

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



“DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA LAS MICROEMPRESAS DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR

CARLOS AGUSTÍN FAJARDO SILVA  
CYNTHIA ISABEL MARTÍNEZ CONTRERAS  
FRANCISCO JOSÉ PORTILLO BAUTISTA

FEBRERO 2009

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General: Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Docente Director: Licdo. Ricardo A. Rebollo

Coordinador Del Seminario: Licdo. Rafael Arístides Campos

Docente Observador: Msc. Francisco Antonio Quintanilla

FEBRERO 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias Dios por darme vida y dentro de ella permitirme alcanzar un logro tan grande como este. Dedico este triunfo a mi Madre Ava Patricia Bautista quien me brindo todo su apoyo a lo largo de mi vida estudiantil y laboral, también a mi Abuelita Isabel Escobar que nunca deja de creer en mí. Andreita Cuéllar una persona muy especial en mi vida que estuvo en gran parte del desarrollo de este logro y todos mis amigos que estuvieron conmigo a través de sus oraciones Buffalos y Kairós. Gracias José David “El Pep” Guardado que sin ti no lo hubiéramos logrado. Finalmente Gracias Pega y Gracias Cynthia por haber formado el más polémico y mejor grupo de tesis (siempre los llevare en mi corazón)

***Francisco José Portillo Bautista***

Le agradezco a Dios por darme la fortaleza y ganas de luchar que realmente necesitaba, todo mi esfuerzo ha sido para que tu mamá, te sientas orgullosa y que sepas que sin tu apoyo no lo hubiese logrado. Esto va con dedicatoria a las personas que más quiero a mi Abuelita Mima que estoy segura que está muy feliz, a mis hermanos Julio y Alejandro que espero también triunfen, a mi tía Mima quien ha servido de inspiración, a Gerber alguien que ha sido más que un apoyo en esta etapa de mi vida y a mi equipo de trabajo GRACIAS por todo el esfuerzo, tiempo y dedicación, costo pero lo logramos!.

***Cynthia Isabel Martínez Contreras***

Principalmente a dios todopoderoso por darme salud, a mi familia por su apoyo incondicional, a mi equipo de tesis por haberme permitido trabajar con ustedes, a los maestros por su orientación y a todos aquellos que directa o indirectamente me apoyaron en mi periplo académico.

***Carlos Agustín Fajardo Silva***

## ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADRO Y FIGURA .....	i
RESUMEN EJECUTIVO .....	iii
INTRODUCCIÓN .....	v
<b>I. GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO Y MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR</b>	
1. Antecedentes.....	1
2. Definición de Microempresa .....	2
3. Importancia de la Microempresa.....	2
<b>B. GENERALIDADES DE PUBLICIDAD</b>	
1. Generalidades de Publicidad.....	3
2. Historia de Publicidad .....	4
3. Objetivos de Publicidad.....	6
<b>C. GENERALIDADES DE “KAPIKÚA”</b>	
1. Antecedentes.....	7
2. Actividad empresarial y / o negocios .....	8
3. Misión y Visión.....	9
4. Objetivos.....	9
5. Estrategia de Negocios.....	10
6. Servicios que ofrece “KAPIKÚA” .....	11

## **D. PLANEACIÓN**

1. Generalidades de la Planeación .....	12
2. Objetivos de la Planeación.....	13
3. Planeación y desempeño .....	14
4. Metas y planes en la Planeación.....	14
5. Herramientas y técnicas de Planeación.....	16

## **E. CONTROL**

1. Generalidades del Control.....	20
2. Importancia del Control .....	21
3. El proceso básico del Control .....	22
4. Tipos de Control.....	24

## **F. SISTEMAS**

1. Generalidades de los Sistemas .....	25
2. Componentes de los Sistemas .....	26

## **G. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS**

1. Presupuestos, Reseña Histórica.....	27
2. Definiciones de Presupuesto .....	28
3. Importancia de los presupuestos .....	29
4. Clasificación de los presupuestos .....	30
5. Presupuestos y el ciclo presupuestal.....	32
6. Ventajas de los presupuestos.....	33

## **H. SISTEMA PRESUPUESTARIO**

1. Aspectos básicos .....	35
2. Esquema de funcionamiento del sistema presupuestario .....	36
3. Presupuestos operativos.....	38
4. Presupuestos financieros.....	39
5. Control presupuestario.....	39

## **II. DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA PUBLICIDAD Y DISEÑO**

### **GRÁFICO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Objetivo General .....	41
2. Objetivos Específicos .....	41

#### **B. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Método de Investigación .....	42
2. Tipo de Investigación.....	42
3. Fuentes de Información .....	43
4. Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	44
5. Universo y Muestra.....	44
6. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	45
7. Presentación y Análisis de Datos.....	46

**C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO**

- 1. Planeación y Control..... 67
- 2. Presupuestos: Uso, aceptación y causas de la no utilización..... 69

**D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 1. Conclusiones..... 72
- 2. Recomendaciones..... 75

**III. PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA MICROEMPRESA DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO “KAPIKÚA”.**

**A. CONSIDERACIONES GENERALES**

- 1. Establecimiento de Objetivos..... 78
- 2. Determinación de Políticas..... 78
- 3. Supuestos básicos para la determinación de los presupuestos..... 81

**B. ELABORACION DE PRESUPUESTOS PRINCIPALES**

- 1. Presupuestos de Operación..... 83
- 2. Presupuestos Financieros..... 91

**C. CONTROL PRESUPUESTARIO**

- 1. Control Presupuestario..... 96

**D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

- 1. Objetivos..... 97
- 2. Recursos..... 97

3. Impedimentos .....	99
4. Estrategias .....	100
5. Cronograma.....	101
6. Bibliografía .....	102

## **ANEXOS**



## ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

Figura Nº 1. Esquema de Funcionamiento del Sistema Presupuestario.....	36
Figura Nº 2. Gráfico de Barras pregunta Nº 1.....	46
Figura Nº 3. Gráfico de Barras pregunta Nº 2.....	47
Figura Nº 4. Gráfico de Barras pregunta Nº 3.....	48
Figura Nº 5. Gráfico de Barras pregunta Nº 4.....	50
Figura Nº 6. Gráfico de Barras pregunta Nº 5.....	51
Figura Nº 7. Gráfico de Barras pregunta Nº 6.....	52
Figura Nº 8. Gráfico de Barras pregunta Nº 7.....	54
Figura Nº 9. Gráfico de Barras pregunta Nº 8.....	55
Figura Nº 10 Gráfico de Barras pregunta Nº 9.....	56
Figura Nº 11. Gráfico de Barras pregunta Nº 10.....	58
Figura Nº 12. Gráfico de Barras pregunta Nº 11.....	59
Figura Nº 13. Gráfico de Barras pregunta Nº 12.....	60
Figura Nº 14. Gráfico de Barras pregunta Nº 13.....	62
Figura Nº 15. Gráfico de Barras pregunta Nº 14.....	63
Figura Nº 16. Gráfico de Barras pregunta Nº 15.....	64
Figura Nº 17. Gráfico de Barras pregunta Nº 16.....	65
Cuadro Nº 1. Pronóstico de Venta.....	83
Cuadro Nº 2. Presupuesto de Producción y Ventas.....	84
Cuadro Nº 3. Presupuesto de Materias Primas.....	85

Cuadro N° 4. Presupuesto de Compras de Materias Primas.....	86
Cuadro N° 5. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	87
Cuadro N° 6. Presupuesto de Gastos de Administración.....	88
Cuadro N° 7. Presupuesto de Gastos de Venta.....	89
Cuadro N° 8. Presupuesto de Gastos Financieros.....	90
Cuadro N° 9. Presupuesto de Efectivo .....	91
Cuadro N° 10. Estado de Resultados Pro Forma.....	92
Cuadro N° 11. Balance General Pro Forma .....	93
Cronograma.....	101

## RESUMEN

El presente trabajo contiene de forma detallada los elementos principales que colaboraron en el desarrollo del Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control para las microempresas de Publicidad y Diseño Gráfico del municipio de San Salvador.

La investigación buscó de manera práctica desarrollar un sistema presupuestario que permita el crecimiento de las microempresas de publicidad y diseño gráfico, teniendo en cuenta las limitaciones del sector; es decir, el carácter informal y de día a día con el que normalmente trabajan las microempresas en el país y que no les permite ver más allá, desaprovechando oportunidades en el mejor de los casos y teniendo graves dificultades cuando nuevos elementos entran en el ambiente en donde se desarrollan.

Por lo tanto enmarcar la actividad, definiendo metas y objetivos, asignando recursos para el cumplimiento de éstos y controlar el desarrollo de los mismos es fundamental para que las microempresas sean más estables y puedan sobrevivir en el mercado altamente competitivo en que están inmersos.

Para efectuar lo anterior, la estructura del documento presenta una sección eminentemente teórica; dónde se definen todos aquellos elementos, conceptos y definiciones que colaboran en el entendimiento, comprensión y premisas fundamentales para el desarrollo del resto de la investigación.

En esta parte se observan consideraciones sobre planeación, control, presupuestos, sistemas, etc. que enmarcaron la investigación, estructurando el marco teórico que facilitó el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se presentan los resultados de la investigación de campo que permitió definir la situación actual de las microempresas de publicidad y diseño gráfico en el municipio de San Salvador detallando los elementos técnicos de la investigación y los resultados obtenidos con sus respectivos gráficos y comentarios. Posteriormente se efectuó un análisis cualitativo de los mismos, que junto al análisis cuantitativo arrojaron componentes para elaborar conclusiones y hacer las respectivas recomendaciones.

Para terminar se presenta la propuesta de un sistema presupuestario, donde se retoman todas las variables y consideraciones obtenidas en el desarrollo de la investigación.

Con el propósito de ilustrar de mejor forma lo anterior se elaboró el sistema presupuestario a la microempresa de Publicidad y Diseño Gráfico “KAPIKÚA”, tomando en cuenta sus productos, servicios particulares, precios, costos y practicas cotidianas.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del tema “Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control para las Microempresas de Publicidad y Diseño Gráfico del Municipio de San Salvador. Caso Ilustrativo”, fue pensado con la intención de brindar a las empresas de Diseño Gráfico y Publicidad ya formalmente establecidas en el sector del municipio de San Salvador, una herramienta que sirva de guía para la Planeación y Control sobre los diferentes recursos con los cuentan a nivel financiero, administrativo y económico; para que dichos empresarios puedan administrar, distribuir e invertir en estos recursos de una forma más eficiente.

En el presente documento se han compilado una serie de ideas, conceptos y técnicas relacionadas con la Presupuestación, Planeación y Control; producto de la revisión e investigación bibliográfica de diversos autores, así también gracias a una investigación de campo que permitió realizar un análisis acerca de la situación actual en que se encuentran las empresas de Diseño Gráfico y Publicidad del Municipio de San Salvador.

La estructura básica de este trabajo está conformada por tres capítulos, tal como se detallan a continuación:

El Primer Capítulo, nos habla acerca de las generalidades de los componentes de este trabajo que son esenciales de conocer antes de definir una herramienta, entre éstos componentes encontramos generalidades sobre las microempresas, conceptos e historia de la publicidad en El Salvador, la empresa del Caso Ilustrativo, así como del Control, Planeación, Presupuestos y Sistemas Presupuestarios; que nos ayudan a conformar un Marco Conceptual sobre el tema en cuestión.

El Segundo Capítulo, es el desarrollo de un Diagnóstico de las Microempresas dedicadas a la Publicidad y Diseño Gráfico del Municipio de San Salvador, el cual se pudo determinar basándonos en la información obtenida de una investigación de campo en la cual se utilizó como herramienta una encuesta que permitiera recopilar la información.

El Tercer Capítulo, comprende el Diseño de un Sistema Presupuestario como Herramienta de Planeación y Control de los diferentes recursos de la empresa “KAPIKÚA”, con dicho sistema se pretende contribuir al logro de nuevas metas y mejores resultados en los niveles de rentabilidad que la empresa se proponga alcanzar; a su vez dentro de éste capítulo se encuentra detallada la implementación de un Plan con el cual se busca poder generar una guía para la empresa, esto siempre y cuando esta considere óptimo adoptar el sistema como herramienta al momento de realizar la técnica presupuestaria ya antes mencionada y para uso propio.

Aprovechamos para extender un reconocimiento y agradecimiento al Sector de Diseño Gráfico y Publicidad del Municipio de San Salvador que abrieron sus puertas, permitiendo que la investigación y desarrollo del Diseño del Sistema Presupuestario como Herramienta en la Planeación y Control se llevara a cabo; pero especialmente queremos agradecer a los miembros de la empresa “KAPIKÚA”, que depositaron en el grupo toda su confianza al brindar la información necesaria para dar forma al Sistema.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO Y MARCO TEÓRICO DE LOS SISTEMAS PRESUPUESTARIOS.**

### **A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA EN EL SALVADOR**

#### **1. ANTECEDENTES <sup>1</sup>**

En 1992, tras la finalización de los doce años de conflicto armado el gobierno de la República de El Salvador asumió cumplir con los Acuerdos de Paz y sentar bases para un crecimiento económico estable, dando gran relevancia a la consecución de la estabilidad macroeconómica que convirtiera al país en mejor sujeto de crédito internacional y posibilitaría el crecimiento de la economía. Sin embargo la falta de recursos económicos que existió, sobre todo, durante los primeros años, tras la firma de los Acuerdos de Paz, llevo a que las acciones prioritarias del Gobierno, fueran la reconstrucción nacional y a la búsqueda de la estabilidad macroeconómica y algunas reformas que apoyaran con mayor fuerza a los sectores de la población menos favorecidos.

El tejido empresarial salvadoreño, el cual es más del 93% está formado por micros y pequeñas empresas (MYPE) que generan más del 50% de los empleados totales del país, siendo cerca de un millón de personas las que especialmente en el ámbito familiar desarrollan actividades generadoras de ingreso.

---

<sup>1</sup> [www.conamy.pe.gob.sv](http://www.conamy.pe.gob.sv)

Por otra parte, las microempresas son una fuente importante de riqueza nacional aun cuando en su mayoría estas no se encuentran registradas formalmente.

La mayoría de los microempresarios han surgido de pequeños negocios informales, que con el correr del tiempo han logrado mantenerse haciendo frente a las diversas políticas económicas y satisfaciendo la necesidad del cliente a quien se deben.

## 2. DEFINICIÓN DE MICROEMPRESA<sup>2</sup>

De acuerdo al libro blanco de la microempresa, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición de microempresa se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Según el Libro Blanco de la Microempresa, publicado en 1997, se define a esta como “la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$100,000.

Con base en lo anterior, y dado los múltiples estudios de caracterización de microempresa, en los que se da por aceptado el concepto anterior, CONAMYPE incorpora una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente al realizarse una actualización del salario mínimo por las condiciones económicas que se presenten en el país. De esta manera define la microempresa de la manera siguiente:

---

<sup>2</sup> [www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0070.pdf](http://www.conamype.gob.sv/biblio/pdf/0070.pdf).



**MICROEMPRESA:** Toda unidad económica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$100,000 y hasta 10 trabajadores remunerados.

### 3. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA

En El Salvador la microempresa tiene una importancia fundamental, tanto en la generación de empleo como en el combate de la pobreza, mejorando el nivel de vida de la familia salvadoreña, al satisfacer sus necesidades humanas, contribuyendo al desarrollo de su municipio mediante el pago de impuestos que lleva al desarrollo económico del mismo.

## B. GENERALIDADES DE PUBLICIDAD

### 1. GENERALIDADES DE PUBLICIDAD<sup>3</sup>

La publicidad es una técnica de cuyo objetivo fundamental es informar al público sobre la existencia de bienes y / ó servicios a través de medios de comunicación con el objetivo de obtener una compensación prefijada. Además hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía y la antropología a fin de recordar (para crear imagen de marca) y / ó persuadir para producir, mantener o incrementar las ventas.

Cabe destacar que en ocasiones se confunde el término publicidad con el de propaganda, a éste respecto es importante comprender que la propaganda busca la

---

<sup>3</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

propagación (y persuasión) de ideas políticas, sociales, morales y religiosas sin fines directamente económicamente compensatorios.

La publicidad llega a su público objetivo a través de los medios de comunicación. Los medios de comunicación a cambio de una contraprestación previamente fijada (ya sea económica ó no) ceden al anunciante ó a la agencia, unidades de tiempo ó espacios disponibles y se comprometen a desarrollar la actividad técnica necesaria para lograr la difusión de la pieza publicitaria. Éste compromiso queda plasmado en un contrato denominado contrato de difusión.

Las agencias de publicidad, agencias de medios, productoras, diseño gráfico, etc. se ocupan profesionalmente de la creación y ejecución de campañas de publicidad ó elementos aislados de éstas, por lo general mediante un briefing (pauta). La pauta es una especie de guía en el que llevará una investigación previa de los competidores directos e indirectos, con las cuales obtendremos los objetivos.

## 2. HISTORIA DE LA PUBLICIDAD<sup>4</sup>

La publicidad existe desde los orígenes de la civilización y el comercio. Desde que existen productos que comercializar ha habido la necesidad de comunicar la existencia de los mismos; la forma más común de publicidad era la expresión oral. En Babilonia (al sur de la actual Bagdad, Irak), se encontró una tablilla de arcilla conteniente con inscripciones para un comerciante de ungüentos, un escribano y un zapatero que data del 3000 A.C. Ya desde la civilización egipcia, Tebas (725 kms al sur de la actual ciudad

---

<sup>4</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

de El Cairo), conoció épocas de gran esplendor económico y religioso; a esta ciudad tan próspera se le atribuye uno de los primeros textos publicitarios. La frase encontrada en un papiro egipcio ha sido considerada como el primer reclamo publicitario del que se tiene memoria. Hacia 1821 se encontró en las ruinas de Pompeya una gran variedad de anuncios de estilo graffiti que hablan de una rica tradición publicitaria en la que se pueden observar vendedores de vino, panaderos, joyeros, tejedores, entre otros. En Roma y Grecia se inició el perfeccionamiento del pregonero, quien anunciaba de viva voz al público la llegada de embarcaciones cargadas de vinos, víveres y otros, siendo acompañados en ocasiones por músicos que daban a estos el tono adecuado para el pregón; eran contratados por comerciantes y por el estado. Esta forma de publicidad continuó hasta la Edad Media (siglo V hasta el siglo XV). En Francia, los dueños de las tabernas voceaban los vinos y empleaban campanas y cuernos para atraer a la clientela; en España, utilizaban tambores y gaitas, y en México los pregoneros empleaban los tambores para acompañar los avisos.

Parte de lo que se conoce actualmente como publicidad nace con la imprenta de Gutenberg, quien se ocupa de mostrar su invento a un grupo de mercaderes de Aquisgrán (ciudad Alemana situada cerca de la frontera con Bélgica y Países Bajos). Con la crónica mundial de Núremberg, figuran una serie de almanaques que contienen las primeras formas de publicidad. En 1453 surge la llamada Biblia Gutenberg y los famosos almanaques se convierten en los primeros periódicos impresos. La imprenta permitió la difusión más extensa de los mensajes publicitarios y, con la aparición de nuevas ciudades, la publicidad se consolida como instrumento de comunicación.

La publicidad moderna comenzó a evolucionar en Estados Unidos y Gran Bretaña a finales del siglo XVIII durante la época de la revolución industrial. Con la aparición de los agentes de publicidad; de quienes se conoce como al primero de ellos a Volney B. Palmer quien, en 1841, como agente publicitario inauguró en Filadelfia una oficina con la cual obtuvo un considerable éxito. A principios del siglo XX, las agencias se profesionalizan y seleccionan con mayor rigurosidad los medios donde colocar la publicidad. Es así como la creatividad comienza a ser un factor importante a la hora de elaborar un anuncio. En los años 30 nace una famosa técnica creativa: el brainstorming (lluvia de ideas), aunque no fue hasta la década de 1960 cuando se usó de manera habitual.

Después de la Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), las empresas anunciantes comenzaron a asociar la necesidad de vincular los procesos publicitarios creativos con los estudios de mercado para optimizar la relación entre las necesidades comunicativas ó de desarrollo y crecimiento de la empresa con las estrategias comunicacionales adecuadas a dichas necesidades.

### 3. OBJETIVOS DE LA PUBLICIDAD<sup>5</sup>

La publicidad informa al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto y / ó servicio, resaltando la diferenciación por sobre otras marcas.

