividad.

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS: Computadora, contómetro y teléfono.

JORNADA LABORAL: Tiempo Completo.

Puesto a describir:

Vendedores

Muestran directamente al cliente la variedad de productos que elaboran las Imprentas; es decir en la promoción de los diversos esquemas de trabajo que se realizan, siendo la base intermediaria en la entrega de cotizaciones entre clientes y empresa, manifestando de primera mano la necesidad del cliente al diseñador gráfico. Permitiéndole conocer la disponibilidad del cliente para adquirir el producto

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 7 de 14
Código del manual: MDP- 07-14-2007		
Nombre del puesto	Vendedores	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe de Ventas	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Jefe de Ventas, Jefe Administrativo-Financiero, Diseñador Gráfico, Jefe de Taller y Secretaria.		
Relación externa: Clientes.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Se encargan de hacer contacto con los clientes, brindando servicios de asesoría en lo que respecta a diseño de imágenes y matices de colores de productos a elaborar, así como entrega de cotizaciones y un control del servicio brindado.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Realizan sus actividades fuera de la empresa, elaborando rutas diarias de visitas para clientes.		
C. FUNCIONES:		
- Reclutar y brindar servicios de asesoría sobre los productos ofrecidos a clientes potenciales.		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
- Promocionar productos que ofrece la empresa, como: Viñetas, logotipos, tarjetas de presentación personal, facturas, entre otros.		
- Intermediario en entrega de cotizaciones entre cliente y empresa.		
- Entrega los bosquejos pedidos por los clientes al diseñador gráfico.		
E. PERFIL OCUPACIONAL:		
- Educación necesaria: Bachiller Técnico Vocacional y General.		
- Experiencia laboral previa: Un año de experiencia en ventas.		
- Habilidades: Buenas relaciones interpersonales, adecuada presentación personal, Fluidez verbal y proactividad.		
INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS: Muestrario de productos y Teléfono Celular		
JORNADA LABORAL: Tiempo Completo.		

Puesto a describir:

Motorista

Sus tareas se encuentran destinadas a la entrega de productos terminados a los clientes, considerando la entrega de los cobros y remesas de efectivo que se efectúan por los pagos de mercadería y adquisición de materiales; al mismo tiempo trasladar la materia prima a lugar de destino interno de la empresa.

Asignándole la labor de mantenimiento del vehículo a su cargo, tomando en cuenta que es el elemento esencial para efectuar sus tareas.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 8 de 14
Código del manual: MDP- 08-14-2007		
Nombre del puesto	Motorista	
Puesto del que depende jerárquicamente	Administrador General	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Jefe Administrativo-Financiero, Diseñador Gráfico, Jefe de Taller, Jefe de Ventas y Secretaria.		
Relación externa: Clientes, Proveedores, Acreedores.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Se encarga de apoyar a las diversas áreas de la empresa que requieran la entrega y traslado de productos terminados a clientes, transportar materiales, realización de cobros y remesas.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Realiza sus actividades fuera de la empresa, contando con un vehículo que le permite realizar las distintas funciones y responsabilidades a su cargo.		
C. FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none">- Transportar a personal de la empresa para realizar diversas actividades.- Movilizar materiales y productos terminados.		

- Cobrar a clientes contra entrega de productos terminados.
- Entregar y recibir documentación de cobro.

D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- Traslado de materia prima a la empresa.
- Entregar productos terminados a los clientes.
- Se encarga de cobros y remesas de efectivo.
- Realiza un adecuado mantenimiento del vehículo a su cargo.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia mínima en un puesto similar.
- Conocimientos necesarios: Nomenclatura del área Metropolitana de San Salvador, Licencia Pesada.
- Habilidades: Buenas relaciones interpersonales y proactividad.

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:

- Vehículo
- Teléfono celular

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Jefe de Taller

Destina sus labores de trabajo en lo concerniente a la elaboración del producto solicitado por el cliente, verificando la maquinaria idónea para la elaboración del producto, evaluando la calidad productiva y tomando en cuenta el equipo requerido para la realización de las mismas, con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la empresa, que en este caso es la satisfacción de las necesidades de los clientes actuales y potenciales en el mercado nacional.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 9 de 14
Código del manual: MDP- 09-14-2007		
Nombre del puesto	Jefe de Taller	
Puesto del que depende jerárquicamente	Administrador General	
Puestos que supervisa	Operador de máquina impresora, Diseñador de Arte, Encargado de Bodega, Guillotinista, Empacador.	
Relación Interna: Jefe Administrativo-Financiero, Operadores de máquinas impresoras, Empacador, Secretaria y Diseñador Gráfico.		
Relación externa: Proveedores y Clientes.		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Organiza y controla tanto los empleados a su cargo como la maquinaria y equipo con la que cuenta el taller, con el fin de realizar cada una de las actividades proyectadas, todo esto con el objeto de cumplir las metas de producción estipuladas por la empresa y los clientes; entiéndase éstas por tiempos y calidad del producto.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Labora bajo un ambiente e instalaciones adecuadas que le permiten desarrollar todas las funciones que su puesto requiere.		
C. FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar programación de producción de acuerdo a órdenes de pedido y al equipo en el cual se procesará al material. - Verificar la calidad de los productos elaborados 		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Aprueba los bosquejos de diseños de producto para su posterior elaboración. - Aprueba los tirajes de los productos según la separación de colores, aprobada con anterioridad por el cliente. - Control de procesos de acabado del producto: compaginado, encolado, corte y refilado. 		

- Controla los procesos intermedios: numerado, marginado y perforado.
- Establece niveles y volúmenes de producción necesarias para cubrir la demanda de sus clientes.
- Coordina actividades referente a la manufactura de los productos, para asegurar su terminación en los tiempos especificados.
- Elabora planes de trabajo par el adecuado funcionamiento, limpieza, orden y seguridad de las instalaciones del taller y empleados a su cargo.
- Evalúa el desempeño de los empleados a su cargo, para mantener los niveles de eficiencia y agilidad requeridos por los operarios.
- Asigna órdenes de trabajo para su ejecución
- Supervisa las actividades de los operarios para asegurarse que cumplan con los niveles de calidad requeridos.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia mínima en un puesto similar.
- Conocimientos necesarios: En lo referente a procesos productivos, coordinación de tiempos, dirección a personal subalterno y mantenimiento de maquinaria.
- Habilidades: Liderazgo, capacidad de análisis, síntesis, y proactividad.

EQUIPO:

- Contómetro

MAQUINARIA:

- Máquinas impresoras
- Cortadora
- Dobladora
- Troqueladora

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Diseñador de Arte

Efectúa labores de creatividad concernientes a los pedidos solicitados por los clientes, retomando la idea central a expresar en el modelo de acuerdo a la

necesidad, tomando en cuenta el destino del producto, como lo son: carteles, stickers, informes, esquemas, logotipos, y otros.

La tarea primordial se fundamenta en satisfacer al cliente, tomando en cuenta los factores a ser expresados en el producto a elaborar.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración: Pagina 10 de 14
Código del manual: MDP- 10-14-2007		
Nombre del puesto	Diseñador de Arte	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe de Taller	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Administrador General, Jefe de Taller, Jefe de Ventas y secretaria.		
Relación externa: Clientes y Vendedores.		
<p>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Realiza labores creativas de proyección, coordinación, selección y organización una serie de factores y elementos con miras a la realización de objetos destinados a elaborar una serie de productos visuales.</p>		
<p>B. CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p>Las actividades se desenvuelven en un ambiente físico que cuenta con las herramientas y materiales necesarias para la adecuada ejecución de sus labores creativas.</p>		
<p>C. FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear reproducciones de diversas imágenes - Atender las especificaciones de colores y tamaños pedidos por los clientes. 		
<p>D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño para información: láminas educativas, gráficos, informes, esquemas, ilustraciones, brochures, logotipos, viñetas, tarjetería, etc. 		

- Diseño para folletería: Conformar actividades para el armado y compaginación de folletos y revistas.
- Diseño para cartelería: Creación de carteles, afiches y volantes.
- Diseño de serigrafía: Elaboración de Stickers.
- Diseño para Administración: Desarrollar modelos exclusivos en lo que se refiere a recibos y facturas.
- Diseño de estampados.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Educación necesaria: Técnico en diseño gráfico, con experiencia en manejo de programas de diseño como: Corel Draw, Photoshop, Freelance, Frenad, entre otros (Teoría del Color).
- Experiencia laboral previa: Dos años de experiencia.
- Habilidades: Poder de análisis, agilidad mental, conocimiento técnico, destreza manual y proactividad.

EQUIPO:

- Computadora
- Impresora
- Scanner

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Papelería y accesorios de oficina
- Programas computacionales especiales para diseño
- Mesa de Diseño

JORNADA LABORAL: Según órdenes de pedido.

Puesto a describir:

Encargado de Bodega

La tarea fundamental se ve reflejada en el control de materia prima, que le permita coordinar lo requerido en la producción de acuerdo a los inventarios de materia prima entrante, verificar las entradas y salidas de los productos terminados; supervisando que el contenido de éste se encuentre en el respectivo orden acorde a lo solicitado por el cliente.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Pagina 11 de 14
Código del manual: MDP- 11-14-2007		
Nombre del puesto	Encargado de bodega	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe de Taller	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Jefe Administrativo-Financiero, Jefe de Taller y Secretaria.		
Relación externa: Proveedores.		
<p>A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:</p> <p>Registra y controla las entradas y salidas de los productos terminados, que se encuentran disponibles para venta; y supervisa la materia prima que ingresa a la empresa para la producción.</p> <p>B. CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p>Labora bajo un ambiente cómodo e instalaciones adecuadas que le permiten desarrollar todas las funciones que su puesto requiere.</p> <p>C. FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llevar control de materiales que entran y salen de la empresa. - Llevar control de inventarios - Presentar informes sobre las operaciones realizadas. <p>D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de materia prima. - Inventario de productos terminados. - Verifica las entradas y salidas de productos terminados. - Supervisa el contenido de la materia prima entrante y saliente. <p>E. PERFIL OCUPACIONAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral previa: Un año de experiencia mínima en un puesto similar y según capacidad. 		

- Conocimientos necesarios: Paquetes primarios computacionales y Calculadora.
- Habilidades: Proactividad.

INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS:

- Contómetro
- Estanterías
- Carretillas
- Archiveros

JORNADA LABORAL: Tiempo Completo.

Puesto a describir:

Operador de máquina impresora

Controla la maquinaria y los respectivos materiales a utilizar en la impresión de los productos, según lo establecido en las órdenes de pedido, confirmando que lo anteriormente expresado se cumpla, finalizando con las características respectivas. Dichas labores dependerán de la revisión del material del tiraje para la impresión del producto, a través de pruebas que permitan la calidad del trabajo, de igual forma se encarga del mantenimiento de la maquinaria a su cargo.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP		Fecha de elaboración:
			Página 12 de 14
Código del manual: MDP- 12-14-2007			
Nombre del puesto		Operador de Máquina Impresora.	
Puesto del que depende jerárquicamente		Jefe de Taller	
Puestos que supervisa		Ninguno	
Relación Interna: Jefe de Taller, Guillotinista y Empacadoras.			
Relación externa: Ninguna.			

A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Controla la maquinaria y los materiales requeridos (Planchas) para que la impresión de los productos se establezca según la orden de producción, y que éstas sean finalizadas en el orden establecido.

B. CONDICIONES DE TRABAJO:

Efectúa sus operaciones de trabajo bajo un ambiente amplio, con la maquinaria y herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

C. FUNCIONES:

- Verificar el contenido de las planchas y tamaños de papel a utilizar.
- Se encarga del mantenimiento de la maquinaria a su cargo.

D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:

- Supervisa las planchas a utilizar para la impresión.
- Coloca materia prima en bandeja de alimentación.
- Efectúa pruebas de impresión y ajustes de presión, carga de tinta.
- Retira de la bandeja de salida el material impreso.
- Revisa el material del tiraje del material impreso.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Un año de experiencia mínima en un puesto similar y según capacidad.
- Habilidades: Destreza manual, Manejo de maquinarias y Proactividad.

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:

- Máquina impresora
- Mesas de Trabajo
- Tinta
- Llaves para desarmar los equipos
- Químicos
- Plancha de Aluminio

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Guillotina.

Supervisa el material a utilizar en la producción (medidas y/o tamaños de papel), y se encarga de cumplir con las especificaciones de corte pedidas por el cliente, supervisa además que la maquinaria asignada a su tarea de trabajo se encuentre en las condiciones adecuadas, dependiendo de ésto, se realiza el mantenimiento respectivo.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Página 13 de 14
Código del manual: MDP- 13-14-2007		
Nombre del puesto	Guillotina	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe de Taller	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Jefe de Taller, Operadores y Empacadores.		
Relación externa: Ninguna		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Supervisa la calidad de corte de los diferentes tipos de papel para impresión de productos solicitados, maneja la máquina cortadora encargándose del prensado del papel. Manteniendo en óptimas condiciones el funcionamiento de la maquinaria que utiliza.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Labora en un ambiente de trabajo amplio, con el equipo y maquinaria necesarios para el desarrollo de sus actividades.		
C. FUNCIONES:		
- Controlar el estado de la materia prima requerida para producción.		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
- Atiende la orden de producción.		
- Supervisa el estado de la guillotina para efectuar los cortes solicitados en el producto.		

- Revisa continuamente el funcionamiento de la máquina.
- Verifica el estado de la materia prima, que es necesaria para la impresión.

E. PERFIL OCUPACIONAL:

- Experiencia laboral previa: Un año de experiencia mínima en un puesto similar.
- Habilidades: Proactividad, Manejo de maquinaria para corte y agilidad manual.

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS: Cortadora y mesas de Trabajo

JORNADA LABORAL: Tiempo completo.

Puesto a describir:

Empacador

Su trabajo se fundamenta en verificar que el producto final se encuentre en las condiciones adecuadas y solicitadas para luego ser empacadas, cotejando el número de productos terminados y acabado de los mismos.

Al mismo tiempo evalúa que éstos se encuentren de acuerdo a las órdenes de pedido respectivas para el lote de producto solicitado.

LOGOTIPO	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS - MDP	Fecha de elaboración:
		Pagina 14 de 14
Código del manual: MDP- 14-14-2007		
Nombre del puesto	Empacador	
Puesto del que depende jerárquicamente	Jefe de Taller	
Puestos que supervisa	Ninguno	
Relación Interna: Jefe de Taller, Guillotinista y Operadores.		
Relación externa: Ninguna		
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:		
Verifica que los productos terminados contengan los requisitos básicos según la orden de producción solicitada para luego ser empacados.		
B. CONDICIONES DE TRABAJO:		
Labora bajo un ambiente de trabajo amplio, con el equipo y maquinaria requerida para el empaque de los materiales.		
C. FUNCIONES:		
- Revisar que el producto terminado cumpla con todos los requerimientos pedidos por el cliente, así como el refilado y limpieza de los mismos.		
D. DESCRIPCIÓN DE TAREAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Revisa los trabajos impresos, según lo especificado en la orden de producción. - Coteja el número de productos terminados, con lo solicitado. - Maneja la perforadora para realizar ojete en las órdenes de trabajo solicitadas. - Verifica el acabado de los productos. - Empaca los productos ya preparados. 		
E. PERFIL OCUPACIONAL:		
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral previa: Un año de experiencia mínima en un puesto similar. - Habilidades: Proactividad y agilidad manual. 		
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS: Troqueladora, dobladoras, y mesas de Trabajo		
JORNADA LABORAL: Tiempo completo.		

4.1.6 Identificación y Descripción de los Procedimientos

Por medio de la investigación realizada en las pequeñas empresas del sector Imprenta, se pudieron identificar los procedimientos inmersos en sus distintas operaciones, los cuales se detallan a continuación:

Nº CORRELATIVO	TOTAL PASOS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
1	11	Procedimiento de compras	Jefe de Taller Jefe Administrativo-Financiero Contador Encargado de bodega
2	7	Procedimiento facturación	Vendedores Jefe de Ventas Jefe Administrativo-Financiero Secretaria Contador
3	9	Procedimiento de cobros	Contador Jefe de Ventas Jefe Administrativo-Financiero Administrador General
4	10	Procedimiento de pago a proveedores	Proveedor Secretaria Contador
5	9	Procedimiento de pago de planillas	Contador Auditor Administrador General
6	13	Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal	Jefe Administrativo-Financiero Administrador General Secretaria
7	8	Procedimiento de pago de comisiones a vendedores	Contador Jefe Administrativo-Financiero

8	9	Procedimiento de elaboración de artes gráficas	Diseñador Gráfico Operador máquina impresora
9	8	Procedimiento de impresión	Guillotiniista Operador máquina impresora
10	7	Procedimiento de manufactura	Empacador Operador máquina impresora Encargado de bodega
11	14	Procedimiento de despacho y entrega de producto terminado	Secretaria Encargado de bodega Motorista Contador Cliente
12	7	Procedimiento de promoción de ventas	Jefe de Ventas Vendedor

La estructura del manual está conformada de la siguiente manera:

- **Logotipo:** Identifica el tipo de manual, el procedimiento inmerso, fecha, página y el código de identificación.
- **Objetivo:** Explican las metas o propósitos a cumplir con la presentación de los mismos.
- **Pasos:** Identifica el número de actividades envueltas en cada procedimiento.
- **Descripción:** Representa y explica las actividades necesarias para desarrollar las diversas operaciones inmersas en el procedimiento.
- **Responsables:** Están representadas por las personas ocupantes de los diversos puestos que intervienen en la ejecución de los mismos.

