

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



**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA EL
CRECIMIENTO DE EMPRESAS DEDICADAS A LA PUBLICIDAD IMPRESA”**

Trabajo de investigación presentado por:

Moran Ramírez, Elena Elizabeth

Mendoza Rivas, María Concepción

Díaz García, Lidia Roxana

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Febrero de 2012

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ing. Mario Nieto Lobo
Secretario	:	Dra. Ana Leticia de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita Martínez Mendoza
Coordinador de seminario	:	Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director Especialista	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Asesor Director Metodológico	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado examinador	:	Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo Licenciado Víctor René Osorio Amaya

AGRADECIMIENTOS

Ante todo le agradezco a Dios Todopoderoso por iluminarme el camino al éxito y permitirme gozar este momento de triunfo al culminar mis estudios superiores.

Agradezco a mis padres porque son un ejemplo a seguir, por la compañía y apoyo durante toda mi carrera y por su dedicación y esfuerzo de enseñarme a cumplir con mis sueños siempre confiando en Dios, a mis hermanos por su comprensión y apoyo. A un gran amigo y futuro esposo que ha sido siempre mi compañía, mi consuelo en las dificultades y mi compañero en las alegrías durante mi carrera. A mi familia por darme fuerza y aconsejarme para lograr el mayor anhelo en mi vida.

A todos y cada uno les agradezco de corazón haber estado conmigo siempre.

Elena Elizabeth Morán Ramírez

Doy gracias a **Dios Todopoderoso** por darme la fe, fortaleza, perseverancia y ser mi guía en cada momento de mi vida y haberme permitido coronar mis estudios superiores.

A mi esposo por el apoyo moral y económico recibido durante mis estudios, a mis hijos por su comprensión y paciencia, a mis padres por confiar en mi firmeza de alcanzar los objetivos, a todos mis familiares por estar siempre impulsándome a seguir adelante; amigos y compañeras de tesis por su comprensión y paciencia por todo lo vivido durante el proceso.

A mis asesores y catedráticos que me guiaron de la mejor manera para culminar con éxito.

María Concepción Mendoza Rivas

Agradezco a **Dios Todopoderoso** que me ha permitido llegar hasta este momento y aunque el camino no ha sido fácil siempre ha estado a mi lado.

A mi madre que es el pilar de mi vida y me ha hecho lo que soy, a mi familia que nunca me han dejado sola, a mis amigos que me han acompañado a lo largo de esta travesía, a todos y cada uno muchas gracias.

Lidia Roxana Díaz García

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	i
Introducción.....	iii
CAPITULO I: MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y LEGAL DE DISEÑO DE UN PLAN DE	
NEGOCIOS	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA: PUBLICIDAD IMPRESA.....	1
1.1.2 ANTECEDENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.2 CONCEPTOS.....	3
1.3 IMPORTANCIA Y TIPOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS: PUBLICIDAD IMPRESA	4
1.3.1 IMPORTACIA DE LA INDUSTRIA: PUBLICIDAD IMPRESA	4
1.3.2 SITUACION ACTUAL DE LA PUBLICIDAD IMPRESA	6
1.3.3 TIPOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS.....	6
1.4 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS	7
1.5 CARACTERISTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	8
1.6 CLASIFICACION DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	9
1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	10
1.7.1 VENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	10
1.7.2 DESVENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIO	10

1.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	11
1.9 CONTENIDO GENERAL DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	12
1.10 BASE TÉCNICA	13
1.11 BASE LEGAL.....	14
1.12 DIAGNÓSTICO.....	16
CAPITULO II: CASO PRÁCTICO GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO	
DIRIGIDO A EMPRESAS DE PUBLICIDAD IMPRESA	19
2.1 GENERALIDADES	19
2.2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	20
2.2.1 HOJA EXPLICATIVA Y TABLA DE CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS..	20
2.2.2 TABLA DE CONTENIDO	21
2.3 RESUMEN EJECUTIVO.....	23
2.4 PLAN DE ORGANIZACION.....	24
2.4.1 DESCRIPCION DEL NEGOCIO	24
2.4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS	25
2.4.3 UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	25
2.4.4 ESTRUCTUTA ORGANIZATIVA	26
2.4.5 ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.....	27
2.4.6 PERSONAL DE LA EMPRESA	28

2.4.7 PROGRAMA INFORMATICO PARA PROCESAMIENTO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA	30
2.4.8 SEGURIDAD	30
2.4.9 SEGUROS	31
2.5 PLAN DE MERCADEO.....	32
2.5.1 GRUPO OBJETIVO DELMERCADO.....	32
2.5.2 METODOS DE DISTRIBUCION	34
2.5.3 PUBLICIDAD	35
2.5.4 PRECIOS	36
2.5.5 FECHAS CRITICAS DE VENTAS	37
2.5.6 MANEJO DE LAS FUERZAS DE VENTAS	38
2.6 PLAN FINANCIERO	40
2.6.1 RESUMEN DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS.....	40
2.6.2 DECLARACIONES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DEL PRÉSTAMO	40
2.6.3 ESTADOS FINANCIEROS	42
2.6.4 PRESUPUESTOS	45
2.6.5 RAZONES FINANCIERAS	45
2.6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	45
2.6.7 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.....	46

2.6.8 ANALISIS E INTERPRETACION FINANCIERA	47
2.7 DOCUMENTOS AUXILIARES.....	49
2.7.1 PREGUNTAS CLAVES PARA ELABORAR UN RESUMEN EJECUTIVO	49
2.7.2 HOJA DE TRABAJO PARA PROMOCIONES DE MERCADO INDIVIDUAL.....	50
2.7.3 PRESUPUESTOS DE BANER, S.A. DE C.V.	52
2.7.4 DEMOSTRACIONES DE CIFRAS PLANTEADAS	53
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS.....	65
ANEXO 1: DISEÑO METODOLOGICO	
ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACION	
ANEXO 3: INFORMACION COMPLEMENTARIA DEL DIAGNÓSTICO	
ANEXO 4: TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	
ANEXO 5: PRESUPUESTOS	

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de trabajar un nuevo esquema metodológico para formular un plan de negocios, nace al reconocer la gran limitante que tiene el empresario, comerciante, industrial o negociante a nivel medio, pequeño o micro, al momento de querer emprender cualquier actividad de negocio. Ya sea que se trate de personas que por primera vez intentan hacer un negocio o bien ya tengan algo de experiencia en los negocios, queda siempre en evidencia la escasa o nula preparación de planes de trabajo para orientar la actividad futura, particularmente en los niveles más bajos del mundo de los negocios.

La compañía se dedica a la elaboración de publicidad impresa con especialidad en banner, teniendo una cartera de clientes selectivos locales que constituyen el 100% de su mercado. Se ha observado que la unidad empresarial posee problemas en la parte de planificación de sus negocios, lo cual es evidente, pues conocen muy poco de herramientas de gran utilidad que les ayudaría a promover y potenciar sus servicios y productos, lo que consecuentemente se traduciría en una mejora de la rentabilidad esperada por los accionistas, si estas se utilizaran.

El plan de negocios como una herramienta importante para la planificación estratégica. Esta es usada de manera tímida por parte de la organización objeto de estudio. No se tiene la claridad necesaria de cuál es el contenido, ni como estructurarlo de una manera sencilla, pero a la vez completa.

La investigación será una herramienta de apoyo a la gerencia para guiar los pasos necesarios para ordenar el documento, lo que permitirá a la alta dirección conocer sus capacidades y fijarse metas realistas.

Como parte de los objetivos de investigación está el proponer diseño de un plan de negocios para la adecuada para el crecimiento de las empresas que se dedican a la publicidad impresa.

La metodología a utilizar en el trabajo será descriptiva y analítica, ya que en él se describen los antecedentes del problema, para tener una mejor comprensión de la situación problemática que afronta la empresa a investigar y elaborar una propuesta que ayude a dar solución a lo planteado.

El estudio se considera servirá como fuente de información para servir de consulta a estudiantes de las carreras relacionadas con planeación estratégica.

INTRODUCCION

Esta investigación hace referencia al diseño de un plan de negocios principalmente para las empresas de publicidad impresa que buscan una herramienta que permita hacer un análisis pormenorizado y reflexionar si se han olvidado y utilizado datos que puedan ser fundamentales, contrastarlos, y prever posibles problemas que puedan surgir.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

La guía tiene como objetivo servir de apoyo a empresarios, comerciantes, negociantes, consultores y asesores particulares de pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como estudiantes de economía en la preparación de un plan de negocios.

El trabajo está estructurado en tres partes: marco teórico, caso práctico y anexos. En el marco teórico se incluye toda la información concerniente a los planes de negocios, complementándose con disposiciones legales. En el caso práctico se aborda el desarrollo del documento, contiene llamadas de notas a pie de página que son ampliaciones a la información contenida. También, existen demostraciones a los cálculos obtenidos y sus respectivas explicaciones para que el lector pueda interpretarlo de manera correcta.

Los anexos abordan información complementaria, tal como: el diseño metodológico, modelos de instrumentos de recolección de datos y tabulación de los mismos.

Las compañías en la actualidad tienen que formular metas realistas que les permitan guiar sus operaciones, para lo cual puede hacer uso de herramientas como el “Plan de Negocios”, lo que no significa que lo que este documento contenga se llegue a concretar en su totalidad, pero si marca la hoja de ruta de las actividades empresariales.

Además, se puede usar como una fuente de información valiosa para los acreedores potenciales de la organización, pues muestra el pasado y futuro de esta, pues se plasman datos históricos y proyectados, que sirven de base para que los entes que financiaran alguna actividad tengan elementos de juicios que le ayuden a tener seguridad en los fondos que son entregados y la certeza que se devolverán en tiempo y por la cantidad acordada.