Por otro lado, la publicidad permite la independencia económica de los medios de comunicación respecto del Estado.

---

<sup>5</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Uno de los principales objetivos de la publicidad es crear demanda ó modificar las tendencias de demanda de un producto / marca. Entendiendo que la comercialización busca identificar el mercado apropiado para cada producto, la publicidad es la comunicación por la cual la información sobre el producto es transmitida a estos individuos (público objetivo). Los anuncios intentan generalmente encontrar una USP (Unique Selling Proposition / Única Proposición de Venta), de cualquier producto y comunicarla al usuario. Esto puede tomar la forma de una característica única del producto ó de una ventaja percibida. Frente a la competencia creciente dentro del mercado, debido a los crecientes de sustitutivos, cada vez se produce más creación de marca en publicidad. Ésta consiste en comunicar las cualidades que dan una cierta personalidad o reputación a una marca de fábrica, es decir, un valor de marca que la hace diferente a las de su competencia.

### **C. GENERALIDADES DE “KAPIKÚA”**

#### **1. ANTECEDENTES**

Empresa fundada en el mes de febrero del año 2007, por la Licda. Eva Lucia González Piche y el Lic. José David Guardado Escobar, el negocio comenzó a funcionar en la Colonia Corticelli casa #6 Mejicanos, San Salvador. Con una inversión inicial de \$3,000.00 que se utilizaron para compra de materiales nuevos y mejora de los materiales y equipos propios con los que ellos contaban.

En sus comienzos la empresa funcionó sin nombre comercial propio, ante el Centro Nacional de Registro y Ministerio de Hacienda, teniendo como nombre “KAPIKÚA”.

Enfocada siempre al diseño gráfico e impresión. Al comienzo se disponía de dos computadoras desktop, que se utilizaban para generar los diseños digitales; en el área de impresión se improvisó debido a la falta de una impresora propia. La cartera de clientes se limitaba a dos microempresas que decidieron apoyar el proyecto desde sus inicios y público en general.

A la fecha la empresa se encuentra ubicada en el Boulevard los Próceres, edificio la Sultana S.S. Local 115, contiguo al Banco Hipotecario, S.S.

En la actualidad “KAPIKÚA” ha logrado expandir su cartera de clientes a más de 115 clientes en menos de un año y medio que se inició el proyecto. A su vez se cuenta con una página web propia [www.kapikua.com.sv](http://www.kapikua.com.sv) y un dominio propio con servicio de correo electrónico [info@kapikua.com.sv](mailto:info@kapikua.com.sv) que ya están en funcionamiento.

La empresa cuenta con dos empleados a parte de los diseñadores y propietarios originales.

## 2. ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y / O NEGOCIOS

“KAPIKÚA” es una empresa enfocada al desarrollo de campañas publicitarias, diseño e impresión de materiales publicitarios, fotocopias de documentos y laminaciones. El propósito primordial es satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de diversos servicios, logrando con ello, ser un socio estratégico para los clientes.

### 3. MISIÓN Y VISIÓN

#### MISIÓN

"Promover soluciones creativas, viables y efectivas, con un excelente estándar de calidad, accesibilidad y buen servicio hacia nuestros clientes".

#### VISIÓN

"Ser una empresa innovadora, que responda efectivamente a las necesidades publicitarias del mercado en general; convirtiéndonos en un aliado que contribuye al progreso de las diferentes empresas".

### 4. OBJETIVOS DE "KAPIKÚA"

#### a. General

"KAPIKÚA" tiene como objetivo general atender a todas las empresas, fundaciones y asociaciones, que requieran publicidad; proporcionándoles soluciones creativas, viables y accesibles. A su vez no descarta brindarle el servicio de asesoría e impresiones digitales a Universidades y Público en general.

#### b. Específicos

- Dar un aporte significativo en el mercado publicitario.
- Convertirse en un asesor confiable para las empresas dentro y fuera del país.
- Ayudar a la comunidad, al medio ambiente, a la educación y ética profesional.
- Innovar en medios alternativos.
- Ser fuente de empleo.
- Contribuir al desarrollo de profesionales en el diseño.

## 5. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios de “KAPIKÚA” está orientada a satisfacer las necesidades de nuestro público y para ello tienen las siguientes opciones:

### a. Para Empresas:

#### ▪ “KAPIKÚA” Design

“KAPIKÚA” Design se refiere a la contratación de servicios de diseño de materiales publicitarios, en donde el cliente hace el contacto directo con su proveedor de impresiones y otros necesarios que se especifique los programas y formatos en los que requiere los artes.

#### ▪ Full “KAPIKÚA”

Full “KAPIKÚA” está orientado a satisfacer las necesidades de diseño, impresión e instalación de materiales publicitarios. Este tipo de servicio se hace a través de un contrato ó en común acuerdo de ambas partes, en donde el cliente se compromete a proporcionar toda la información adecuada para obtener un buen resultado en su publicidad.

#### ▪ “KAPIKÚA” Contract

Servicio que se realiza a través de un contrato anual en donde el cliente, se compromete por una cierta cantidad de dinero a recibir todos los servicios publicitarios necesarios. “KAPIKÚA” se convierte en un socio y al mismo tiempo asesor de su imagen institucional.



b. Para Estudiantes

“KAPIKÚA” ofrece servicios de diseño e impresión de trabajos universitarios, tesis, impresión de planos, anillados y proyectos estudiantiles.

c. Responsabilidad Social

“KAPIKÚA” está comprometida con la ayuda a:

- Educación y Ética Profesional

Proyecto orientado al desarrollo de profesionales en diseño gráfico, siendo “KAPIKÚA” una escuela en donde ellos puedan explotar y experimentar el trato directo con clientes. Este proyecto se realiza a través de alianzas con las universidades, que brindan ésta carrera.

- Medio Ambiente

Queremos contribuir a la preservación del medio ambiente a través de la optimización de los recursos en nuestra empresa, reciclaje de materiales y aporte a campañas dirigidas a la conservación del medio ambiente.

6. SERVICIOS QUE OFRECE “KAPIKÚA”

- a. Campañas de comunicación
- b. Diseño gráfico
- c. Impresiones digitales full color y b/n
- d. Fotocopias y laminados

## D. PLANEACIÓN

### 1. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN<sup>6</sup>

La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

Puede ser formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la informal nada está escrito y hay pocas metas (ó ninguna) que se compartan en la organización. Se hace en empresas pequeñas, en las que el propietario – director tiene una visión acerca de hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. Es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Por lo demás, algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación muy elaborados.

En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Por último, hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de dónde están, adónde se quiere que estén.

---

<sup>6</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pears on Educación, México, 2005. Pag.158.

## 2. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN<sup>7</sup>

Existen al menos cuatro razones para la planeación. Ésta marca una dirección, reduce los desechos y las redundancias, y establece los criterios para controlar.

Marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben adónde se dirige la organización ó la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas. Sin planeación, departamentos e individuos podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la organización avanzara hacia sus metas.

Reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.

Además, reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.

Por último, establece las metas ó los criterios de control con las metas y planes. Luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría forma de controlar.

---

<sup>7</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pag.159.

### 3. PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO

La planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre activos y otros resultados financieros positivos. Después, es probable que la calidad del proceso y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño.

Cuando la planeación formal no acarrea un desempeño superior, muchas veces la causa se encuentra en el ambiente externo.

### 4. METAS Y PLANES EN LA PLANEACIÓN

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las metas son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas marcan la dirección de todas las decisiones administrativas forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Por eso se dice que son los cimientos de la planeación. Además, se tiene que saber cuál es el resultado buscado antes de trazar los planes para conseguirlo. Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.

#### a. TIPOS DE PLANES<sup>8</sup>

Las formas más usuales para describir los planes de las organizaciones son por su línea estratégica (estratégicos u operativos), plazo (corto ó largo), especificidad (direccionales ó concretos), y frecuencia (únicos o permanentes).

---

<sup>8</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pag.162, 163.

- Planes estratégicos

Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

- Planes operativos

Especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

- Planes de largo plazo

Planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.

- Planes de corto plazo

Abarcan un año o menos.

- Planes específicos

Planes detallados sin margen para interpretaciones.

- Planes direccionales

Planes flexibles que establecen lineamientos generales.

- Plan único

Plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

- Planes permanentes

Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

## 5. HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

### a. TÉCNICAS PARA EVALUAR EL ENTORNO

#### ▪ RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Los gerentes de organizaciones pequeñas y grandes hacen un **reconocimiento del entorno**, que es la revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios en el ambiente. Un reconocimiento externo tal vez revele problemas y preocupaciones que incidan en las actividades actuales o planeadas de la organización.

Uno de los campos de crecimiento más acelerado en el reconocimiento del entorno ó ambiental es la inteligencia de la competencia, actividad en la que las organizaciones recaban información sobre la competencia y responden preguntas como: ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Qué efecto tendrá en nosotros?

#### ▪ PRONÓSTICOS

Los **pronósticos** es una técnica con la que los gerentes examinan el ambiente, ésta es parte importante de la planeación de la organización. Los gerentes necesitan pronósticos que anticipen los acontecimientos con acierto y oportunidad. El reconocimiento del entorno establece las bases para los pronósticos, que son predicciones de los resultados. Prácticamente todos los elementos del ambiente externo pueden pronosticarse.

### Técnicas de Pronóstico

Las técnicas de pronóstico pertenecen a dos categorías: cuantitativas y cualitativas. En los pronósticos cuantitativos se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados. Se prefieren éstas técnicas cuando los gerentes tienen suficientes datos concretos. Por el contrario, los pronósticos cualitativos se basan en el buen juicio y las opiniones de los conocedores para predecir resultados. Se siguen las técnicas cualitativas cuando hay pocos datos precisos ó es difícil conseguirlos.

- BENCHMARKING<sup>9</sup>

Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño.

La idea básica del **benchmarking** es que los gerentes pueden mejorar el desempeño si estudian y copian los métodos de los líderes de varios campos; por lo regular, sigue cuatro pasos:

- Se forma un equipo de benchmarking. Su tarea inicial es identificar qué se va a evaluar, determinar las organizaciones de la comparación y escoger los métodos de acopio de datos.
- El equipo reúne datos internos sobre sus propios métodos de trabajo y datos externos de otras organizaciones.
- Los datos se analizan para detectar lagunas de desempeño y la causa de las diferencias.

---

<sup>9</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pag.206-211.

- Se traza y emprende un plan de acción para cumplir ó exceder los criterios de los demás.

b. TÉCNICAS PARA ASIGNAR RECURSOS<sup>10</sup>

Para que los gerentes puedan organizar y dirigir para alcanzar los objetivos, deben tener recursos. Los recursos de una organización son sus activos financieros (deuda, valor hipotecario, ingresos retenidos y otras posesiones financieras), físicos (equipo, instalaciones, materias primas y otros activos tangibles), humanos (experiencia, destrezas, conocimientos y aptitudes de las personas), intangibles (marcas, patentes, reputación, derechos, etc.) y éstos deben ser distribuidos correctamente, para realizar ésta actividad existen técnicas como: presupuestos, programación y análisis de punto de equilibrio.

- PRESUPUESTOS

Es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas. Los gerentes preparan presupuestos de ingresos, egresos y gastos de capital.

Los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes, cualquiera que sea su nivel. Es una actividad gerencial importante porque impone en la organización una estructura y disciplina financiera.

- PROGRAMACIÓN

Acto de detallar qué actividades hay que hacer, en qué orden, quién hace cada una y cuándo hay que terminarlás.

---

<sup>10</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pag.211-217.



Algunos instrumentos útiles de programación son:

- Gráficas de Gantt

Es el dispositivo de control que muestra gráficamente el trabajo planeado con el realizado y su relación entre sí en relación al tiempo.<sup>11</sup>

- El análisis de redes PERT (Evaluación del programa y técnicas de revisión)

Técnica de planeación y control que muestra gráficamente las relaciones entre las diversas actividades que componen un proyecto. Se utiliza el PERT cuando no se conoce exactamente el tiempo de duración de las actividades.<sup>12</sup>

- ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales. El valor del este análisis radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades.

## E. CONTROL

### 1. GENERALIDADES DEL CONTROL <sup>13</sup>

El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus

---

<sup>11</sup> Rue / Byars. Administración, Teoría y aplicaciones. 1era. Edición. Alfaomega Grupo Editor, México. 1995. Pág. 166

<sup>12</sup> Rue / Byars. Administración, Teoría y aplicaciones. 1era. Edición. Alfaomega Grupo Editor, México. 1995. Pág. 166

<sup>13</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pearson Educación, México, 2005. Pag.458, 459.

unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan que actividades se han llevado a cabo y comparan el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control es qué tanto facilita el logro de los objetivos. Cuanto más ayude a los gerentes a lograr los objetivos de su organización, mejor será el sistema de control.

Cada organización tiene un sistema de control diferente por ello se han identificado tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

El control de mercado es un enfoque hacia el control que destaca el uso de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado para establecer las normas que se utilizan en el sistema de control. Con el uso del control de mercado, las divisiones de una empresa se convierten con frecuencia en centros de utilidades que se evalúan de acuerdo con el porcentaje del total de utilidades corporativas que cada uno aporta.

El enfoque de control burocrático destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas.

Bajo el control de clan, los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura de la organización regulan el comportamiento de los empleados. En tanto, el control burocrático se basa en mecanismos jerárquicos estrictos, el control de clan depende del individuo y del grupo

para identificar los comportamientos y las medidas de desempeño apropiados y esperados.

## 2. IMPORTANCIA DEL CONTROL

Una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva a los empleados por medio de un liderazgo eficaz, aún así, no existe la seguridad de que las actividades se realcen según lo planeado, ni que los objetivos se estén logrando; por lo tanto, el control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el empowerment (empoderamiento) y la protección de los centros de trabajo.

## 3. EL PROCESO BÁSICO DEL CONTROL<sup>14</sup>

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátase de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dónde quiera que se encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

### a. Establecimiento de Normas

---

<sup>14</sup> Koontz, Harold. O'donnell, Cyril. Wehrich, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. Editorial Macgraw Hill. México, 1985. Pág. 640 y 641.

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de planes.

Existen muchos tipos de normas. Entre las mejores se encuentra las metas u objetivos verificables.

b. Medición del Desempeño

Aunque no siempre practicable, la medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimientos probables de normas. Pero aun en ausencia de esta posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

c. Corrección de Desviaciones

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir

desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber exactamente dónde aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes ó modificando sus metas. Ó bien, puede corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando ó aclarando deberes. También puede corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados ó recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido. Finalmente, también puede corregir desviaciones por medio de una mejor dirección: explicaciones más detalladas de las funciones ó técnicas de liderazgo más eficaces.

#### 4. TIPOS DE CONTROL<sup>15</sup>

Existen tres tipos de control que se denominan:

El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

##### a. **Control preliminar**

Este tipo de control tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los

---

<sup>15</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8ª Edición. Pears on Educación, México, 2005. Pag.468, 469.

resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

b. **Control concurrente**

Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

c. **Control de retroalimentación**

Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos **datos**, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien ó a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el

administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

## **F. SISTEMAS**

### **1. GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS**

Sistema se define como un conjunto de componentes interrelacionados con un límite claramente definido, que trabajan juntos para lograr una serie de objetivos en común. Se pueden encontrar muchos ejemplos de sistemas en las ciencias físicas y biológicas, en la tecnología moderna y en la sociedad humana.

Sin embargo, el siguiente concepto genérico de sistema ofrece un concepto fundamental más apropiado; un SISTEMA es un grupo de componentes interrelacionados, con un límite definido con claridad, que trabajan juntos hacia un objetivo común, al recibir entradas y producir salidas en un proceso organizado de transformación.

### **2. COMPONENTES DE LOS SISTEMAS**

Un sistema de este tipo (llamado a veces dinámico) tiene tres componentes o funciones básicas interactivas:

#### **a. ENTRADAS (o input)**

Implica capturar e integrar elementos que ingresan al sistema para ser procesados.

Por ejemplo, materias primas, energía, datos y esfuerzo humano deben ser asegurados y organizados para el procesamiento.

b. PROCESAMIENTO

Comprende los procesos de transformación que convierten las entradas en salidas.

Los ejemplos son el proceso de manufactura, el proceso humano de respiración o los cálculos matemáticos.

c. SALIDA (u output)

Incluye la transferencia de los elementos que se han producido en un proceso de transformación hasta su destino final. Por ejemplo, los productos terminados, los servicios sociales y la información administrativa deben transmitirse a los usuarios humanos.

El concepto de sistema llega a ser incluso más útil al incluir dos componentes adicionales retroalimentación y control. Un sistema con componentes de retroalimentación y control recibe a veces el nombre de sistema cibernético, es decir, un sistema que se monitorea y regula a sí mismo.

## **G. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS**

### **1. PRESUPUESTOS, RESEÑA HISTÓRICA<sup>16</sup>**

La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios babilónicos, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvia y asegurar la producción de alimentos.

---

<sup>16</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ª Edición. Editorial Macgraw Hill. 2005. Pág. 3 y 4.



Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término budget, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, y Estados Unidos lo acoge en 1821 como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la primera guerra mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado.

En 1930 se celebra en Ginebra el primer simposio internacional de control presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.

En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado

de fijar una serie de “paquetes de decisión” para elegir el más razonable, y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

## 2. DEFINICIONES DE PRESUPUESTO<sup>17</sup>

- a. La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. (Cristóbal del Rio González)
- b. Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de empresa. (Jean Meyer)
- c. Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:
  - Objetivos generales a largo plazo.
  - Especificación de las metas de la empresa.
  - Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.
  - Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares.
  - Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidad asignada.
  - Procedimientos de seguimiento. (Glemn Welsch)

---

<sup>17</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ª Edición. Editorial Macgraw Hill. 2005. Pág. 9 y 11.

- d. Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

### 3. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS <sup>18</sup>

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones del manejo macroeconómico en la década de los ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

---

<sup>18</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ª Edición. Editorial Macgraw Hill. 2005. Pág. 12.

#### 4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS <sup>19</sup>

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

##### **Clasificación del Presupuesto**

- a. Según la Flexibilidad
  - Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
  - Flexibles o variables.
- b. Según el periodo que cubren
  - A corto plazo.
  - A largo plazo.
- c. Según el campo de aplicabilidad en la empresa
  - De operación o económicos.
  - Financieros (tesorería y capital).
- d. Según el sector en el cual se utilicen
  - Público.
  - Privado.
  - Tercer sector. (ONG - Organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejore o mantiene la calidad de vida de la sociedad).

---

<sup>19</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ª Edición. Editorial Macgraw Hill. 2005. Pág. 20.

### **Otras Clasificaciones del Presupuesto.**

- a. Por su contenido
  - Principales
  - Auxiliares
- b. Por la técnica de valuación
  - Estimados
  - Estándar
- c. Por su reflejo en los estados financieros
  - De posición financiera
  - De resultados
  - De costos
- d. Por las finalidades que pretende
  - De promoción
  - De aplicación
  - De fusión
- e. Por áreas y niveles de responsabilidad
  - Por programas
  - Base cero
  - De trabajo

## 5. PRESUPUESTOS Y EL CICLO PRESUPUESTAL<sup>20</sup>

Un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción que propone la administración para un periodo futuro, y es una ayuda para coordinar y poner en práctica el plan. Un presupuesto puede abarcar aspectos tanto financieros como no financieros de estos planes, y actúa como un plan a seguir por la organización en el siguiente periodo. Los presupuestos que abarcan aspectos financieros cuantifican las expectativas de la administración en relación con la utilidad, flujo de efectivo y posición financiera futuros. En la misma forma en que los pagos financieros individuales se preparan abarcando periodos anteriores, también se pueden preparar para que abarquen periodos futuros; por ejemplo, un estado de resultados presupuestado, un estado de flujo de efectivo presupuestado y un balance general presupuestado. Para respaldar estos presupuestos financieros se encuentran presupuestos no financieros para las unidades fabricadas o vendidas, para la cantidad de empleados y para los nuevos productos que se introducen en el mercado.

Por lo general las empresas bien administradas tienen el siguiente ciclo presupuestal:

- a. Se planea el desempeño de la organización en su conjunto, así como el de sub - unidades. Todo el equipo administrativo está de acuerdo con lo que se puede esperar.
- b. Se proporciona un marco de referencia, un grupo de expectativas específicas con las cuales se comparan los resultados reales.