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	1 de 12
Código: MP-01-12-2007			
Procedimiento de Compras			
Objetivo: Establecer los procesos de adquisición de materia prima y sistematizarlos a fin de que se logre mayor eficiencia del mismo.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Estima materia prima requerida para producción.	Jefe de Taller	
2	Verifica si el proveedor cuenta con la materia prima necesaria. Se presentan dos opciones: a) Si (Ver paso 4) b) No (Ver paso 3)	Jefe Administrativo- Financiero	
3	Envía requisición a proveedor.	Jefe Administrativo- Financiero	
4	Selecciona otro proveedor.	Jefe Administrativo- Financiero	
5	Negocia forma de pago (crédito o efectivo), así como el tiempo de entrega.	Jefe Administrativo- Financiero	
6	Autoriza la compra.	Administrador General	
7	Recibe materia prima en bodega.	Encargado de bodega	
8	Revisa mercadería.	Encargado de bodega	
9	Ubica la mercadería en bodega.	Encargado de bodega	
10	Cancela el material.	Jefe Administrativo- Financiero	
11	Archiva factura.	Contador	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	2 de 12
Código: MP-02-12-2007			
Procedimiento Facturación			
Objetivo: Comprender y simplificar el desarrollo de las actividades que se realizan en el proceso de facturación.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Presenta la cotización. Se dan dos opciones: a) Si no es aprobada (Fin de proceso) b) Si es aprobada (Ver paso 3)	Vendedor	
2	Ingresar orden de producción para elaboración del pedido.	Jefe de Ventas	
3	Elabora factura.	Secretaria	
4	Verifica la información contenida en la orden de pedido. Se presentan dos situaciones: a) Si es correcta (Ver paso 6) b) No es correcta (Ver paso 5)	Contador	
5	Corrige la documentación presentada.	Secretaria	
6	Autoriza y firma la factura, cuando el producto está terminado.	Jefe Administrativo-Financiero	
7	Registra y archiva factura.	Contador	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	3 de 12
Código: MP-03-12-2007			
Procedimiento de Cobros			
Objetivo: Establecer una ágil gestión de cobros, que permita la rápida recuperación de las cuentas por cobrar.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Ingresar orden de pedido. Se presentan las siguientes opciones: a) Si es al contado (ver paso 2) b) Si es al crédito (Ver paso 3)	Jefe de Ventas	
2	Recibe pago por parte de clientes, contra entrega de productos terminados. (Fin del proceso)	Jefe Administrativo- Financiero	
3	Remite el quedán de cobro.	Jefe de Ventas	
4	Archiva quedán de cobro.	Contador	
5	Cobra venta. Se presenten dos criterios: a) Si el pago no se recibe (Ver paso 6) b) Si el cliente cancela (Ver paso 7)	Jefe Administrativo- Financiero	
6	Establece una prórroga de pago. Se presenten dos situaciones: a) Si el cliente cancela (Ver paso 7) b) Si el pago no se recibe (Ver paso 9)	Jefe Administrativo- Financiero	
7	Procede a ingresar el dinero y se devuelve quedán.	Jefe Administrativo- Financiero	
8	Documenta y archiva los registros.	Contador	
9	Considera las medidas legales del caso.	Administrador General	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	4 de 12
Código: MP-04-12-2007			
Procedimiento de Pago a Proveedores			
Objetivo: Presentar en un orden cronológico y secuencial las actividades o pasos necesarios para lograr un procedimiento eficiente de pago a proveedores.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Presenta factura.	Proveedor	
2	Verifica la documentación. Se presentan dos situaciones: a) Si no está en orden (Ver paso 3) b) Si se encuentra en orden (Ver paso 4)	Secretaria	
3	Devuelve la documentación al proveedor para su revisión.	Secretaria	
4	Emite quedan.	Secretaria	
5	Archiva facturas de pago.	Contador	
6	Efectúa programación de pagos y emisión de cheques.	Contador	
7	Entrega cheque a proveedores.	Secretaria	
8	Devuelven el quedan	Proveedores	
9	Recibe comprobantes de facturas ya cancelados.	Secretaria	
10	Archiva documentación.	Contador	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	5 de 12
Código: MP-05-12-2007			
Procedimiento de Pago de Planillas			
Objetivo: Actualizar el procedimiento utilizando los servicios electrónicos ofrecidos por los Bancos para la ejecución eficiente del pago de planillas, fungiendo como herramienta para la reducción de tiempos y costos por parte de la empresa.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Calcula salario de empleados (Determinación de ISSS, AFP'S y Renta).	Contador	
2	Elabora planilla de pagos. a) Si es vendedor (Ver paso 3) b) Si no es vendedor (Ver paso 4)	Contador	
3	Anexa monto de comisiones por ventas realizadas en el mes.	Contador	
4	Verifica cálculos en planilla.	Auditor Interno	
5	Ingresar planilla a cuenta electrónica.	Contador	
6	Autoriza electrónicamente los pagos.	Administrador General	
7	Detalla por escrito la hoja de ingresos y egresos, solicita firma a empleados.	Contador	
8	Entrega copia de hoja de ingresos y egresos a empleados.	Contador	
9	Archiva comprobante de pagos (Hoja de ingresos y egresos).	Contador	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	6 de 12
Código: MP-06-12-2007			
Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal			
Objetivo: Crear un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal que facilite y agilice las actividades involucradas, dando mayor fluidez y control a dicho trámite.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Identifica la necesidad de nuevo personal.	Jefe Administrativo-Financiero	
2	Envía hoja de descripción de puestos.	Jefe Administrativo-Financiero	
3	Verifica el contenido de la hoja descripción de puestos.	Administrador General	
4	Autoriza la contratación de personal.	Administrador General	
5	Recibe y envía perfil de puesto a periódicos.	Secretaria	
6	Recibe curriculums vitae.	Secretaria	
7	Coteja la información recibida.	Jefe Administrativo-Financiero	
8	Selecciona aspirantes idóneos.	Jefe Administrativo-Financiero	
9	Entrevista a los aspirantes.	Jefe Administrativo-Financiero	
10	Confirma la información expresada en el curriculum vitae.	Jefe Administrativo-Financiero	
11	Elige al candidato idóneo.	Jefe Administrativo-Financiero	
12	Evalúa el desempeño laboral en un plazo de un mes.	Jefe Administrativo-Financiero	
13	Contrata al personal.	Administrador General	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	7 de 12
Código: MP-07-12-2007			
Procedimiento de Pago de Comisiones a Vendedores			
Objetivo: Determinar la secuencia lógica de operaciones que permitan realizar de una manera sencilla pero exacta el procedimiento de pago de comisiones a vendedores.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Calcula la comisión, según el monto de las ventas realizadas.	Contador	
2	Envía información.	Contador	
3	Verifica si la información presentada es correcta. Se presentan dos situaciones: a) Si no es correcta (Ver paso 4) b) Si es correcta (Ver paso 5)	Jefe Administrativo- Financiero	
4	Calcula nuevamente la comisión.	Contador	
5	Autoriza pago.	Jefe Administrativo- Financiero	
6	Anexa el monto de la comisión a pago de salarios en planilla.	Jefe Administrativo- Financiero	
7	Detalla por escrito el cálculo de las comisiones y solicita firma de conformidad a los vendedores.	Contador	
8	Archiva documentación.	Contador	

LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	8 de 12
Código: MP-08-12-2007			
Procedimiento de Elaboración de Artes Gráficas (Cuando ya existe el arte final)			
Objetivo: Registrar y coordinar las actividades que involucran el desarrollo y ejecución del procedimiento de elaboración de artes gráficas, cuya finalidad es la simplicidad y correcto desarrollo del mismo.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Recibe diseño original.	Diseñador Gráfico	
2	Reproduce una copia nítida.	Diseñador Gráfico	
3	Verifica calidad de la copia.	Diseñador Gráfico	
4	Reproduce el diseño original.	Diseñador Gráfico	
5	Efectúa negativado.	Operador máquina impresora	
6	Quema plancha.	Operador máquina impresora	
7	Revela.	Operador máquina impresora	
8	Imprime.	Operador máquina impresora	
9	Lava y protege todos los materiales y maquinaria utilizados.	Operador máquina impresora	

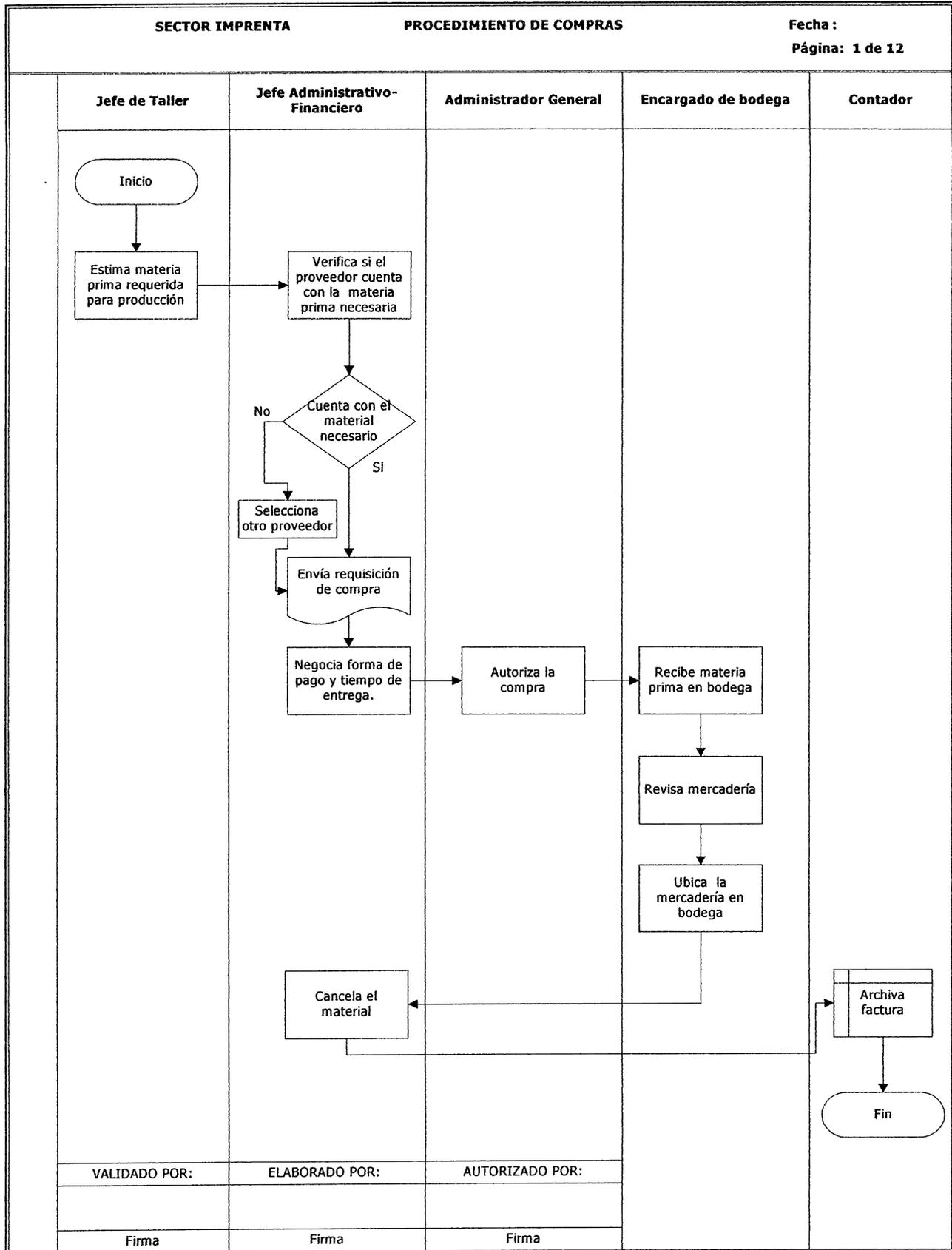
LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	9 de 12
Código: MP-09-12-2007			
Procedimiento de Impresión			
Objetivo: Especificar en orden cronológico todas las actividades y operaciones necesarias para el registro real y oportuno del procedimiento mencionado, minimizando los errores y omisiones para evitar demoras innecesarias en el proceso.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Refila papel, según tamaño requerido y capacidad del equipo.	Guillotista	
2	Corta papel.	Guillotista	
3	Coloca planchas en máquinas impresoras.	Operador máquina impresora	
4	Coloca papel en bandeja de entrada de la máquina impresora.	Operador máquina impresora	
5	Realiza las impresiones.	Operador máquina impresora	
6	Coloca producto impreso en mesas de trabajo.	Operador máquina impresora	
7	Traslada al área de troquelado y doblado (Depende de las exigencias del cliente).	Operador máquina impresora	
8	Traslada al área de encolado y empaque.	Operador máquina impresora	

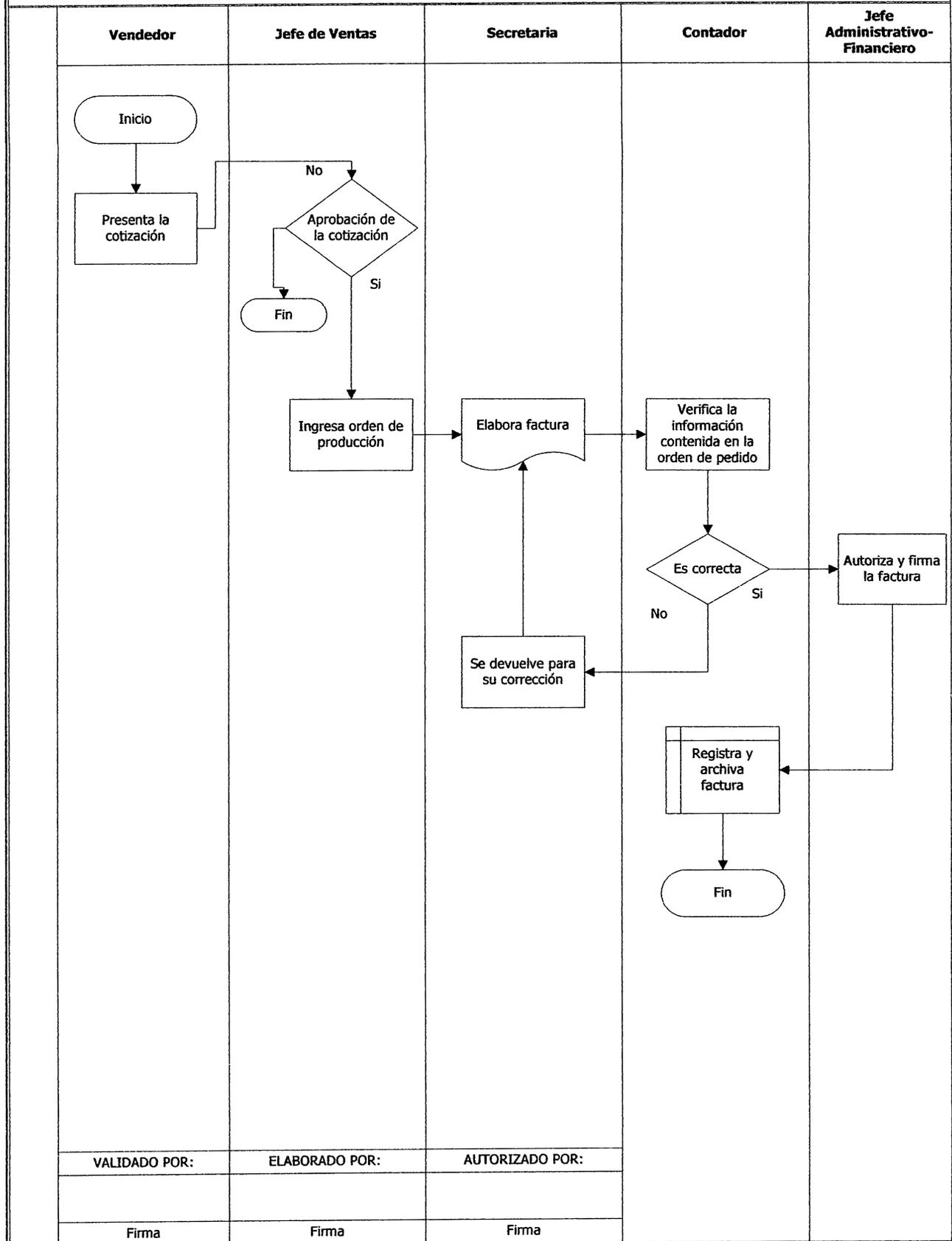
LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	10 de 12
Código: MP-10-12-2007			
Procedimiento de Manufactura			
Objetivo: Establecer la secuencia lógica y ordenada de pasos necesarios que faciliten el registro escrito de las actividades involucradas, en el procedimiento de manufactura de los productos, permitiendo el control eficiente de las mismas.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Compagina los pedidos en duplicado y triplicado.	Empacador	
2	Realiza el encolado del producto, si es solicitado.	Empacador	
3	Abre ojete, si el cliente lo solicita.	Empacador	
4	Utiliza máquina dobladora, si el producto lo requiere.	Operador máquina impresora	
5	Empaca y rotula el producto.	Empacador	
6	Remite el producto terminado a bodega.	Empacador	
7	Recibe producto terminado en bodega.	Encargado de bodega	