Por último se puede utilizar como herramienta de control para corregir desviaciones, tomando las medidas que la alta dirección juzgue pertinentes. Con ello se garantiza la actualización de las fronteras que se ha marcado la administración en cuanto a la rentabilidad esperada por los accionistas.

CAPITULO I: MARCO TEORICO, CONCEPTUAL Y LEGAL DE DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA: PUBLICIDAD IMPRESA

La publicidad nace en El Salvador en 1949, pero es hasta 1960 que empezó su desarrollo con la llegada al país de don Rubén F. Rossell, profesional publicitario mexicano que llegó a dirigir la agencia “Publicidad Centroamericana S.A. – PUCASA”, fundada por empresarios de La Constancia, ADOC, H. De Sola y Cigarrería Morazán.¹

En la primera época de la publicidad en el país, los medios impresos comenzaron a tomar importancia, y los anuncios se negociaban directamente con el cliente, proponiéndole alguna rima y un dibujo para su producto, porque las fotografías se utilizaron mucho tiempo después.

Mientras tanto, el segundo período de la publicidad se dio con la llegada de la televisión en 1956, que revolucionó las comunicaciones y la creatividad de las agencias con los primeros espacios en vivo; el impacto de la televisión motivó a la radio y a la prensa escrita para mejorar sus anuncios; fue así como los primeros comenzaron a ordenar y medir los tiempos de las cuñas y el medio prensa empezó a publicar artes enviados por las agencias de publicidad.

En el año de 1971 se introdujo al país la televisión a color, que permitió la creación de dos nuevos departamentos dentro de las agencias de publicidad: uno relacionado con los medios, y otro dentro del espacio creativo. En la década de 1980 surgen nuevos medios, denominados alternativos, por ejemplo: rótulos luminosos, vallas, revistas a color, posters y desplegados.

¹ Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad. Historia de la publicidad en El Salvador http://www.asap.org.sv/documentosasap_antecedentes.htm.

La competencia imponía una nueva visión por parte de las agencias, obligándolas a especializar sus departamentos y servicios. Surgieron los técnicos en producción, visualizadores, ejecutivos de cuentas y jefes de medios.

La crisis socio política de 1980 marca una tercera etapa para las Agencias de Publicidad, al formar sociedades y corresponsalías con las agencias internacionales, para beneficiarse de los avances tecnológicos y nuevas técnicas mercadológicas que estas agencias poseían.

1.1.2 ANTECEDENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS

La necesidad de redactar un plan de negocio de la empresa surge porque los implicados piden una garantía escrita, pero aunque no hubiere nadie que lo pidiese, es importante para proporcionar seguridad a los inversionistas; permite hacer un análisis pormenorizado y reflexionar si se han olvidado y utilizado datos que puedan ser fundamentales, contrastarlos, y prever posibles problemas que puedan surgir. En este sentido, es conveniente jugar planteando diferentes alternativas.

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

La realización de un plan de negocio variará de acuerdo a la complejidad del proyecto empresarial, y de la función que se le atribuya, ya que es una tarjeta de visita que sirve de presentación del proyecto y sus promotores ante posibles terceras personas de muy diversa índole; para la adquisición de recursos ajenos, infraestructuras, negociación con proveedores y

penetración en el mercado. Además, al poner en marcha el proyecto, será necesario como herramienta interna para evaluar el recorrido de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto. De hecho, las múltiples finalidades para las que sirve, suponen una de las razones que dificultan sobremanera la elaboración de este documento. La dualidad de usos genera un constante conflicto entre el uso interno o estratégico y el uso como herramienta de marketing.

1.2 CONCEPTOS

Podemos señalar algunos conceptos según autor Sergio Viniegra en su libro entendiendo el plan de negocios ²

Planear

Es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa en entorno al cual se enfrentara su empresa y/o negocio que decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa o desea participar.

Plan de negocio

Es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con los demás. Ayuda a visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la forma más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

² Viniegra, Sergio. Entendiendo el plan de negocios. Copyright Derechos Reservados 2007. sviniegra@bvconsulting.com.mx

El plan de negocios es un documento donde el emprendedor detalla información relacionada con su empresa. Este documento puede adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados. Existen concisos y breves. De hecho, no existe ningún modelo concreto de Plan de Negocios.

Entre otros conceptos podemos señalar los que se encuentran en el Código de Ética Publicitario³

Anuncio: Toda forma de publicidad.

Publicidad

Aquella parte de la política comercial de una empresa, cuya finalidad es dar a conocer una marca, producto o servicio y persuadir al posible consumidor para que consuma o haga uso de tal marca, producto o servicio, valiéndose, para dicha difusión o persuasión, de contactos no personales a través de la compra de espacios publicitarios en los diferentes medios publicitarios.

Consumidor: Cualquier persona a la cual se le dirige un mensaje publicitario.

1.3 IMPORTANCIA Y TIPOS DE MEDIOS PUBLICITARIOS: PUBLICIDAD IMPRESA

1.3.1 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA: PUBLICIDAD IMPRESA

En El Salvador, el sector publicidad es importante debido a que se han identificado 87 comercios que generan alrededor 1,582 empleos, cuyas remuneraciones alcanzan \$18.992,875.00 dólares al año. La producción bruta de dicho sector es de \$64.131.156.00 dólares.⁴

Desde sus inicios en el mundo antiguo, la publicidad ha evolucionado hasta convertirse en una enorme industria debido a: el aumento de la producción, que plantea la necesidad de activar la demanda y de diferenciar y hacer valer los productos; el desarrollo de los medios de

³ Código de Ética Publicitario. Suscrito por Junta Directiva del Consejo Nacional de Publicidad de El Salvador. Vigencia 1 de enero de 1991, reformado el 10 de enero de 2002.

⁴ Dirección General de Estadística y Censos, "VII Censos Económicos", El Salvador, Ministerio de Economía, 2005 pág. 29

comunicación, que hacen posible la difusión masiva de los mensajes; la lucha por el derecho a la libertad de expresión, en la que tiene gran valor la pluralidad de medios informativos; la configuración de la profesión publicitaria, que debe crear las estructuras necesarias y desarrollar las técnicas que permitan mejorar el proceso de creación y difusión de las campañas y, con ello, asegurar al máximo el logro de los objetivos de los anunciantes.

La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa de vendedor a comprador es ineficaz. Hay una enorme variedad de técnicas publicitarias, desde un simple anuncio en una pared, hasta una campaña simultánea que emplea periódicos, revistas, televisión, radio, folletos distribuidos por correo y otros medios de comunicación de masas.

El anuncio actual desempeña un papel muy importante en la civilización industrial urbana, condicionando para bien y para mal todos los aspectos de la vida cotidiana. Desde la década de 1960 la publicidad se ha utilizado cada vez más para fomentar el bienestar. Las campañas a favor de la salud y contra el consumo de bebidas alcohólicas son sólo dos ejemplos de cómo la industria publicitaria puede defender tales objetivos.

Existen dos tipos de publicidad: la de bienes de consumo, dirigida hacia el consumidor final, y la empresarial, dirigida a los empresarios mediante periódicos y revistas de economía y otros medios especializados de comunicación.

La publicidad puede tener un alcance local, nacional o internacional. Los precios de una campaña publicitaria dependerán de su ámbito de implantación. También variarán en función de lo que se anuncia: ocio, cuestiones legales, políticas, financieras, temas religiosos o anuncios destinados a recoger donaciones para financiar actividades caritativas o humanitarias.

1.3.2 SITUACION ACTUAL DE LA PUBLICIDAD IMPRESA

En la actualidad las agencias de publicidad cuentan con la Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad (ASAP), la cual fue creada en el año de 1964, organismo que tiene por objetivo engrandecer y profesionalizar la industria publicitaria de El Salvador, así como tratar de mejorar la calidad del publicista y de sus empresas.

El desarrollo creciente de ASAP y la constante profesionalización de la industria publicitaria salvadoreña, han permitido aunar esfuerzos con otras entidades de igual prestigio, con el objetivo de velar por los intereses de los consumidores, de los medios de comunicación y de las agencias publicitarias, estas son: La Asociación de Medios Publicitarios Salvadoreños (AMPS) y la Asociación Nacional de Anunciantes de El Salvador (ANAES), quienes durante los años sesenta, aliados en beneficio de la industria publicitaria, conforman el Consejo Nacional de la Publicidad (CNP), con el objeto de fomentar el desarrollo de la industria, rigiendo en principio el uso y la práctica de la misma de acuerdo a principios, tales como: legalidad, moralidad, honestidad y buenas costumbres.

También, ante la inminente necesidad de expresar de una manera común y uniforme los principios rectores de la ética publicitaria, en el año de 1980 el CNP acordó la creación de un código de ética publicitaria para El Salvador, en el que se reúnen normas de conducta y de aplicación que rigen los principios a observarse en la creatividad y difusión de los mensajes publicitarios.

1.3.3 TIPOS DE MEDIO PUBLICITARIOS

Dentro de los medios publicitarios, se puede establecer una clasificación según su especificidad, dividiéndose en:

Comunicación de masas, que incluyen la publicidad junto con otros mensajes, los cuales son: mass media) son: radio, televisión, cine, prensa (periódicos, revistas, suplementos, gacetas, boletines), Redes informáticas (Internet)

Específicamente publicitarios, concebidos exclusivamente para la difusión publicitaria: vallas, paneles (mupis), señalizaciones, rótulos, anuarios, guías, folletos, catálogos, Octavillas (buzoneo), por correo (mailing), en el punto de venta (carteles, exhibidores, en los envases), pantallas en autobuses, aviones, trenes, circuitos cerrados de televisión en diversos espacios, lonas gigantes, globos aerostáticos, carteles en los taxis, carros de los supermercados, objetos diversos con mensajes publicitarios (mecheros, bolígrafos, camisetas).