---

<sup>20</sup> Horngren, Foster, Datar. Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. 2002. Pág. 178.

- c. Se investigan las variaciones de los planes. De ser necesario, después de la investigación se efectúa una acción correctiva.
- d. Se planea de nuevo, tomando en cuenta la retroalimentación y las condiciones que hayan cambiado.

El **Presupuesto Maestro** es una expresión amplia de los planes operativos y financieros de la administración para un periodo futuro (por lo general un año) que se resume en un grupo de estados financieros presupuestados. Abarca la repercusión de las decisiones tanto operativas como de financiamiento. Las decisiones operativas se concentran en el uso de los recursos escasos. Las decisiones financieras se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos recursos.

## 6. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS<sup>21</sup>

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control administrativo. Cuando se administran de forma inteligente, los presupuestos fuerzan la planeación, al incluir la puesta en práctica de los planes; proporcionan criterios de desempeño, y fomentan la coordinación y la comunicación dentro de la organización. Sin embargo, los presupuestos tienen que administrarse en forma cuidadosa e inteligente por parte de la administración.

### a. Estrategia y planes

La presupuestación es más útil cuando se realiza como parte de un análisis de la estrategia de una organización. La estrategia describe como la organización empata

---

<sup>21</sup> Horngren, Foster, Datar. Contabilidad de Costos: Un Enfoque Gerencial. 10ª Edición. Editorial Prentice Hall. 2002. Pág. 179 y 180.

sus propias capacidades con las oportunidades en el mercado para lograr sus objetivos globales. Incluye la consideración de preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son los objetivos globales de la organización?
- ¿Tipo de mercado que se tiene la posibilidad de explotar?
- ¿Qué formas de organización y estructura financiera sirven mejor a la organización?
- ¿Cuáles son los riesgos de estrategias opcionales y cuáles son los planes de contingencia de la organización si su plan preferido fracasa?

b. Marco de referencia para juzgar el desempeño

Una vez preparados los planes, los presupuestos también son en extremo eficaces como medidas de desempeño. Las mediciones del desempeño presupuestado pueden superar dos limitaciones clave de utilizar el desempeño anterior como base para juzgar los resultados actuales. Una limitación es que los resultados anteriores incorporan los desaciertos anteriores y un desempeño inferior al estándar. Una segunda limitación del desempeño anterior es que es de esperar que el futuro sea muy diferente al pasado.

c. Coordinación y comunicación

La coordinación es la mezcla y el equilibrio de todos los factores de la producción o servicios y de todos los departamentos y funciones de la empresa para que esta pueda cumplir con los objetivos. La comunicación implica la comprensión y aceptación de estos objetivos por parte de todos los empleados en los diversos departamentos y funciones.



d. Soporte a la dirección y administración

La alta dirección tiene la responsabilidad final de los presupuestos de la organización que administra. Sin embargo, en todos los niveles, la gerencia debe comprender y respaldar el presupuesto y todos los aspectos del sistema de control del administrativo.

## H. SISTEMA PRESUPUESTARIO

### 1. ASPECTOS BÁSICOS<sup>22</sup>

Un Sistema presupuestario se refiere al conjunto de planes integrados de operación, los cuales tienen relaciones definidas entre si y que se ejecutan sometidos a un conjunto de normas y procedimientos establecidos, de tal forma que garanticen su funcionamiento, a fin de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

El Sistema presupuestario es un instrumento que utiliza la dirección para planificar, organizar, coordinar y controlar las diferentes actividades de los departamentos; contribuye poderosamente en la optimización de las utilidades, que es uno de los objetivos principales de las empresas.

Por lo anterior puede definirse Sistema Presupuestario como **“El proceso integral en el cual se inserta una parte sustancial constituida por la misión, la visión, los objetivos, las políticas y las estrategias, y una parte procedimental relacionada con las técnicas para predeterminar las cifras que conforman el presupuesto”**.

---

<sup>22</sup> Burbano Ruiz, Jorge, Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, 3ª edición, pág. 84

Según Welsch, es un conjunto de normas, técnicas, principios y procedimientos para la administración de una empresa, estos contribuyen a alcanzar objetivos propuestos, los cuales se expresan cuantitativamente para un periodo determinado.

## 2. ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

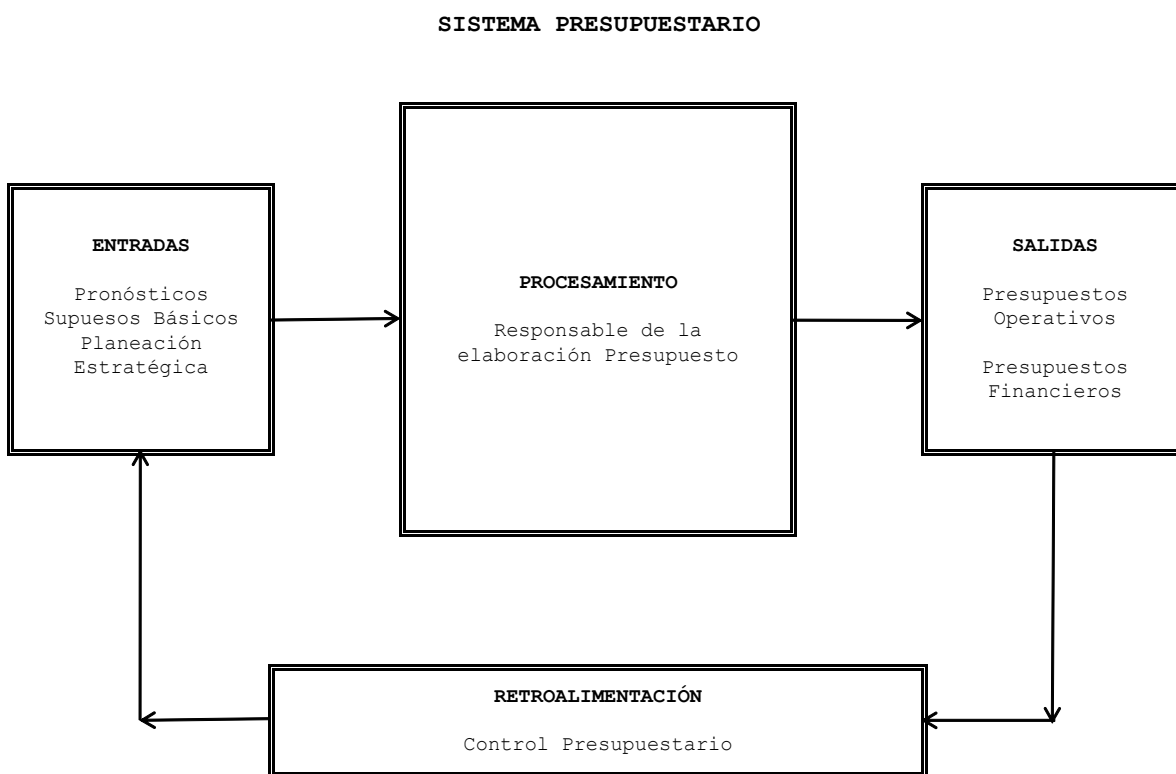


Figura Nº 1

Fuente: Equipo de Tesis

El esquema anterior refleja el funcionamiento del sistema presupuestario y los elementos que hacen posible su funcionamiento; a continuación se definen algunos elementos:

### **Planeación estratégica**

Los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de las metas y planes detallados, la presupuestación y, finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos, para la entidad y cada una de sus áreas.

### **Pronósticos**

Es el arte y la ciencia de predecir los acontecimientos futuros y es un insumo para todos los tipos de control y planeación de negocios.

### **Supuestos Básicos**

Se presentan como los parámetros que se consideran en la elaboración del sistema presupuestario de una empresa, ya que sirven como marco de referencia para evitar desviaciones drásticas de los elementos a considerar en la investigación.

Estos ayudan a definir las limitantes que deben existir al realizar una investigación enfocada en un área o parte específica, permitiendo llevar una dirección adecuada en su desarrollo y aplicación.

### **Responsable de la presupuestación**

Para asegurar la elaboración del presupuesto en el tiempo establecido y garantizar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal, deben definirse las actividades por asignar a los participantes en dicha labor, así como precisar normas aplicables al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación.

Se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos, precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado, etc.), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa.

### 3. PRESUPUESTOS OPERATIVOS<sup>23</sup>

“Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado” entre estos podrían incluirse:

- a. Ventas – ingresos operacionales
- b. Producción
- c. Compras
- d. Uso de materiales
- e. Mano de obra
- f. Gastos operacionales

---

<sup>23</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 3ª edición.

- Ventas – mercadeo
- Administrativos

#### 4. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Incluyen el cálculo de partidas y / o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Los cuales podemos mencionar:

- a. Presupuesto de capital
- b. Presupuesto de efectivo
- c. Balance general presupuestado
- d. Estado presupuestado de flujos de efectivo

#### 5. CONTROL PRESUPUESTARIO<sup>24</sup>

“El control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.

Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas”

El control presupuestario, constituye un conjunto de acciones necesarias para asegurar que se están logrando los resultados previstos en el plan presupuestario, incluyendo éste control la medición de lo actuado y las medidas correctivas, tendientes a conseguir el logro de los fines planeados.

---

<sup>24</sup> Burbano Ruiz, Jorge. Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. 3ª edición.

### **El proceso de control**

Es natural pensar que el control tiende a asegurar el logro de los objetivos planeados y como tal tiene las siguientes etapas:

- a. Identifique el programa objeto de trabajo
- b. Determine las metas que se programaron para el período
- c. Mida los resultados del programa
- d. Analice las variaciones
- e. Tome acciones correctivas si las metas se alejaron de lo previsto

Estas etapas que son generales en el proceso operativo de control, pueden variar según los jefes de las áreas funcionales o según la naturaleza de cada negocio. Es importante resaltar que en cada departamento o area funcional debe existir:

- Estándares para establecer la comparación
- Áreas de peligro claramente identificadas
- Información tanto real como presupuestada
- Auditoría interna como función de asesoría en el logro de las metas, antes que como actividad supervisora.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS DEDICADAS A LA PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

#### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un diagnóstico sobre el uso de los sistemas presupuestarios, con el propósito de determinar si estos funcionan como herramientas para la planeación y control de las actividades económicas y comerciales de las microempresas de diseño gráfico y publicidad del municipio de San Salvador.

##### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a. Conocer la opinión de los microempresarios de publicidad y diseño gráfico sobre los sistemas presupuestarios con el propósito de definir los niveles de aceptación, uso y las causas que justifiquen la no implementación de los sistemas presupuestarios
- b. Conocer si las microempresas de publicidad y diseño grafico del municipio de San Salvador utilizan técnicas de planeación y control en el desarrollo de su actividad de negocios.
- c. Determinar el nivel de uso de los presupuestos en las microempresa de publicidad y diseño grafico del municipio de San Salvador, además, las condiciones en las cuales se utilizan y las causas que justifican su práctica.

## **B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo esta investigación se recurrió al método deductivo – cuantitativo ya que la investigación parte de un marco general de referencia a un punto en particular, siendo este método el más adecuado porque ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos y facilita la comparación entre estudios similares.

Se caracteriza por ser un proceso secuencial y probatorio lo que permite a la investigación servir como guía que facilite la realización y logro de los objetivos definidos en el diseño de un Sistema Presupuestario.

El proceso parte de una idea que una vez limitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se somete a revisión y se determinan variables, a su vez se desarrolla un plan para probarla (diseño), se miden las variables, se analizan los datos y se establece una serie de conclusiones respecto a las hipótesis.

### **2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se utilizó para la realización de dicho estudio será en primer lugar la investigación exploratoria ya que ésta parte de la premisa que el tema o problema de investigación ha sido poco estudiado, que no se tienen bases consistentes en las cuales descansa dicha problemática. Además ayuda a familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, a establecer una pauta que indique que la investigación puede ser realizada de manera más completa respecto de un contexto en particular.



Para luego combinar la anterior con la investigación correlacional que tiene como propósito fundamental conocer la relación que exista entre dos o más conceptos o variables que en cuanto más se profundicen, se agreguen al análisis y se asocien, contribuirán en el entendimiento del fenómeno estudiado.

### 3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron dos fuentes para la recolección de datos que permitieron validar o refutar las hipótesis antes definidas. Las fuentes utilizadas fueron: Las fuentes de datos primarias y Las fuentes de datos secundarias.

#### a. Fuentes de datos primarias

Está definida como toda información y/o datos, resultado de la investigación de campo a realizarse en las microempresas de diseño gráfico y publicidad del municipio de San Salvador.

#### b. Fuentes de datos secundarias

En esta se encuentra la información y/o datos que no se reunieron para el estudio del momento, sino con algún propósito anterior; dentro de ellos se encuentra la información bibliográfica que se utiliza para llevar a cabo el estudio.

Las fuentes de datos secundarias a utilizar son las siguientes:

- Libros.
- Diccionarios.
- Revistas.
- Tesis
- Páginas web.

#### 4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Para recolectar la información necesaria para validar las hipótesis planteadas en la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

##### a. La Encuesta

Esta técnica se aplica mediante la elaboración de un cuestionario dirigido a los responsables de la administración de las microempresas de diseño gráfico y publicidad del municipio de San Salvador con el propósito de conocer su opinión en lo referente a la aceptación, uso de los Sistemas Presupuestarios.

#### 5. UNIVERSO Y CENSO

Con el propósito de llevar a cabo la investigación que permita la prueba de hipótesis se estudiarán las microempresas de publicidad y diseño gráfico del municipio de San Salvador.

Al explorar el número de microempresas que cumplen con las condiciones que la investigación requiere se encontró, que existen veinte y ocho (28) negocios en este rubro en el municipio de San Salvador; por lo tanto, la definición de una muestra que represente esta población carece de relevancia y se optó por la ejecución de un censo que permita, considerando al pequeño número de elementos que conforman esta población, una visión más completa de las variables que se están explorando.

El censo, es una técnica que toma todos los elementos que conforman una población / universo y los investiga para poder, una vez analizados los resultados, inferir algo y así explicar un fenómeno de la realidad.

## 6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende elaborar un diagnóstico sobre el uso de los sistemas presupuestarios y su funcionamiento como herramientas de planeación y control de las microempresas de publicidad y diseño gráfico del municipio de San Salvador.

Lo anterior permitirá tener una visión general de estas variables en el sector, generando elementos que contribuirán a la elaboración de un sistema presupuestario que acuñe criterios particulares del sector, prioridades y necesidades específicas.

Como en cualquier actividad de la vida, las condiciones reales, en mayor o menor grado, varían en relación a lo planeado, no siendo esta exploración la excepción, debido a que, al momento de realizar la investigación de campo (aplicación del cuestionario), un buen porcentaje de microempresas habían desaparecido, cambiado su dirección o modificado su giro, lo cual complico de sobremanera dicha tarea; por lo tanto, se ha elaborado el diagnóstico y conclusiones en base a aquellos negocios que, efectivamente, conservan las condiciones que necesita la exploración y la ubicación física pudo localizarse.

A criterio del equipo de investigación, las anteriores variaciones y la reducción de elementos de la población objeto de estudio para la consulta, no generan una alteración importante de los resultados, por lo que, el diagnóstico y conclusiones elaboradas son representativas del sector.

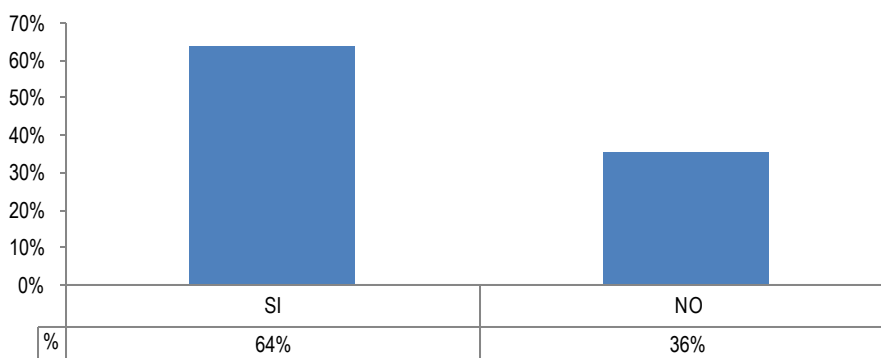
## 7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

### PREGUNTA N° 1

#### **¿Realiza la empresa alguna actividad formal de planeación?**

Objetivo:

Determinar si en la microempresas de diseño gráfico y publicidad se realizan actividades formales de planeación.



Comentario:

FIGURA N° 2

En cuanto a las actividades realizadas en las microempresas de diseño gráfico y publicidad se ha comprobado un 64% de estas realizan actividades formales planeación dejando un 36% del total de las empresas sin planeación formal.

La planeación en las microempresas de diseño gráfico y publicidad es muy importante, ya que a través de ella se pueden conocer las diversas necesidades tales como:

Materia prima

Tecnología

Recursos financieros, etc.

Con el fin de optimizar cada uno de ellos de manera eficiente al funcionamiento de la empresa.

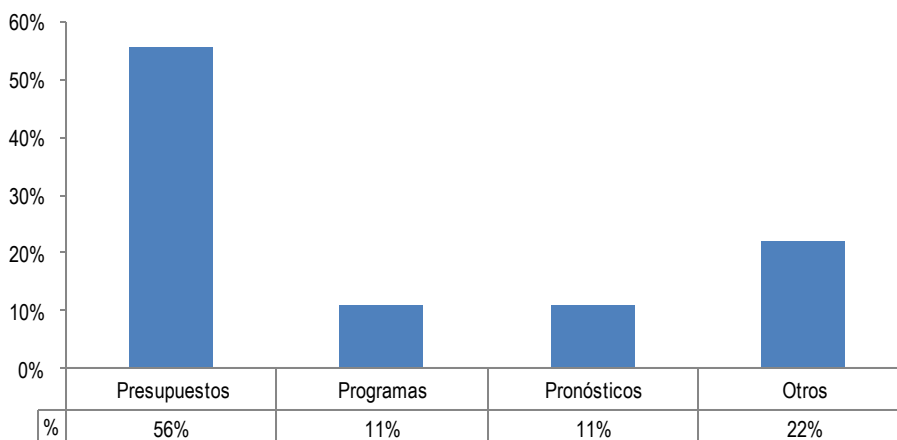
La mayoría de las microempresas de diseño gráfico y publicidad si tienen una actividad formal de planeación esto se debe a que dichas empresas son pequeñas y fáciles de controlar y administrar.

## PREGUNTA N° 2

### **¿Qué tipo de herramientas utiliza para planear las actividades del negocio?**

Objetivo:

Conocer las diversas herramientas que las microempresas de diseño gráfico y publicidad utilizan para planear las actividades del negocio.



Comentario:

FIGURA N° 3

De las empresas encuestadas 9 de ellas si realizan planeación formal por lo tanto estas 9 representan el 100% de las empresas que utilizan herramientas de planeación en sus actividades.

Donde podemos ver que el 56% utilizan los presupuestos como herramienta básica para la planeación, el 22% utilizan otras herramientas no consideradas en el cuestionario como son: notas y pizarras de control adecuadas a las necesidades de dichas empresas. Dejando a los programas y pronósticos con un 11% respectivamente.

Este análisis deja marcado fuertemente la preferencia del de los presupuestos como herramienta de planeación ya que dicha herramienta resulta de fácil acceso y uso para la mayoría de empresas de cualquier industria.

### PREGUNTA N° 3

#### **¿Cuáles actividades y/o decisiones planifica formalmente?**

Objetivo:

Conocer aquellas actividades y/o decisiones que las microempresas de diseño gráfico y publicidad consideran relevantes y que deben planificarse.