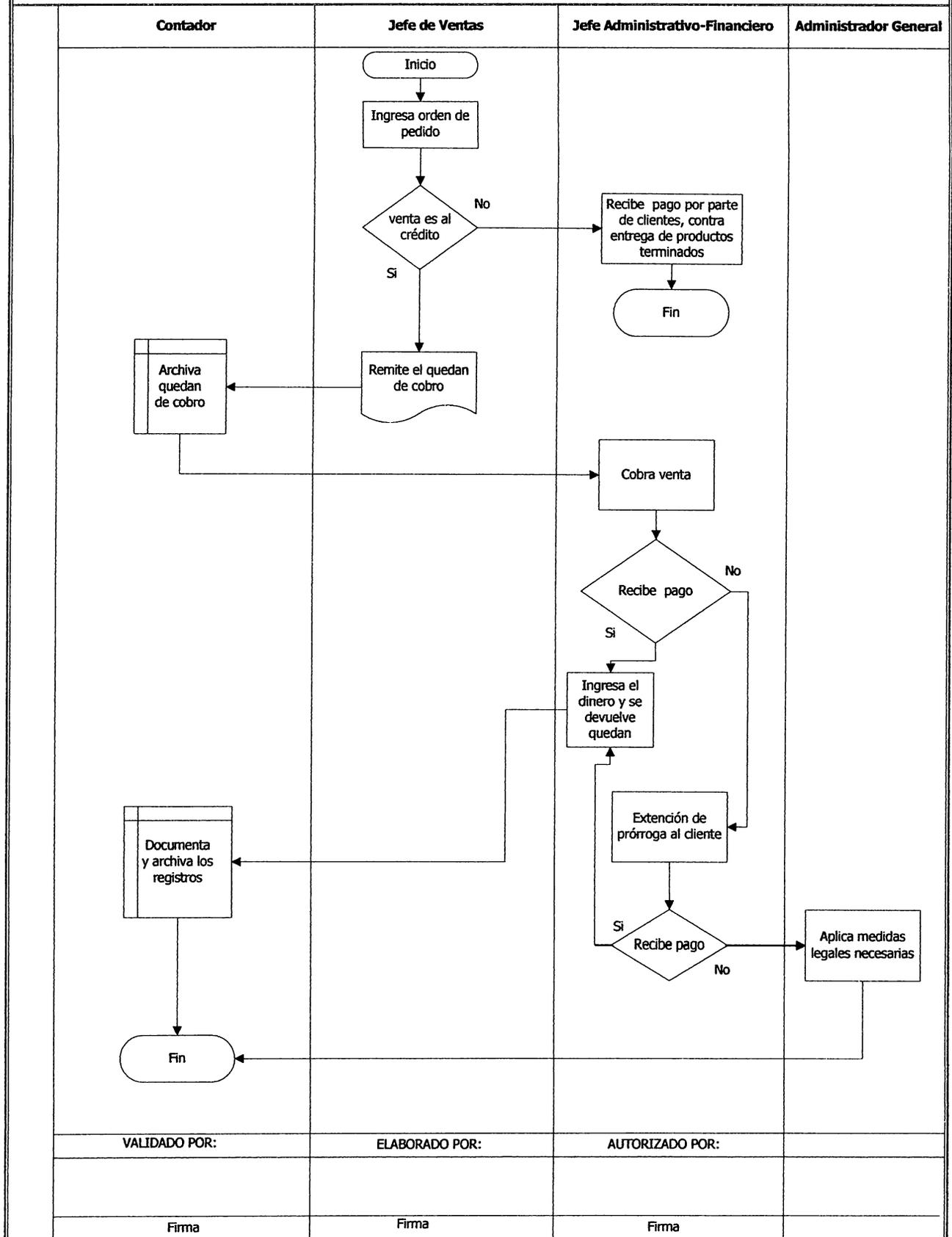
LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	11 de 12
Código: MP-11-12-2007			
Procedimiento de Despacho y Entrega de Producto Terminado			
Objetivo: Determinar de manera eficaz las actividades operacionales involucradas en el procedimiento de despacho y entrega de productos terminados.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Entrega documentación.	Secretaria	
2	Contrasta el pedido entregado con lo solicitado.	Encargado de bodega	
3	Autoriza la salida del producto.	Encargado de bodega	
4	Almacena el producto si no es despachado en el mismo día.	Encargado de bodega	
5	Elabora nota de envío en original y copia.	Encargado de bodega	
6	Retira de bodega el producto terminado.	Motorista	
7	Traslada el producto terminado al vehículo, para despacho.	Motorista	
8	Entrega producto al Cliente.	Motorista	
9	Firma de conformidad con lo recibido.	Cliente	
10	Efectúa pago, Se presentan dos situaciones: a) Si es al crédito (ver paso 11) b) Si es en efectivo (ver paso 12)	Cliente	
11	Firma quedan.	Cliente	
12	Realiza pago.	Cliente	
13	Procede a realizar entrega dinero y factura de cancelación.	Motorista	
14	Recibe y archiva documento.	Contador	

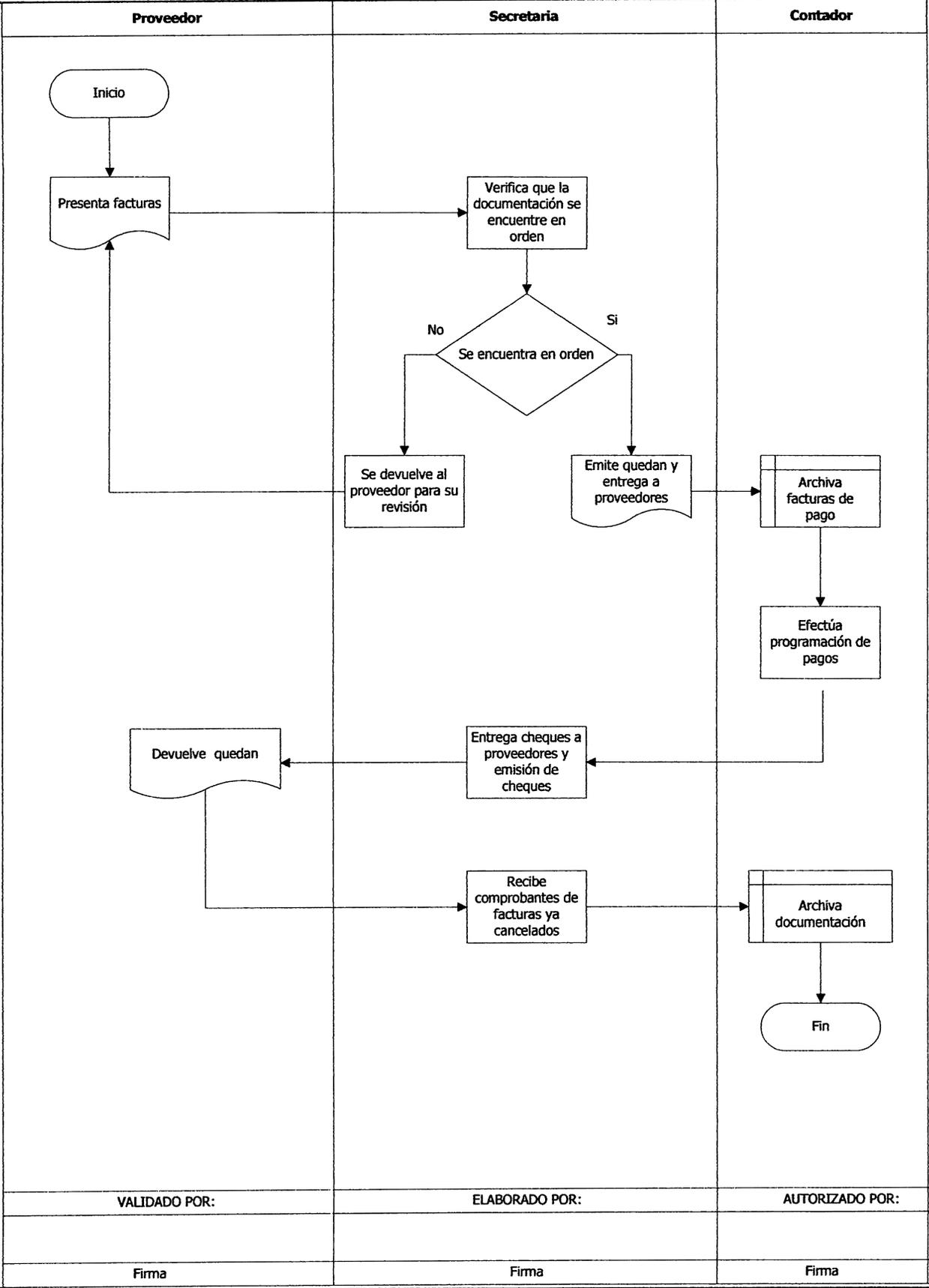
LOGOTIPO	Sector Imprenta	Fecha:	
	Manual de Procedimientos - MP	Página:	12 de 12
Código: MP-12-12-2007			
Procedimiento de promoción de Ventas			
Objetivo: Desarrollar el registro exacto y oportuno de todas los pasos que involucra el procedimiento de venta con el fin de sistematizarlos para lograr una mayor agilización y control de sus operaciones.			
Pasos	Descripción	Responsable	
1	Entrega muestrario de los productos ofrecidos por la empresa a los vendedores.	Jefe de Ventas	
2	Elabora rutas de visita a clientes.	Jefe de Ventas	
3	Presenta muestrario de productos a clientes.	Vendedor	
4	Brinda asesoría sobre los productos.	Vendedor	
5	Llena hoja con la descripción del producto solicitado.	Vendedor	
6	Presenta hoja de descripción de productos.	Vendedor	
7	Realiza cotización de precios	Jefe de Ventas	

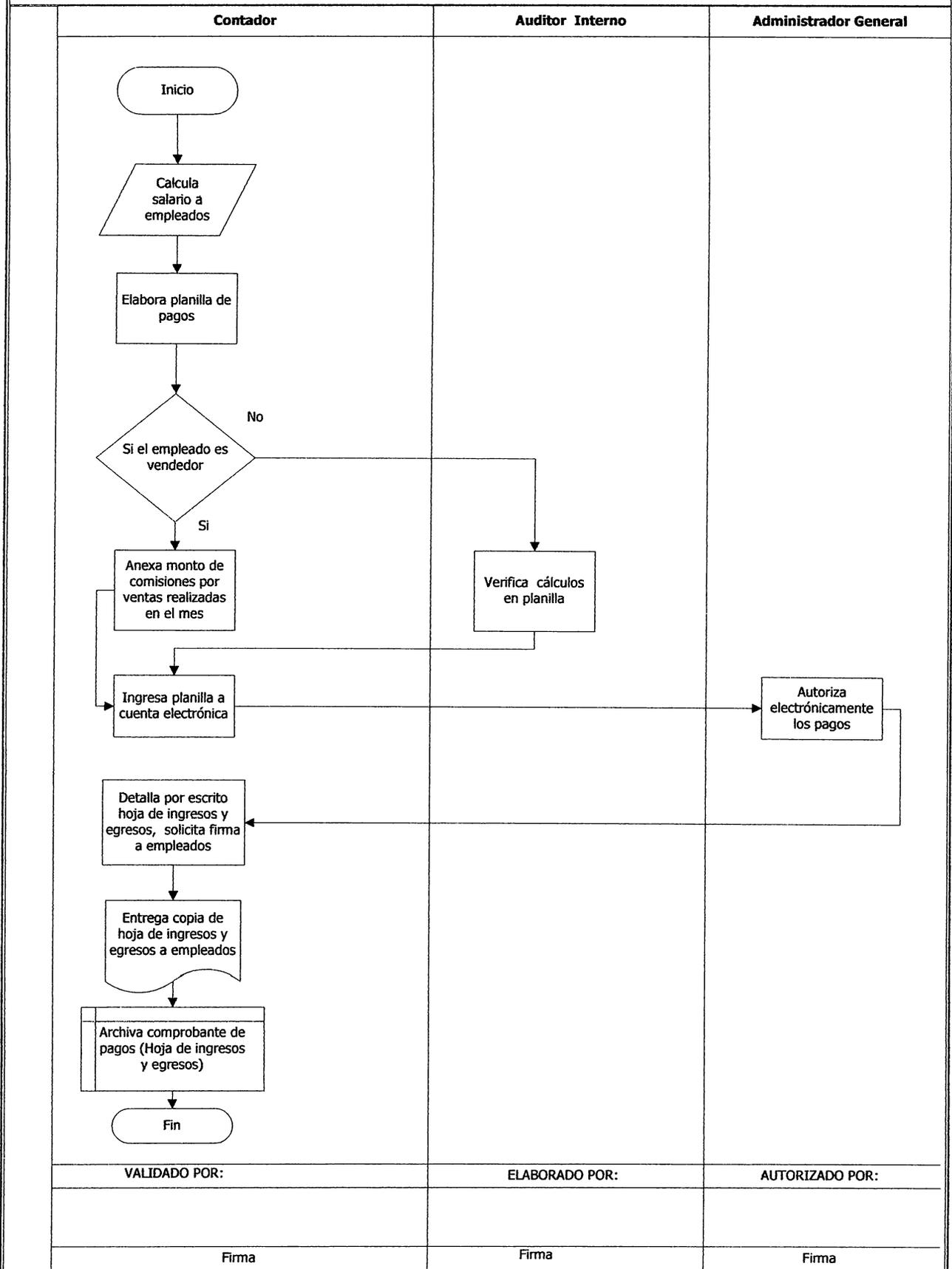
4.1.7 Diagrama de Flujos de Funciones Cruzadas