1.4 IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Radica en que es la carta de navegación de la firma; permite al promotor una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la formación requerida para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad.

Si bien es cierto, que en esencia un plan de negocio simplemente indicará como se debe operar una empresa en papel, y que este plan puede diferir en demasía con la realidad. Brinda la posibilidad de explicar, justificar, ampliar o reducir las razones que le dan vida a un proyecto, o por el contrario que demuestran que se debe llevar a cabo en otras circunstancias.

Además, contar con un plan de negocio permite tener nociones claras y detalladas sobre la empresa misma, su personal, los productos o servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que se encuentra, así como sus metas, las estrategias y cada uno de los planes de acción para conseguirlas.

Dentro de los principales propósitos que tiene el elaborar un plan de negocios para una “PYME” o un emprendedor, se pueden destacar dos:

Obtener financiamiento externo. Este objetivo es muy importante en la medida en que se necesiten recursos financieros para operar la empresa o hacerla crecer. Es de vital importancia contar con un plan de negocio para lograr obtener financiamiento con un banco o un inversionista.

Proporcionar un plan estratégico. Sirve para establecer el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia, manteniendo a la entidad y a su personal en la dirección previamente establecida.

1.5 CARACTERISTICAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Según Jack Fleitman un plan de negocios tiene las siguientes características: ⁵

- a) Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- b) Establecer metas a corto y mediano plazo.
- c) Definir con claridad los resultados finales esperados.
- d) Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- e) Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- f) Involucrar en la elaboración a los ejecutivos que participarán en su aplicación.
- g) Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- h) Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- i) Tener programas para su realización.
- j) Ser claro, conciso e informativo.

⁵ FLEITMAN, Jack. Como elaborar un plan de negocios. <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>

1.6 CLASIFICACION DEL PLAN DE NEGOCIOS⁶

1.6.1 Según el énfasis o tipo de propuesta

- a) Para una creación
- b) Para modificar una situación Existente

1.6.2 De acuerdo al carácter del plan de negocios

- a) Financieros: la factibilidad del proyecto depende de una demanda real
- b) Sociales: no depende de que los usuarios tengan capacidad de pago

1.6.3 De acuerdo al objetivo del plan

- a) Producción de bienes o servicios (primarios o secundarios)
- b) Prestación de servicios: servicios de infraestructura física, estructura social, otros servicios como distribución, financiamiento, esparcimiento, etc.
- c) Proyectos de investigación

1.6.4 De acuerdo a la naturaleza

- a) Crecimiento: son proyectos que buscan hacer crecer una empresa en un mismo sector del negocio.
- b) Diversificación: son proyectos de inversión que buscan crecer en distintos sectores económicos.
- c) Mantenimiento: destinados a sustituir el equipo existente
- d) Inversión regulatoria: de regulación gubernamental
- e) Inversión social: ofrecen bienestar a la comunidad.
- f) Independientes/Mutuamente excluyentes

⁶ LOPEZ, Nelson Aristidizabal. Universidad Nacional de Colombia. Aspectos generales de los planes de negocios. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/clasificacion.htm>

1.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS⁷

1.7.1 VENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Según Avelina Koenes menciona lo siguiente:

- a) Suministra una guía clara de las acciones a seguir.
- b) Proporciona un valioso instrumento de comunicación interna y externa.
- c) El planeamiento correcto de la creación de la empresa, disminuye los niveles de incertidumbre del posicionamiento exitoso del negocio en el mercado.
- d) Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad.
- e) Planifica, organiza y ejecuta las actividades a desarrollar, para la puesta en marcha de la empresa.
- f) Elabora el presupuesto de los recursos económicos de inversión requeridos e identifica las fuentes de financiación
- g) El control y evaluación de los resultados, evita consecuencias funestas que afecten la estabilidad de la empresa

1.7.2 DESVENTAJAS DEL PLAN DE NEGOCIO

- a) Identificación errónea, en la investigación de mercados, de los clientes potenciales, el precio adecuado, los canales de distribución, la promoción y publicidad requerida, la proyección en ventas y los recursos necesarios
- b) La mala proyección del presupuesto de inversión y de las fuentes de financiamiento

⁷ Koenes Avelina. Año 1994. "Plan de Negocios". Editorial Díaz de Santos, S.A. España.

- c) El cronograma proyectado no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos técnicos, tecnológicos y económicos.

1.8 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- a) Ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha.
- b) Encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.
- c) Servir como un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.
- d) Indicar actividades relacionadas entre sí, para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto, con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.
- e) Definir las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.
- f) Ser una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.
- g) Reducir la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

- h) Transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros; los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.
- i) Justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente.
- j) Proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o en su caso, de su crecimiento.

1.9 CONTENIDO GENERAL DE UN PLAN DE NEGOCIOS ⁸

Según Linda Pinson las partes de un plan de negocios son las siguientes:

- a) Hoja explicatoria: es como la cubierta de un libro que contiene alguna información importante de la compañía (Nombre, Dirección, Teléfono, Nombre de la persona que elabora el Plan de Negocio)
- b) Resumen ejecutivo: sintetiza el contenido y propósito del Plan de Negocio ya terminado, el cual cubre todos los puntos importantes respecto a la empresa ya que especifica quien es, que hace, hacia donde va, porque va a donde va y como llegará allí.

⁸ PINSON, Linda. Año 2003. Quinta Edición. "Anatomía de un plan de Negocios". Editorial OM...IM. Estados Unidos.

Dicho resumen puede verse desde dos perspectiva: 1ª si el plan es sólo para uso interno y no está buscando fondos: será un resumen breve de las metas de la compañía y detallará la manera de cumplir con sus proyecciones. 2ª si está buscando fondos: dicho documento especifica el propósito de estos y justifica la viabilidad financiera del plan para con el prestamista o inversionista.

- c) Plan de organización: muestra los elementos clave del negocio entre los cuales están el origen, la naturaleza de los servicios o productos que se ofrecen, los objetivos, las metas, las estrategias, la situación actual, las futuras proyecciones de investigación y desarrollo, la estructura organizativa.
- d) Plan de mercadeo: incluirá información acerca de todo el mercado, con énfasis en su propio mercado-objetivo. Es necesario conocer la competencia, los métodos de distribución, las oportunidades para entrar en el mercado.
- e) Plan financiero: Son los registros que se usan para mostrar las finanzas del pasado, así como las actuales y las proyectadas para el futuro.
- f) Documentos auxiliares: son los registros que apoyan el plan financiero y las decisiones que se han hecho de acuerdo con las tres partes principales del plan de negocios.

1.10 BASE TECNICA

CODIGO DE ETICA PUBLICITARIO

En El Salvador existe el código de ética publicitario que según artículo 1 deben ser cumplidas por quienes participan en actividades publicitarias, ya se definan como anunciantes, agencias de

publicidad o medios publicitarios. El presente código de autorregulación será aplicado por el Consejo Nacional de la Publicidad y por la Comisión Permanente de Ética⁹.

NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF) PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES

Según resolución # 28 del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, de fecha veinte de agosto de dos mil nueve en su parte final numeral II resuelve que: las entidades que no cotizan en el mercado de valores, deberán presentar sus primeros estados financieros con base a Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, por el ejercicio que inicia el 1 de enero de 2011.

Las pequeñas y medianas entidades según sección 1 párrafo 1.2 de NIIF para PYMES son entidades que:

- a) No tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- b) Publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

1.11 BASE LEGAL

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Persona jurídica.

⁹ Código de Ética Publicitario. Suscrito por Junta Directiva del Consejo Nacional de Publicidad de El Salvador. Vigencia 1 de enero de 1991, reformado el 10 de enero de 2002.

Art. 41.- Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (US\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Se excluyen del cálculo del impuesto, aquellas rentas que hubieren sido objeto de retención definida de impuestos sobre la renta en los porcentajes legales establecidos.

Las utilidades de los sujetos domiciliados referidos en este artículo se gravarán con un impuesto complementario cuando se distribuyan de acuerdo lo establecido en la presente ley.¹⁰

LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS

Artículo 54.- La tasa del impuesto es el trece por ciento aplicable sobre la base imponible.¹¹

CODIGO DE COMERCIO

Art. 123.- La cantidad que se destinará anualmente para formar la reserva legal de la sociedad de responsabilidad limitada, será el 7% de las utilidades netas y el límite mínimo legal de dicha reserva será la quinta parte del capital social.

Art. 124.- Las dos terceras partes de las cantidades que aparezcan en la reserva legal deberán tenerse disponibles o invertirse en valores mercantiles salvadoreños o centroamericanos de fácil realización; la otra tercera parte podrá invertirse de acuerdo con la finalidad de la sociedad.¹²

¹⁰ Decreto Legislativo No. 957. Reformas a la Ley de Impuesto Sobre la Renta, Diario Oficial No. 235, Tomo No. 393,15 de Diciembre, 2011.

¹¹ Decreto Legislativo No. 224, 12 de Diciembre 2009. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Diario Oficial No.237, Tomo No.385, 17 de Diciembre de 2009.