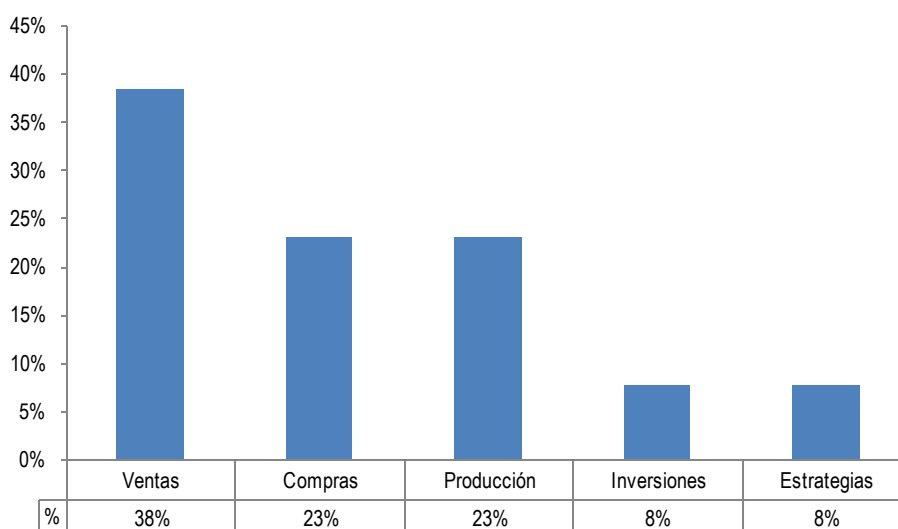


FIGURA N° 4

Comentario:

Cabe mencionar que esta pregunta es de respuesta múltiple lo que genero una variación en el total de empresas encuestadas esto debido que algunas empresas escogieron más de una respuesta. Dejando como resultado que el 38% de los empresarios planifican principalmente las ventas, seguidamente las actividades con mayor relevancia son las compras y la producción con un 23% cada una.

La variación entre cada una de las actividades y/o decisiones es mínima, ya que estas actividades tienen una relación en común debido que para producir se debe comprar lo que finalmente se venderá a los clientes.

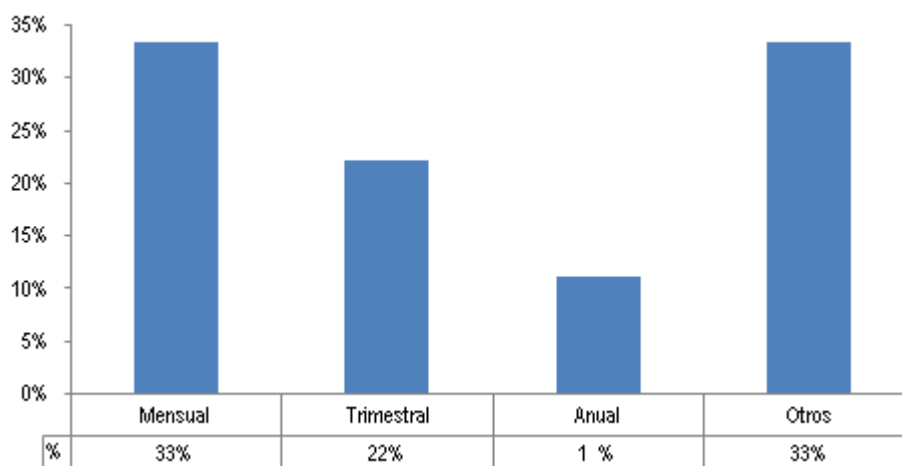
Pero a su vez la elección de una opción no le resta importancia a la otra, lo que se pretende hacer es clarificar a la empresa la forma más viable de hacer las cosas y hacerla de manera en la cual se puedan abarcar todas la áreas posibles, que para la empresa sea de interés e importancia, con los conocimientos necesarios acerca de planeación y presupuestos en su respectivo orden según el tema de esta investigación.

#### PREGUNTA N° 4

##### **¿Cada cuanto se realiza la actividad de planeación?**

Objetivo:

Conocer la frecuencia con la que se realiza la actividad de planeación dentro de las microempresas de diseño gráfico y publicidad.



Comentario:

FIGURA N° 5

En su mayoría las microempresas de diseño gráfico y publicidad que fueron encuestadas poseen poco tiempo de estar en funcionamiento dentro del mercado y es esta la razón por la cual la frecuencia de planeación se realiza en periodos tan cortos como mensuales y semanales que tienen una ponderación del 33% cada una seguida de la planeación trimestral con un 22%.

El giro al que pertenecen estas empresas aun se encuentran en una etapa de innovación dentro del mercado nacional por consiguiente no se han establecido parámetros y estándares que no varíen tanto para cada empresa.

Así se pretende convertir ese factor de innovación en un fortaleza por medio de la planeación, siendo una punta de lanza que lleve a la empresa a un paso mas allá de los que hasta la fecha se han dado, eso a través de un proceso más formal y estandarizado de la planeación; dejando a un lado estos periodos tan cortos y variables debido a la falta de información o de métodos necesarios para hacerlo entre otros factores que se verán



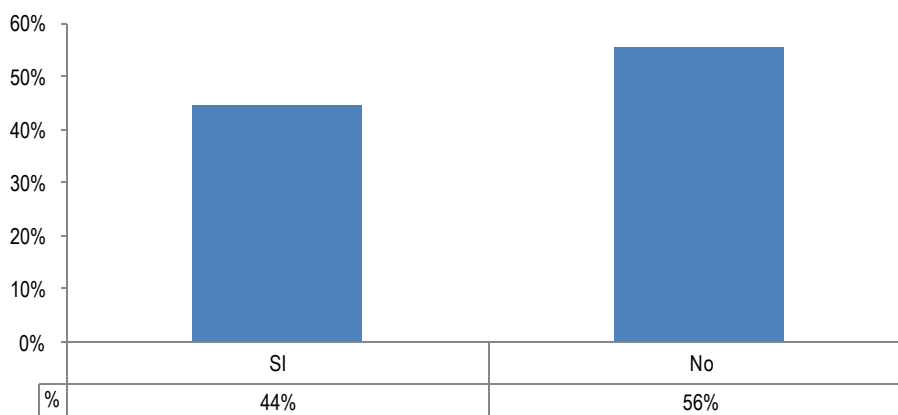
más adelante, que podrán mejorarse utilizando una herramienta diseñada para llevar a cabo la planeación en tiempos más convenientes.

### PREGUNTA N° 5

#### **¿Posee la empresa algún registro formal relacionado a la planeación?**

Objetivo:

Conocer si las microempresas de diseño gráfico y publicidad poseen documentos que respalden las decisiones tomadas en el proceso de planeación.



Comentario:

FIGURA N° 6

Del total de empresas que planean formalmente el 44% de estas elaboran un tipo de registro a la conveniencia de las actividades que realizan al momento de planear siendo alguna de estas hojas de control, notas y registros de compras y ventas, guías de conclusiones y evaluaciones y cuadros de cumplimiento de metas. El otro 56% de las empresas que no llevan registros formales se debe en algunos casos al corto tiempo de estar laborando y porque la planeación se realiza en forma verbal.

Actualmente como podemos ver las microempresas de diseño gráfico y publicidad no consideran importante el registro de sus actividades de planeación esto genera una amenaza a futuro ya que se están perdiendo datos históricos que podrían ayudar a la empresa en la toma de decisiones ante determinadas situaciones que pudieron haberse estudiado y analizado dentro de los registros.

Se demostrará a la empresa el provecho que se puede obtener de esta información que aun se puede registrar (en los casos que se tengan documentos para archivar), más que solo dejar marcada importancia de esto, también brindar las herramientas necesarias para hacerlo dentro de los parámetros ya establecidos en la teoría del proceso administrativo en su etapa de planeación.

### PREGUNTA N° 6

#### **¿De qué manera controla que lo planeado se lleva a cabo?**

Objetivo:

Determinar las diferentes técnicas que utilizan las microempresas de diseño gráfico y publicidad para controlar que lo planeado se lleve a cabo.

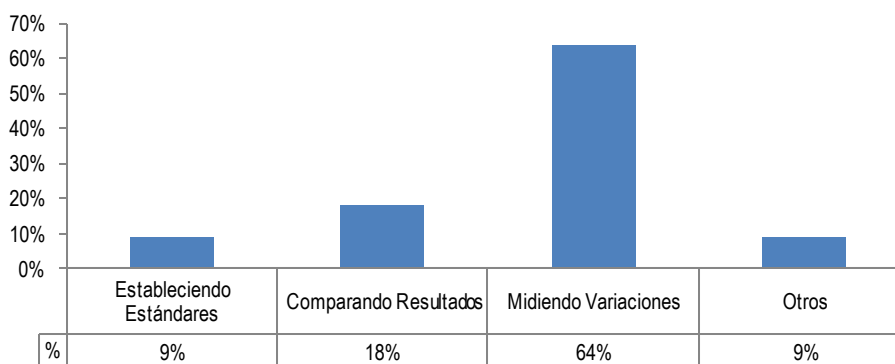


FIGURA N° 7

Comentario:

Esta pregunta por ser de opción múltiple hizo variar el total de empresas encuestadas que realizan planeación ya que dos de las empresas escogieron más de una opción como respuesta. Dejando ver claramente que la técnica más utilizada para controlar lo planeado es la medición de variaciones con un 64%, dándole menor importancia al establecimiento de estándares, la comparación de resultados y otros métodos empíricos que poseen las empresas.

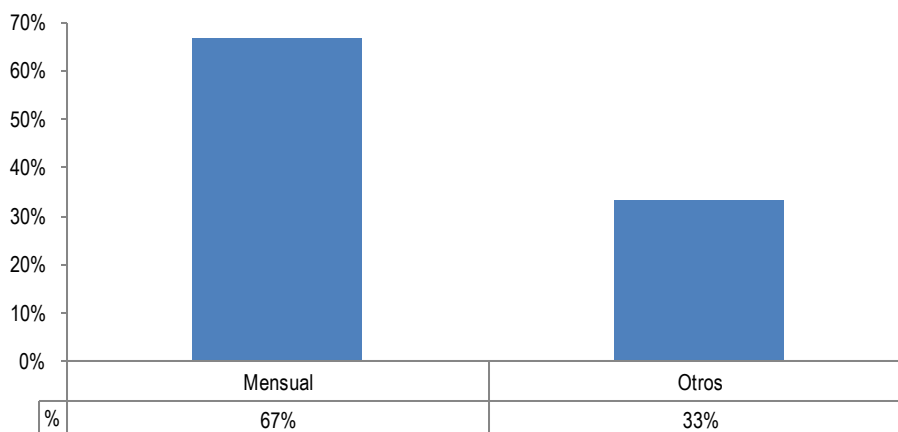
También este dato nos deja muy claro que se utiliza la medición para el control de resultados mas no se ejecuta de forma correcta ni se le da el seguimiento adecuado para que proporcione resultados certeros en los que se apoyen la toma de decisiones. La implementación de nuestro programa el cual proporcionara a la empresa, no solo una herramienta útil para su planeación sino también una herramienta diseñada tomando en cuenta los métodos con los cuales están familiarizados, permitiendo con esto mayores facilidades para realizar procesos nuevos con métodos más afines a su conocimiento.

#### PREGUNTA N° 7

##### **¿Cada cuanto controla resultados?**

Objetivo:

Determinar cada cuanto tiempo las microempresas de diseño gráfico y publicidad controlan que lo planeado se ha llevado a cabo.



Comentario:

FIGURA N° 8

Se puede apreciar que del total de empresas que realizan planeación la mayoría de estas lo hacen cada mes, siendo un 67% las que consideran oportuno optar por la revisión mensual, seguida de un 33% que toma en cuenta la necesidad de revisar resultados semanalmente.

Aunque se pudo apreciar que la revisión de resultados no es la más adecuada a las microempresas de diseño gráfico y publicidad le ayuda al menos a controlar las actividades de los empleados, no sacando el mejor provecho si se tuviera un programa o guía de ejecución en la que se exprese los puntos a revisar evaluar y así tomar la mejor decisión para hacerle frente ya sea a los resultados positivos como negativos.

También cabe mencionar que el factor falta de conocimiento tiene un peso importante, ya que como se ha mencionado antes que esta rama del diseño gráfico y publicidad aun está en su etapa de innovación (naciente – creciente) en el mercado nacional, lo que hace que muchos procesos, incluyendo el de control se hagan en periodos relativamente cortos en el caso de aquellas empresas que lo hacen, pues dentro de nuestra cultura el

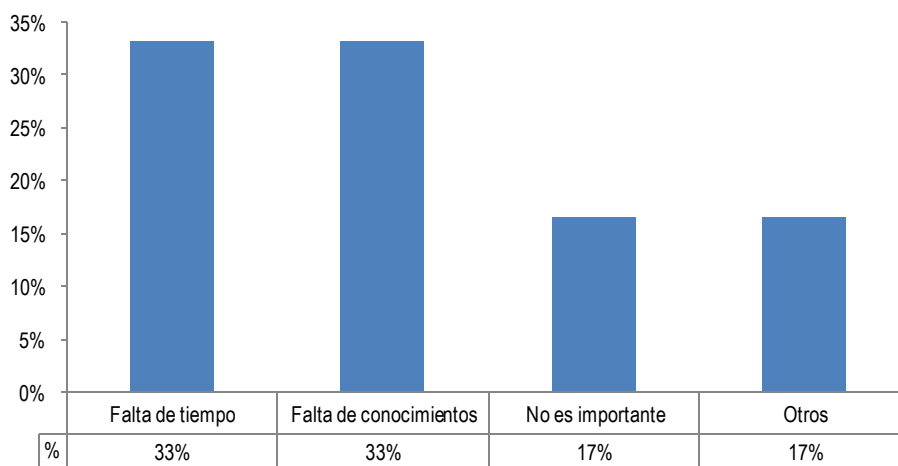
proceso de control aunque es importante muchas veces suele hacerse hasta que se detecta un problema activo y no cuando este problema aun está en su etapa potencial. Por lo que también pretendemos hacer énfasis en el buen uso de los métodos de control aunque no serán la prioridad principal.

### PREGUNTA N° 8

**Si su respuesta fue NO a la pregunta N° 1 ¿Cuáles son las razones principales por las que no hay una planeación formal?**

Objetivo:

Conocer las razones por las cuales las microempresas de diseño gráfico y publicidad no llevan a cabo una planeación formal.



Comentario:

FIGURA N° 9

Se puede observar que los factores o razones que más han pesado para los empresarios son la falta de tiempo y la falta de conocimiento con un 33% cada uno, dejando con menos ponderación a la falta de recursos o la falta de importancia.

Esto va muy de la mano con el hecho que este mercado del diseño grafico y publicidad es muy nuevo por lo que la falta de conocimiento se hace notar al no tener patrones o parámetros históricos dentro del mercado nacional que pudieran servir de referencia, esto a su vez hace que la administración del tiempo sea más difícil también, pues actualmente es un mercado fluctuante en sus métodos.

Pero parte de nuestro trabajo está enfocado a que estos factores que actualmente son impedimentos fuertes, tengan cada día menos importancia al momento de obviar la planeación, la cual tiene que estar presente para que el proceso administrativo se lleve a cabo, con este documento se pretende poder cubrir el factor conocimiento por medio de un programa que llene las necesidades de la planeación a través del buen uso de los presupuestos

### PREGUNTA N° 9

#### **¿Utiliza presupuestos dentro del negocio que dirige?**

Objetivo:

Determinar las microempresas de diseño gráfico y publicidad que están utilizando los presupuestos

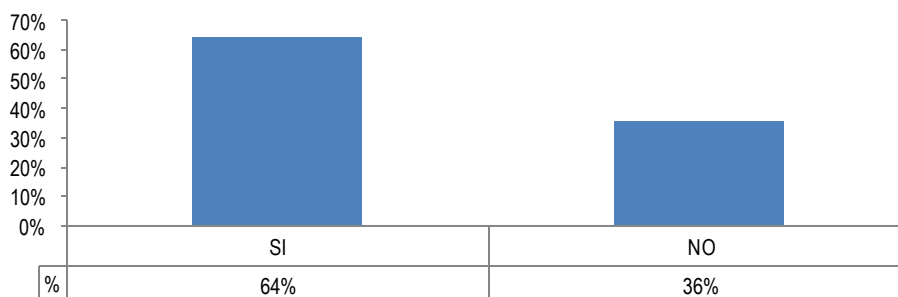


FIGURA N° 10

Comentario:

Los presupuestos además de tener una importancia en general dentro de la administración de cualquier negocio, también es bueno resaltar que es la base de este método de investigación, pues es donde vamos a determinar que empresas están actualmente dándole uso a esta herramienta y como posteriormente enfocarlo a la planeación del negocio.

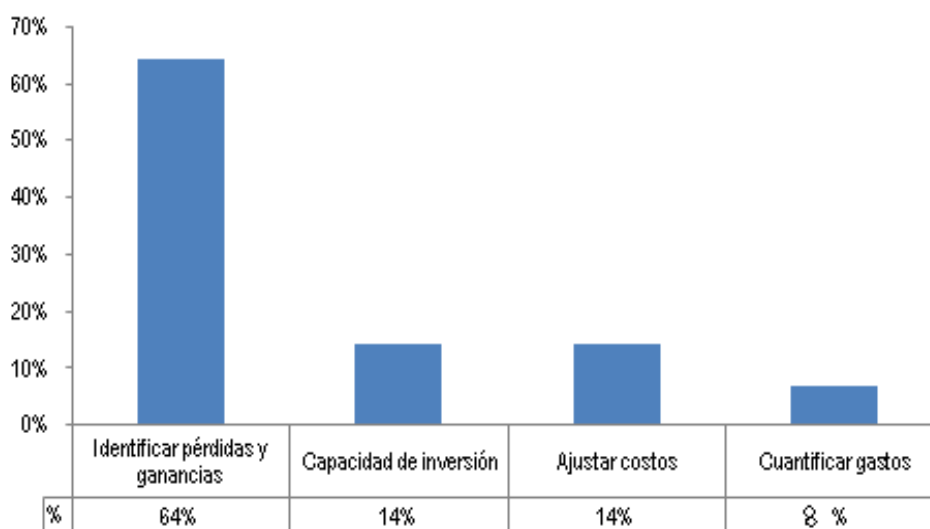
De las empresas encuestas el 64% están usando los presupuestos como parte del esencial del negocio, siendo solo el 36% restante las que no lo hacen. Esto da realce a que el uso de los presupuesto es básico para que el negocio funcione de manera adecuada, pero que al mismo tiempo no es indispensable, dejando brecha a que algunas empresas dejen pasar oportunidades importantes de mejora en su planeación actual.

#### PREGUNTA N° 10

**¿Qué objetivo persigue con el uso del presupuesto?**

Objetivo:

Conocer los objetivos que las microempresas de diseño gráfico y publicidad persiguen con el uso de los presupuesto.



Comentario:

FIGURA N° 11

En gran parte de las respuestas se encontraron que el objetivo de mayor importancia con el uso de presupuestos, está en poder identificar pérdidas y ganancias dentro del negocio ya que el 64% de las repuestas múltiples coincidieron en ello, dejando muy a distancia la ponderación de conocer la capacidad de inversión o los ajustes de costos con un 14% y con un mínimo porcentaje el poder cuantificar gastos con 7%.

Ya que es de vital importancia el conocer en que parte del negocio está teniendo éxito al lograr tener las ganancias necesarias, que permitan saldar las cuentas pendientes, compra de materias primas, pago de salarios, alcanzar utilidades propuestas, etc. Y a su vez conocer que partes del negocio son las debilidades que llevan a tener gastos innecesarios, mal inversión del negocio, mala administración de fondos, etc. En fin con el uso correcto de los presupuestos ese objetivo podría extenderse y tomar en cuenta que se pueden generar muchas más opciones en su uso, no solo como identificador de



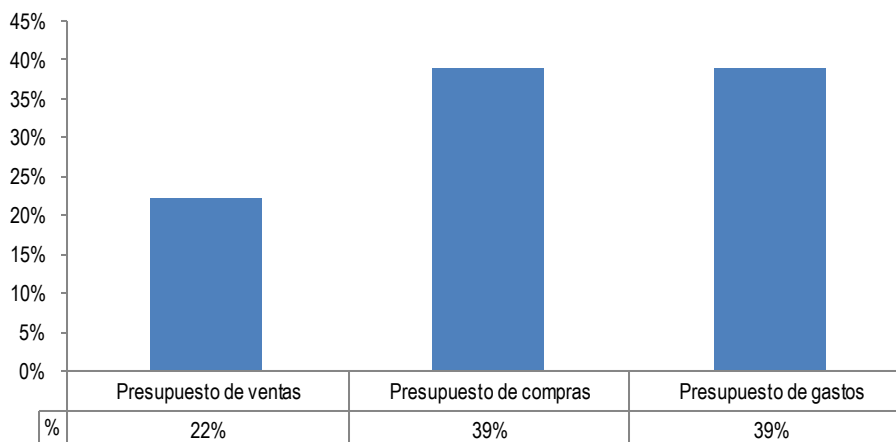
pérdidas y ganancias; si no como herramienta de apoyo en la toma de decisiones en inversión, expansión y como controlador de gastos en su conjunto.