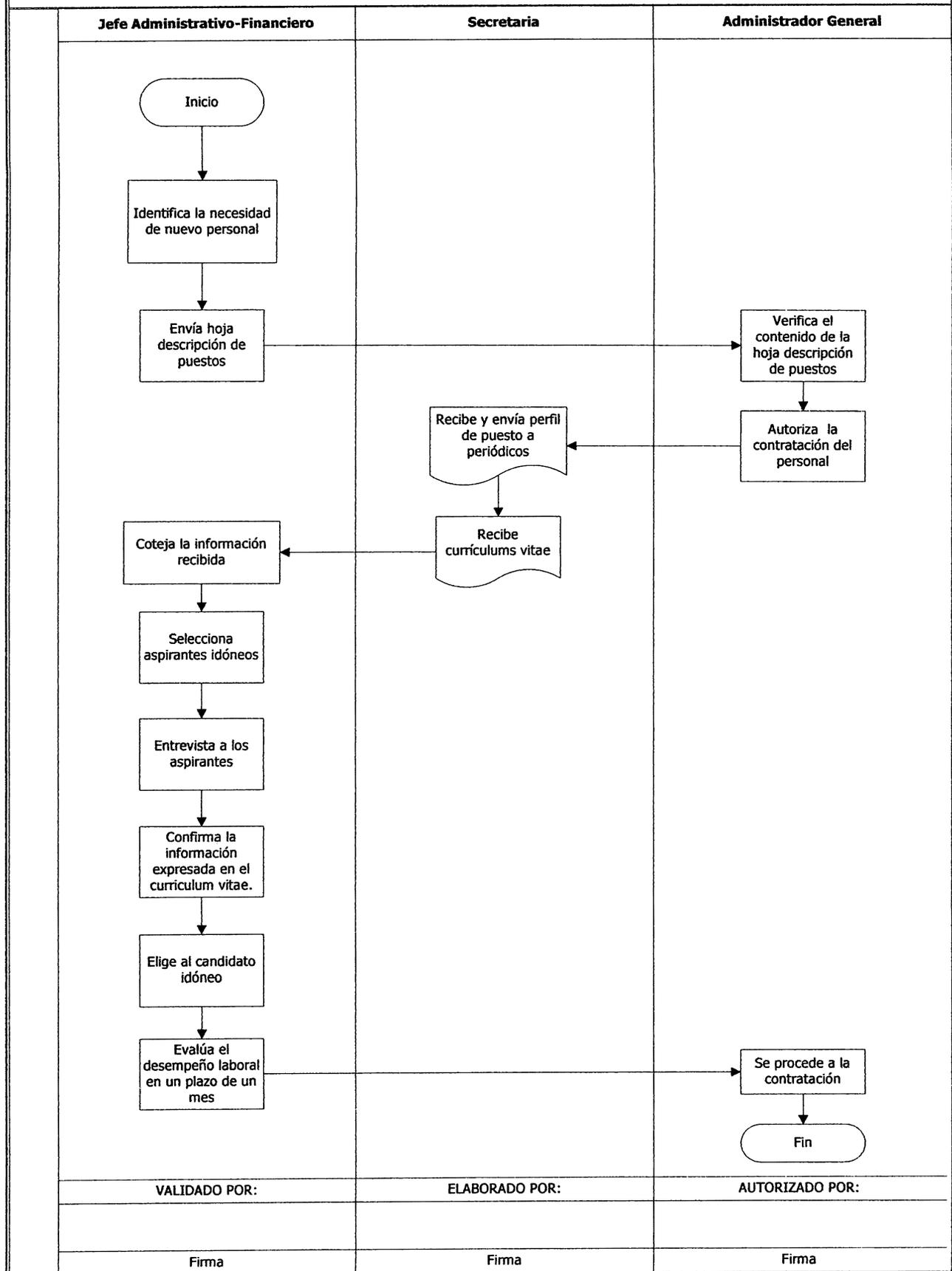


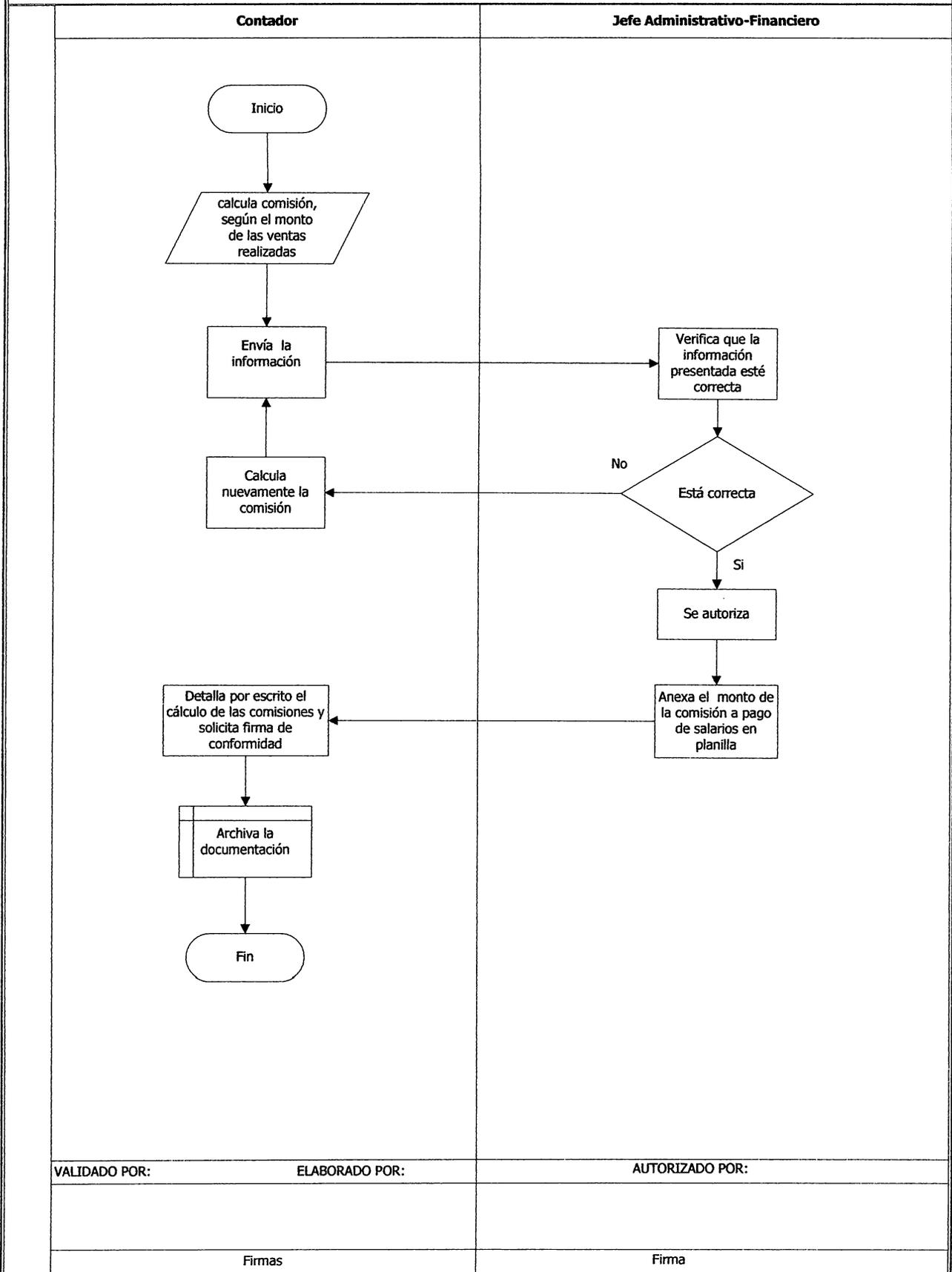


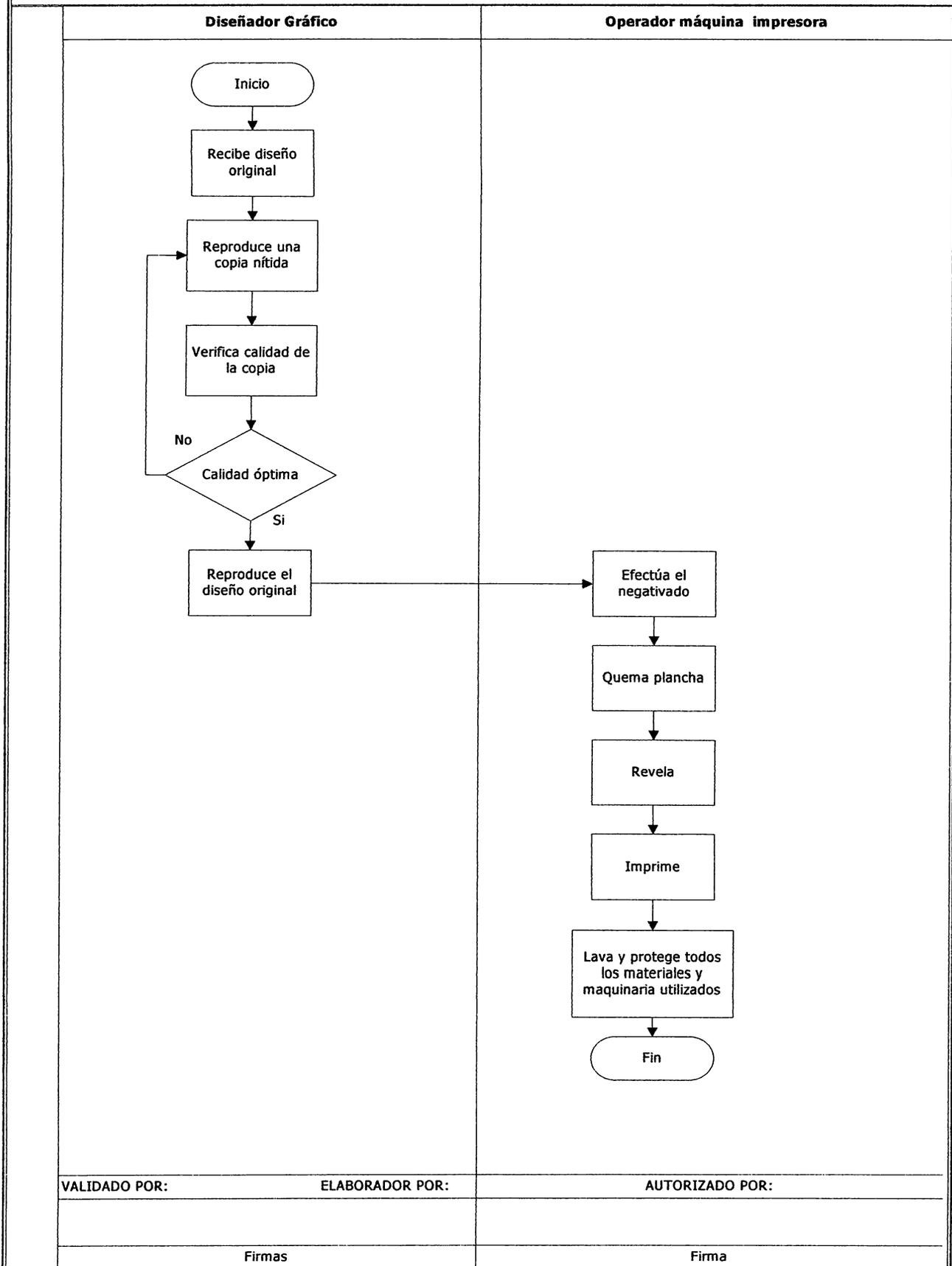






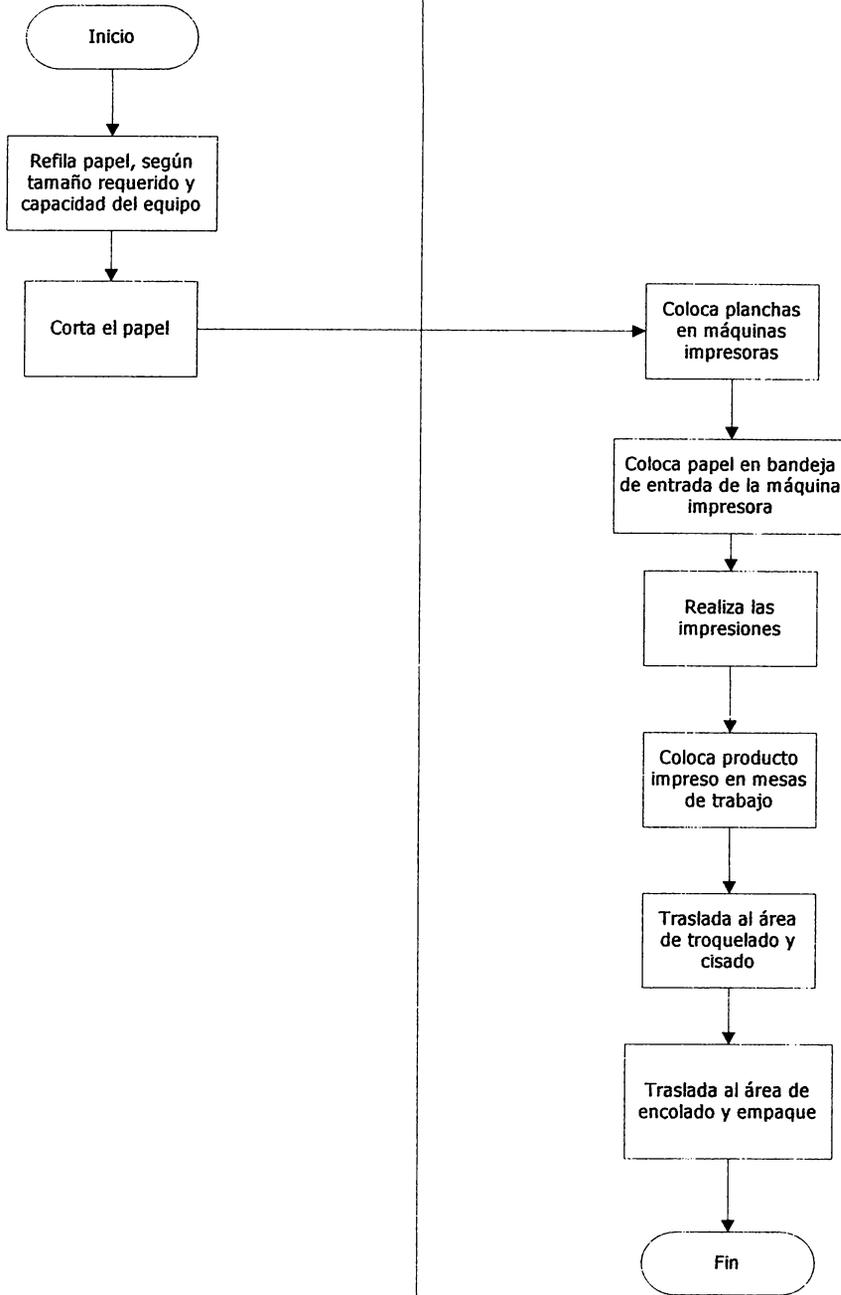






Guillotista

Operador máquina impresora



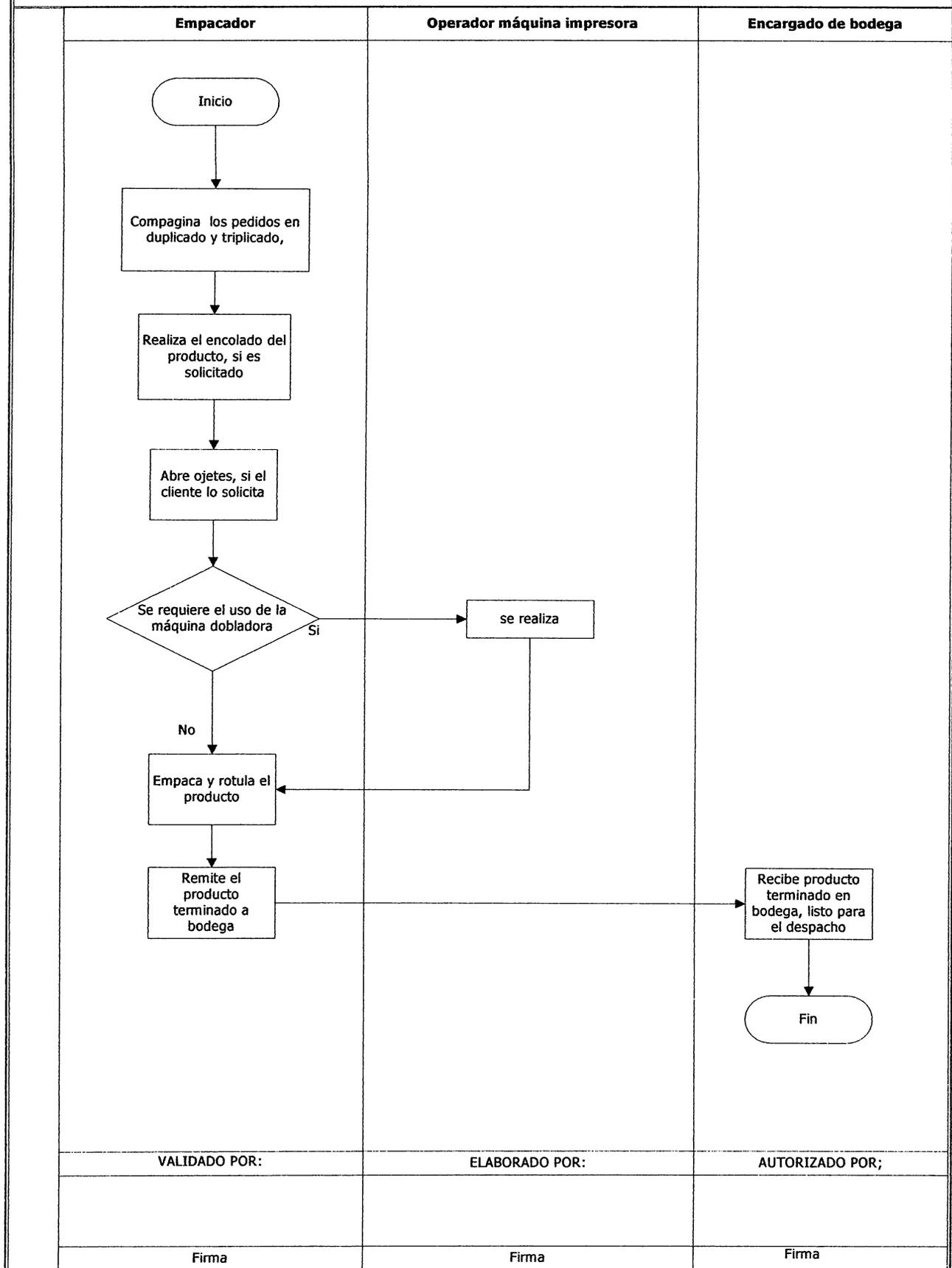
VALIDADO POR;

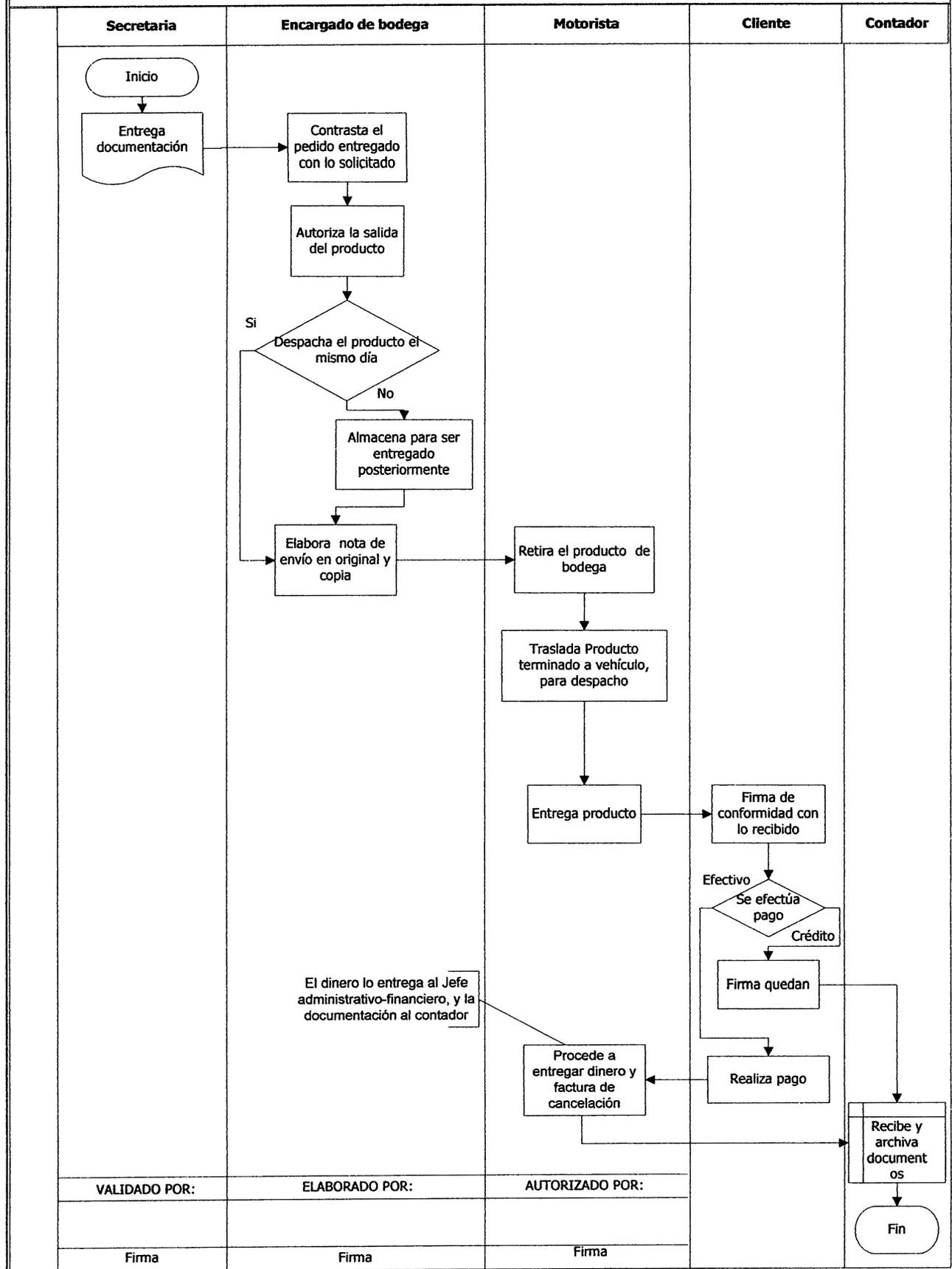
ELABORADO POR:

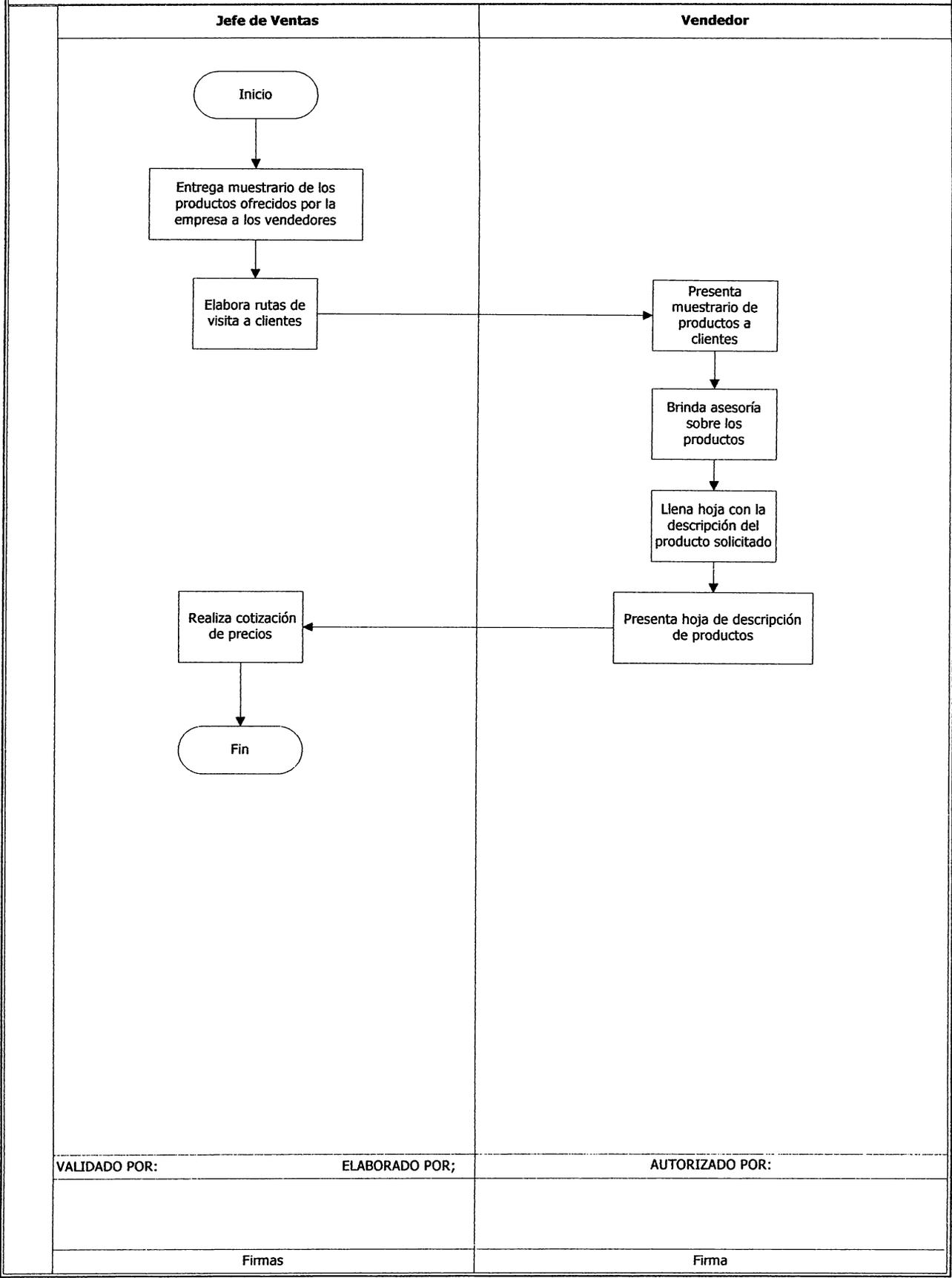
AUTORIZADO POR:

Firmas

Firma







4.1.8 Políticas Financieras

La implementación de las políticas financieras tiene como finalidad definir los principios y procedimientos básicos, mediante los cuales se puede controlar, administrar y resguardar los recursos financieros que conforman el capital de trabajo de las pequeñas empresas del sector Imprenta.