1.12 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier circunstancia y cuáles son las tendencias de la situación investigada. Esta determinación se ha realizado sobre la base de datos y hechos recogidos (cuestionarios) y ordenados sistemáticamente, los cuales han permitido visualizar mejor la situación actual de las empresas sujetas de estudio, con el objetivo de dar una solución a la problemática planteada.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las 22 empresas encuestadas, a través, de los instrumentos de recolección de datos, se puede tener la base para sustentar por cada uno de los aspectos estudiados, de la manera siguiente:

1. Grado de conocimiento del plan de negocio.

La experiencia de los negocios de publicidad impresa en el mercado es considerable, ya que el 60% de las empresas encuestadas cuenta con más de 5 años de presencia en el mercado, no obstante no poseen conocimientos especializados sobre planes de negocio (45.45%) pero señalan que este debe ser: claro, conciso e informativo. Y que la principal finalidad es proporcionar un plan estratégico dejando de lado la obtención de financiamiento. Las empresas cuentan con los conocimientos del plan de trabajo, pero no poseen la capacidad de explotar todas las opciones que esta herramienta puede darles y se limitan a utilizarlo como un punto de referencia para la ejecución operativa del negocio pero no como una herramienta para la planificación y expansión de la industria. Ver Anexo 3

¹² Decreto Legislativo No. 381, Código de Comercio, Diario Oficial No.119, Tomo 387, 25 de junio del 2010.

2. Respuesta a los cambios

La mayoría de las empresas manifestó que cuentan con un plan de negocio que actualmente no es adecuado a las necesidades de la empresa. Por lo que les gustaría contar con un plan de negocios, que corresponda a su situación real considerando los contextos cambiantes para la realización de ajustes.

Las empresas necesitan que se les proporcione una guía de cómo estructurar el plan de negocios que responda y se apegue a su realidad, además de mostrar de qué manera deben realizar los ajustes necesarios. Ver Anexo 3

3. Estructura orgánica

La organización de las empresas objeto de estudio poseen una estructura relativamente común entre ellas. El 100% reconoce una unidad jerárquica superior que debe ser la encargada de la elaboración y seguimiento del plan de negocios. Sin embargo, se pone de manifiesto la importancia de la coordinación que debe existir entre cada una de las áreas involucradas. Se determinó que la gerencia general es la responsable de coordinar las funciones para la elaboración del plan de negocios, lo que precisa dar elementos básicos para lograr este objetivo, tal como: diseñar una estructura orgánica adecuada que responda a las actividades y recursos disponibles. Ver Anexo 3

4. Manejo de la información

En cuanto a este aspecto queda claramente identificado que estos agentes económicos no hacen uso adecuado de las fuentes de información, las que le proporcionarían elementos de juicios valiosos para tomar decisiones y elaborar el plan de negocios (asociaciones empresariales 40.91% y contabilidad de la empresa 45.95%). Las técnicas de análisis financiero son pobres, debido a que la mitad de estas organizaciones solo

utilizan las razones financieras (59.09%), dejando de lado otros métodos que le servirían para tener un mejor panorama de su situación, tales como: punto de equilibrio, análisis verticales y horizontales, análisis de tendencias, entre otros. Ver Anexo 3

5. Beneficios, dificultades e impacto del plan de negocios

Las ventajas identificadas por las compañías resulta ser la planificación de las actividades (86.36%), identificación de los segmentos de mercado (72.37%). En cuanto a las desventajas se señalan la falta de tecnología (31.82%), ausencia de capital (22.73%) y la mala información acerca del mercado (77.27%) esto es concordante, con el manejo inadecuado de la información.

La mayor diferencia identificada entre las compañías es principalmente el precio (81.82%) y calidad del servicio (40.91%). Así como, el canal de publicidad más utilizado son los mismos que ofrecen a los clientes que demandan sus servicios. Las organizaciones empresariales pueden invertir en tecnología para reducir costos sin sacrificar la calidad, inclusive tendrá la posibilidad de aumentar esta. Ver Anexo 3

CAPITULO II: CASO PRÁCTICO

GUIA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO DIRIGIDO A EMPRESAS DE PUBLICIDAD IMPRESA

2.1 GENERALIDADES

El desarrollo del presente capítulo tiene como propósito principal exponer un guía para elaborar el plan de negocios a fin de facilitar el proceso de aprendizaje de los encargados de elaborarlo y en los niveles básicos de los estudiantes de economía. Con la finalidad de que el mencionado propósito alcance los niveles didácticos deseados, cada una de las etapas del plan de negocios se desarrollará de forma separada, presentando su teoría y respectiva aplicación.

El caso práctico se realizó con datos proporcionados por Banner, S. A. de C.V., se han utilizado supuestos para completar la información necesaria. El objetivo del documento es mostrar la estructura de esta herramienta, por lo que algunas cifras han sido supuestas, para mostrar la utilidad y significado que estas tienen para los usuarios de este tipo de documentos.

El plan de negocios inicia con describir elementos cualitativos (plan de organización y plan de mercadeo) y posteriormente se hacen los cálculos que sustentan los resultados esperados (Plan Financiero).

La última parte incluye todos aquellos documentos auxiliares que sirven de información adicional, la que es necesaria para la adecuada comprensión de este instrumento.

Cabe mencionar, que dentro del contenido se incluyen fórmulas que han servido como base para los resultados obtenidos, presupuestos de la empresa modelo y estados financieros reales de los tres últimos años, así como los proyectados. En ciertos casos ha sido necesario el uso de hojas

de cálculo, factores de interés compuesto de las tablas financieras y algunos supuestos para completar los datos.

También, se han usado notas al pie de página para ampliar cierta información primordial, pero que no se forma parte generalmente en el cuerpo de un plan de negocio.

FIGURA N° 1: Estructura del Plan de Negocios



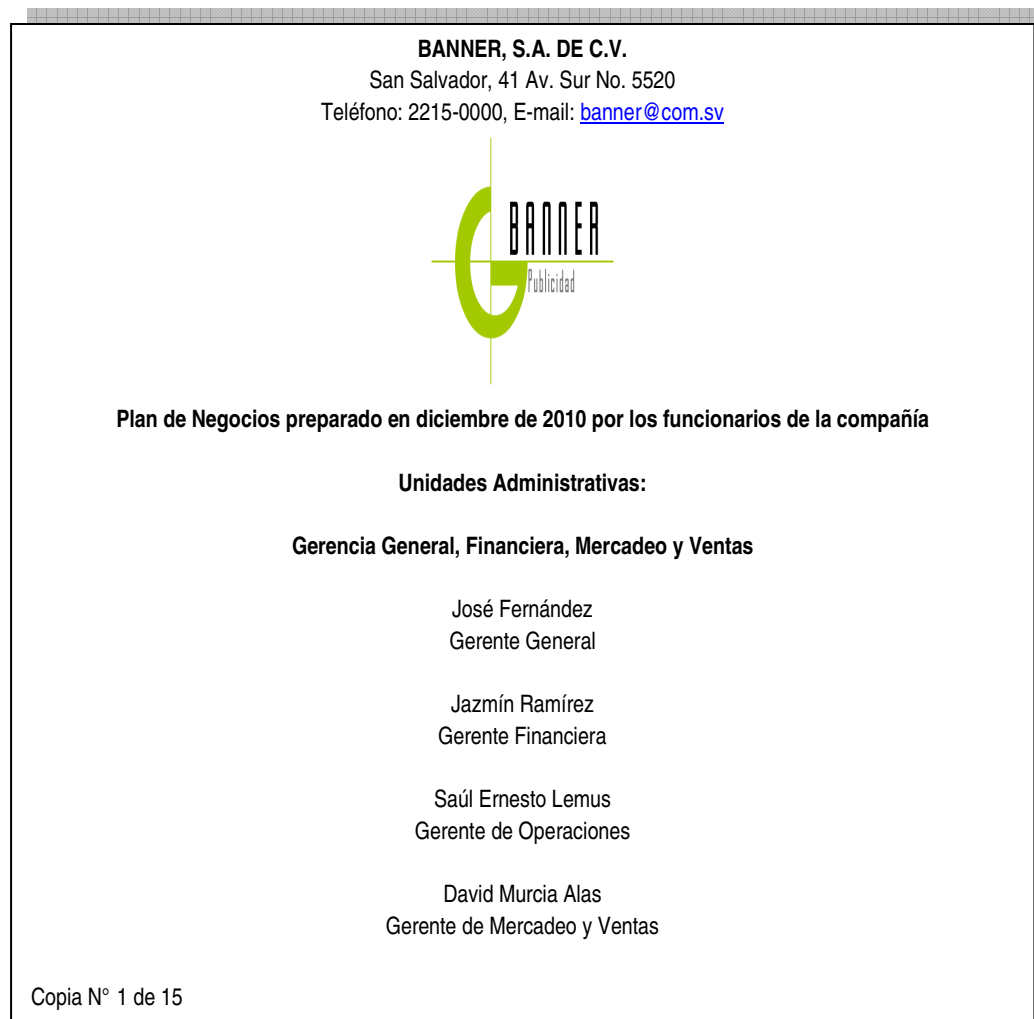
2.2 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

2.2.1 HOJA EXPLICATIVA Y TABLA DE CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

La hoja explicativa necesita ser atractiva y contener alguna información importante, prácticamente es la carátula del documento. Sirve como título y contendrá lo siguiente: a) Nombre, dirección, número telefónico, y otros datos generales de la compañía; b) Logotipo; c)

Nombres y títulos de los funcionarios de la compañía, d) Mes y año en que se presenta el plan, e) Número de la copia, f) Nombre o nombres de quien prepara el plan. A continuación se presenta un ejemplo:

FIGURA N° 2: Ejemplo de una hoja explicativa



2.2.2 TABLA DE CONTENIDO

La tabla de contenido también es parte importante de un buen plan de negocio. Además, debe

ser bien organizada ya que el lector puede encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de la empresa.