### PREGUNTA N° 11

#### **¿Qué tipo de presupuestos utiliza?**

Objetivo:

Conocer los tipos de presupuestos que las microempresas de diseño gráfico y publicidad utilizan en sus actividades de negocios.



Comentario:

FIGURA N° 12

Los usos de presupuestos son importantes, y entre la variedad que opciones que se les presento, no se pudo definir una tendencia definida hacia un tipo de presupuesto pues la diferencia entre cada uno es bien mínima con 39% se escogieron los presupuestos de compras y presupuestos de gastos, dejando a un lado con una diferencia baja a los presupuestos de ventas.

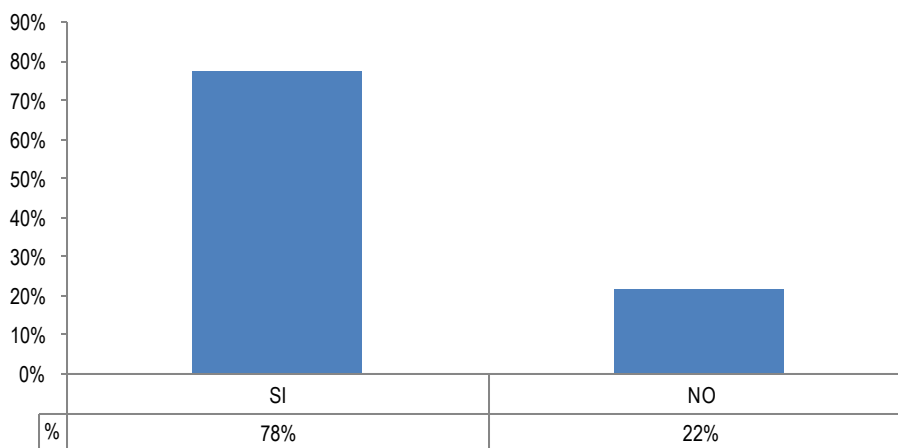
Ya que cada una de estas áreas son todas esenciales para un buen funcionamiento del negocio, no podemos considerar que uno sea de mayor importancia sino por el contrario habría que ver de qué forma se puede hacer una armonía que permita que todos estos presupuestos tengan su debido lugar dentro del negocio, facilitando las actividades en cada área, en puntos o problemas específicos que se presentan a diario en las empresas de diseño gráfico y publicidad.

#### PREGUNTA N° 12

#### **¿Utiliza el presupuesto para controlar la situación financiera del negocio?**

Objetivo:

Determinar si las microempresas de diseño gráfico y publicidad utilizan el presupuesto para controlar la actividad financiera del negocio.



Comentario:

FIGURA N° 13

Cabe mencionar que del total de encuestados que utilizan en su empresa los presupuestos el 78% de estos los utilizan como herramienta de control financiero en sus

negocios demostrando que efectivamente el presupuesto sirve de apoyo en el manejo adecuado de los recursos para llevar a cabo cada una de las actividades que conforman las microempresas de diseño gráfico y publicidad; pero, existen empresas que no sacan el mayor provecho a los beneficios de utilizar presupuestos, ya que su uso para ellos se simplifica en llevar en un orden el volumen de ventas y de materiales existentes, no utilizando en su totalidad el presupuesto como herramienta de control que ayude a mejorar el área financiera del negocio.

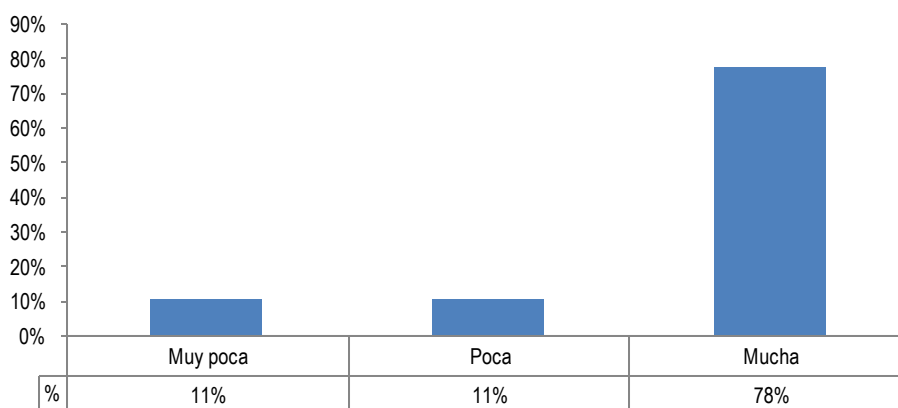
El presupuesto es en sí mismo, una herramienta que agiliza y detalla los movimientos de inventario, de costos, de ventas, las necesidades para realizar las actividades existentes en el negocio para lograr un mejor control de entregas y de trabajo buscando la satisfacción de clientes por las correctas decisiones tomando como base la presupuestación.

### PREGUNTA N° 13

**¿Qué nivel de importancia le otorgaría al presupuesto en su negocio?**

Objetivo:

Determinar cuán importante es el presupuesto para las microempresas de diseño gráfico y publicidad.



Comentario:

FIGURA N° 14

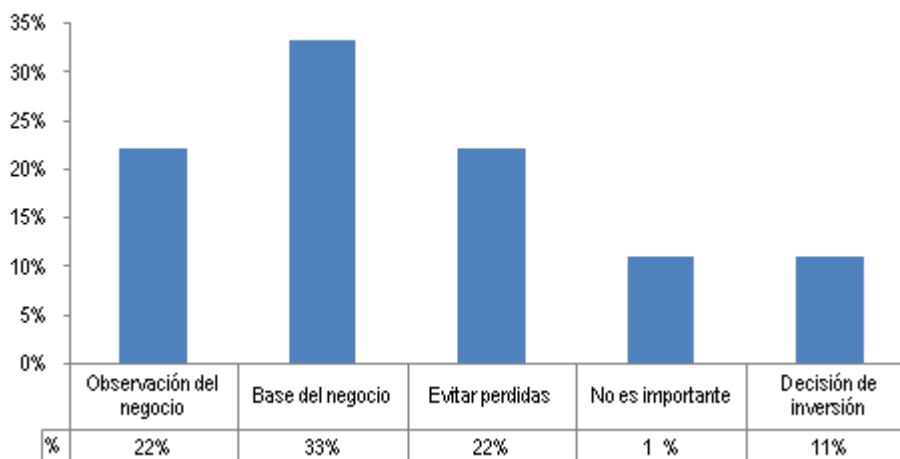
Los datos obtenidos por parte de los encuestados muestran que la mayoría de los que utiliza el presupuesto ven en este, una herramienta de gran ayuda, ya que el 78% de ellos opinan que su uso es de mucha importancia en el negocio, mientras que una minoría expresa que posee poca importancia de igual forma se detallan los que opinan que al presupuesto se le otorga un lugar de muy poca importancia con 1% respectivamente.

#### PREGUNTA N° 14

##### **¿Por qué le asigna ese nivel de importancia?**

Objetivo:

Conocer el motivo por el cual el empresario otorga dicho nivel de importancia al presupuesto.



Comentario:

FIGURA N° 15

Los empresarios que utilizan el presupuesto en sus negocios muestran diferentes puntos de vista por lo que para ellos el presupuesto es de importancia en el desarrollo de sus actividades comerciales.

Como se aprecia la razón más mencionada por la que le otorgan importancia al uso del presupuesto es que sirve de base para la realización de las actividades a ejecutar de manera cotidiana, sin presupuesto no podrían hacer calculo o estimaciones de las cantidades de recursos a utilizar.

Mientras que para otros las razones por las cuales le otorgan ese nivel de importancia son porque proporcionan una guía de observación del negocio dejando apreciar los cambios y variaciones que se hacen presentes en negocios de demandas variadas también como apoyo para evitar pérdidas ya sea por mala asignación de recursos materiales, por inadecuado uso del equipo o incorrecto calculo de costos de toda índole. Para pocos el presupuesto es importante para tomar decisiones de inversión y otros

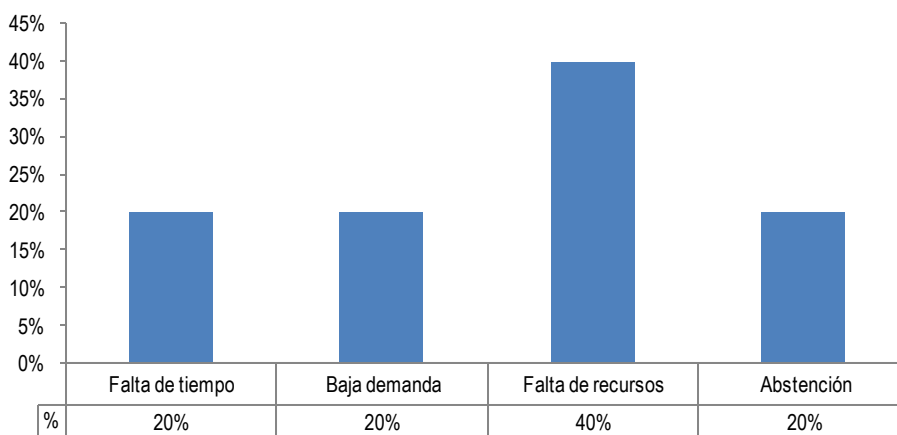
otorgan un nivel bajo de importancia porque no le resulta importante el uso del presupuesto en su negocio.

### PREGUNTA N° 15

**Si su respuesta a la pregunta N° 9 fue NO ¿Por qué no utiliza presupuestos en la gestión del negocio?**

Objetivo:

Conocer las razones principales por la que el presupuesto no es utilizado en las microempresas de diseño gráfico y publicidad.



Comentario:

FIGURA N° 16

Al no hacer uso de presupuestos, cualquier tipo de negocio podría afrontar serios problemas tanto en rentabilidad, sostenibilidad; como en el uso inadecuado de recursos los cuales son de infinita importancia en este tipo de empresas ya que se trabaja con productos, y la materia prima en general debería cuidarse en su uso y proporción. En muchos negocios no se utiliza el presupuesto para llevar a cabo las actividades

ejecutadas, siendo razones como la falta de recursos por las que no se hace uso del presupuesto ni de una manera informal. Esto se puede observar en los resultados expuestos ya que esta razón pesa un 40% del total de negocios que no toman en cuenta los presupuestos, surgiendo también motivos de falta de uso del presupuesto el poco tiempo que poseen algunas de estas empresas debido a la carga laboral de los empleados y su número tan reducido como la baja demanda de productos o servicios en su negocio, cada una de estas con un 20% respectivamente dejando otro 20% sin una razón precisa por la falta de uso de esta herramienta tan efectiva.

#### PREGUNTA N° 16

#### **¿Estaría dispuesto a utilizar en su negocio un Sistema Presupuestario?**

Objetivo:

Determinar si existe disponibilidad por parte de los encuestados utilizar un Sistema presupuestario en su negocio.

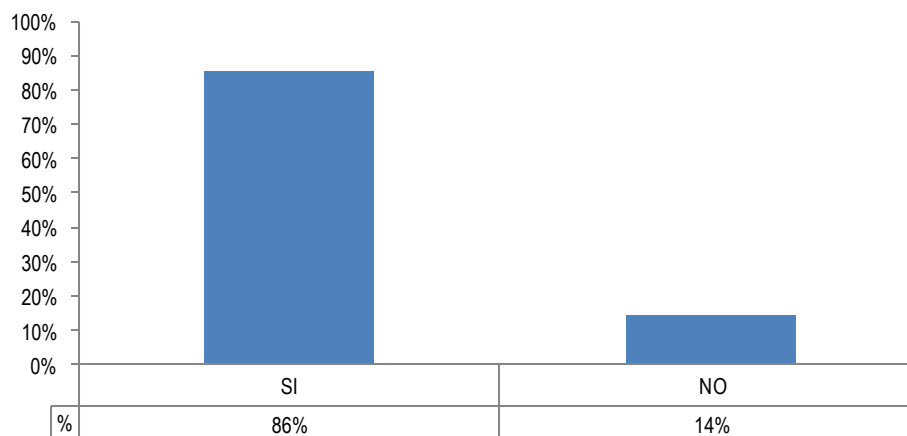


FIGURA N° 17

Comentario:

En su mayoría hasta los negociantes que no utilizan o no dan una importancia relevante al presupuesto saben que es necesario darle seguimiento a sus actividades a través del uso de los presupuestos y que más beneficioso para este tipo de negocio que un sistema presupuestario que sirva de base y apoyo en la realización de las actividades que se llevan a cabo para mejorar la calidad de productos y servicios al planear y controlar dichas actividades usando como base una herramienta tan eficiente como lo es el presupuesto. Con la adquisición de un Sistema Presupuestario que se adecue a sus necesidades tanto administrativas como financieras se lograra facilitar soluciones a todo tipo de inconvenientes evaluados, estudiados y previstos con la ayuda de dicho sistema.



## **C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO.**

### **1. PLANEACIÓN Y CONTROL**

Para realizar el diagnóstico sobre las prácticas de planeación y control en las microempresas de publicidad y diseño gráfico del municipio de San Salvador, se ha considerado de gran relevancia la información obtenida de las respuestas a la consulta sobre estos elementos a los encargados de realizar estas actividades en los negocios objeto de estudio.

Dicha consulta se llevó a cabo mediante la visita a estos centros de negocios para el posterior cuestionamiento sobre elementos clave que permiten el desarrollo efectivo de las actividades de planeación y control, en consecuencia, este esfuerzo ha permitido determinar la situación de las microempresas de publicidad y diseño gráfico en lo referente a la planeación y control.

Al analizar los datos obtenidos en la consulta, se observa que a criterio de los microempresarios la planeación formal es un elemento que se conoce y practica, pero, al cuestionar a estos, sobre elementos básicos de esta actividad como lo son las metas y planes, estos no los utilizan, considerándolos como elementos poco relevantes y que no tienen un valor real práctico.

Otro elemento que se observó es que aquellos consideran que utilizan una planeación formal, no tienen registro escrito de todo aquello, disminuyendo la efectividad de esta, ya que una condición primordial que la planeación formal posee es que todos los acuerdos

deben ser documentados para revisar así, el cumplimiento de los objetivos y su desarrollo en general.

El ritmo con que los microempresarios realizan esta supuesta planeación formal es en su mayoría mensual / trimestral predominando el corto plazo, indicando que, la visión de estos es muy pequeña (reducida), provocando que elementos externos afecten directamente a estos, haciéndoles vulnerables en el peor de los casos y no dejándoles a los mismos, aprovechar las oportunidades.

Las microempresas concentran sus esfuerzos en el cumplimiento de ventas y los elementos que conforman la cadena de valor no son evaluados o tomados en cuenta de forma adecuada, generando, que no se le de seguimiento al crecimiento y desarrollo de la organización y / o negocio, ya que no hay un estudio de costos, materias primas, gastos, etc. Y la venta / compra son los únicos factores que son presupuestados de una manera semiformal.

Las prácticas de control llevadas a cabo por los microempresarios se limitan a la medición de las variaciones entre el presupuesto de ventas / costos y los resultados, es decir, una comparación entre el precio de venta de un producto / servicio y el costo de este, con el propósito de identificar si el anterior genero una utilidad o perdida, en consecuencia, el control no se concentra en el cumplimiento de los objetivos de crecimiento o desarrollo del negocio, ya que, principalmente los objetivos no han sido definidos ponderándose el enfoque de corto plazo, eminentemente operativo.

El ejercicio de controlar los resultados al igual que la planeación es generalmente mensual y bajo el enfoque de corto plazo ya que los estándares y mediciones dependen de un

individuo (dueño / encargado) y a partir del criterio de este, se determina si se está cumpliendo con lo pretendido. En relación al proceso de control se puede establecer, en términos generales que se cumple; aunque, la tercera parte del proceso (corrección de variaciones), es restringida y no se le otorga el peso e importancia debida, limitándose la misma a definir las diferencias entre el precio y costo, y al existir una variación significativa (ya sea positiva o negativa), los microempresarios prefieren el cambio o modificación del estándar a la búsqueda de las causas de dicha variación y la posterior corrección.

## 2. PRESUPUESTOS: USO, ACEPTACIÓN Y CAUSAS DE LA NO UTILIZACIÓN

El uso de esta herramienta en cualquier tipo de empresa facilita el control de las operaciones y suele brindar muchos beneficios si se aprovecha al máximo su implementación. Al llevar a cabo la captación de información a través de un censo a las empresas de diseño gráfico y publicidad, utilizando un cuestionario, este proporcionó información de mucha importancia, ya que se ha logrado determinar que si se utilizan presupuestos pero de una manera poco formal y hasta cierto punto con resultados poco objetivos y que causan confusión más que apoyo y ayuda en el manejo de recursos. Muchas empresas solo hacen uso de presupuestos que se adecuen a sus necesidades principales, no haciendo de esta herramienta un elemento imprescindible en todas las áreas de la empresa, ya sea para el área administrativa como para la financiera con respecto al uso adecuado de recursos que se consumen al brindar los productos y servicios a todo tipo de clientes.

Para las empresas de diseño gráfico y publicidad este tipo de herramientas es muy común ya que muestra de una manera ordenada y según su punto de vista, certera, la información pertinente para la elaboración de un producto pero debido a la preparación poco formal de estos cabe la posibilidad de que la información obtenida en los presupuestos no sea correcta y que por el contrario cause problemas en lugar de ser una herramienta en la cual se apoyen para tomar decisiones en pro de la empresa.

Este rubro a pesar de tener una idea de cómo elaborar un presupuesto no comprende en su totalidad ni aprovecha todas y cada una de las virtudes de un presupuesto formal y bien elaborado que se apegue a las necesidades de cada empresa y que facilite el seguimiento de planes establecidos para el logro de objetivos predeterminados, no existe una persona encargada en darle seguimiento a la elaboración de los presupuestos, ni mucho menos registros que puedan ayudar en la comparación, variación de los resultados en diferentes periodos de tiempo.

En la actualidad estas empresas no poseen una guía a seguir de cómo y cada cuanto deberían de realizar presupuestos, la elaboración de estos se hace muy vagamente, en tiempos no determinados y no toman en cuenta los recursos que se consumen en áreas administrativas que son de suma importancia para echar a andar todos los procesos en el negocio, más que todo se presentan como un detalle de materiales y precios que necesitan en el momento que necesitan entregar un tipo de trabajo a determinados clientes.

No toman en cuenta que el presupuesto puede planear el desempeño de la empresa en su conjunto, conocer como marcha la empresa con respecto a periodos anteriores,

identificar problemáticas y resolverlas basándose en situaciones similares, ni que este puede servir como marco de referencia con el que podrían comparar los resultados reales con los históricos o anteriores y establecer metas que empujen a la empresa a la mejora de los resultados.

Al desaprovechar este tipo de ventajas, las empresas pierden la oportunidad de darle seguimiento al alcance de metas, al establecimiento de estándares o criterios que califiquen el desempeño así como la creación de una organización coordinada y comunicativa internamente. Se percibe que desde el momento que hay una pobre administración, como la falta de bases las cuales describen y conforman los objetivos, políticas y planes; le es muy difícil a la empresa implementar presupuestos bien estructurados y elaborados que permitan el uso adecuado de los recursos tanto financieros como no financieros.

Para que las empresas de diseño gráfico y publicidad puedan desarrollarse y sobrevivir en su mercado, deben de considerar el uso adecuado de los presupuestos que sean necesarios para los procesos existentes en el negocio que son los que hacen que la empresa siga sus operaciones.

Se deben llevar registros que proporcionen la información necesaria para el logro de metas y que sirvan de base para tomar decisiones correctas, en tiempos reales y así prever posibles problemas proporcionando soluciones adecuadas y a la vez tomar decisiones correctas. En fin se deben tomar muy en serio la elaboración de los presupuestos, proporcionar el tiempo y la dedicación necesaria para que este instrumento se utilice adecuadamente y lleve al logro de los objetivos y metas deseados.