Con la aplicación de éstas se proporcionará una guía que establezca los lineamientos que de una manera eficiente y clara sean herramientas para facilitar la toma de decisiones de las personas involucradas agilizando de esta manera las operaciones del área administrativa-financiera.

A continuación se procede a detallar cada una de ellas:

- **Formas de cobro**

Existen dos formas de cobro (crédito y contado) de los productos brindados por parte de la empresa. Si es al contado, el cobro se realizará contra entrega de los productos. Si es al crédito, el tiempo de cobro dependerá de los acuerdos concertados con los clientes, que van de períodos de 20, 30 y 45 días; si el cliente sobrepasa el período estipulado por más de 10 días, éste tendrá que pagar una mora que asciende al 4% sobre el total del producto elaborado, si el cliente no acepta esta condición la empresa se reserva el derecho de brindar crédito y el pago se realizaría contra entrega.

De no pagar éste la cantidad adeudada se tomarán las medidas legales pertinentes y se presentará el quedan con toda la documentación del caso.

- **Formas de pago**

El pago que la Imprenta como empresa realiza a sus proveedores no pasará de 45 días máximos y el monto con cada proveedor no podrá ser mayor a \$3,000.00 dólares exactos. La empresa buscará el proveedor que mejores ofertas ofrezca en

cuanto a precio y calidad del material, los pagos se realizarán en efectivo ó cheque.

- Políticas de ingresos

El dinero ingresado procedente de los servicios brindados se utilizarán para pagar las deudas y obligaciones que la empresa haya contraído en un período determinado tanto a nivel de impuesto del estado como los de tipo comercial. Si al cancelar lo anteriormente mencionado queda un excedente, éste se ocupará para realizar inversiones en adquisición de maquinaria y equipo que según las demandas y necesidades de la empresa se vayan presentando.

- Delegación de firmas de cheques y documentación.

En la empresa son cuatro las personas autorizadas para firmar cheques o documentos importantes, bajo los siguientes términos: El administrador general es la única persona autorizada para firmar cualquier tipo de documento que esté involucrado con la legalidad de la empresa; así como el egreso de dinero que sobrepase los \$1,000.00 dólares exactos. Solo en caso que se encuentre fuera del país o incapacitado para ejecutar dicha acción será el Jefe Administrativo-Financiero junto con el Auditor interno los autorizados a firmar la planilla de los empleados.

El Jefe Administrativo-Financiero, de la Imprenta está autorizado a firmar toda documentación que no sobrepase a la cantidad de \$900.00 dólares exactos caso contrario tiene que pedir aval al Administrador General.

El contador está autorizado a firmar los estados financieros y toda documentación que tenga que ver con el área contable.

La secretaria se encarga de firmar las facturas y autorizar compra de materiales para oficina que no asciendan a más de \$25.00 dólares, al día caso contrario necesita el aval del Administrador General.

- Manejo de la caja chica

Este fondo fijo se establecerá con un monto máximo de \$300.00 dólares y que la cantidad máxima de gastos no sea mayor a \$25 dólares y estará a cargo de la secretaria.

- Métodos de depreciación

El método de depreciación a utilizar es el de línea recta, éste supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable.

Aplicándose a la maquinaria y equipo adquirido por la empresa en un período determinado, cuyo control estará a cargo del contador.

- Método de aplicación de inventarios

El sistema de registro a utilizar es el perpetuo, y el método que se manejará para su valuación es PEPS (primeras entradas, primeras salidas), por lo tanto las mercancías que existen al final del período serán las últimas, es decir las de compra más reciente, valoradas al precio actual o al último precio de compra.

- Máximos y mínimos de pedidos

Se establecerán pedidos, tomando como base pronósticos de venta de períodos de venta pasados que permitan centralizar la producción en base a clientes frecuentes que solicitan el producto. Se aplicaran márgenes de reserva que variarán del 15% al 30% como máximos de producción que se presentan, en consideración en períodos de venta que se están realizando.

- Cuentas incobrables

Se pretende reducir el nivel de cuentas incobrables a un máximo de 2.0% de las mismas, hecho que tendrá repercusión en las:

- Formas de cobro manejadas.
- Descuentos por pronto pago de mercadería.
- El registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante.
- Elaborar una técnica que permita equilibrar el saldo de cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad.

- Máximos de financiamiento

Se debe tomar como base la necesidad de financiamiento que la empresa considera oportuno o adecuado para la expansión del negocio, que bien puede verse reflejada en una necesidad a corto plazo o largo plazo, de acuerdo a los estados financieros que se manejan.

Para efectuar dichos análisis de financiamiento, se deben considerar los siguientes factores:

- La elaboración de estados financieros.
- Destino del financiamiento.
- Necesidad del financiamiento.
- Niveles de Interés en el mercado.
- Ingresos por ventas.

El nivel máximo de financiamiento se enfocará en los ingresos por ventas que se están realizando, retomando el factor costo-beneficio.

- Apertura y funcionamiento de cuentas bancarias

Se realizarán aperturas de cuentas electrónicas bancarias, sobre la base del análisis de costo- beneficio, para innovar estando a la vanguardia de la tecnología,

motivando a la administración del negocio a crear ventajas que beneficiaran en los siguientes aspectos:

- Disminuir el tiempo de pagos, incluyendo pago de salarios de los empleados.
- Facilidad y agilidad en los depósitos de efectivo de la institución.
- Reducción de dinero en caja chica (según lo expresado en el monto fijo de caja chica).

Dicho trabajo estará controlado por el Jefe Administrativo-Financiero, con la autorización del Administrador General.

- Elaboración de presupuestos

Los estados financieros deben ser elaborados sobre los lineamientos de trabajo que permitan ser accesibles y digeribles, utilizando las respectivas normas de trabajo para su elaboración.

Facilitando de esta forma una política de trabajo que arrastrará consigo, las siguientes fases:

- Diseño de presupuestos de efectivo
- Pronósticos de venta.
- Elaboración de estados financieros.
- Determinación de períodos de elaboración de presupuestos que no sobrepasen tres años de proyección.
- Intervención en la elaboración de los mismos, de personas especializadas para tal caso será a la orden del contador.
- Enfocar todas las cuentas de trabajo que se utilizan internamente en la contabilidad del negocio.
- Los pagos que se realizan a proveedores y gobierno.
- Otras entradas de dinero por parte de la institución.
- Autorización respectiva por los interventores del método de trabajo.

- Administración financiera

Los interventores en estos análisis, deben poseer conocimiento base sobre lo que representa la liquidez, rentabilidad y endeudamiento del negocio, para lo que utilizarán de base las razones financieras las cuales, arrojarán datos que ayudarán a analizar y diagnosticar la operatividad y rendimiento financiero de la empresa que representan el futuro del negocio.

Todas las etapas de trabajo antes mencionadas, ayudarán para:

- Toma de decisiones, de acuerdo a los planes de trabajo establecidos.
- Elaboración de estados financieros apegados a aspectos legales de trabajo.
- Ambiente interno y externo del negocio.
- Análisis de estados financieros e interpretación de sus resultados.
- Medir el nivel de riesgos y endeudamientos.
- Obligaciones y acciones de la institución.

Estas funciones estarán designadas al área contable del negocio, quien será la encargada de velar por los intereses financieros de la empresa, oficializando las ventajas y desventajas que propician el uso inadecuado de ciertas cuentas de trabajo que generen dificultades en el sistema de trabajo de la empresa.

GLOSARIO

Actividad: Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integra un procedimiento.

Administración de Operaciones: Actividades necesarias para producir y distribuir un producto o servicio.

Autoridad Funcional: Derecho que se delega en una persona o departamento, por su especialidad, para controlar procesos, prácticas políticas u otros asuntos específicos, relacionados con sus actividades que son llevadas a cabo por personal de otros departamentos.

Comunicación: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

Decisión: Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Desarrollo Organizacional: Enfoque sistemático, integral y planeado para hacer frente al cambio y mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas, utilizando técnicas motivacionales, de liderazgo, de comunicación, que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Equipo: Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

Flujo: Movimiento de las cosas. Suma de los intercambios efectuados por los diferentes agentes que interviene en un proceso.

Formularios: Son impresos con espacios en blanco, que se utilizan para plasmar los procedimientos.

Líder: Persona que logra que los miembros de su equipo le ayuden a crear una estructura de trabajo y vigila cuidadosamente su comportamiento.

Manual de Procedimientos: Documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad.

objetivos Estratégicos: Es el plan de acción para alcanzar una ventaja competitiva.

Objetivos Financieros: Objetivos que se enfocan en la adecuada obtención y utilización del capital del negocio.

Operación: Cada una de las acciones pasos o etapas físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Organigrama: Muestra gráficamente la estructura orgánica y/o funcional de una organización.

Organización Informal: Patrones de conducta y relaciones humanas que se dan por afinidad en el personal y que coexisten con la estructura formal de la organización.

Organización: Sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos. Está compuesta por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Política: Guía básica de carácter general que orienta a las actividades de funcionarios y empleados de una institución.

Procedimiento: Serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Programa: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas; y de tiempos de realización, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operaciones.

Reglas: Normas específicas que dictan la realización o la abstención, de una acción y no permiten la discrecionalidad.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados esperados.

SIGNIFICADO DE SIGLAS

ANSI	American National Standard Institute International Organization
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
FUNDES	Fundación para el Desarrollo Sostenible
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MYPE	Micro y pequeña empresa

BIBLIOGRAFÍA

A) Libros:

- Bernal, César Augusto, "Metodología de investigación para Ciencias Económicas y Administrativas." Pearson Prentice Hall, Segunda Edición. 2006.
- Brand, Salvador Osvaldo, "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas." Impresora Salvadoreña, 1978.
- Chiaveneto, Adalberto, *Iniciación a la Organización y el Control*; Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- Diamond, Susan Z., *Cómo Preparar Manuales Administrativos*, Traducción Agustín Contín Sanz, México D.F, Nueva Editorial Interamericana, 1983.
- Diccionario de sinónimos y Antónimos, grupo editorial Océano, Barcelona España, s.a.
- El Libro Blanco de la Microempresa, El Salvador Centro América, noviembre de 1996.
- Galloway, Dianne. *Mejora continua de procesos: Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Editorial Gestión 2000, año 2002, Barcelona España.
- Kazmier, Leonard J., "Estadística Aplicada a la Administración y la Economía", Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1978.
- Kinner/Taylor, "Investigación de Mercados", Editorial: Mc Graw Hill, 2000.
- Koontz Harold "Administración: Una perspectiva global". Mc Graw Hill, 11ª Edición, 1999.
- Pascale Ricardo, *Introducción al Análisis de Decisiones Financieras*, Buenos Aires: Contabilidad Moderna, 1985.

- Ricci Rino, Políticas de Financiación Empresarial, Madrid: ICE, 1974.
- Robichek, Alexander, Investigaciones y Decisiones Financieras y Administrativas, México, Limusa: Wiley, 1970.
- Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, México D.F; Internacional Thomson, 2002.
- Saroka, Raúl Horacio; Gaitán Pablo Andrés, Manuales Administrativos, s.a.
- Sampieri, "Metodología de la investigación Visiones". Programa nacional de competitividad. Ministerio de Economía San Salvador, 1999.
- Shuckett Edwerd, Donald H., Estrategia para la Toma de Decisiones Financieras, México, Limusa 1970.
- Terry, George R., Administración y Control de Oficina, 2ª Edición, Compañía editorial Continental, México, 1966.
- Vercher Bellver Salvador, Plan de Gestión: Un Método Integral para su Elaboración y control, México: Alfomega Marcombo, 2001.

B) Tesis:

- Amaya Blanco, Tania Elizabeth; Portillo Gamero, Mirna Alcira, Propuesta de un Modelo CISE para Lograr Mayor Eficiencia en la Planificación Financiera en las Medianas Empresas Dedicadas a la Producción de Artes Gráficas Ubicadas en la Zona Metropolitana de San Salvador, año 2005. Tesis de la Universidad Francisco Gavidia.
- Argueta Mónica, Melgar Martínez Silvia, Santamaría Alas Irving y Torres Bartenfeld Karla; Diseño de Manuales Administrativos: Manual de Organización y Manual de Procedimientos para la Biblioteca P. Florentino Idoate S.J; Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Agosto 2004.

- Campos Flores, Marlene del Rosario, Garay Rodríguez, Ana Margarita Isolina, Hawener Stivella, André Juan y Maldonado Cisneros, Rosa Delia; Diseño de un Manual de Análisis y Descripción de Puestos Administrativos para una Institución de Educación Superior. Caso Específico: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas; Mayo de 1999.
- Castro Fagoaga Alicia, Hurtado Juarez Heidy, López Segovia Belinda y López Segovia Roxana; Diagnóstico Estratégico de las Empresas Salvadoreñas Ante la Apertura de Mercados; Área Producción Imprentas, Editoriales e Industrias Conexas. Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas Octubre de 1997.

c) Instituciones:

- Dirección General de Estadística y Censos.

C) CD:

CD proporcionado por CONAMYPE: Análisis de ofertas de productos y servicios financieros dirigidos al sector MIPYME en El Salvador, Noviembre 2005.

D) Internet:

Shapiro Janet, Herramientas de control financiero y responsabilidad, adaptado de Olive ODT, Ideas for a Change.

<http://www.civicus.org/new/media/Control%20financiero%20y%20reponsabilidad.doc>. (Consulta: Octubre 05 de 2006)

ANEXOS



Anexo 1

UNIVERSIDAD DON BOSCO

Cuestionario No. _____

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Fecha: _____

Objetivo: Conocer si la pequeña empresa del sector Imprenta maneja y/o utiliza Manuales Administrativos como instrumento para el logro de su eficiencia.

La Información recabada en el presente cuestionario será totalmente confidencial y utilizada para fines académicos.

1. ¿Posee la empresa una estructura organizativa definida?
a) Si b) No

2. ¿Cuenta la empresa con Manuales Administrativos?
a) Si b) No
Si su respuesta es literal b), pasar a la pregunta 4

3. ¿Qué tipo de procesos internos utilizan?
a) Compras, cobros, inventarios, personal
b) Inventarios, cobros y personal
c) Compras, personal y caja
d) Todas las anteriores

4. Si no cuenta con un manual administrativo ¿Tienen algún método o alguna base para llevar a cabo sus funciones, actividades y procesos?
a) Si b) No
Explique: _____

5. ¿Se optimiza eficiencia en la empresa con el procedimiento utilizado actualmente en el control de las actividades que desarrolla?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

6. ¿Existen áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito para realizar los procedimientos normales?

a) Si b) No

Si su respuesta es b), pasar a la pregunta 8

7. ¿En que áreas posee actividades definidas?

a) Compras, personal, inventarios, despacho y facturación

b) Compras, personal, caja, inventarios y cobros

c) Compras, inventario, almacén y cobros

d) Personal, caja, inventarios y cobros

e) Todas las anteriores

f) Otros

8. ¿Qué entiende por política financiera?

9. ¿Existen en la empresa políticas financieras?

a) Si b) No

10. Si su respuesta a la pregunta anterior es Si, ¿Mencione 3 políticas financieras que aplica?

11. ¿Informa, por escrito a los empleados de las funciones que corresponden a su cargo?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

12. ¿Reciben informes periódicos de las funciones realizadas en cada sección?

a) Si b) No

13. ¿Supervisan y evalúan periódicamente el trabajo realizado por los empleados?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

14. ¿Hacen recomendaciones periódicas a los empleados para mejorar el trabajo?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
15. ¿Conocen la planificación del trabajo de cada departamento de la empresa?
a) Bastante b) Poco c) Nada
16. Evalúan el desempeño laboral a través de:
Entrevistas Capacitaciones
Evaluaciones Otros Especifique_____
17. ¿Qué herramientas utilizan para sustentar la toma de decisiones?
a) Inducción b) Experiencia c) Estadísticas
c) Otros Especifique_____
18. ¿Existe duplicidad de tareas y/o funciones por parte de los empleados?
a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca
19. ¿Los pagos de empleados se hacen en efectivo o cheque?
a) Cheque b) Efectivo c) Ambos
20. ¿Qué métodos de depreciación utiliza para su activo fijo?
a) Línea Recta b) Doble saldo decreciente c) Suma de los dígitos
c) Otros Especifique_____
21. ¿Manejan máximos y mínimos de pedidos?
a) Si b) No
22. ¿Considera necesario y fundamental para la empresa la existencia y aplicación de un manual administrativo para aumentar la eficiencia en las actividades y funciones que desarrolla?
a) Bastante b) Poco c) Nada

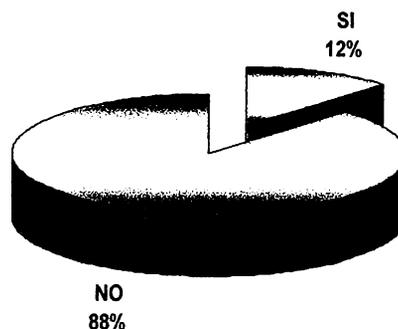
Anexo 2

Análisis y Comentarios de los Resultados

Pregunta 1. ¿Posee la empresa una estructura organizativa definida?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen un organigrama establecido.