No se puede terminar hasta que el plan este completo. El nivel de detalle de este apartado dependerá de la complejidad del documento.

En la mayoría de los casos, el plan del negocio tendrá los apartados que abajo se enlistan. Los subtítulos dependerán de lo que se decida incluir, pero como mínimo contendrá:

CUADRO N° 1: Ejemplo de Tabla de Contenido de Banner, S.A. de C.V.

TABLA DE CONTENIDO	
◆ El Resumen Ejecutivo	i
Parte I: Plan de Organización.....	1
Descripción del Negocios.....	1
Productos y servicios	2
Estructura Legal	2
Administración de la empresa	2
Personal de la empresa	3
Programa Informático para el procesamiento de la contabilidad	5
Seguridad.....	6
Seguros.....	7
Parte II: Plan de Mercadeo.....	8
Parte III: Plan Financiero	21
Parte IV: Documentos Auxiliares	31

2.3 RESUMEN EJECUTIVO¹³

En este apartado se expresa la tesis del plan de negocio, sintetiza el contenido y propósito, el cual cubre todos los puntos importantes que contiene el documento.

El siguiente es un ejemplo del resumen ejecutivo que ha tomado en cuenta la información más relevante de Banner, S. A. de C.V.

CUADRO N° 2: Ejemplo del resumen ejecutivo de Banner, S.A. de C.V.

RESUMEN EJECUTIVO
<p>La Compañía Banner, S.A. de C.V. está planeando extenderse, para lo cual se comprarán dos equipos de impresión de última tecnología durante el próximo año. El equipo se adquirirá a través de financiamiento.</p>
<p>La compañía tiene una estructura legal de Sociedad Anónima de Capital Variable, la cual fue fundada hace cinco años, que se dedica a la publicidad impresa, con especialización en la elaboración de banner y rótulos.</p>
<p>La empresa pretende incursionar en nuevos segmentos de mercado, como son las maquilas e instituciones públicas. Lo cual implica tener los recursos materiales para ofrecer los servicios a los clientes potenciales.</p>
<p>Asimismo, la demanda de los clientes actuales ha aumentado, debido a que se ha procurado satisfacer hasta los requerimientos más exigentes.</p>
<p>La ubicación geográfica de la organización es estratégica, ya que es una zona de gran auge comercial.</p>
<p>La estructura orgánica cuenta con todas las unidades administrativas necesarias para el desarrollo de las actividades, logrando eficiencia en las operaciones.</p>
<p>Este plan de negocio servirá como una guía de un año que dirigirá a la compañía en la administración, mercadeo, y en las controversias financieras que son inherentes al querer lograr una meta de crecimiento que doblará el tamaño de la compañía.</p>
<p>La empresa tiene como expectativa de crecimiento aumentar las ventas a \$ 557,000.00 anuales con respecto al año anterior, disminuir costos y aumentar la calidad y precio de sus productos y servicios.</p>

¹³ Ver documentos Auxiliares: Preguntas Claves para elaborar un Resumen Ejecutivo.

2.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN

Esta es la primera sección importante, cubre los detalles organizativos de la compañía. Incluye información sobre la industria en general (desde el punto de vista de la rama económica a la que se dedica la empresa)

2.4.1 DESCRIPCION DEL NEGOCIO

La sociedad Banner, S.A. de C.V., se estableció en 2006 para satisfacer los requerimientos de publicidad impresa por parte de las empresas comerciales. Este rubro tuvo un desarrollo moderado con el aumento de requerimientos de estos servicios. Las proyecciones indican una creciente demanda de parte de los clientes.

Banner, S.A. de C.V. mantiene una ventaja competitiva gracias al pronto cumplimiento de sus órdenes, sus excelentes relaciones con los clientes, y sus capacidades de diseño para cada consumidor.

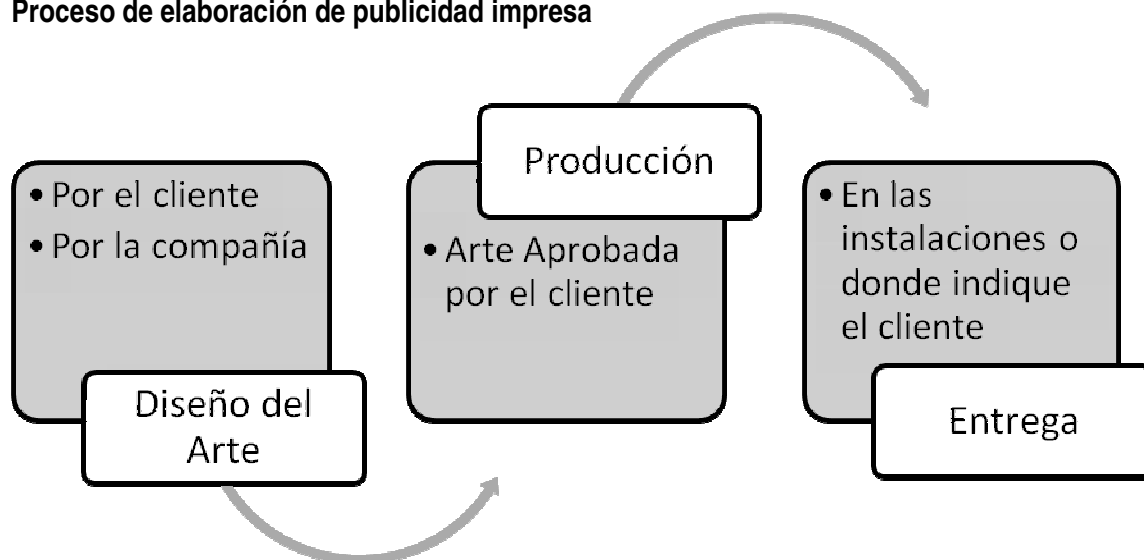
La compañía está adecuadamente alojada en un área de gran tráfico comercial y desea satisfacer la creciente solicitud de sus servicios con la compra de equipo nuevo y moderno, que ofrecerá la oportunidad para presentar propuestas de más amplio enfoque, mayores capacidades de diseño personalizado, costos más bajos por servicio y un tiempo de entrega más corto.

2.4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los servicios que ofrece la empresa Banner, S.A. de C.V. incluyen todo lo relacionado con la publicidad impresa: elaboración de banner, calcomanías, rótulos exteriores, vallas publicitarias, impresiones en artículos promocionales, publicidad en vehículos, entre otros.

FIGURA N° 3: " FUENTE DE INFORMACION" BANNER, S.A. DE C.V.

Proceso de elaboración de publicidad impresa



Los productos se elaboran con materiales de la más alta calidad, adquiridos a cinco proveedores nacionales. Se cuenta con personal capacitado para brindar el mejor servicio, atención personalizada y en búsqueda de la mejora continua.

2.4.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Banner, S.A. de C.V. está situada en una zona comercial con un espacio de 400 metros cuadrados situada en San Salvador en la 41 Avenida Sur No. 5520. Se escogió ese espacio por

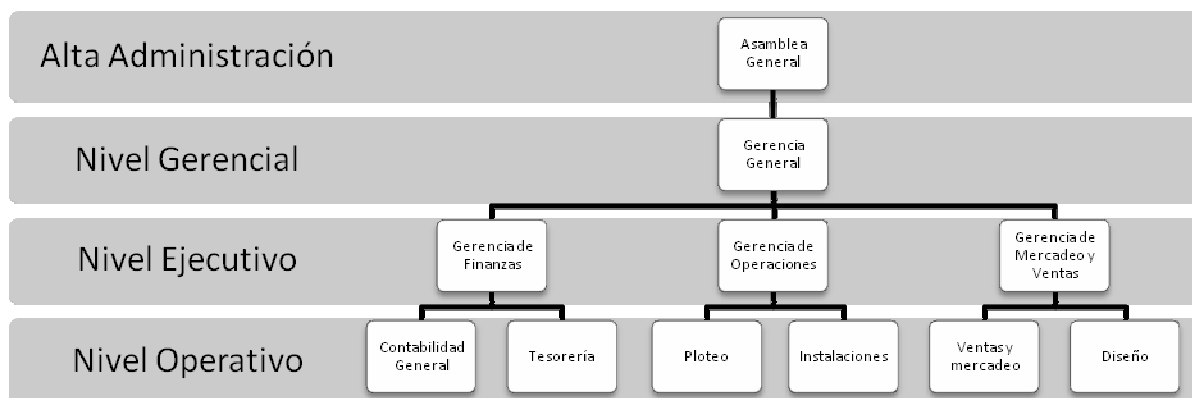
su accesibilidad a las instalaciones para envíos, buenas disposiciones de seguridad, bajo costo por metro cuadrado, y proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materiales.

2.4.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Banner, S.A. de C.V. es una sociedad anónima de capital variable, formada por cinco accionistas que poseen cada uno el 20% de participación en el capital social. La representación de la compañía esta confiada a un administrador único y a un suplente en los casos previstos que deba llenar la vacante, estos ocuparán el puesto de Gerente General. La máxima autoridad es la Junta General de Accionistas la cual se reúne una vez al año de forma ordinaria. Los socios fundadores poseen la preparación académica necesaria y una sólida experiencia en el campo de la publicidad.

FIGURA N° 4: " FUENTE DE INFORMACION" BANNER, S.A. DE C.V.

Organigrama básico de una empresa de publicidad impresa



2.4.5 ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

En este apartado se detallará como se lleva a cabo la administración de la compañía, las unidades funcionales principales, así como sus atribuciones primordiales.