## D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico realizado a las microempresas de publicidad y diseño gráfico del municipio de San Salvador se determinaron las conclusiones siguientes:

- a. Según los resultados de la investigación se encontró que el sector microempresario de publicidad y diseño gráfico posee deficiencias en su administración general, ya que no se utiliza el proceso administrativo de la mejor forma, prevaleciendo de sobremanera la idiosincrasia de día a día, no aprovechando las virtudes de elementos como la planeación y en consecuencia trabajando sin objetivos de mediano y largo plazo que les permitan tener una visión del camino y metas a alcanzar, por lo tanto, el sector es vulnerable y en consecuencia volátil; Lo anterior es provocado primordialmente por el poco aprovechamiento de las virtudes de la planeación y control, el poco conocimiento de los beneficios que estas actividades brindan a la gestión administrativa comercial, ya que, los dirigentes / dueños de los negocios tienen poca o nula educación en esta área; por lo tanto, hacen valoraciones negativas de estas y asumen que los procesos de preparación, elaboración y seguimiento, significan excesivos esfuerzos económicos y de tiempo que no justifican los beneficios potenciales que el uso de las actividades de planeación y control generarían al negocio.
- b. Además las microempresas de publicidad de diseño gráfico no tienen registros formales de los pocos acuerdos tomados con anticipación, limitando la consulta y

verificación de que se están cumpliendo los acuerdos; también, toda la gestión económica comercial es de corto plazo, y con un enfoque único hacia las ventas, descuidando otras variables como los son rentabilidad, efectividad y productividad en el uso de los recursos.

- c. En cuanto al control los microempresarios lo llevan a cabo, solo que de forma incompleta, ya que lo único que se controla es, si el precio de venta de un producto y / o servicio supera los costos del mismo, y al haber diferencias sustanciales no se preocupan por encontrar las causas de las variaciones y prefieren hacer cambios en los estándares y parámetros que buscar las causas de la variaciones, además el control es un complemento de la planeación y al no planearse correctamente el control por consecuencia se concentra en elementos poco relevantes, provocando que las conclusiones resultantes posean poca utilidad.
- d. Se logró determinar a través de la información proporcionada por los microempresarios que ciertamente poseen conocimiento de lo que es un presupuesto, mas no en su totalidad, ya que su elaboración no es realizada de manera correcta y formal debido a que estos no se apoyan en ningún elemento teórico que proporcione un conocimiento general y que sirva como referencia para demostrar la importancia de los presupuestos en cualquier tipo de negocio. En cuanto al uso de los presupuestos se puede decir que a su conveniencia este tipo de empresas han adecuado los pocos presupuestos que utilizan a las necesidades

inmediatas generando con ello, más bien un presupuesto vago y poco estructurado en el que solo se detallan los rubros que ellos consideran importantes pero que a su vez no son los suficientes para llevar a cabo una adecuada planeación y control de las actividades que ayude a coordinar y mejorar el desempeño general de la empresa y que además su funcionamiento pueda servir de guía en la cual se evalúen y corrijan los procesos llevados a cabo por los encargados de su implementación. Por otro lado se pudo percibir que la mayoría de microempresarios se mostraron interesados en el diseño de un sistema presupuestario ya que para ellos el presupuesto representa una herramienta fundamental que facilitaría el manejo de sus recursos tanto financieros como no financieros, los cuales representan todos los insumos que son parte de la producción y de los servicios que prestan las empresas de diseño gráfico y publicidad. Los pocos microempresarios que no están dispuestos en la implementación de un sistema presupuestario en su negocio tienen razones poco fundamentadas que son más bien excusas para no dedicar el tiempo necesario a la elaboración y seguimiento de los presupuestos que se necesitan para crear una empresa sólida y con una mejor estructura presupuestal, ya que simplemente no consideran que el uso y elaboración de presupuestos sean elementos imprescindibles o herramientas que proporcionen beneficios de gran impacto en su negocio, dejando a la vista que es más que todo la falta de interés en lograr una mejora en el manejo general de su negocio.



## 2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones tienen como finalidad proponer soluciones alternativas a los problemas que presentan las microempresas de publicidad y diseño gráfico las a continuación se detallan:

- a. Debido a que principalmente las causas que provocan el no aprovechamiento de la planeación y control, y administración en general, son las percepciones de los microempresarios sobre estas, es necesario cambiar ese paradigma en el sector; para eso es primordial el apoyo gubernamental a través de una unidad especializada en el sector como lo es la CONAMYPE (Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa), mediante la elaboración de un programa de capacitación sobre las virtudes y beneficios de la administración formal, uso de herramientas técnicas administrativas, etc. Este programa deberá de llevarse a cabo de una manera bastante particular, ya que los microempresarios no tienen (o no quieren tener) el tiempo para la participación presencial en capacitaciones, debido, como se menciona anteriormente a la poca importancia que le conceden a la administración formal en general; por lo tanto, estos conocimientos deben ser transmitidos directamente a los dirigentes / dueños en el lugar físico donde se desarrolle la actividad económico – comercial.

Este esfuerzo rendirá frutos si se elabora un documento donde se desarrolle de forma práctica y comprensible el programa antes mencionado, tomando en cuenta las características del sector y enmarcando este en elementos que puedan

implementarse de forma sencilla, que favorezcan la supervivencia, crecimiento y desarrollo del sector.

Será necesaria la colaboración de diferentes sectores de la economía nacional, pero especialmente las instituciones de educación superior (universidades), a través del apoyo a este esfuerzo en la facilitación de estudiantes que les hagan llegar estos documentos a los microempresarios y a su vez estos trabajen como mentores / capacitadores, y así estos puedan desarrollar y poner en práctica sus conocimientos mientras colaboran en el fortalecimiento de un sector altamente vulnerable.

- b. Es necesario que las microempresas de publicidad y diseño gráfico tengan por escrito y debidamente documentado, cada una de las decisiones que se tomen, esta actividad, debe de realizarse para tener una referencia que enmarque la actividad económica - comercial del negocio; además, estos documentos servirán como instrumento de control del cumplimiento y desarrollo de los acuerdos y objetivos abrazados por el negocio.
- c. Se recomienda a los microempresarios de publicidad y diseño gráfico poner más interés en el control y no concentrarse únicamente en el control de las ventas; es necesario, que todos los elementos que permiten el crecimiento y desarrollo del negocio sean debidamente monitoreados, con el propósito de conocer las variables que es afectan, estudiar las variaciones y tomar decisiones correctivas apropiadas si no se están teniendo resultados positivos.

- d. Se propone a las empresas de diseño gráfico y publicidad la implementación de un sistema presupuestario que sirva como herramienta de planeación y control, el cual proporcione el apoyo para llevar a cabo una adecuada coordinación de actividades y asignación de recursos, este será elaborado por los integrantes del grupo de trabajo y se tomara en consideración todas y cada una de las opiniones de los microempresarios los cuales proporcionaron información relevante para la elaboración de un sistema presupuestario que se adecue a las necesidades existentes en este tipo de negocio, así como también se hará uso de las fuentes provenientes de material didáctico relacionado con el sistema presupuestal. El diseño del sistema se llevara a cabo en base a un caso ilustrativo.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO PARA LA MICROEMPRESA DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO “KAPIKÚA”.**

#### **E. CONSIDERACIONES GENERALES**

##### **3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

- a. Elaborar una propuesta de sistema presupuestario para la microempresa de publicidad y diseño gráfico “KAPIKÚA” que sirva como herramienta de planeación y control.
- b. Fomentar el uso de los procesos de planeación estructurados que sirvan para llevar una adecuada organización que permita cuantificar y prever situaciones futuras y anticipar soluciones.
- c. Llevar un registro adecuado de los recursos financieros como no financieros con el fin de promover un mejor control de los ingresos y egresos en un período determinado de tiempo.

##### **4. DETERMINACIÓN DE POLÍTICAS**

Con el propósito de garantizar el logro efectivo de las metas que se proyectan para el período presupuestado, “KAPIKÚA” deberá establecer las políticas que regirán la formulación del sistema presupuestario.

a. POLÍTICA DE VENTAS

“KAPIKÚA” vende dos tipos de productos fundamentales que se clasifican de la siguiente manera:

- IMPRESIÓN

En estos se encuentran aquellos en los que “KAPIKÚA” ofrece impresiones en los diferentes de papel. Las impresiones pueden ser Blanco / Negro ó Color

- DISEÑO

“KAPIKÚA” ofrece el servicio de diseño de Logos y Páginas Web, éstos pueden elaborarse desde los más básicos hasta los más complejos que requieren un esfuerzo creativo mayor y / ó tiempo de desarrollo.

b. POLÍTICA DE CRÉDITO

Actualmente no existe una política de crédito ya que todas las transacciones son en efectivo y cheques. El no otorgar créditos se debe a que “KAPIKÚA” necesita niveles altos de liquidez que le permitan tener recursos para el desarrollo de las operaciones.

c. POLÍTICA DE PRECIOS

La política de precios se basa en el supuesto básico de cubrir los costos invertidos y obtener un nivel de utilidad aceptable.

Los precios de cada producto se detallan de la siguiente manera:

<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>	<b>Precio Venta</b>
Afiche (12" x 18") / Opalina	\$1.60
Afiche (12" x 18") / Foldcote	\$1.60
Plego (42") / Bond B/N	\$11.00
Plego (42") / Bond Full Color	\$17.00
Plego (42") / Vegetal B/N	\$12.00
Plego (42") / Vegetal Full Color	\$19.00
Pagina Web - Medio Flash	\$100.00
Pagina Web - Flash	\$250.00
Pagina Web - Full Flash	\$400.00
Logo - Básico	\$15.00
Logo - Premium	\$50.00

#### d. POLÍTICA DE PRODUCCIÓN

Para el ejercicio del período del año 2009, se pretende mantener los mismos productos.

<b>PRODUCTO / SERVICIO</b>
Afiche (12" x 18") / Opalina
Afiche (12" x 18") / Foldcote
Plego (42") / Bond B/N
Plego (42") / Bond Full Color
Plego (42") / Vegetal B/N
Plego (42") / Vegetal Full Color
Pagina Web - Medio Flash
Pagina Web - Flash
Pagina Web - Full Flash
Logo - Básico
Logo - Premium

#### e. POLÍTICA FINANCIERA

- La compra de materiales para ser utilizados en el proceso de producción será en periodos trimestrales para la tinta y el papel en base a las necesidades, más una pequeña cantidad de inventario que se adquirirá trimestralmente.
- Se estima que para el primer trimestre de 2009, se realizará la adquisición de activo fijo que consta de dos computadoras y un impresor plotter de corte para lona y vinyl.
- Para suplir los egresos de la adquisición de los activos fijos será necesario recurrir a un préstamo bancario, que ascenderá a \$25,000.00, cuya tasa de interés será del 14% anual capitalizable mensualmente, con un plazo de vencimiento de 5 años; el pago de interés será conjuntamente con el pago de capital. Del monto anterior \$22,000.00 será para la inversión de activo fijo antes detallado y el resto será utilizado como capital de trabajo que será depositado a una cuenta bancaria.

#### 5. SUPUESTOS BÁSICOS PARA LA DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS

Con el propósito de demostrar la implementación práctica de la teoría financiera enfocada a los presupuestos utilizada en este documento, a continuación se detalla el desarrollo del sistema presupuestario aplicado a “KAPIKÚA” empresa de diseño gráfico y publicidad, para lo cual se han considerado algunos supuestos básicos que hacen este detalla más fácil de comprender:

- La empresa cuenta con los siguientes productos para venta y diseño:
  - Afiche 12" x 18" (Opalina y Foldcote)
  - Pliego 42" (Bond y Vegetal ambos en Blanco/Negro y Full color)
  - Páginas Web (Medio Flash, Flash y Full Flash)
  - Logos (Básico y Premium)
- La materia prima se compra siempre al contado nunca al crédito, cada producto utiliza una sola materia prima que es el tipo de papel de dicho producto; cada producto (a excepción de las páginas web y logos) necesita del uso de tinta la cual no se puede cuantificar como materia prima dado que la necesidad dependerá del tipo y tamaño del diseño a imprimir por lo que la tinta se ve reflejada como materiales indirectos de fabricación.
- La mano de obra se reduce a dos personas que participan en todas y cada de las actividades de producción, ya que conocen acerca de todos los productos, lo que hace difícil el determinar la participación que cada uno tiene en los procesos. Por lo anterior, éste rubro se manejará como mano de obra indirecta de fabricación.
- Para determinar base de los CIF se utilizó la cantidad de unidades producidas.
- El ejercicio de presupuestación se hará de Octubre de 2008 a Octubre de 2009 en períodos trimestrales.
- No se poseen estados financieros del año 2007, ya que la empresa "KAPIKÚA" inicio actividades en noviembre de dicho año y no fue hasta inicios del año 2008 que se empezó a llevar contabilidad formal en la empresa.



## F. ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS PRINCIPALES

### 1. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

#### a. Pronóstico de Ventas

#### “KAPIKÚA”

##### Pronóstico de Ventas

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 01)

PRODUCTO	Unidad de medida	TRIMESTRES				TOTAL
		Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Afiche (12" x 18") / Opalina	Unidades	2,984	3,197	3,409	3,622	13,211
Afiche (12" x 18") / Foldcote	Unidades	2,167	2,330	2,492	2,655	9,644
Pliego (42") / Bond B/N	Unidades	27	29	32	34	122
Pliego (42") / Bond Full Color	Unidades	24	27	29	31	111
Pliego (42") / Vegetal B/N	Unidades	20	23	25	27	95
Pliego (42") / Vegetal Full Color	Unidades	22	24	26	27	99
Pagina Web - Medio Flash	Unidades	4	4	5	5	18
Pagina Web - Flash	Unidades	3	4	4	5	16
Pagina Web - Full Flash	Unidades	2	2	3	3	10
Logo – Básico	Unidades	16	17	19	21	72
Logo – Premium	Unidades	5	5	6	7	23

El pronóstico de venta que determina el margen a vender para el período desde Octubre de 2008 hasta Septiembre 2009. Dicho pronóstico se determinó utilizando el método de mínimos cuadrados, ya que este método es el que más se apega a la realidad de la empresa “KAPIKÚA” y goza de un mayor enfoque científico, esto en comparación de otros métodos.

## b. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

## “KAPIKÚA”

Presupuesto de Producción y Ventas

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 02)

PRODUCTO	TRIMESTRES				TOTAL	
	Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09		
Afiche (12" x 18") / Opalina	2,984	3,197	3,409	3,622	13,211	
Afiche (12" x 18") / Foldcote	2,167	2,330	2,492	2,655	9,644	
Pliego (42") / Bond B/N	27	29	32	34	122	
Pliego (42") / Bond Full Color	24	27	29	31	111	
Pliego (42") / Vegetal B/N	20	23	25	27	95	
Pliego (42") / Vegetal Full Color	22	24	26	27	99	
Pagina Web - Medio Flash	4	4	5	5	18	
Pagina Web - Flash	3	4	4	5	16	
Pagina Web - Full Flash	2	2	3	3	10	
Logo – Básico	16	17	19	21	72	
Logo – Premium	5	5	6	7	23	
INGRESOS	Precio Unitario	TRIMESTRES				TOTAL
		Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Afiche (12" x 18") / Opalina	\$1.60	\$4,774.09	\$5,114.41	\$5,454.73	\$5,795.05	\$21,138.28
Afiche (12" x 18") / Foldcote	\$1.60	\$3,467.21	\$3,727.44	\$3,987.66	\$4,247.89	\$15,430.20
Pliego (42") / Bond B/N	\$11.00	\$297.04	\$321.81	\$346.58	\$371.35	\$1,336.79
Pliego (42") / Bond Full Color	\$17.00	\$410.89	\$451.29	\$491.69	\$532.09	\$1,885.96
Pliego (42") / Vegetal B/N	\$12.00	\$244.03	\$270.45	\$296.86	\$323.27	\$1,134.61
Pliego (42") / Vegetal Full Color	\$19.00	\$421.23	\$454.98	\$488.74	\$522.49	\$1,887.44
Pagina Web - Medio Flash	\$100.00	\$350.00	\$410.00	\$470.00	\$530.00	\$1,760.00
Pagina Web - Flash	\$250.00	\$750.00	\$900.00	\$1,050.00	\$1,200.00	\$3,900.00
Pagina Web - Full Flash	\$400.00	\$800.00	\$920.00	\$1,040.00	\$1,160.00	\$3,920.00
Logo – Básico	\$15.00	\$232.53	\$258.42	\$284.31	\$310.19	\$1,085.45
Logo – Premium	\$50.00	\$225.00	\$265.00	\$305.00	\$345.00	\$1,140.00
		<b>\$11,972.03</b>	<b>\$13,093.80</b>	<b>\$14,215.57</b>	<b>\$15,337.34</b>	<b>\$54,618.73</b>

El presupuesto de producción y ventas determina la cantidad a vender de las unidades producidas durante el período del último trimestre del año 2008 (Octubre – Diciembre) hasta el tercer trimestre del año 2009 (Julio – Septiembre), dicho presupuesto se calcula de las proyecciones de ventas. (Ver anexos tablas 1 a la tabla 1.10)

c. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

**“KAPIKÚA”**

Presupuesto de Materias Primas  
Período Octubre 08 – Septiembre 09  
(Cuadro 03)

PRODUCTO	Materia Prima	TRIMESTRES				TOTAL
		Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Afiche (12" x 18") / Opalina	Opalina	\$686	\$735	\$784	\$833	\$3,039
Afiche (12" x 18") / Foldcote	Foldcote	\$498	\$536	\$573	\$611	\$2,218
Pliego (42") / Bond B/N	Bond	\$9	\$9	\$10	\$11	\$39
Pliego (42") / Bond Full Color	Bond	\$8	\$8	\$9	\$10	\$36
Pliego (42") / Vegetal B/N	Vegetal	\$7	\$8	\$9	\$9	\$33
Pliego (42") / Vegetal Full Color	Vegetal	\$8	\$8	\$9	\$10	\$35
		<b>\$1,216</b>	<b>\$1,305</b>	<b>\$1,394</b>	<b>\$1,484</b>	<b>\$5,399</b>

El presupuesto de Materias Primas muestra la cantidad necesaria de materiales para lograr cumplir con la producción establecida de cada producto antes detallados.

De la gama de productos con que cuenta la empresa “KAPIKÚA” cabe mencionar que no todos cuentan con materia prima para su elaboración y venta, solamente aquellos que se mencionan en el Presupuesto de Materias Primas. Para la determinación de este presupuesto se tomaron en cuenta el tipo de material y su costo unitario. (Ver anexos Tablas 2 a la 2.5)

## d. PRESUPUESTO DE COMPRAS

**“KAPIKÚA”**

## Presupuesto de Compras de Materias Primas

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 04)

PRODUCTO	Compras	TRIMESTRES				TOTAL
		Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Afiche (12" x 18") / Opalina	Opalina	\$859	\$735	\$784	\$833	\$3,211
Afiche (12" x 18") / Foldcote	Foldcote	\$613	\$536	\$573	\$611	\$2,333
Pliego (42") / Bond B/N	Bond	\$11	\$9	\$10	\$11	\$41
Pliego (42") / Bond Full Color	Bond	\$10	\$8	\$9	\$10	\$38
Pliego (42") / Vegetal B/N	Vegetal	\$9	\$8	\$9	\$9	\$35
Pliego (42") / Vegetal Full Color	Vegetal	\$10	\$8	\$9	\$10	\$37
		<b>\$1,512</b>	<b>\$1,305</b>	<b>\$1,394</b>	<b>\$1,484</b>	<b>\$5,695</b>

El Presupuesto de Compras de Materias Primas muestra el monto total de lo que costara la materia prima a utilizar, detallando en él la cantidad destinada de materiales para cada producto en forma trimestral, se obtiene tomando en cuenta las cantidades calculadas de necesidades de materiales más la cantidad que deberá existir en los inventarios iniciales en cada uno de los periodos ya establecidos. (Ver anexos tabla 3 a 3.5)

## e. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

## “KAPIKÚA”

## Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 05)

PRODUCTO	TRIMESTRES				TOTAL
	Oct-Dic/08*	Ene-Mar/09*	Abr-Jun/09*	Jul-Sep/09*	
Afiche (12" x 18") / Opalina	\$2,596	\$2,653	\$2,727	\$2,825	\$10,801
Afiche (12" x 18") / Foldcote	\$1,885	\$1,934	\$1,994	\$2,071	\$7,884
Pliego (42") / Bond B/N	\$23	\$24	\$25	\$26	\$99
Pliego (42") / Bond Full Color	\$21	\$22	\$23	\$24	\$91
Pliego (42") / Vegetal B/N	\$18	\$19	\$20	\$21	\$77
Pliego (42") / Vegetal Full Color	\$19	\$20	\$21	\$21	\$81
Pagina Web - Medio Flash	\$2	\$2	\$3	\$3	\$10
Pagina Web - Flash	\$2	\$2	\$2	\$3	\$9
Pagina Web - Full Flash	\$1	\$1	\$1	\$2	\$6
Logo – Básico	\$9	\$10	\$10	\$11	\$41
Logo – Premium	\$3	\$3	\$3	\$4	\$13
	<b>\$4,580</b>	<b>\$4,690</b>	<b>\$4,830</b>	<b>\$5,011</b>	<b>\$19,111</b>

\* = Cifras de costos aproximadas

El Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación es el que determina el costo de cada producto que no está incluido en el precio de compra de sus materias primas, sino que viene dado por el costo que estos productos generan al ser fabricados.