PREGUNTA 1	FRECUENCIA	
	FA	FR %
ALTERNATIVAS		
Sí	10	12.20
No	72	87.80
TOTALES	82	100.00



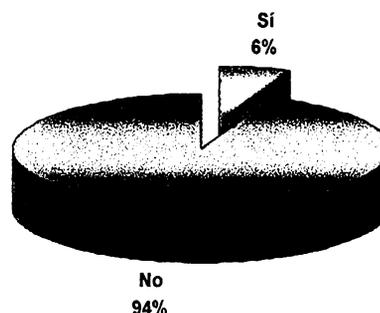
Análisis: El 12% respondió que poseen una estructura organizativa definida, mientras que un 88% contestó lo contrario, lo que demuestra que no tienen definidas sus funciones y responsabilidad jerárquicamente.

Comentario: Al poseer una estructura organizativa definida se establecen funciones y responsabilidades en las diferentes áreas de trabajo, lo cual contribuye a la maximización de recursos, tanto financieros como humanos, debido a que evitan la duplicidad de tareas o funciones.

Pregunta 2. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos?

Objetivo: Identificar si las empresas encuestadas utilizan manuales administrativos para la ejecución de sus funciones y actividades operativas.

PREGUNTA 2	FRECUENCIA	
	FA	FR %
ALTERNATIVAS		
Sí	5	6.10
No	77	93.90
TOTALES	82	100.00



Análisis: El 6% de las pequeñas empresas encuestadas contestaron que cuentan con manuales administrativos, mientras que un 94%, lo cual representa un porcentaje importante no cuenta con dichos manuales.

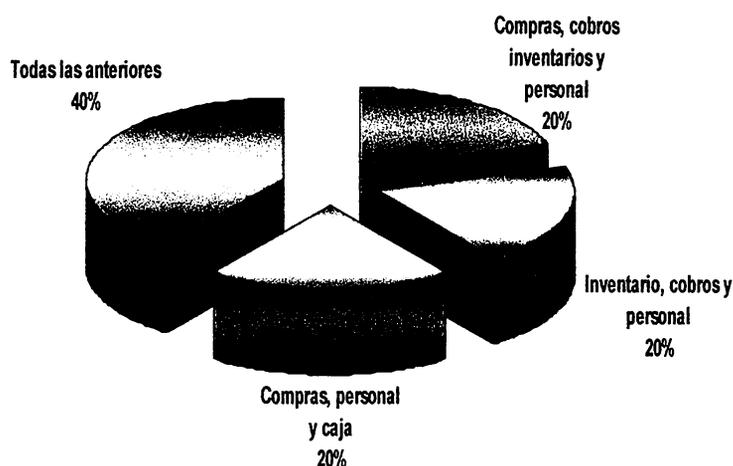
Comentario: Al no poseer un manual administrativo como instrumento de trabajo, las Imprentas no concentran la información referente a su estructura organizativa, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan de manera ordenada y eficiente.

Por lo tanto, no poseen una ayuda en la inducción del puesto y del adiestramiento de personal, ya que no describen en forma detallada las actividades de cada puesto, lo que genera ineficiencia en las labores que realiza.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de procesos internos utilizan?

Objetivo: Especificar que tipo de procesos utilizan internamente las empresas que poseen manuales administrativos.

PREGUNTA 3- ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	FA	FR %
Compras, cobros inventarios y personal	1	20.00
Inventario, cobros y personal	1	20.00
Compras, personal y caja	1	20.00
Todas las anteriores	2	40.00
TOTALES	5	100.00



Análisis: De las empresas que contestaron que poseían manuales administrativos, el 20% estableció que los procesos internos que utilizaban eran compras, cobros,

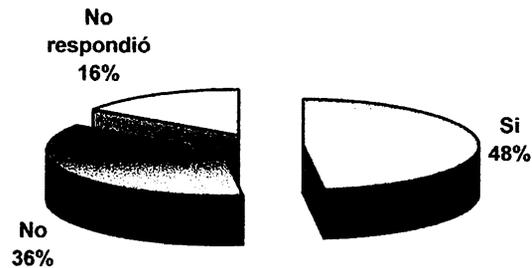
inventarios y personas, un 20% inventarios, cobros y personal, mientras que un 20% solamente compras, personal y caja, y 40% utilizaba proceso internos en todas las áreas mencionadas.

Comentario: Las respuestas obtenidas, son de suma importancia ya que ellas nos dan a conocer los diferentes tipos de procesos internos que utilizan las empresas que poseen manuales administrativos, los cuales nos ayudarán en la elaboración de la propuesta para contribuir al logro de la eficiencia.

Pregunta 4. Si no cuentan con un manual administrativo ¿Tienen algún método o alguna base para llevar a cabo sus funciones, actividades y procesos?

Objetivo: Determinar si las empresas que no tienen un manual administrativo cuentan con una metodología de trabajo para desarrollar sus funciones, actividades y procesos laborales.

PREGUNTA 4	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR %
Sí	37	48.05
No	28	36.37
No respondió	12	15.58
TOTALES	77	100.00



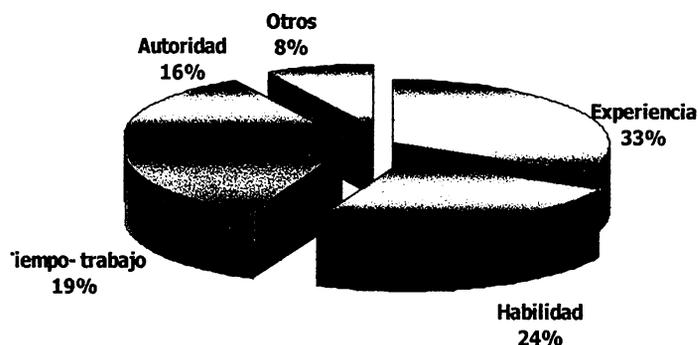
Análisis: De las empresas que contestaron que no contaban con manuales administrativos, el 48% manifestó que poseía algún método o base para llevar a cabo sus funciones, actividades y procesos, mientras que un 36% no cuentan con métodos o bases para sus áreas, y un 15% no respondió a la interrogante.

Comentario: Una parte importante de una administración efectiva se refleja en la normalización de los procesos u operaciones que realiza ya que de este modo mejora la comunicación entre los empleados, se aclaran las responsabilidades inherentes a los puestos y se establecen los pasos a seguir lo que, a su vez, reduce la incertidumbre, mejora la toma de decisiones y ahorra el tiempo valioso del personal involucrado.

Pregunta 4.a. Opiniones obtenidas en la Pregunta 4, opción Sí.

Objetivo: Conocer la Metodología de trabajo utilizada en las funciones laborales.

PREGUNTA 4a	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Experiencia	12	32.43
Habilidad	9	24.32
Tiempo- trabajo	7	18.92
Autoridad	6	16.22
Otros	3	8.11
TOTALES	37	100.00



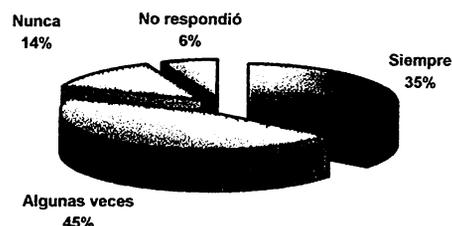
Análisis: De las empresas que contestaron que poseían alguna base o método para llevar a cabo sus funciones, un 33% manifestó que lo hacían en base a la experiencia, un 24% en base a la habilidad del personal, el 16% en base a la autoridad que se ejercen por los altos funcionarios, un 19% utiliza el tiempo de trabajo de acuerdo al pedido hecho, y un 8% utiliza otro método.

Comentario: El uso de un manual, hace que las instrucciones sean definitivas, evitando así malas interpretaciones, señalando al empleado como va a contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Pregunta 5. ¿Se optimiza la eficiencia en la empresa con el procedimiento utilizado actualmente en el control de las actividades que desarrolla?

Objetivo: Determinar si existe eficiencia en las operaciones por los métodos de trabajo utilizados por los encuestados.

PREGUNTA 5	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Siempre	29	35.00
Algunas veces	37	45.00
Nunca	11	14.00
No respondió	5	6.00
TOTALES	82	100.00



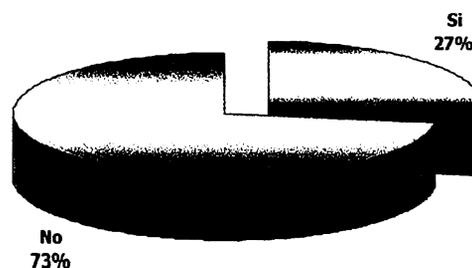
Análisis: De las empresas encuestadas un 35% manifestó que optimiza la eficiencia en la empresa con el procedimiento utilizado en el control de las actividades que desarrolla, mientras que un 45% lo hace algunas veces, y un 14% nunca optimiza la eficiencia en sus operaciones y el 6% restante no contestó.

Comentario: La eficiencia es la maximización de los recursos que posee la empresa, cuando las empresas no optimizan las actividades que desarrollan, muchas veces dejan de controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y no pueden evitar la alteración arbitraria, ya que no existen instrucciones hacia los empleados de lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Pregunta 6. ¿Existen áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito para realizar los procedimientos normales?

Objetivo: Estipular si existen áreas de la empresa en las que sus procedimientos se registren por escrito.

PREGUNTA 6	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Sí	22	26.83
No	60	73.17
TOTALES	82	100.00



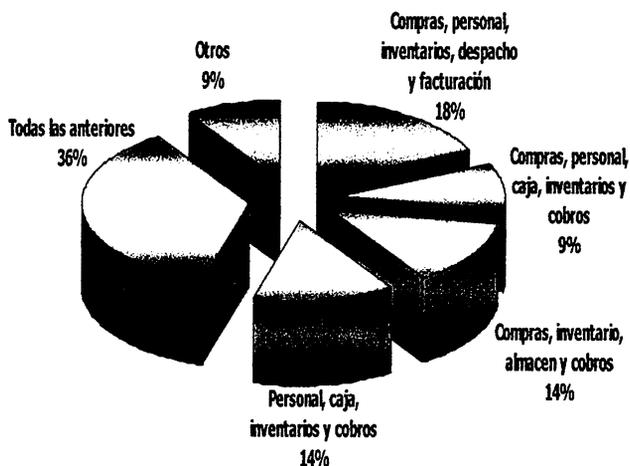
Análisis: De las Imprentas encuestadas un 27% si cuenta con áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito para realizar los procedimientos normales, y un 73% no cuenta con actividades definidas por escrito, sino que todo se realiza a través de instrucciones que se le hacen al personal.

Comentario: La eficiencia es la maximización de los recursos que posee la empresa, cuando las empresas no optimizan las actividades que desarrollan, muchas veces dejan de controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y no pueden evitar la alteración arbitraria, ya que no existen instrucciones hacia los empleados de lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Pregunta 7. ¿En que áreas posee actividades definidas?

Objetivo: Especificar las actividades definidas que poseen las empresas en estudio.

PREGUNTA 7	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Compras, personal, inventarios, despacho y facturación	4	18.18
Compras, personal, caja, inventarios y cobros	2	9.09
Compras, inventario, almacén y cobros	3	13.64
Personal, caja, inventarios y cobros	3	13.64
Todas las anteriores	8	36.36
Otros	2	9.09
TOTALES	22	100.00



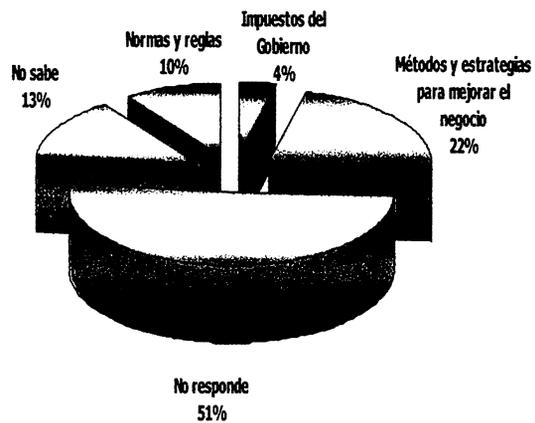
Análisis: De las Imprentas encuestadas que contestaron que poseían áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito para realizar los procedimientos normales de la misma, un 14% las posee en las áreas de personal, caja, inventarios y cobros, un 9% en compras, personal, caja, inventarios y cobros, un 18% en compras, personal, despacho y facturación, en las áreas de personal, caja, inventarios y cobros un 14%, mientras que un 36% poseía actividades definidas en todas las áreas de trabajo y un 9% contestó otras áreas, tales producción y venta, contabilidad, etc.

Comentario: Al poseer áreas de trabajo con actividades definidas y por escrito, las empresas cuentan con una coordinación de actividades, evitando de esta manera las duplicidades y construyendo una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Pregunta 8. ¿Qué entiende por política financiera?

Objetivo: Determinar el significado de políticas financieras para los encuestados.

PREGUNTA 8 ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	FA	FR
Impuestos del Gobierno	3	3.66
Métodos y estrategias para mejorar el negocio	18	21.95
Normas y Reglas	8	9.76
No responde	42	51.22
No sabe	11	13.41
TOTALES	82	100.00



Análisis: De los encuestados el 4% manifestó que una política financiera estaban relacionadas con los impuestos del gobierno, un 22% indicó que eran métodos y estrategias para mejorar el negocio, un 51% no respondió, mientras que un 13%

desconoce que es una política financiera, y el 10% las relaciona con normas y reglas dentro de las entidades.

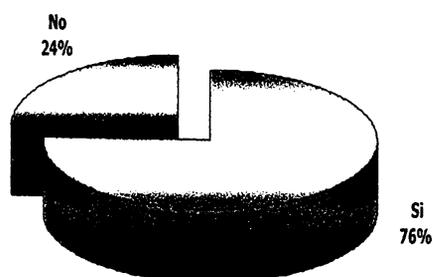
Comentario: Una política financiera es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, sirven para guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable en su ejercicio contable.

Nota: Si entiende lo que es una política financiera continuar con la pregunta 9; de lo contrario hacer la pregunta 11.

Pregunta 9. ¿Existen en la empresa políticas financieras?

Objetivo: Estimar si las empresas encuestadas utilizan políticas financieras.

PREGUNTA 9	FRECUENCIA	
	FA	FR
ALTERNATIVAS		
Sí	22	75.86
No	7	24.14
TOTALES	29	100.00



Análisis: De los encuestados que respondieron, que era una política financiera, el 76% indicó que poseen políticas dentro de sus empresas, mientras que un 24% manifestó que no existían.

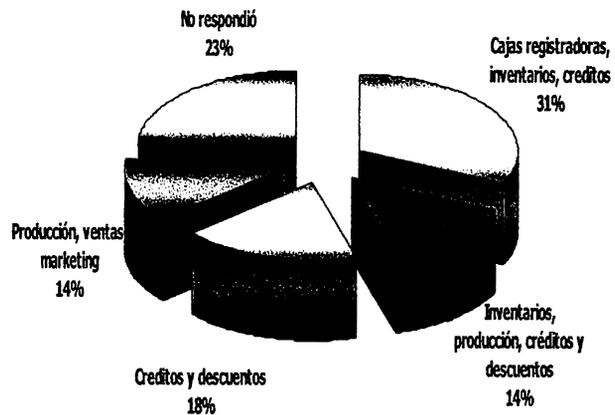
Comentario: La gestión dentro de una empresa para ser efectiva, debe basarse en un modelo de previsión desarrollado con anterioridad a la fase de gestión propiamente dicha.

El desarrollo de este modelo, constituye el plan de gestión del ejercicio económico para salvaguardar los recursos financieros que posee la empresa, al mismo tiempo que los maximiza en base a la eficiencia de sus actividades, funciones, procedimientos y operaciones.

Pregunta 10. Si su respuesta a la pregunta anterior es Sí, mencione 3 políticas financieras que aplica.

Objetivo: Conocer las políticas financieras aplicadas en las empresas en estudio.

PREGUNTA 10 ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	FA	FR
Cajas registradoras, inventarios, créditos	7	31.82
Inventarios, producción, créditos y descuentos	3	13.64
Créditos y descuentos	4	18.18
Producción, ventas, marketing	3	13.64
No respondió	5	22.73
TOTALES	22	100.00



Análisis: De los encuestados que respondieron que existían políticas financieras el 31% la posee en el área de Cajas registradoras, inventarios, créditos, un 14% en Inventarios, producción, créditos y descuentos, el 18% en Créditos y descuentos, un 14% en Producción, ventas, marketing y el resto no respondió.

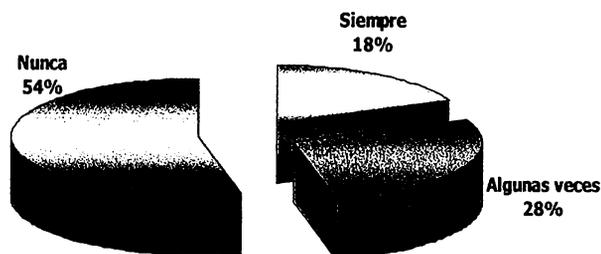
Comentario: Las finanzas tienen como campo de estudio el uso eficiente de uno de los recursos económicos más importantes, esto es los recursos de capital.

El principal objetivo, se expresa en términos de maximización de riquezas, destacándose la maximización del beneficio en la búsqueda de maximizar el patrimonio neto.

Pregunta 11. ¿Informa, por escrito a los empleados de las funciones que corresponden a su cargo?

Objetivo: Destacar si los informes de funciones se realizan por escrito a los empleados.

PREGUNTA 11	FRECUENCIA	
	FA	FR
Siempre	15	18.29
Algunas veces	23	28.05
Nunca	44	53.66
TOTALES	82	100.00



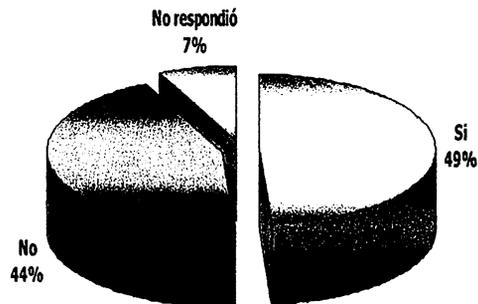
Análisis: De los encuestados un 18% indicó que siempre informa, por escrito a los empleados de las funciones que corresponden a su cargo, mientras que un 28% lo hace algunas veces y un 54% nunca lo informa por escrito al personal.