Banner, S.A. de C.V. cuenta con las siguientes áreas funcionales:

Gerencia general: la cual es la máxima autoridad administrativa como ejecutora de los acuerdos de la junta general de accionistas, la responsable de la firma social y la representación judicial y extrajudicial, tiene bajo su supervisión la dirección del área de finanzas, operaciones, mercadeo y ventas.

Gerencia financiera: tiene bajo su responsabilidad velar por el mejor aprovechamiento de los recursos financieros de la empresa, buscando siempre que estos sean obtenidos y usados de manera eficiente y oportuna. El análisis de los datos financieros de la entidad, la estructura de los activos y la fijación de la composición de capital es otra de sus tareas.

Gerencia de operaciones: esta tiene como principal función la elaboración de la publicidad impresa, la instalación y entrega de los productos. Es crítica la importancia de mantener control sobre las operaciones. Los tres conceptos claves que se usan en esta área funcional son: (1) producto y servicios de calidad (2) a un precio competitivo (3) entregado a tiempo.

Gerencia de mercadeo y ventas: tiene como tarea mantener a la empresa en el mercado mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios a nivel nacional.

2.4.6 PERSONAL DE LA EMPRESA

El número total de empleados que se contratará para el manejo de los dos nuevos equipos de impresión será dos. Se realizarán entrevistas para cada posición. Con estas dos nuevas contrataciones se llegará a 25 empleados.

TABLA N° 1: Nómina de personal

N°	Nombre	Puesto	Contratación	Sueldo ¹⁴
1	José Fernández	Gerente General	Permanente	\$1,600.00
2	Jazmín Ramírez	Gerente de Finanzas	Permanente	\$1,000.00
3	Saúl Ernesto Lemus	Gerente de Opera	Permanente	\$1,000.00
4	David Murcia Alas	Gerente de Merc y Vta	Permanente	\$1,000.00
5	Pedro Ramírez	Contador General	Permanente	\$ 600.00
6	Karla Montano	Asistente Contable	Permanente	\$ 325.00
7	David Hernández	Tesorero	Permanente	\$ 475.00
8	José Núñez	Cajero y Facturador	Permanente	\$ 300.00
9	Verónica Melara	Recepcionista	Permanente	\$ 250.00
10	Enrique Jiménez	Operador de Ploter	Permanente	\$ 400.00
11	Pablo Flores	Operador de Ploter	Permanente	\$ 400.00
12	Carlos Romero	Operador de Ploter	Permanente	\$ 400.00
13	Roberto Fernán	Bodeguero y Compras	Permanente	\$ 300.00
14	Luis Gamero	Instaladores	Permanente	\$ 225.00
15	Elmer Pérez	Instaladores	Permanente	\$ 225.00
16	Alejandro Quevedo	Instaladores	Permanente	\$ 225.00
17	Oscar Ramos	Vendedor	Permanente	\$ 250.00
18	Cecilio Márquez	Vendedor	Permanente	\$ 250.00
19	Marcela Monterrosa	Vendedor	Permanente	\$ 250.00

¹⁴ Estos valores están sujetos a los respectivos descuentos de ley

N°	Nombre	Puesto	Contratación	Sueldo ¹⁴
20	Mirna Suárez	Vendedor	Permanente	\$ 250.00
21	Carmen Carbajal	Asistente de Merca	Permanente	\$ 400.00
22	Ronald Pinzón	Diseñador	Permanente	\$ 500.00
23	Antonio Iraheta	Diseñador	Permanente	\$ 500.00
24	Fernando Galeano	Diseñador	Permanente	\$ 500.00
25	Gustavo Calero	Servicios Generales	Permanente	\$ 225.00
			TOTAL	\$ 11,850.00

El perfil que es solicitado a cualquier persona que desee incorporarse a la organización es el siguiente:

TABLA N° 2: Información solicitada al nuevo personal

No.	Perfil
1.	Estudios universitarios en el caso de puestos de dirección
2.	Agradable, sociable, confiable
3.	Alta integridad y dedicación
4.	Buena presentación
5.	Capaz de asumir responsabilidades
6.	Capaz de seguir direcciones
7.	Demostrar cualidades de liderazgo
8.	Experiencia en puestos similares
9.	Habilidades básicas de oficina
10.	Interés en superarse personalmente
11.	Propositivo
12.	Trabajador en equipo

Durante los procesos de selección se indaga si los candidatos cumplen los perfiles establecidos por la compañía, sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia laboral, son factores también importantes.

2.4.7 PROGRAMA INFORMATICO PARA PROCESAMIENTO DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

Toda la contabilidad de libros se mantiene en una computadora que funciona como servidor y es respaldado con regularidad (cada semana) por el asistente contable. Se utiliza el software "Quickbooks" . Al final de cada año, se imprimen los estados financieros finales y se envían a la contadora pública autorizada, Sandra Barillas, quien es la auditora externa y tiene 35 años de experiencia como contadora pública. Sus honorarios son razonables y existe un alto nivel de confianza por sus contribuciones al negocio, ya que ella es socia directora de la firma de auditoría Barillas y Asociados.

La base de datos de clientes cautivos y potenciales se mantienen en el software ACT de Contact Software International, que permite listar horarios precisos para la programación de visitas, y administrar las cuentas con exactitud. En "Office" de Microsoft se lleva a cabo el procesamiento de documentos, desarrollo de hojas de trabajo, y propuestas para hacer presentaciones a los grandes clientes. Todos los programas que se mencionan arriba son fáciles de obtener y es posible tener apoyo a precios muy razonables.

2.4.8 SEGURIDAD

Banner, S.A. de C.V. posee políticas de seguridad para disminuir el riesgo de robo o hurto de los bienes de la empresa. Los problemas y situaciones a considerar y medidas de protección a tomar se enlistan a continuación:

i. Hurto interno

- Hurto -de herramientas: cuatro cámaras de circuito cerrado en el garaje, operando 24 horas diarias
- Robo de efectivo: límite de la caja chica es \$600.00. El dinero recaudado cada día se lleva al banco al día siguiente.
- Falsificación de firmas: todos los cheques los firma el gerente general al final del día
- Orientación de los empleados - para reducir los robos y enfatizar procedimientos de seguridad
- Inventario mensual: responsabilidad de los supervisores
- Plan de Compras de los Empleados: reducirá la inclinación a robar. El descuento de los empleados es del 35% del precio de venta al por menor. Podrán reservar sus compras (20% pago inicial el resto en 60 días o más) o por medio de deducciones en el cheque de pagos (deducido de cada cheque en 4 períodos de pago). Procesado por personal autorizado que no incluya al comprador (se necesitará dos firmas).

ii. Hurto Externo

- Cámaras para detectar robos de personas que recién entra al local, situadas en cada puerta de salida
- Cámaras en el área de estacionamiento
- Robo por allanamiento: se instalan las alarmas cada noche y se les conecta directamente a la empresa de seguridad que provee el servicio

2.4.9 SEGUROS

Banner, S.A. de C.V. tiene tres tipos de seguros que cubren a sus empleados y bienes, estos contratos son con la aseguradora Seguros del Pacífico, S.A., los que se han adquirido para un plazo de un año, renovables por igual periodo de tiempo.

TABLA N° 3: Seguros vigentes

N°.	TIPO DE SEGURO	ESTADO
1	Seguros Contra Daños de Bienes	Vigente
2	Seguros contra robo y daño a terceros de flota de vehículos	Vigente
3	Seguro colectivo de vida	Vigente

2.5 PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo es la sección que se dedica a llevar el producto o servicio al cliente o al “mercado-objetivo”. Se prefiere pensar en el mercadeo como el Proceso de IAR” lo que se necesita es: (1) Investigar, (2) Alcanzar y (3) Retener el mercado-objetivo. Los elementos que se incluyen en este apartado ayudarán a organizar la información necesaria para lograr buenos resultados. Es importante que este sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan de mercado un documento que debe ser leído y aprobado por la dirección, tiene que ser relativamente corto y conciso.

2.5.1 GRUPO OBJETIVO DEL MERCADO

Se compone de los grandes usuarios, de la gente a quien se dirige la empresa. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: edad, el ingreso, la educación y el tamaño de la familia. Puede influir también la psicografía que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el producto y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

Banner, S.A. de C.V. ha determinado su grupo objetivo de mercado al que va dirigido todos los servicios que ofrece, se ilustra en la en la tabla que sigue a continuación:

TABLA N° 4: Descripción del mercado objetivo

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
PERFIL	<p><i>Consumidores:</i> personas particulares y todo tipo de instituciones públicas y privadas. Actualmente se está empezando a trabajar con maquilas y gobierno.</p> <p><i>Compras:</i> Cualquier nivel de compra</p>
UBICACIÓN	Los catorce departamentos de El Salvador
DIMENSIÓN DEL MERCADO	<p>Lista de direcciones adquirida en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Dirección General de Estadística y Censos, directorio telefónico.</p> <p>La base de consumidores variará de 5,000 a 6,000 en el primer año de haber adquirido el nuevo equipo (Para el caso de empresas e instituciones de gobierno)</p> <p>La demanda de la empresa es de \$360,000.00 y el mercado potencial es de \$6,000,000.00¹⁵</p>
COMPETENCIA	<p>Media: debido a que existe una cantidad considerable de empresas que se dedican a la misma actividad, sin embargo, se conoce su posición en el mercado, sus precios y el grado de aceptación de los consumidores. Lo que hace posible, tener elementos de juicio para innovar y presentar mejores ofertas a los clientes.</p>

¹⁵ Ver demostración N° 1. en apartado documentos auxiliares

2.5.2 MÉTODOS DE DISTRIBUCIÓN

Banner, S.A. de C.V. cuenta con un programa de distribución que se desglosa de dos formas, los cuales son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toma; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos y/o servicios:

TABLA N° 5: Metodología para la distribución.