Este presupuesto fue determinado en base a la cantidad de unidades producidas, ya que las horas de mano de obra no estaban bien definidas en su distribución por cada producto. Cabe mencionar que los primeros cinco productos presentes en el presupuesto de costos indirectos utilizan un factor de costo diferente ya que son los únicos que hacen uso de la tinta para su elaboración mientras que los siguientes no la utilizan cambiando el factor que excluye el costo de la tinta en estos productos. (Ver anexos tabla 4 a 4.10).

## f. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

## “KAPIKÚA”

## Presupuesto de Gastos de Administración

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 06)

GASTOS DE ADMINISTRACION	TRIMESTRES				TOTAL
	Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Sueldos y Salarios	\$343	\$353	\$364	\$375	\$1,435
Depreciación de vehiculos	\$200	\$200	\$200	\$200	\$800
Impuestos municipales alcaldía	\$3	\$3	\$3	\$3	\$11
Avisos y anuncios	\$4	\$4	\$4	\$4	\$16
Energía eléctrica	\$14	\$14	\$15	\$15	\$57
Agua	\$1	\$1	\$1	\$1	\$4
Papelería y útiles	\$10	\$10	\$11	\$11	\$42
Materiales y reparación, Instalación	\$4	\$4	\$4	\$4	\$16
Depreciación de mobiliario y equipo	\$150	\$150	\$150	\$1250	\$1,700
Alquileres	\$51	\$53	\$55	\$56	\$215
No deducibles	\$45	\$47	\$48	\$50	\$190
Agua cristal	\$20	\$21	\$21	\$22	\$84
FOVIAL	\$31	\$32	\$33	\$34	\$131
No capitalizables	\$134	\$138	\$142	\$146	\$559
Papelería y útiles	\$150	\$155	\$159	\$164	\$628
Agua	\$5	\$6	\$6	\$6	\$23
Servicios Contables	\$182	\$188	\$193	\$199	\$762
	<b>\$1,347</b>	<b>\$1,377</b>	<b>\$1,408</b>	<b>\$2,540</b>	<b>\$6,672</b>

El Presupuesto de Gastos de Administración, es aquel que prevé aquellos gastos necesarios para el funcionamiento óptimo del área administrativa que no está contemplada en los gastos y costos de fabricación. Este presupuesto se elaboro en base a las cuentas de situación financiera.

## g. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

**“KAPIKÚA”**  
**Presupuesto de Gasto de Venta**  
**Período Octubre 08 – Septiembre 09**  
**(Cuadro 07)**

GASTOS DE VENTA	TRIMESTRES				TOTAL
	Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
Publicidad y Mercadeo	\$ 141.75	\$ 146.00	\$ 150.38	\$ 154.89	\$ 593.03
	<b>\$ 141.75</b>	<b>\$ 146.00</b>	<b>\$ 150.38</b>	<b>\$ 154.89</b>	<b>\$ 593.03</b>

Los gastos de venta se obtienen del resultado trimestral de los gastos hechos en publicidad y mercadeo. Se puede observar que el monto trimestral es considerablemente bajo ya que “KAPIKÚA” no invierte tanto en publicidad o mercadeo debido a que se enfoca más en la cartera de clientes que posee actualmente por lo que no contrata dichos servicios.

## h. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

**“KAPIKÚA”****Presupuesto de Egresos Financieros****Período Octubre 08 – Septiembre 09****(Cuadro 08)**

EGRESO FINANCIERO	TRIMESTRES				TOTAL
	Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
<b>Crédito Bancario (L / P) - A</b>					
Intereses (1%)	\$ 204.17	\$ 142.92	\$ 81.67	\$ 20.42	\$ 449.17
<b>Préstamo L / P - B</b>					
Intereses (1%)	\$ -	\$ -	\$ 826.39	\$ 753.47	\$ 1,579.86
	\$ 204.17	\$ 142.92	\$ 908.06	\$ 773.89	\$ <b>2,029.03</b>

En el Presupuesto de Egresos Financieros se detallan los pagos de intereses sobre el préstamo concedido a la empresa “KAPIKÚA” el cual se salda justamente terminando el año 2009, así como el préstamo propuesto para inversión de maquinaria y equipo, el cual es de \$25,000 pagaderos a 5 años con un interés anual del 14% capitalizable trimestralmente, los pagos de este se iniciaran en el tercer trimestre del ejercicio presupuestario.



## 2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS

### a. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

#### “KAPIKÚA”

#### Presupuesto de Efectivo

Período Octubre 08 – Septiembre 09

(Cuadro 09)

CUENTA	TRIMESTRES				TOTAL
	Oct-Dic/08	Ene-Mar/09	Abr-Jun/09	Jul-Sep/09	
<b>Saldo Inicial</b>	\$ 50.13	\$ 1,882.38	\$ 29,896.60	\$ 9,230.33	\$ 50.13
Ingresos	\$ 11,972.03	\$ 13,093.80	\$ 14,215.57	\$ 15,337.34	\$ 54,618.73
Efectivo Disponible	\$ 12,022.16	\$ 14,976.18	\$ 44,112.17	\$ 24,567.68	\$ 54,668.86
Egresos					
Compra de Materiales	\$ 1,511.77	\$ 1,305.14	\$ 1,394.34	\$ 1,483.55	\$ 5,694.80
CIF	\$ 4,579.81	\$ 4,690.47	\$ 4,830.02	\$ 5,011.06	\$ 19,111.35
Gastos de Administración	\$ 1,347.21	\$ 1,377.13	\$ 1,407.94	\$ 2,539.68	\$ 6,671.95
Gastos de Venta	\$ 141.75	\$ 146.00	\$ 150.38	\$ 154.89	\$ 593.03
Crédito Bancario (L / P) - A	\$ 1,775.07	\$ 1,837.92	\$ 1,903.00	\$ 3,904.39	\$ 9,420.38
Intereses (%)	\$ 204.17	\$ 142.92	\$ 81.67	\$ 20.42	\$ 449.17
Contingencias	\$ 580.00	\$ 580.00	\$ 580.00	\$ 580.00	\$ 2,320.00
Proveedores			\$ -		\$ -
Total Egresos	\$ 10,139.77	\$ 10,079.58	\$ 10,347.35	\$ 13,693.98	\$ 44,260.68
Saldo	\$ 1,882.38	\$ 4,896.60	\$ 33,764.82	\$ 10,873.69	\$ 10,408.18
Préstamo L / P - B		\$ 25,000.00	\$ -		\$ 25,000.00
Inversiones		\$ -	\$ 22,000.00		\$ 22,000.00
Abono Préstamo			\$ 1,708.10	\$ 1,768.58	\$ 3,476.68
Intereses (%)			\$ 826.39	\$ 753.47	\$ 1,579.86
<b>Saldo Final Período</b>	<b>\$ 1,882.38</b>	<b>\$ 29,896.60</b>	<b>\$ 9,230.33</b>	<b>\$ 8,351.64</b>	<b>\$ 8,351.64</b>

El Presupuesto de Efectivo detalla los movimientos de ingresos (ver cuadro 1) y egresos (ver cuadro 2) que la empresa deberá prever a nivel de gastos y costo tanto administrativos (ver cuadro 6), ventas (ver cuadro 7) y financieros (ver cuadro 8) ya antes mencionados en los presupuestos previos

## b. ESTADO DE RESULTADO

**“KAPIKÚA”****Estado de Resultados Pro Forma****Período Octubre 08 – Septiembre 09****En dólares de los Estados Unidos de América****(Cuadro 10)**

<b>Ventas y Servicios</b>		\$	54,618.73
Ventas	\$	42,813.28	
Servicios	\$	11,805.45	
<b>Costos de Producción</b>		\$	24,510.32
Utilidad Bruta		\$	30,108.41
<b>Gastos de Operación</b>		\$	7,946.52
Administración	\$	6,671.95	
Ventas	\$	593.03	
Financieros	\$	2,029.03	
<b>Utilidad del Período</b>		\$	<b>20,814.40</b>

El Estado Resultado Pro Forma refleja la situación financiera esperada por “KAPIKÚA” en el período comprendido entre Octubre 08 y Octubre 09 (un año); si las condiciones pronosticadas se cumplen se obtendrá \$20,814.40 como utilidad del período, lo que representaría un crecimiento considerablemente alto en comparación con el período anterior.

Los datos provienen del “Cuadro 2” donde se determinan los ingresos del período resultado de las ventas, los costos de producción provienen del “Cuadro 3 y 5”.

Los gastos del período están reflejados en los “Cuadros 6, 7 y 8”

## c. BALANCE GENERAL PRO FORMA

**"KAPIKUA"**  
**Balance General Pro Forma**  
**Al 31 de Septiembre de 2009**  
**Expresado en dólares de los Estados Unidos de América**  
**(Cuadro 11)**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
	<b>\$9,152.96</b>		<b>\$1,010.00</b>
Efectivo y Equivalentes	\$8,351.64	Acreedores Comerciales	\$256.29
Efectivo	\$8,351.64	Proveedores Locales	\$256.29
Impuestos por Liquidar	\$801.32	Porción circulante de préstamo a largo plazo	\$498.59
Crédito Fiscal IVA	\$413.42	Acreedores Comerciales	\$146.67
Pago a Cuenta Ejercicios Corrientes	\$340.00	Retención personal eventual	\$146.67
Retenciones	\$47.90	Impuestos y Tasas por Pagar	\$108.45
		Pago a Cuenta de Impuesto Sobre la Renta	\$108.45
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
	<b>\$38,137.87</b>		<b>\$21,523.32</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$38,137.87	Préstamos a Largo Plazo B	\$21,523.32
Bienes Inmuebles	\$362.00		
Bienes Muebles	\$43,419.57	<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciación Acumulada Anterior	-\$3,143.70	Capital Contable	\$3,943.11
Depreciación Acumulada	-\$2,500.00	Utilidad del Ejercicio	\$20,814.40
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$47,290.83</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$47,290.83</b>

Para la elaboración del Balance General Pro Forma fue necesaria la integración de los saldos generados en el período presupuestado proyectado, la integración de éstos permitirá tener una visión de la situación financiera de “KAPIKÚA” en dicho período.

Los saldos se detallan a continuación:

## **ACTIVOS**

### **EFFECTIVO Y EQUIVALENTES**

Está determinado por el saldo final del presupuesto de efectivo, éste saldo es de \$8,651.64 y representa la existencia de efectivo (efectivo ó en bancos) que “KAPIKÚA” probablemente poseerá si las proyecciones se cumplen. De éstos, \$3,000.00 del saldo de efectivo del período son una porción de un préstamo que se adquirió para la compra de activo fijo y capital de trabajo.

Este dato se obtuvo del “Cuadro 9” – Presupuesto de Efectivo.

### **PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

#### **BIENES MUEBLES**

Con el propósito de mejorar los servicios “KAPIKÚA”, adquirirá un préstamo de \$25,000.00 para la adquisición de equipo de impresión y equipo contable. Éstos activos tienen un valor total de \$22,000.00 y el restante se utilizará como capital de trabajo. El detalle de éstos ingresos y egresos se pueden observar en el “Cuadro 9” – Presupuesto de Efectivo.

#### **DEPRECIACIÓN ACUMULADA**

Se representa la depreciación del activo fijo en el período presupuestario, los activos que se deprecian son los vehículos y el equipo de impresión.

El método de depreciación utilizado es el de línea recta y la vida útil de los activos adquiridos es de 5 años. (Ley de Impuesto sobre la Renta Art. 30 – 3)

El detalle de la depreciación se presenta a continuación:

Vehículos	(\$800.00)
Mobiliario y Equipo	<u>(\$1,700.00)</u>
<b>Total Depreciado Acumulado</b>	<b>(\$2,500.00)</b>

El detalle de la depreciación se puede observar en el “Cuadro 6” – Gastos Administrativos.

## PASIVOS

### PASIVOS NO CORRIENTES

#### PRÉSTAMO A LARGO PLAZO B

Representa el saldo de la deuda que se adquirió por la compra del activo fijo y capital de trabajo.

PRÉSTAMO	\$25,000.00
(-) CUOTAS PAGADAS	<u>(\$3,476.68)</u>
<b>SALDO BALANCE</b>	<b>\$21,523.32</b>

Las cuotas pagadas representan los abonos que se realizarán en el período presupuestario.

Los detalles se pueden observar en el “Cuadro 9” - Presupuesto de Efectivo.

### UTILIDAD DEL EJERCICIO

Representa la integración de la utilidad del ejercicio presupuestario al balance General. Este detalle se puede observar en el “Cuadro 10”.

## **G. CONTROL PRESUPUESTARIO**

### **1. CONTROL PRESUPUESTARIO**

Actualmente en “KAPIKÚA”, no se lleva ningún tipo de control presupuestario, esto debido a la no existencia de objetivos claros y definidos que permitan llevar a cabo un ejercicio de control; por lo tanto, se sugiere que se utilice el sistema presupuestario antes elaborado como una herramienta que exprese objetivos y metas claras (expresadas cuantitativamente), de corto y mediano plazo; y a partir de éstos se controle periódicamente si los datos proyectados están en concordancia con los resultados reales, medir las variaciones e identificar las causas de dichas variaciones.

Para la realización lo anterior se sugiere el siguiente proceso de control:

- a. Utilizar el sistema presupuestario como herramienta que exprese de manera cuantitativa objetivos y metas de corto y mediano plazo.
- b. Cada tres meses se debe verificar si los resultados reales están en concordancia con las metas y objetivos expresados en el sistema presupuestario.
- c. Analizar las variaciones encontradas, registrar las mismas e investigar las causas que originan dichas variaciones, con el propósito de tomar acciones correctivas que permitan el crecimiento y desarrollo de “KAPIKÚA”.
- d. Tomar en cuenta las variaciones y causas identificadas en el período al momento de comenzar el ciclo presupuestario. (Retroalimentación).

## H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de facilitar el uso y aplicación del sistema presupuestario a la administración de “KAPIKÚA”, se ha desarrollado un plan de implementación el cual se detalla a continuación de la siguiente manera:

#### 1. OBJETIVOS

El presente sistema presupuestario es una herramienta que pretende inducir a las empresas en la práctica administrativa formal; por lo tanto, toma en consideración elementos sobre planeación y control que contribuyan al crecimiento y desarrollo empresarial, para lo cual se detallan los siguientes objetivos:

- Creación, establecimiento y consolidación del sistema presupuestario como herramienta de planeación y control de los recursos económicos que permita el crecimiento y desarrollo de “KAPIKÚA” en el sector de publicidad y diseño gráfico.
- Perfeccionar el proceso administrativo de “KAPIKÚA” a través del uso del sistema presupuestario que contribuya a mejorar la eficiencia y productividad en los procesos económico – comerciales.

#### 2. RECURSOS

Para la implementación del sistema presupuestario es necesario el uso de recursos que permitan el funcionamiento de dicha herramienta. Éstos recursos son de naturaleza tanto

económica como de participación del personal involucrado en los procesos administrativos y de producción.

El detalle de los recursos se define a continuación:

### **Recursos Financiero**

Para lograr que el sistema presupuestario sea una herramienta que facilite los procesos de planeación y control es necesario que el encargado de llevar a cabo dicha tarea posea conocimientos básicos sobre generalidades presupuestales, por ello es necesario que se someta a un curso el cual brinde fácilmente conocimiento que se adapte a las necesidades de la empresa, en cuanto al uso de un sistema presupuestario.

### **Recurso Humano**

Debido a que la actividad económica y recursos de “KAPIKÚA” son relativamente pequeños, no se vislumbra la contratación de recursos humano que se dedique a la implementación, seguimiento y retroalimentación de la herramienta; aunque, es necesario mencionar que el encargado actual de la administración deberá llevar a cabo éstas actividades. Por lo tanto, tendrá que programar el desarrollo de la misma.

Para que el administrador lleve a cabo la actividad de implementación, seguimiento y retroalimentación utilizando criterios técnicos se recomienda que este tome una capacitación sobre herramientas de planeación y control presupuestario.



### **Recurso Técnico**

Los recursos técnicos son los que aportan directamente al administrador herramientas que en su conjunto sirven para desarrollar un sistema presupuestario. Para obtener óptimos resultados se debe lograr una estrecha relación entre la parte contable y las necesidades de información de la empresa a través de la elaboración de informes financieros entregados de forma trimestral, los cuales muestren a detalle situaciones que necesiten ser evaluadas y corregidas.

Además se deben llevar estrictos registros de entradas y salidas, de necesidades o de cualquier tipo de información que sea necesaria para la elaboración de reportes estadísticos claros y verídicos. También elaborar trimestralmente un reporte técnico el cual muestre la situación financiera actual de la empresa.

### **3. IMPEDIMENTOS**

La implementación del sistema presupuestario en “KAPIKÚA”, puede ser complicada resultado de muchos factores tanto controlables como incontrolables.

Los factores controlables tales como: el poco compromiso en la participación del sistema presupuestario por parte del personal de “KAPIKÚA” ó la poca o nula experiencia en el uso de los mismos pueden ocasionar que no se aprovechen las virtudes del Sistema Presupuestario y como consecuencia, que aumente la vulnerabilidad y riesgo de la empresa al momento que hayan cambios en el medio ambiente en el que se desarrolla.

Para evitar lo anterior se establecerán estrategias que coadyuven a la implementación exitosa del sistema presupuestario.

#### 4. ESTRATEGIAS

Para la puesta en práctica del sistema presupuestario en “KAPIKÚA” se desarrollaran las siguientes estrategias:

- Propiciar las condiciones para la plena implementación del sistema presupuestario, incluyendo en ésta elementos como la regulación de procesos, estandarizar precios y todo aquello que permita normalizar las actividades económico – financiero.
- Motivar al personal de “KAPIKÚA” para que participan directa e indirectamente en la formulación, seguimiento u consolidación del sistema presupuestario.
- Registrar y clasificar la información de los procesos productivos y financieros generada en el ejercicio fiscal.
- Elaboración presupuestaria anual tomando en cuenta los registros y datos generados por los ejercicios presupuestarios pasados.
- Utilizar el Sistema Presupuestario como una herramienta que genere parámetros básicos de funcionamiento, estándares y criterios de evaluación.

## 5. CRONOGRAMA

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO EN LA MICROEMPRESA DE PUBLICIDAD Y DISEÑO GRÁFICO  
"KAPIKÚA".**

<b>ACTIVIDAD</b>	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Aprobación del Sistema Presupuestario por los propietarios de "KAPIKÚA"										
Capacitación del encargado de la administración de "KAPIKÚA" sobre elementos presupuestarios										
Propiciar las condiciones para la plena implementación del Sistema Presupuestario										
Motivar al personal de "KAPIKÚA" para que participen directa e indirectamente en la formulación, seguimiento u consolidación del Sistema Presupuestario.										
Elaboración de presupuestos										
Evaluación de pre implementación										
Implementación del Sistema Presupuestario en "KAPIKÚA"										

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

BURBANO RUIZ, JORGE E.

“PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS”

3ª edición, editorial McGraw Hill interamericana S.A. Colombia 1998

DEL RIO GONZALEZ, CRISTÓBAL

“TÉCNICA PRESUPUESTAL”

9ª edición, editorial contable y administrativa, México D.F. 1980

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO

“METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN”

2ª edición, editorial McGraw Hill

KOONTZ, HAROLD

“ADMINISTRACIÓN”

10ª edición, editorial McGraw Hill Interamericana de México 1994.