Comentario: Es conveniente informar a los subordinados las funciones que deben desempeñar a través de un mensaje de la más alta jerarquía de la institución, así como hacer notar el papel que posee dentro de la misma, ya que sin su participación todos los esfuerzos de mejoramiento administrativo no tendrán los resultados deseados.

Pregunta 12. ¿Reciben informes periódicos de las funciones realizadas en cada sección?

Objetivo: Determinar si existen informes periódicos sobre las funciones realizadas de cada área de trabajo.

PREGUNTA 12	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Sí	40	48.78
No	36	43.90
No respondió	6	7.32
TOTALES	82	100.00



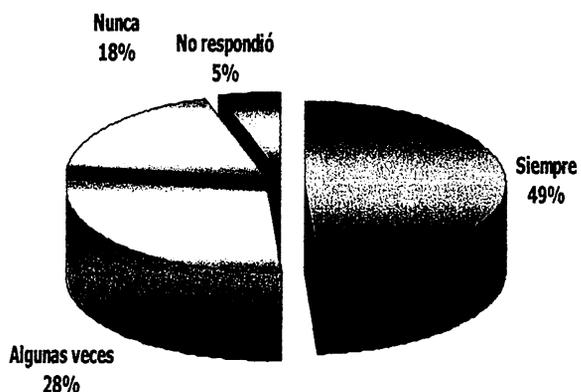
Análisis: El 49% de los encargados de las Imprentas manifiestan que reciben informes periódicos sobre las funciones que se realizan en cada área de trabajo, en forma verbal, es decir informal; mientras que el 44% declara que no reciben informes de ningún tipo y un 7% no respondió a la pregunta.

Comentario: Al no contar con informes periódicos de las funciones realizadas por el personal, las tareas necesitan de más tiempo y esfuerzo para ser ejecutadas, y los resultados no siempre son los deseados, provocando además de pérdidas económicas, irregulares en la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Precisamente esto es lo que se trata de evitar con el uso de los manuales administrativos. Es por esto que las organizaciones deben de concientizarse y elaborar manuales administrativos que orienten las políticas adecuadas.

Pregunta 13. ¿Supervisan y evalúan periódicamente el trabajo realizado por los empleados?

Objetivo: Destacar si existe supervisión y evaluación periódica en el desempeño laboral de los empleados.

PREGUNTA 13	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Siempre	40	48.78
Algunas veces	23	28.05
Nunca	15	18.29
No respondió	4	4.88
TOTALES	82	100.00



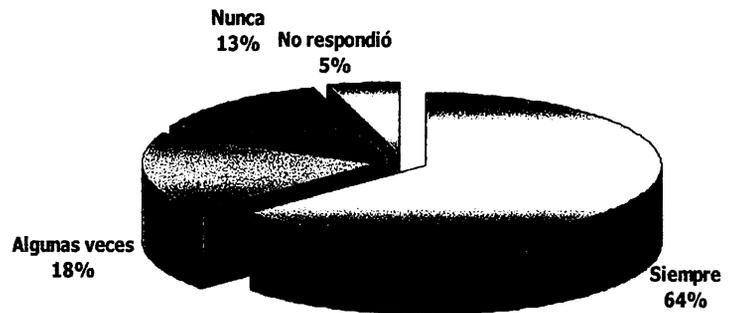
Análisis: El 49% de los encargados de las Imprentas manifiestan que siempre supervisan y evalúan periódicamente el trabajo realizado por los empleados, mientras que un 28% lo hace algunas veces, un 18% nunca hace supervisión y evaluación del trabajo de sus empleados y un 5% se abstuvo de responder.

Comentario: Al supervisar y evaluar periódicamente la labor realizados por los subordinados se persigue instruirlos sobre políticas, normas y procedimientos, precisar las funciones y relaciones de cada unidad, para asignar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

Pregunta 14. ¿Hacen recomendaciones periódicas a los empleados para mejorar el trabajo?

Objetivo: Identificar si se realizan supervisiones periódicas al personal para mejorar su trabajo.

PREGUNTA 14	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Siempre	52	63.42
Algunas veces	15	18.29
Nunca	11	13.41
No respondió	4	4.88
TOTALES	82	100.00



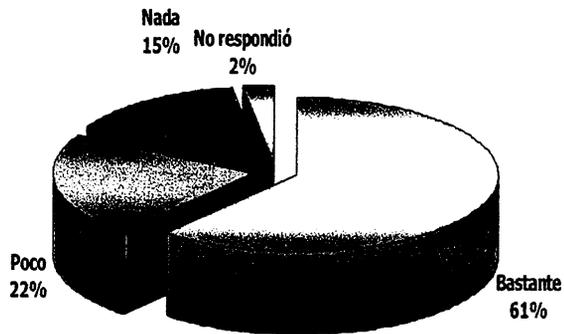
Análisis: La mayoría de las personas encuestadas afirman que siempre se hacen recomendaciones periódicas a los empleados para que éstos puedan mejorar su trabajo, la forma de hacer las recomendaciones es de manera verbal por lo que se vuelve una manera no formal de realizarlas; el 18% y 13% dice que las hace algunas veces y nunca respectivamente. Absteniéndose de contestar la pregunta una minoría porcentual.

Comentario: Es necesario mencionar que los manuales administrativos tienen ventajas que son de suma importancia, entre las cuales se menciona que son instrumentos útiles en la capacitación del personal, además posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Pregunta 15. ¿Conocen la planificación del trabajo de cada área de la empresa?

Objetivo: Determinar si los encargados de las empresas en estudio conocen la planificación de trabajo de cada área de la misma.

PREGUNTA 15	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Bastante	50	60.98
Poco	18	21.95
Nada	12	14.63
No respondió	2	2.44
TOTALES	82	100.00



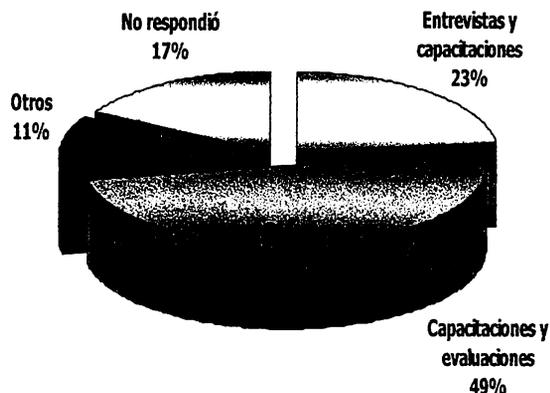
Análisis: Más de la mitad de los encuestados, es decir el 61% dice conocer la planificación de cada área de la empresa; es decir organizarse y hacer arreglos para alcanzar cada una de las metas de dichas áreas; menos de la cuarta parte afirma que solo tienen un poco de conocimiento, un 15% y 2% responden que no poseen conocimiento alguno, y no respondieron a la pregunta respectivamente.

Comentario: Es necesario mencionar que los manuales ayudan a uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Además determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Pregunta 16. ¿Evalúan el desempeño laboral a través de?

Objetivo: Identificar las herramientas o instrumentos por medio de los cuales las empresas en estudio evalúan el desempeño laboral de sus empleados.

PREGUNTA 16 ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	FA	FR
Entrevistas y capacitaciones	19	23.17
Capacitaciones y evaluaciones	40	48.78
Otros	9	10.98
No respondió	14	17.07
TOTALES	82	100.00



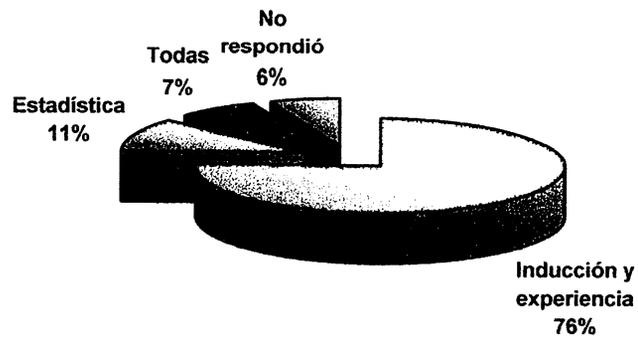
Análisis: El 23% de la muestra contestó que evalúa el desempeño de sus empleados a través de entrevistas y capacitaciones, mientras que un 49% lo hace a través de capacitaciones y evaluaciones concretas, un 11% lo hace a través de otra forma como lo son las habilidades observadas en el personal, así como el desempeño, también en los seminarios y cursos que se imparten para la formación del personal y un 17% no respondió.

Comentario: Al poseer instrucciones dirigidas a la formación del personal, las pequeñas empresas hacen consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Por lo tanto, tiene lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Pregunta 17. ¿Qué herramientas utilizan para sustentar la toma de decisiones?

Objetivo: Identificar las herramientas empleadas por las empresas en estudio para respaldar la toma de decisiones.

PREGUNTA 17 ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	FA	FR
Inducción y experiencia	62	75.60
Estadística	9	10.98
Todas	6	7.32
No respondió	5	6.10
TOTALES	82	100.00



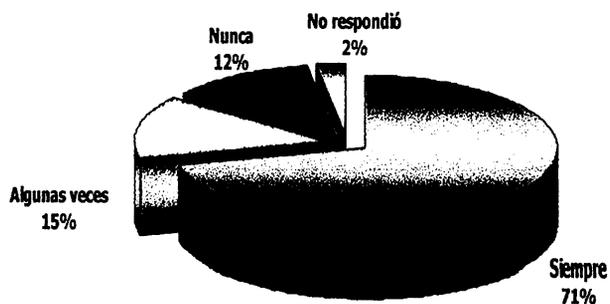
Análisis: El 76% de los encuestados afirman que utilizan su experiencia para tomar decisiones en el negocio; el 7% respondió que todas las opciones brindadas; y el 11% dice que hace uso de métodos estadísticos para tomar decisiones, mientras que el 6% no respondió la pregunta.

Comentario: La mayoría de los encuestados utilizan la técnica de la inducción y experiencia para tomar sus decisiones, pero cuando se encuentran con problemas o imprevistos su manera de actuar no es la adecuada por no contar con las herramientas necesarias.

Pregunta 18. ¿Existe duplicidad de tareas y/o funciones por parte de los empleados?

Objetivo: Determinar si existe duplicidad de tareas y funciones por parte del personal de las empresas en estudio.

PREGUNTA 18	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Siempre	58	70.73
Algunas veces	12	14.63
Nunca	10	12.20
No respondió	2	2.44
TOTALES	82	100.00



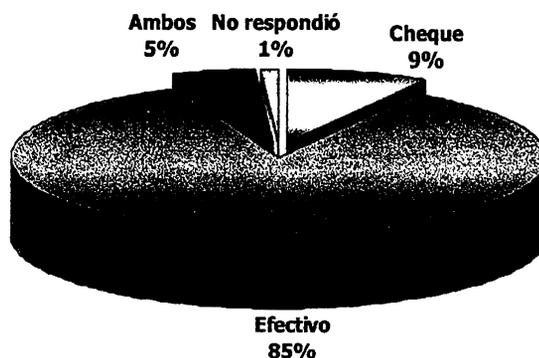
Análisis: El 71% de los encuestados manifiesta que hay duplicidad o repetición de trabajos y funciones dentro de las labores que realiza su personal; sin embargo el 15% y 12% afirman que solo algunas veces y nunca respectivamente; el 2% no respondió a la pregunta por lo que se podría decir que existe un desconocimiento del tema por parte de los mismos.

Comentario: Al existir duplicidad en las tareas y/o funciones por parte de los empleados, por lo general el trabajo se realiza de una manera lenta, por lo que la eficiencia en las labores se disminuye, por la falta de asignación de tareas.

Pregunta 19. ¿Los pagos de empleados se hacen en efectivo o cheque?

Objetivo: Describir la forma de pago a los empleados de las empresas encuestadas.

PREGUNTA 19	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Cheque	7	8.53
Efectivo	70	85.37
Ambos	4	4.88
No respondió	1	1.22
TOTALES	82	100.00



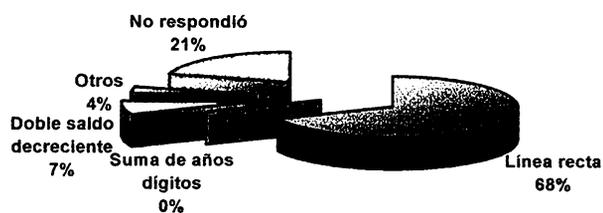
Análisis: La mayoría de los encuestados (85%), afirman que la forma de pago a sus empleados se realiza en efectivo, una minoría, el 9% dice que lo realiza en cheque, mientras que un 5% explica que hacen sus pagos tanto en cheque como en efectivo, sin embargo un 1% no respondió la pregunta.

Comentario: Es muy importante el análisis de esta pregunta, porque una política financiera que podría ejecutar la empresa sería no pagar por medio de cheques o efectivo sino por medios electrónicos, como el depósito en una cuenta de "x" banco, ya que se ahorraría tiempo en efectuar dicha operación.

Pregunta 20. ¿Qué métodos de depreciación utiliza para su activo fijo?

Objetivo: Determinar los métodos de depreciación que utilizan las empresas encuestadas para su activo fijo.

PREGUNTA 20	FRECUENCIA	
	FA	FR
ALTERNATIVAS		
Línea recta	56	68.29
Suma de años dígitos	0	0.00
Doble saldo decreciente	6	7.32
Otros	3	3.66
No respondió	17	20.73
TOTALES	82	100.00



Análisis: La mayoría de los encuestados (68%), afirma que utiliza el método de línea recta en la depreciación de sus activos, mientras que un 7% el método de dobles saldos decreciente, pero es importante y preocupante a la vez que un 21% no contestó, ya que no utilizan un método de depreciación formal como las

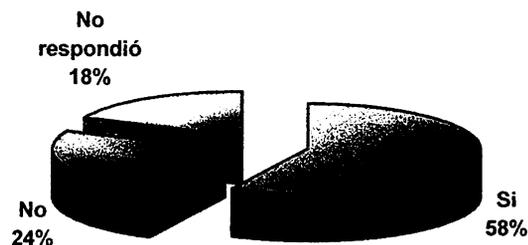
opciones mostradas anteriormente; utilizando medios informales para la valuación, debido al desconocimiento de los mismos.

Comentario: Es importante tener un método de depreciación que se apege a las actividades de la empresa, ya que de esta forma se están salvaguardando los bienes que ésta posee.

Pregunta 21. ¿Manejan máximos y mínimos de pedidos?

Objetivo: Mostrar si las empresas del sector Imprenta manejan máximos y mínimos de producción.

PREGUNTA 21	FRECUENCIA	
ALTERNATIVAS	FA	FR
Si	47	57.32
No	20	24.39
No respondió	15	18.29
TOTALES	82	100.00



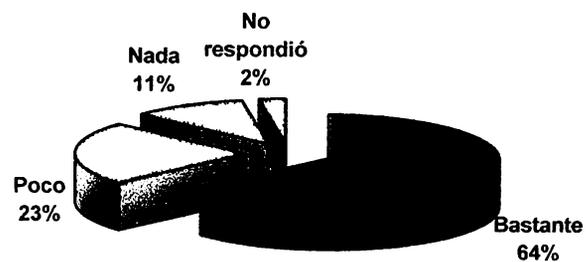
Análisis: El 58% de las empresas encuestadas manifiestan que manejan máximos y mínimos de pedidos, lo que les facilita la planeación de la producción así como la determinación de costos y utilidades envueltos para los mismos; el 24% afirma que no los utilizan y no respondieron a la pregunta el 18% restante, por lo que existe desconocimiento del término para dichos encuestados.

Comentario: El planificar mínimos o máximos de pedido durante el año, ayuda a las empresas a controlar el nivel de trabajo que se puede requerir, al mismo tiempo a afrontar las necesidades que puedan surgir, por algún imprevisto o demanda que puedan tener.

Pregunta 22. ¿Considera necesario y fundamental para la empresa la existencia y aplicación de un manual administrativo para aumentar la eficiencia en las actividades y funciones que desarrolla?

Objetivo: Destacar si las pequeñas empresas encuestadas consideran importante y están interesadas en la utilización de manuales administrativos para hacer más eficientes sus operaciones.

PREGUNTA 22	FRECUENCIA	
	FA	FR
Bastante	52	63.41
Poco	19	23.17
Nada	9	10.98
No respondió	2	2.44
TOTALES	82	100.00



Análisis: La mayoría de los encuestados (64%), manifiestan considerar importante y estar interesados en la utilización de manuales administrativos como instrumento para el logro de la eficiencia de las mismas; un 23% dicen estar poco interesados; mientras un 11% no están interesados y no respondieron el 2% de los encuestados.

Comentario: La aplicación de un manual administrativo es beneficiosa, porque aumenta la eficiencia en las actividades y funciones que se desarrollan en la empresa, además facilitan la práctica de sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina que desempeña responsabilidades específicas y establece métodos estándar para ejecutar el trabajo.

Anexo 3
CUESTIONARIO DE DEFINICIÓN DE PUESTOS

1.Cuál es el nombre del puesto que desempeña?

2. Cargo del supervisor o jefe inmediato:

3. Unidad o área a la que pertenece:

4. ¿Cuáles son sus funciones de trabajo?

5. ¿Cómo realiza sus funciones laborales?

6. ¿Cuáles son las tareas que realiza?

7. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

8. ¿ Tiene personal a su cargo es decir que dependan de usted?

Si No

Número de personas

Cargos

9. Su puesto requiere relaciones de trabajo con otras personas de la empresa?

Si No

si su respuesta es sí, especifique.

Cargo

Relación

10. ¿Cuál es el nivel de estudio mínimo que considera necesario para desempeñar este puesto?

11. ¿Qué experiencia mínima considera usted necesaria para ocupar este puesto?

12. ¿Qué sexo considera más indicado para desempeñar este puesto?