A. Venta Directa por visitas a clientes	B. Al por menor desde la sala de ventas
1. Se realizan visitas a clientes potenciales y se le da seguimiento a consumidores cautivos, dejándoles listas de precios generales, números de contacto, direcciones de correo electrónico.	1. Todos los servicios de publicidad que se ofrecen estarán disponibles en la sala de ventas.
2. Las órdenes se procesan por teléfono o tras recibir correos electrónicos previamente enviados, aceptando cheques, VISA/MC, o American Express.	2. La elaboración de publicidad impresa que no se encuentran dentro de las listas de servicios, por ser un trabajo especial para determinado cliente, el precio de venta se calcula de acuerdo a los costos en lo que se incurrirán y el margen de ganancia que la empresa ha establecido.
3. En la mayoría de los casos los envíos los hace directamente al cliente, siguiendo instrucciones proporcionadas por ellos.	3. Las listas de precios se mostrarán en un escritorio para tomar órdenes para todos los servicios.
4. Los costos de envío se incluyen en el precio de venta.	4. Se establecen horarios de entrega de toda la publicidad impresa terminada para que los clientes puedan retirarla de la sala de ventas

2.5.3 PUBLICIDAD

Actualmente Banner, S.A. de C.V. tiene varias formas de publicidad:

TABLA N° 6: Listado de medios publicitarios.

Medios de Publicidad	Descripción
1. Anuncios en periódicos: Todos los anuncios son idénticos e incluyen la información que exige el periódico:	a. Medida del anuncio: dos columnas por tres pulgadas b. Frecuencia: mensualmente c. Sección: servicios Tarifa anual: \$500.00 más IVA
2. Guías telefónicas - Páginas amarillas y directorios	a. Empresa: Clasiguía amarilla. Publicar Directorios, S.A. de C.V. b. Información del anuncio: c. Cobertura: todo el país d. Tarifa anual: \$650.00 e. Medida del anuncio: 1/8 de página f. Fecha para renovar: 1o de febrero g. Contacto: Licenciada Glenda Martínez de Orellana
3. Internet-Correo electrónico	a. Página web contratada en www.paginasamarillas.com.sv b. Envío de correo electrónico con ofertas a los clientes que han suministrado su dirección, cuando estos han autorizado dirigirles mensajes. Tarifa anual: \$ 500.00
4. Radio	a. Emisoras Radiales: 107.7 F.M., La Romántica 101.3 F.M. b. Duración: Cuña radial de 30 segundos c. Horario de Programación: cinco programaciones

Medios de Publicidad	Descripción
	en horario estelar. Tarifa Anual: \$8,000.00
5. Vallas Publicitarias:	a. Número de Vallas: 10 vallas publicitarias b. Tiempo de colocación: dos meses c. Ubicación: Zona Metropolitana de San Salvador (Boulevard de los Próceres, Boulevard de los Héroes, Paseo General Escalón, Avenida Roosevelt, Calle Circunvalación Ciudad Merliot, Boulevard Constitución, calle los sísímites, calle Gabriela Mistral) Tarifa Anual: \$20,000.00

2.5.4 PRECIOS

a. Compras: Como se estipula en los términos y condiciones de compras de Banner, S.A. de C.V., se solicita un descuento del 10 al 15% sobre los precios al por mayor que se publican en los catálogos de producto de tinta y vinilos. En cerca del 95% de los convenios hechos, han recibido importantes descuentos.

b. Precios del listado de servicios:

1. Servicios de publicidad impresa: Para recuperar los costos de publicidad, se ha sobrecargado (30%) a todos los servicios, más un 10-15% adicional. El margen agregado cubrirá cualquier cargo adicional de fletes que no se hayan considerado en el servicio ofertado que pagó el cliente.
2. Servicios de publicidad complejos y/o instrucciones especiales: El precio fijado es de un 50% adicional al margen ordinario de ganancia (150% de sobrecargo) para permanecer competitivo.

c. Fijación de Precios: ¹⁶

Para fijar el precio de venta a los clientes se utiliza el método de márgenes de ganancia, el cual viene dado por la fórmula:

$$\text{Costo Unitario} = \text{Costo Variable} + \frac{\text{Costo Fijos}}{\text{Ventas en Unidades}}$$

$$\text{Precio} = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{Rentabilidad Esperada sobre las ventas})}$$

2.5.5 FECHAS CRITICAS DE VENTAS

Tomando en cuenta que los servicios se pueden considerar como necesarios para vender por parte de los clientes, la cercana temporada de festividades o de fechas para llevar a cabo alguna actividad (por ejemplo jornadas de salud, procesos electorales, etc.) es de **importancia crítica**. Típicamente, éste es el tiempo de mayor venta en la industria de publicidad impresa. Las que siguen son fechas críticas para la compañía:

¹⁶ Kotler, Philip (2000), Dirección de Marketing. Prentice Hall, página 535

TABLA N° 7: Listado de fechas críticas.

FECHA	DETALLE
02-01-2011	Visita a clientes
16-01-2011	Inicio de año escolar
14-02-2011	San Valentín
Marzo 2011	Elecciones Legislativas y Concejos Municipales
10-05-2011	Día de la Madre
17-06-2011	Día del Padre
22-06-2011	Día del maestro
15-09-2011	Día de la independencia
Noviembre y diciembre 2011	Festividades de natividad

2.5.6 EL MANEJO DE LA FUERZA DE VENTAS

El vendedor debe conocer a fondo el producto o servicio que está ofreciendo. Por lo tanto, lo que el vendedor diga y cómo lo exponga es sumamente importante. Aquí se presentan trece pautas o principios comunes que indican lo que debe hacer un vendedor cuando se enfrenta a la cotidiana resistencia a las ventas.

- a) Tener lista una buena frase de introducción que no tome más de diez segundos. La expresión que el vendedor tome como introducción debe lograr atención inmediata conquistar la confianza, estimular toda la presentación. Debe crear una primera impresión favorable, llamativa, motivadora y animada.
- b) Hacer énfasis en lo que el producto o servicio hará por el cliente. Se deben vender beneficios.
- c) Presentar todos los argumentos de venta más importantes durante cada visita.

- d) Proceder lógicamente de un punto a otro, es decir enlazar con destreza todas las partes de la presentación de venta y no perder el hilo.
- e) Adelantarse a las objeciones e incluirlas en las presentaciones.
- f) Hacer demostraciones, ya que le dan vida, movimiento, interés, emoción y un aire de espectáculo a toda la presentación de venta.
- g) Permitir la participación del cliente en la demostración. El deseo de comprar surge de permitirle al cliente compartir el palco de honor, de ver y manejar su producto o visualizaciones.
- h) Emplear la palabra "usted" en vez de "nosotros". Los clientes están interesados en su propio bienestar y sus problemas, así como en los ahorros y beneficios que le puedan ofrecer.
- i) Verificar por medio de preguntas el progreso que está haciendo al vender cada beneficio.
- j) Emplear en cada presentación algún medio o mecanismo que despierte la curiosidad, de tal modo que los clientes se interesen y pregunten por el servicio. Colocar el producto o la demostración visual frente a los clientes y continuar con la plática de ventas.
- k) La forma como se maneja el producto, visual o instrumentos de ventas Es tan importante como lo que el vendedor dice acerca del mismo. Manejarlo con admiración, es importante exaltarlo.
- l) Cerrar el proceso con unas breves palabras que no tomen más de 60 segundos. Resumir los puntos de ventas claves y concluir con el que más le interesa al cliente.
- m) Facilitar la compra.

2.6 PLAN FINANCIERO

2.6.1 RESUMEN DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS

- I. Banner, S.A. de C.V., una sociedad en busca de capital para ampliar sus negocios. Lo que implica la adquisición de dos equipos nuevos de impresión de banner.

- II. Los fondos necesarios para alcanzar esa meta serán \$40,000.00
(Ver “Declaración de la distribución de fondos del préstamo”)

2.6.2 DECLARACIONES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL FONDO DEL PRÉSTAMO

a) Uso de los fondos del préstamo

Banner, S.A. de C.V., usará los fondos que se anticipan en la suma de \$40,000 para modernizar su equipo de producción. Esto necesitará la compra de dos nuevas impresoras de banner y la capacitación del personal en la operación de esos equipos.