HORNGREN – FOSTER – DATAR

“CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL”

10ª edición, editorial Prentice Hall

RUE / BYARS.

“Administración, Teoría y aplicaciones”.

1era. Edición. Alfaomega Grupo Editor, México. 1995.

WELSCH, GLENN A.

PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES

6ª. Edición México, D.F.: Pearson Educación, 2005.

### TESIS

BURGOS, ANGELA CAROLINA

“DISEÑO DE UN SISTEMA PRESUPUESTARIO COMO HERRRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN EL SALVADOR.”

SANTAMARIA, HILDA ACEVEDO

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL PARA FORTALECER EL AREA DE PRODUCCIÓN Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR RERSTAURANTE, MUNICIPIO DE PUESTO EL TRIUNFO DEPTO. DE USULUTÁN”

**INTERNET**

[WWW.GOOGLE.COM](http://WWW.GOOGLE.COM)

[WWW.MONOGRAFIAS.COM](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM)

[WWW.WIKIPEDIA.COM](http://WWW.WIKIPEDIA.COM)

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



**Cuestionario para recopilar información referente al uso, aceptación y aplicación de técnicas de planeación, presupuestos y control.**

**Objetivo:** Recopilar información que permita determinar los niveles de conocimiento y aplicación de presupuestos como herramienta para planear y controlar las actividades de las microempresas de publicidad y diseño gráfico del municipio de San Salvador.

**Indicaciones:** Conteste cada una de las interrogantes que se presentan a continuación subrayando las respuestas de opción múltiple que crea necesario y respondiendo de la manera más clara y objetiva posible las preguntas abiertas utilizando la experiencia particular como primer elemento de respuesta.

**DATOS GENERALES**

- Giro:
  - Publicidad
  - Diseño
  - Diseño y Publicidad
  - Otros \_\_\_\_\_
- Cargo que desempeña:  
\_\_\_\_\_
- ¿Cuántos años de existencia tiene su empresa?
  - 0 – 1
  - 2 – 3
  - 3 o más
- Número de empleados directos de la empresa:
  - 3 – 5 empleados
  - 6 – 10 empleados
  - 11 en adelante

**PREGUNTAS**

1. Realiza la empresa alguna actividad formal de planeación?
  - Si
  - No

**Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta No. 8**

2. ¿Qué tipo de herramientas utiliza para planear las actividades del negocio?

- Presupuesto
- Programas
- Pronostico
- Otros: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles actividades y/o decisiones planifica formalmente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cada cuanto se realiza la actividad de planeación?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otro: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Posee la empresa algún registro formal relacionado a la planeación?

- Si, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- No, explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿De qué manera controla que lo planeado se lleva a cabo?

- Estableciendo estándares
- Midiendo variaciones
- Comparando resultados
- Otros: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



7. ¿Cada cuanto controla resultados?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otro: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. **Si su respuesta fue NO a la pregunta No. 1** ¿Cuáles son las razones principales por las que no hay una planeación formal?

- Falta de tiempo
- Falta de conocimiento
- Falta de recursos
- No es importante
- Otros: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Utiliza presupuesto dentro del negocio que dirige?

- Si
- No

**Si su respuesta fue NO, pase a la pregunta No. 15**

10. ¿Qué objetivo persigue con el uso del presupuesto?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Qué tipo de presupuestos utiliza?

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto de compras
- Otros: \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Utiliza el presupuesto para controlar la actividad financiera del negocio?

- Si, ¿De qué forma? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- No

13. ¿Qué nivel de importancia le otorgaría al presupuesto en su negocio?

- Muy poca
- Poca
- Regular
- Mucha

14. ¿Por qué le asigna ese nivel de importancia?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. **Si su respuesta a la pregunta No. 9 fue NO** ¿Por qué no utiliza presupuestos en la gestión del negocio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Estaría dispuesto a utilizar en su negocio un Sistema Presupuestario?

- Si
- No

## ANEXO N° 2 PRESUPUESTOS AUXILIARES

**Tabla 1**

### PRONÓSTICO VENTAS (Afiche 12" x 18" / Opalina)

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	2.984	\$1,60	\$4.774	-
6	2009	Ene - Mar	3.197	\$1,60	\$5.114	7,1%
7	2009	Abr - Jun	3.409	\$1,60	\$5.455	6,7%
8	2009	Jul - Sep	3.622	\$1,60	\$5.795	6,2%
			13.211		\$21.138	

**Tabla 2**

### NECESIDADES DE MP / Afiche 12" x 18" Opalina

Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)
		Mp_u	MP_t		
Oct - Dic	2.984	1	2.984	\$0,23	\$686
Ene - Mar	3.197	1	3.197	\$0,23	\$735
Abr - Jun	3.409	1	3.409	\$0,23	\$784
Jul - Sep	3.622	1	3.622	\$0,23	\$833
		13.211	13.211		\$3.039

**Tabla 3**

### COMPRA DE MP / Afiche 12" x 18" Opalina

Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	I. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	750	2.984	3.734	0	3.734	\$0,23	\$858,78
Ene - Mar	750	3.197	3.947	750	3.197	\$0,23	\$735,20
Abr - Jun	750	3.409	4.159	750	3.409	\$0,23	\$784,12
Jul - Sep	750	3.622	4.372	750	3.622	\$0,23	\$833,04
					13.961		\$3.211,13

**Tabla 4**

### CALCULO CIF / Afiche 12" x 18" Opalina

Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$4.774	\$686	0,60	0,27	2984	\$ 2.595,91	\$ 1.491,90
Ene - Mar	\$5.114	\$735	0,58	0,25	3197	\$ 2.653,10	\$ 1.726,11
Abr - Jun	\$5.455	\$784	0,55	0,25	3409	\$ 2.727,37	\$ 1.943,25
Jul - Sep	\$5.795	\$833	0,54	0,24	3622	\$ 2.825,09	\$ 2.136,93
		\$21.138					

**Tabla 1.1**

<b>PRONÓSTICO VENTAS</b>						
<b>Afiche (12" X 18") / Foldcote</b>						
x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	2.167	\$1,60	\$3.467	
6	2009	Ene - Mar	2.330	\$1,60	\$3.727	7,51%
7	2009	Abr - Jun	2.492	\$1,60	\$3.988	6,98%
8	2009	Jul - Sep	2.655	\$1,60	\$4.248	6,53%
			<u>9.644</u>		<u>\$15.430</u>	

**Tabla 2.1**

<b>NECESIDADES DE MP / Afiche 12" x 18" Foldcote</b>						
Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)	
		Mp_u	MP_t			
Oct - Dic	2.167	1	2.167	\$0,23	\$498	
Ene - Mar	2.330	1	2.330	\$0,23	\$536	
Abr - Jun	2.492	1	2.492	\$0,23	\$573	
Jul - Sep	2.655	1	2.655	\$0,23	\$611	
<u>9.644</u>			<u>9.644</u>		<u>\$2.218</u>	

**Tabla 3.1**

<b>COMPRA DE MP / Afiche 12" x 18" Foldcote</b>							
Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	I. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	500	2.167	2.667	0	2.667	\$0,23	\$613
Ene - Mar	500	2.330	2.830	500	2.330	\$0,23	\$536
Abr - Jun	500	2.492	2.992	500	2.492	\$0,23	\$573
Jul - Sep	500	2.655	3.155	500	2.655	\$0,23	\$611
					<u>10.144</u>		<u>2.333</u>

**Tabla 4.1**

<b>CALCULO CIF / Afiche 12" x 18" Foldcote</b>							
Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$3.467	\$498	0,60	0,27	2.167	\$ 1.885,29	\$ 1.083,50
Ene - Mar	\$3.727	\$536	0,58	0,25	2.330	\$ 1.933,61	\$ 1.258,01
Abr - Jun	\$3.988	\$573	0,55	0,25	2.492	\$ 1.993,83	\$ 1.420,61
Jul - Sep	\$4.248	\$611	0,54	0,24	2.655	\$ 2.070,85	\$ 1.566,41
<u>\$15.430</u>							

**Tabla 1.2**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pliego (42") / Bond B/N**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	27	\$11,00	\$297,04	
6	2009	Ene - Mar	29	\$11,00	\$321,81	8,34%
7	2009	Abr - Jun	32	\$11,00	\$346,58	7,70%
8	2009	Jul - Sep	34	\$11,00	\$371,35	7,15%
			122		\$1.336,79	

**Tabla 2.2**

**NECESIDADES DE MP / Pliego (42") / Bond B/N**

Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)
		Mp_u	MP_t		
Oct - Dic	27	1	27	\$0,32	\$8,64
Ene - Mar	29	1	29	\$0,32	\$9,36
Abr - Jun	32	1	32	\$0,32	\$10,08
Jul - Sep	34	1	34	\$0,32	\$10,80
		122	122		\$38,89

**Tabla 3.2**

**COMPRA DE MP / Pliego (42") / Bond B/N**

Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	I. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	7	27	34	0	34	\$0,32	\$10,88
Ene - Mar	7	29	36	7	29	\$0,32	\$9,36
Abr - Jun	7	32	39	7	32	\$0,32	\$10,08
Jul - Sep	7	34	41	7	34	\$0,32	\$10,80
					129		\$41,13

**Tabla 4.2**

**CALCULO CIF / Pliego (42") Bond B/N**

Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$297,04	\$8,64	0,60	0,27	27 \$	23,49	\$ 264,91
Ene - Mar	\$321,81	\$9,36	0,58	0,25	29 \$	24,28	\$ 288,17
Abr - Jun	\$346,58	\$10,08	0,55	0,25	32 \$	25,21	\$ 311,29
Jul - Sep	\$371,35	\$10,80	0,54	0,24	34 \$	26,33	\$ 334,22
		\$1.336,79					

**Tabla 1.3**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pliego (42") / Bond Full Color**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	24	\$ 17,00	\$ 410,89	
6	2009	Ene - Mar	27	\$ 17,00	\$ 451,29	9,83%
7	2009	Abr - Jun	29	\$ 17,00	\$ 491,69	8,95%
8	2009	Jul - Sep	31	\$ 17,00	\$ 532,09	8,22%
			111		\$ 1.885,96	

**Tabla 2.3**

**NECESIDADES DE MP / Pliego (42") / Bond Full Color**

Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)
		Mp_u	MP_t		
Oct - Dic	24	1	24	\$ 0,32	\$ 7,73
Ene - Mar	27	1	27	\$ 0,32	\$ 8,49
Abr - Jun	29	1	29	\$ 0,32	\$ 9,26
Jul - Sep	31	1	31	\$ 0,32	\$ 10,02
		111	111		\$ 35,50

**Tabla 3.3**

**COMPRA DE MP / Pliego (42") / Bond Full Color**

Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	I. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	7	24	31	0	31	\$0,32	\$9,97
Ene - Mar	7	27	34	7	27	\$0,32	\$8,49
Abr - Jun	7	29	36	7	29	\$0,32	\$9,26
Jul - Sep	7	31	38	7	31	\$0,32	\$10,02
					118		\$37,74

**Tabla 4.3**

**CALCULO CIF / Pliego (42") Bond Full color**

Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$410,89	\$7,73	0,6	0,27	24	\$ 21,03	\$ 382,13
Ene - Mar	\$451,29	\$8,49	0,58	0,25	27	\$ 22,03	\$ 420,76
Abr - Jun	\$491,69	\$9,26	0,55	0,25	29	\$ 23,14	\$ 459,30
Jul - Sep	\$532,09	\$10,02	0,54	0,24	31	\$ 24,41	\$ 497,66
		\$1.885,96					

**Tabla 1.4**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pliego (42") / Vegetal B/N**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	20	\$ 12,00	\$ 244,03	
6	2009	Ene - Mar	23	\$ 12,00	\$ 270,45	10,82%
7	2009	Abr - Jun	25	\$ 12,00	\$ 296,86	9,77%
8	2009	Jul - Sep	27	\$ 12,00	\$ 323,27	8,90%
			95		\$ 1.134,61	

**Tabla 2.4**

**NECESIDADES DE MP / Pliego (42") / Vegetal B/N**

Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)
		Mp_u	MP_t		
Oct - Dic	20	1	20	\$ 0,35	\$ 7,12
Ene - Mar	23	1	23	\$ 0,35	\$ 7,89
Abr - Jun	25	1	25	\$ 0,35	\$ 8,66
Jul - Sep	27	1	27	\$ 0,35	\$ 9,43
		95	95		\$ 33,09

**Tabla 3.4**

**COMPRA DE MP / Pliego (42") / Vegetal B/N**

Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	l. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	6	20	26	0	26	\$0,35	\$ 9,22
Ene - Mar	6	23	29	6	23	\$0,35	\$ 7,89
Abr - Jun	6	25	31	6	25	\$0,35	\$ 8,66
Jul - Sep	6	27	33	6	27	\$0,35	\$ 9,43
					101		\$ 35,19

**Tabla 4.4**

**CALCULO CIF / Pliego (42") Vegetal B/N**

Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$244,03	\$7,12	0,6	0,27	20 \$	17,69	\$ 219,22
Ene - Mar	\$270,45	\$7,89	0,58	0,25	23 \$	18,71	\$ 243,85
Abr - Jun	\$296,86	\$8,66	0,55	0,25	25 \$	19,79	\$ 268,41
Jul - Sep	\$323,27	\$9,43	0,54	0,24	27 \$	21,01	\$ 292,83
		\$1.134,61					

**Tabla 1.5**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pliego (42") / Vegetal Full Color**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	22	\$ 19,00	\$ 421,23	
6	2009	Ene - Mar	24	\$ 19,00	\$ 454,98	8,01%
7	2009	Abr - Jun	26	\$ 19,00	\$ 488,74	7,42%
8	2009	Jul - Sep	27	\$ 19,00	\$ 522,49	6,91%
			99		\$ 1.887,44	

**Tabla 2.5**

**NECESIDADES DE MP / Pliego (42") / Vegetal Full Color**

Trimestre	Producción (Q)	Materias Primas		Pu (\$)	Total (\$)
		Mp_u	MP_t		
Oct - Dic	22	1	22	\$ 0,35	\$ 7,76
Ene - Mar	24	1	24	\$ 0,35	\$ 8,38
Abr - Jun	26	1	26	\$ 0,35	\$ 9,00
Jul - Sep	27	1	27	\$ 0,35	\$ 9,62
		99	99		\$ 34,77

**Tabla 3.5**

**COMPRA DE MP / Pliego (42") / Vegetal Full Color**

Trimestre	IF Esperado	Consumo	Necesidades	I. Inicial	U x Comprar	Pu	Compras (\$)
Oct - Dic	5	22	27	0	27	\$0,35	\$ 9,51
Ene - Mar	5	24	29	5	24	\$0,35	\$ 8,38
Abr - Jun	5	26	31	5	26	\$0,35	\$ 9,00
Jul - Sep	5	27	32	5	27	\$0,35	\$ 9,62
					104		\$ 36,52

**Tabla 4.5**

**CALCULO CIF / Pliego (42") Vegetal Full color**

Trimestre	Ventas	MP	Factor/Costo	Factor/Costo (T)	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$421,23	\$7,76	0,60	0,27	22	\$ 19,29	\$ 394,18
Ene - Mar	\$454,98	\$8,38	0,58	0,25	24	\$ 19,88	\$ 426,73
Abr - Jun	\$488,74	\$9,00	0,55	0,25	26	\$ 20,58	\$ 459,15
Jul - Sep	\$522,49	\$9,62	0,54	0,24	27	\$ 21,45	\$ 491,41
		\$1.887,44					



**Tabla 1.6**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pagina Web - Medio Flash**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	4	\$ 100,00	\$ 350,00	
6	2009	Ene - Mar	4	\$ 100,00	\$ 410,00	17%
7	2009	Abr - Jun	5	\$ 100,00	\$ 470,00	15%
8	2009	Jul - Sep	5	\$ 100,00	\$ 530,00	13%
			18		\$ 1.760,00	

**Tabla 4.6**

**CALCULO CIF / Pagina Web – Medio Flash**

Trimestre	Ventas	Factor/Costo	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$ 350,00	0,60	4	\$ 2,10	\$ 347,90
Ene - Mar	\$ 410,00	0,58	4	\$ 2,38	\$ 407,62
Abr - Jun	\$ 470,00	0,55	5	\$ 2,59	\$ 467,42
Jul - Sep	\$ 530,00	0,54	5	\$ 2,86	\$ 527,14
				\$ 1.760,00	

**Tabla 1.7**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pagina Web - Flash**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	3	\$ 250,00	\$ 750,00	
6	2009	Ene - Mar	4	\$ 250,00	\$ 900,00	20%
7	2009	Abr - Jun	4	\$ 250,00	\$ 1.050,00	17%
8	2009	Jul - Sep	5	\$ 250,00	\$ 1.200,00	14%
			16		\$ 3.900,00	

**Tabla 4.7**

**CALCULO CIF / Pagina Web - Flash**

Trimestre	Ventas	Factor/Costo	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$ 750,00	0,60	3	\$ 1,80	\$ 748,20
Ene - Mar	\$ 900,00	0,58	4	\$ 2,09	\$ 897,91
Abr - Jun	\$ 1.050,00	0,55	4	\$ 2,31	\$ 1.047,69
Jul - Sep	\$ 1.200,00	0,54	5	\$ 2,59	\$ 1.197,41
				\$ 3.900,00	

**Tabla 1.8**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Pagina Web - Full Flash**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	2	\$ 400,00	\$ 800,00	
6	2009	Ene - Mar	2	\$ 400,00	\$ 920,00	15%
7	2009	Abr - Jun	3	\$ 400,00	\$ 1.040,00	13%
8	2009	Jul - Sep	3	\$ 400,00	\$ 1.160,00	12%
			10		\$ 3.920,00	

**Tabla 4.8**

**CALCULO CIF / Pagina Web - Full Flash**

Trimestre	Ventas	Factor/Costo	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$ 800,00	0,60	2	\$ 1,20	\$ 798,80
Ene - Mar	\$ 920,00	0,58	2	\$ 1,33	\$ 918,67
Abr - Jun	\$ 1.040,00	0,55	3	\$ 1,43	\$ 1.038,57
Jul - Sep	\$ 1.160,00	0,54	3	\$ 1,57	\$ 1.158,43
					\$ 3.920,00

**Tabla 1.9**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Logo Básico**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	16	\$ 15,00	\$ 232,53	
6	2009	Ene - Mar	17	\$ 15,00	\$ 258,42	11,13%
7	2009	Abr - Jun	19	\$ 15,00	\$ 284,31	10,02%
8	2009	Jul - Sep	21	\$ 15,00	\$ 310,19	9,11%
			72		\$ 1.085,45	

**Tabla 4.9**

**CALCULO CIF / Logo Básico**

Trimestre	Ventas	Factor/Costo	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$ 232,53	0,60	16	\$ 9,30	\$ 223,23
Ene - Mar	\$ 258,42	0,58	17	\$ 9,99	\$ 248,43
Abr - Jun	\$ 284,31	0,55	19	\$ 10,42	\$ 273,88
Jul - Sep	\$ 310,19	0,54	21	\$ 11,17	\$ 299,03
					\$ 1.085,45

**Tabla 1.10**

**PRONÓSTICO VENTAS  
Logo Premium**

x	Año	Trimestre	Ventas (Q)	Pu (\$)	Total (\$)	Δ %
5	2008	Oct - Dic	5	\$ 50,00	\$ 225,00	
6	2009	Ene - Mar	5	\$ 50,00	\$ 265,00	17,78%
7	2009	Abr - Jun	6	\$ 50,00	\$ 305,00	15,09%
8	2009	Jul - Sep	7	\$ 50,00	\$ 345,00	13,11%
			<u>23</u>		<u>\$ 1.140,00</u>	

**Tabla 4.10**

**CALCULO CIF / Logo Premium**

Trimestre	Ventas	Factor/Costo	Q	CIF	Utilidad Bruta
Oct - Dic	\$ 225,00	0,60	5	\$ 2,70	\$ 222,30
Ene - Mar	\$ 265,00	0,58	5	\$ 3,07	\$ 261,93
Abr - Jun	\$ 305,00	0,55	6	\$ 3,36	\$ 301,65
Jul - Sep	\$ 345,00	0,54	7	\$ 3,73	\$ 341,27
<u>\$ 1.140,00</u>					