Masculino

Femenino

13. Cuáles son las principales maquinarias, herramientas y materiales que utilizan en su trabajo:

Maquinaria:

Herramientas:

Equipo:

Anexo 4

Cuadro de Costos de Salarios, Maquinaria y Equipo Utilizados por las Empresas en Estudio

Descripción	Cant.	Tipo de Jornada	Salario/Sueldo (\$)	Total(\$)
Personal:				
Administrador General	1	Tiempo Completo	700.00	
Jefe Administrativo-Financiero	1	Tiempo Completo	450.00	
Contador	1	Medio Tiempo	300.00	
Auditor	1	Medio Tiempo	300.00	
Secretaria	1	Tiempo Completo	250.00	
Jefe de ventas	1	Tiempo Completo	400.00	
Vendedores	3	Tiempo Completo	900.00	
Motorista	1	Tiempo Completo	300.00	
Jefe de taller	1	Tiempo Completo	400.00	
Diseñador de arte	1	Según órdenes de pedido	400.00	
Encargado de bodega	1	Tiempo Completo	200.00	
Operador máquina impresora	3	Tiempo Completo	1,050.00	
Guillotista	1	Tiempo Completo	250.00	
Empacador	2	Tiempo Completo	165.00	
			Sub Total	6,065.00
Equipo:				
	Cant.	Precio		
Computadora	3	400.00	1,200.00	
Impresora	3	70.00	210.00	
Scanner	1	110.00	110.00	
Contómetro	3	25.00	75.00	
Calculadora	3	20.00	60.00	
Telefax	1	90.00	90.00	
teléfono	7	15.00	105.00	
			Sub Total	1,850.00

Instrumentos y Herramientas:	Cant.	Precio		
Escritorios	5	80	400.00	
Vehículo (transporte de materiales y producto terminado)	1	4,000	4,000.00	
Celular	3	30	90.00	
Mesas de trabajo manual	3	30	90.00	
Estanterías	3	50	150.00	
Carretillas	2	40	80.00	
Plancha de aluminio	15	3.00	45.00	
Archiveros	2	80.00	160.00	
Tinta	c/u	20	20.00	
Químicos	c/u	30	30.00	
			Sub Total	5,065.00
Maquinaria:	Cant.	Precio		
Máquina impresora	2	15,000.00	30,000.00	
Cortadora	1	5,000.00	5,000.00	
Dobladora	1	4,000.00	4,000.00	
Troqueladora	1	13,000.00	13,000.00	
			Sub Total	52,000.00
			TOTAL	64,980.00

Anexo 5
Directorio de Establecimientos
del Área Metropolitana de San Salvador⁹.

Correlativo	DEPTO	MUNIC	ESTABLE	PROPIE	DIREC
1	6		1 IMPRESOS MIREYA	GILBERTO RUIZ	7A. AV. NTE. # 324 S.S.
2	6		1 IMPRESOS CENTRO AMERICANOS	IMPRESOS CENTRO AMERICANOS S.A. DE C.V.	BOULEVARD SUR TUTUNICHAPA # 2
3	6		1 IMPRESOS DON ARTE	CARLOS EDMUNDO HERRARTE	15A. C. OTE. # 227
4	6		1 IMPRENTA REYDI S.A. DE C.V.	IMPRENTA REYDI S.A. DE C.V.	9A. C. OTE. # 175
5	6		1 IMPRESOS MAC	MARCOS ALFREDO CERRITOS LOZANO	9A. C. OTE. # 157
6	6		1 TIPOGRAFIA OFFSET A.D.	ALFREDO DIAZ	2A. AV. NTE. 518 S.S.
7	6		1 IMPRENTA CACERES	ALEJANDRO GUILLERMO CACERES	ALAM. JUAN PABLO II # 312
8	6		1 IMPRENTA ATLCATL	CARLOS ALFREDO GONZALEZ	2A. AV. NTE. # 412
9	6		1 TALLERES Y COPIADOS UNIDOS	RIGOBERTO LOPEZ MARAVILLA	ALAMEDA JUAN PABLO II # 152
10	6		1 IMPRENTA LA IDEA	CARLOS CAÑAS MONTALVO	PJE. CUSCATANCINGO # 115
11	6		1 IMPRENTA LA CRUZ DEL SUR	MIRIAN ALDANA DE WIESE	10A. AV. SUR # 126
12	6		1 IMPRESORA MORAZAN	LUIS ALFREDO FUENTES	COL. FERROCARRIL PJE C# 131
13	6		1 IMPRESORES J A DE C.V.	S/N	PLAZA BARRIOS L- 16 Y 17
14	6		1 AUDIO VISTA S.A DE C.V.	AUDIO VISTA S.A DE C.V.	BLVD.CONSTITUCION # 312
15	6		1 TIPOGRAFIA COMERCIAL S.A DE C.V.	TIPOGRAFIA COMERCIAL S.A DE C.V.	DOBLEVIA SANTA TECLA EDIF. LOS PALOMARES N°3519
16	6		1 IMPRENTA BELLAS ARTES	HASBUM SILHY S.A. DE C.V.	6A. 10A. C. PTE. Y 41 AV. SUR 2143 C. FLOR BLANCA
17	6		1 IMPRESOS ALDANA	KATIA MARINA ALDANA	C.CENTRAL #1406 COL.CUCUMACAYAN
18	6		1 INDUSTRIAS GRAFICAS RIVELLO S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS GRAFICAS RIVELLO S.A. DE C.V.	COL.MONSERRAT PJE.6 #617
19	6		1 IMPRESOS PRISMA	MARIO CONTRERAS ZEPEDA	COL.MONSERRAT DIAGONAL HUIZUCAR # 701
20	6		1 IMPRESOS LEO	JUAN ANTONIO RAUDA	18A. C. PTE. # 1014
21	6		1 IMPRESOS GRAFICOS UNIVERSAL	ENMANUEL ORELLANA	18A. C. PTE. # 926
22	6		1 IMPRESORA MILON	OSWALDO LANDOS	18A. C. PTE. COND. IBERIA L-1
23	6		1 PROCESOS GRAFICOS	MARIO ALBERTO LANDOS	18A. C. PTE. COND. IBERIA L-2
24	6		1 INDUSTRIAS KUGAR S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS KUGAR S.A. DE C.V.	18A. C. PTE. Y PJE. MOSERRAT # 108 Bõ STA. ANITA

⁹ Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). Ministerio de Economía.

25	6	1 IMPRENTA ROSALES	IMPRENTA ROSALES	15A. AV. SUR # 1120
26	6	1 IMPRESOS LUNA	JOSE NAPOLEON LUNA	COL. DOLORES PJE. BOLAÑOS # 132
27	6	1 COLOR IMPRESO	JUAN FERMIN MENDEZ	REPARTO JAIME PJE N°1 CASA N° 12-A MEXICO
28	6	1 IMPRENTA FOUR COLORS IMPRESORES	MANUEL DE JESUS CASTILLO	C. MEXICO # 815 B8 SAN JACINTO
29	6	1 IMPRESOS MONTTY	CARLOS ALFREDO MONTTY	10 AV. SUR # 1762 COL. AMERICA
30	6	1 COIMPRESA S.A. DE C.V.	COMPañIA IMPRESORA SALVADOREña S.A. DE C.V.	29 AV.SUR #647, COL.FLOR BLANCA
31	6	1 COLORPRINT	GUILLERMO FRANCISCO PERDOMO MEDRANO	CALLE SAN CARLOS Y 37 CALLE PTE. #201 2-B
32	6	1 CREATIVA S.A. DE C.V.	CREATIVA S.A. DE C.V.	PJE. B #7-2, FINAL 77 AV.SUR, COL.ESCALON
33	6	1 EDITORIAL ARTE Y LETRAS S.A. DE C.V.	EDITORIAL ARTE Y LETRAS S.A. DE C.V.	COL.FLORESTA, ALLE LOS BAMBUES #89
34	6	1 EDITORIAL LIBERTAD	JUAN CARLOS MORAN OLMEDO	11 CALLE OTE.#618
35	6	1 IMPRESOMATIC,S.A. DE C.V.	IMPRESOMATIC,S.A. DE C.V.	FINAL AV. PUNTARENAS # 386. COL. EL REFUGIO
36	6	1 IMPRESORA CHAVEZ	TOMAS CHAVEZ ESTRADA	31 C.OTE. #434, COL.LA RABIDA
37	6	1 IMPRESORA DE ARTES	DOROTEO RAFAEL RODRIGUEZ OSORIO	12 AV.NTE. #635
38	6	1 IMPRESORA EL SALVADOR	SARA A.DE BOLAÑOS	CALLE 5 DE NOVIEMBRE #326
39	6	1 IMPRESORA OFFSET MARTELL	TERESA DE JESUS MAJANO DE MARTELL	27 CALLE PTE. Y 17 AV.NTE. #1506
40	6	1 IMPRESORES S.A. DE C.V.	IMPRESORES S.A. DE C.V.	CENTRO COMERCIAL PLAZA BARRIOS,L-16,BLVD.VENEZUELA
41	6	1 IMPRESOS DIVERSOS S.A. DE C.V.	IMPRESOS DIVERSOS S.A. DE C.V.	PASEO GRAL.ESCALON #3700,ALMA.SIMAN GALERIAS 4A.P.
42	6	1 IMPRESOS GRAFICOS MARTINEZ	JOSE ANTONIO GUARDADO DIAZ	URB.SU CASA PJE.PRIVADO BLK.C #17 E/29 Y 27 C.OTE.
43	6	1 IMPRESOS LUNA	JOSE NAPOLEON LUNA	COL.DOLORES PJE. BOLAÑOS #132
44	6	1 IMPRESOS PETER	JUAN JOSE ELIAS MAZARIEGO	BO.LA VEGA FINAL CALLE 5A. MANSION #107
45	6	1 IMPRESOS REALCE	LUIS NAPOLEON RICO NUILA	C.CENTRAL #1504, COL.CUCUMACAYAN
46	6	1 IMPRESOS VEGA	ERNESTO VEGA RUIZ	9A.CALLE OTE.# 21
47	6	1 IMPRESOS Y PLEGADIZOS S.A. DE C.V.	IMPRESOS Y PLEGADIZOS S.A. DE C.V.	PASEO GRAL.ESCALON #4711
48	6	1 INDUSTRIAS GRAFICAS S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS GRAFICAS S.A. DE C.V.	10A.AV.SUR #3-5
49	6	1 RAPIGRAFIK S.A. DE C.V.	MAURICIO ALBERTO MORALES	5A.AV.NTE. #324
50	6	1 SERVICIO GRAFICO ORTIZ	MANUEL DE JESUS ORTIZ DIAZ	3A. CALLE OTE. #419
51	6	1 TECNOIMPRESOS, S.A. DE C.V.	TECNOIMPRESOS, S.A. DE C.V.	19 AVENIDA NORTE # 125
52	6	1 TIPOGRAFIA OFFSET SUPREMA S.A. DE C.V.	TIPOGRAFIA OFFSET SUPREMA S.A. DE C.V.	ALAMEDA JUAN PABLO II #429, E/ 5A. Y 7A.AV.NTE.
53	6	1 FORMA IMPRESOS TECNICOS S.A. DE C.V.	FORMA IMPRESOS S.A. DE C.V.	18 AV.NTE.Y CALLE GUATEMALA,COL.LA MERCED N°29
54	6	1 IMPRESOS RODA	ROBERTO NUñez FLAMENCO	12 AV.NTE. N°518
55	6	1 TROQUELES GRAFICOS IMPRESOS	GUILLERMO ARTURO VAQUERANO	14 AV.NTE.N°321
56	6	1 IMPRENTA SERVICIOS GRAFICOS DE EL SALVADOR	FCO.FREDI PERLERA	12 AV.NTE. Y 5ª C.OTE. N°801 A

57	6	1 TIPOGRAFIA GUTEMBER	JUAN JOSE NAVARRETE	6Â C. OTE. N° 925
58	6	1 ED. GRAFIC	ADALBERTO MARTINEZ	FINAL 20 AV. NTE. PJE. SOLIS BODEGA # 7
59	6	1 H.U. IMPRESORES	H.U. IMPRESORES S.A.	PJE. URBINA # 12 COL. ATACATL
60	6	1 IMPRESORA UNIVERSAL	JOSE LUIS URRUTIA GALLARDO	108 AV. NTE. Y 318 C. OTE. # 603
61	6	1 REPRODUCCIONES DIVERSAS	ALFREDO SANTANA	20A. AV. NTE. # 92
62	6	1 IMCAR S.A. DE C.V.	IMCAR S.A. DE C.V.	16A. AV. NTE. # 1
63	6	1 INDUGRAF	FRANCISCO VALIENTE	C. TRONCAL DEL NTE. COL. ATACATL # 75
64	6	1 IMPRESOS TRIGUEROS	JOSEFINA HERRARTE	PJE. KREITZ # 116 C. BUENOS AIRES
65	6	1 GRAFICOS BERTHOL	RICARDO MACIAS	16 AV. NTE. # 1154 COL. MAGAÑA
66	6	1 IMPRENTA CHICASA	SARA MARGARITA TORRES	C. 5 DE NOV. Y PJE. PUTZEYS # 215
67	6	1 CENTRAL IMPRESORA S.A. DE C.V.	CENTRAL IMPRESORA S.A. DE C.V.	41 C. PTE. PJE. 3 # 11 COL. SHANGRILLA
68	6	1 REPROGRAFICA	AVELINO LEMUS	5A. AV. NTE. # 1983
69	6	1 EDITORIAL AHORA	JORGE ERNESTO RUIZ	PJE. CONTRERAS # 157
70	6	1 IMPRENTA IBEROLATINA	CARLO RAFAEL CABRERA	ENTRE 37 Y 39 C. OTE. PJE. OLIVA # 2011
71	6	1 PUBLITEX S.A. DE C.V.	PUBLITEX S.A. DE C.V.	39 C. OTE. # 216
72	6	1 IMPRESORA PUBLIC	EDUARDO SALVADOR CEA	PJE. FREUND 1 # 2020
73	6	1 MEDIOS Y SISTEMAS S.A. DE C.V.	MEDIOS Y SISTEMAS S.A. DEC.V.	37 C. OTE. # 373
74	6	1 IMPRESOS GRETA	CASROD S.A. DE C.V.	C. 1 # 430 Y 39 C. OTE.
75	6	1 AVANCE IMPRESORA	SANTOS FIGUEROA	37 C. OTE. Y 8A. AV. NTE. # 448
76	6	1 IMPRESORA LA FUENTE S.A. DE C.V.	IMPRESORA LA FUENTE S.A. DE C.V.	6A. AV. NTE. Y PJE. MELADO # 131 COL. LA RABIDA
77	6	1 IMPRENTA LITO GRAFIC	LIC. ANDRES RAMIREZ	AV. ESPAÑA # 1616 EDIF. TORRE BLANCA 1-1
78	6	1 IMPRESOS RIVAS R.	MARCOS ALBERTO RIVAS	C. SAN CARLOS N° 925 COL. STA. ROSA
79	6	1 SELLO E IMPRESOS UNION	MILTON FABRICIO GUZMAN OLMEDO	33 C.OTE Y 2Â AV NTE N° 201-A
80	6	1 OFFSET PROFESIONAL	OFFSET PROFESIONAL S.A DE C.V.	33 C.OTE BIS N° 436
81	6	1 TRU-LIR	TRU-LIR S.A.	25 C. PTE. # 106
82	6	1 PRINTECH S.A. DE C.V.	PRINTECH S.A. DE C.V.	25 C. OTE. # 240 SAN MIGUELITO
83	6	1 MULTI PRENT S.A. DE C.V.	MULTI PRENT S.A. DE C.V.	AV. ESPAÑA PJE. BUSTAMANTE # 5
84	6	1 MULTITEXTOS Y MECANOGRAFIA	LORENA ELIZABETH SORTO	BLVD.UNIVERSITARIA AV.A N°199 COL.CENTROAMERICANA
85	6	1 IMPRESORA LOS ANGELES	INGRID LORENA GOMEZ DE BUTTER	AV.BERNAL N°50 URB.SERRAMONTE 2
86	6	1 IMPRESORA DIGITAL PUBLICITARIA	JOAN JOSE MELARA	COL. EL PRADO Y PJE. EL PRADO # 17
87	6	1 MULTI TECH DATA CARD S.A. DE C.V.	MULTI TECH DATA CARD S.A. DE C.V.	CALLE SISIMILES COL.MIRAMONTE N°3155
88	6	1 PRONTO PRINTER IMPRENTA OFSET	PRONTO PRINTER IMPRENTA OFSET	CALLE SISIMILES COL.MIRAMONTE N°3137

89	6	1 SIMRA S.A. DE C.V.	SIMRA S.A. DE C.V.	ANTIG.CALLE A SAN ANTONIO ABAD Y PJE.#24
90	6	1 FARTESAL S.A. DE C.V.	FARTESAL S.A. DE C.V.	COL.ESCALON NTE.PJE.SUIZA CASA #2-A
91	6	1 LITOGRAFIA SALVADOREÑA	CARLOS MENDOZA	FINAL 85 AV. NTE. Y PJE. ARRUE # 4395
92	6	1 AMS INTERNATIONAL	AMS INTERNATIONAL S.A. DE C.V.	CTRO. COM. FERIA ROSA LOCAL 103 B 1A. PLANTA
93	6	1 IMPRENTA SOLGRAF S.A. DE C.V.	SOLGRAF S.A. DE C.V.	C. GAVIDIA # 60 REPTO. LOS HEROES
94	6	1 IMPRENTA LA TARJETA	FRANCISCO LOBO	COL. RUNIO PJE. CAMPOS # 2
95	6	1 IMPRESORA REGRAAFICAS	JOSE GODOFREDO VEGA	RES. CIMA III PJE. 8 # 16-A
96	6	1 IMPRESORA ATLAS	JOSE MARIO TURCIOS	CART.A LOS PLANES DE RENDEROS KM 4 #4 COL. MEXICO
97	6	6 IMPRENTA VILLEGAS	MARIA SANTOS DE VILLEGAS	58 AV. SUR # 14
98	6	10 CREACIONES SALVADOREÑA	MANUEL ABREGO	PJE 3BLOCK G. #22 COL LAS COLINAS MEJICANOS
99	6	10 IMPRESOS OFFSET D.R.	PORFIRIO ALAS	1 C PTE #59 MEJICANOS
100	6	18 RUA S.A DE C.V	RUA S.A DE C.V	BOULEV.DEL EJERCITO C.ANT.A PRUSIA COST.O RAST.M
101	6	18 IMPRESOS RIVAS	JESUS ANTONIO RIVAS TORRES	C.ANTIGUA A TONACATEPEQUE COL Y PJE.CASTILLO 29-B
102	6	1 H.U. IMPRESORAS, S.A. DE C.V.	HERNANDEZ URRUTIA IMPRESORAS, S.A. DE C.V.	COLONIA ATLACATL PJE. URBNA N812
103	6	1 IMPRENTA MIRANDA HNOS.	JOSE DANIEL MIRANDA AYALA	CALLE PPAL.#1338, COL.SAN JUAN
104	6	1 S.G.P. S.A. DE C.V.	SERVICIOS GRAFICOS PROFESIONALES,S.A. DE C.V.	CALLE SAN ANTONIO ABAD LOCAL # 4, COND.STA.ROSA