Utilizando una aplicación informática se obtiene la siguiente tabla para los datos del préstamo que se realizará:

Datos:

Monto solicitado:	\$40,000
Tasa de interés:	16% anual
Plazo:	5 años

TABLA N° 8: amortización de préstamos

Mes	Intereses a pagar	Abono a capital	Saldo Capital
0			\$40,000.00
1	\$533.33	\$439.39	\$39,560.61
2	\$527.47	\$445.25	\$39,115.36
3	\$521.54	\$451.18	\$38,664.18
4	\$515.52	\$457.20	\$38,206.98
5	\$509.43	\$463.30	\$37,743.68
6	\$503.25	\$469.47	\$37,274.21
7	\$496.99	\$475.73	\$36,798.48
8	\$490.65	\$482.08	\$36,316.40
9	\$484.22	\$488.50	\$35,827.90
10	\$477.71	\$495.02	\$35,332.88
11	\$471.11	\$501.62	\$34,831.26
12	\$464.42	\$508.31	\$34,322.96
Totales para el año 1			
	Se pagará \$11,672.67 por la obligación en el año 1. \$5,995.63 se irán a INTERESES \$5,677.04 se abonara a Capital		

b) Declaración de Respaldo ¹⁷

1. El equipo necesario es el siguiente:

- Dos Impresoras F-34 Owen Tech de alta velocidad (precio de compra: \$20,000.00 más IVA cada una). (Valor Presente, P), se requieren costos de mantenimiento de \$ 500.00 anuales. La empresa lo adquirirá con una vida útil de 10 años, y un valor de salvamento al final de \$ 1,500.00

2. El equipo que se posee actualmente es el siguiente:

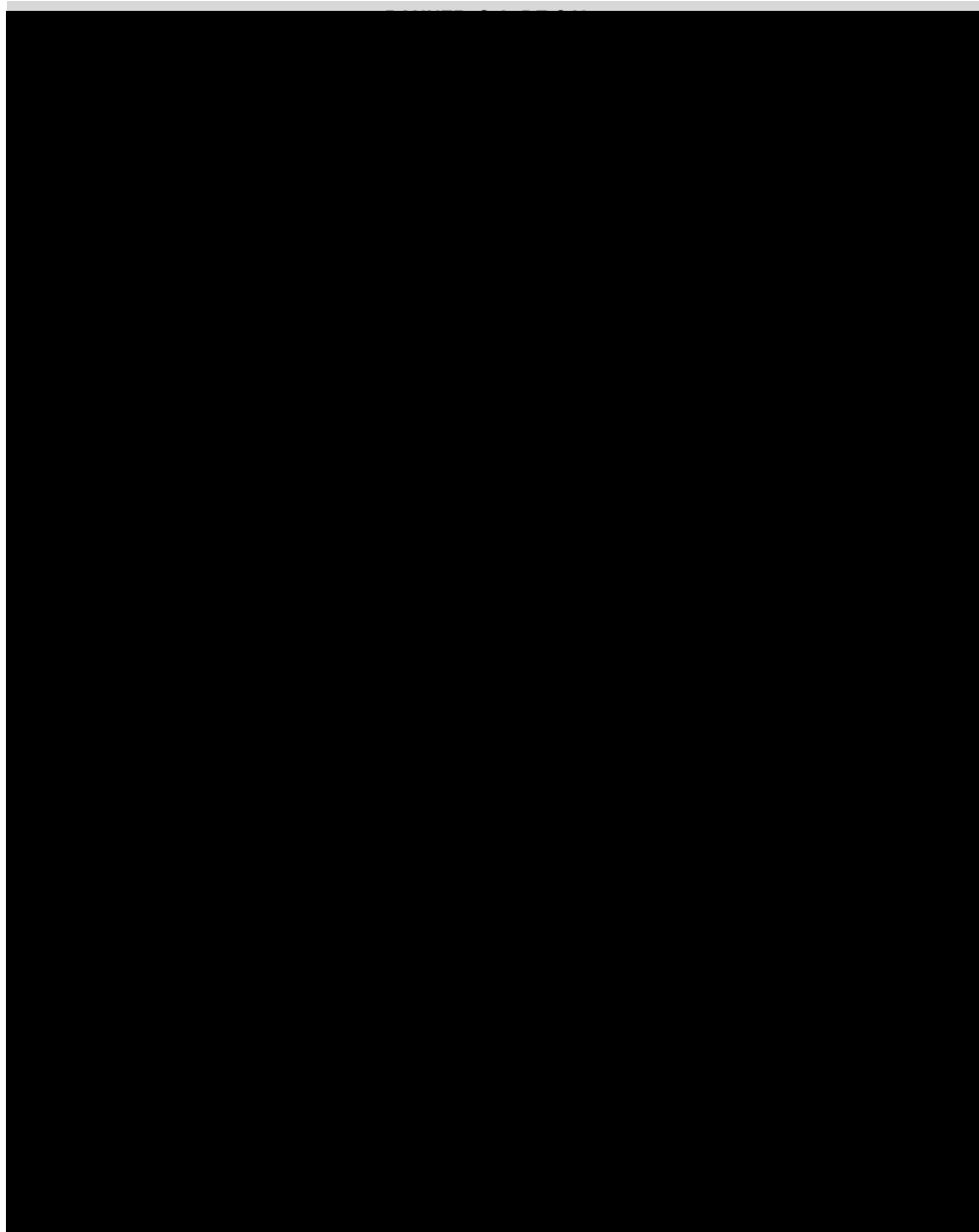
- Dos Impresora S71 Jaworski Ebber (precio de compra: \$18,000.00 más IVA cada una), la empresa puede venderla en \$ 12,000.00. (Valor Presente, P), se requieren costos de mantenimiento de \$2,500.00 anuales. La empresa adquirió ambos equipos hace cinco años, con una vida útil aún de 10 años, y un valor de salvamento al final de \$ 2,500.00

Las razones para cambiar el equipo de impresión son: a) menor desempeño de los que se están utilizando actualmente. Por el deterioro físico de las partes, los dos activos fijos no tienen la capacidad de desempeño a un nivel esperado de confiabilidad. En general, esta situación conlleva a mayores costos de operación, de mantenimiento y ventas pérdidas, y b) Obsolescencia: La competencia de otras empresas, la cambiante tecnología y demás avances, no permite ser más competitivos.

2.6.3 ESTADOS FINANCIEROS

La empresa utiliza la clasificación de corriente y no corriente para sus activos y pasivos.

¹⁷ Ver demostración N° 2. En apartado Documentos Auxiliares

FIGURA N° 5: Balance generales comparativos

El balance general del 2009 muestra una situación de disminución de la partida Propiedad, Planta y Equipo, esto fue debido a que durante ese año hubo una pérdida de equipo de transporte y de impresión por causas de fuerza mayor.

También una disminución en las cuentas por pagar a los accionistas porque se les reintegró fondos depositados por ellos a Banner, S.A. de C.V.

FIGURA N° 6: Estado de resultados comparativo

BANNER, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, 2009 Y 2008			
	2010	2009	2008
INGRESOS			
Ventas	\$ 359,583.76\$	271,684.00\$	73,593.00
(-) COSTOS			
Costos por Servicios	\$ 160,173.60\$	182,112.00\$	53,514.00
Utilidad Bruta	\$ 199,410.16\$	89,572.00\$	20,079.00
(-) GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración	\$ 81,701.16\$	54,976.00\$	17,397.00
Gastos de Venta	\$ 80,188.76\$	10,940.00\$	17,331.00
Gastos Financieros	\$ 7,509.32\$	1,372.00\$	45.00
Total Gastos de Operación	\$ 169,399.24\$	67,288.00\$	34,773.00
Utilidad de Operación	\$ 30,010.92\$	22,284.00\$	(14,694.00)
(-) GASTOS DE NO OPERACIÓN			
Gastos no deducibles	\$ 2,129.44\$	-	\$ -
Utilidad Antes de Impuestos y Reserva Legal	\$ 27,881.48\$	22,284.00\$	(14,694.00)
Reserva Legal	\$ 1,951.70\$	1,559.88\$	-
Utilidad antes de Impuesto	\$ 25,929.78\$	20,724.12\$	(14,694.00)
Impuesto sobre la renta	\$ 7,014.80\$	5,181.03\$	-
Utilidad o Pérdida del Ejercicio	\$ 18,914.97\$	15,543.09\$	(14,694.00)

2.6.4 PRESUPUESTOS¹⁸

La compañía preparará sus presupuestos para el año de 2011, de acuerdo a estimaciones que se han fundamentado en datos históricos, los que se usan para hacer proyecciones de la situación económica durante el periodo de un año.

2.6.5 RAZONES FINANCIERAS¹⁹

Las razones de endeudamiento proporcionan información acerca de la protección que tiene los acreedores contra la insolvencia y la libertad de las empresas para obtener financiamientos adicionales encaminados a aprovechar las oportunidades de inversión potencialmente atractivas. Sin embargo, la deuda se presenta en el balance general simplemente como un saldo no pagado. Por lo anterior, no se hace ningún ajuste del nivel actual de las tasas de interés (que pueden ser más altas o más bajas que cuando la deuda fue originalmente emitida) o por el riesgo. Así, el valor en libros de la deuda puede diferir sustancialmente de su valor de mercado. Algunas formas de deuda pueden no aparecer del todo el balance general, como los pasivos por pensiones o las obligaciones de arrendamiento.

2.6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO²⁰

Esta fórmula determina el punto donde la empresa no gana ni pierde, es decir que los ingresos se igualan a sus costos y gastos:

¹⁸ Ver nexos 5: presupuestos

¹⁹ Ver demostración N° 4. en apartado documentos auxiliares

²⁰ Ver demostración N° 5. en apartado documentos auxiliares

Punto de Equilibrio (Ventas) = Costos fijos + [(Costos variables / Ingresos anticipados) x Ventas]

Términos usados:

- a. Ventas = volumen de ventas en el punto de equilibrio
- b. Costos fijos = gastos administrativos, depreciaciones, intereses
- c. Costos variables = costo del producto y gastos de ventas
- d. Ingresos estimados = ingresos (de ventas de productos o de servicios)

2.6.7 CRECIMIENTO DE LA EMPRESA²¹

Se hace referencia sobre el alcance del establecimiento de metas empresariales en términos de tasas de crecimiento. Esto no debe ser una meta, sino una consecuencia de las decisiones que maximizan el valor de los accionistas. De hecho, si la empresa desea aceptar cualquier proyecto sólo para aumentar su tamaño, probablemente el crecimiento coloque a los accionistas en una situación peor.

Para ilustrar los vínculos entre la capacidad de una empresa para crecer y sus estados contables cuando ésta no emite acciones, se puede hacer algunos supuestos de planeación:

1. Los activos de la empresa crecerán en proporción a sus ventas
2. La utilidad neta es una proporción constante de sus ventas
3. La empresa tiene una política de liquidación de dividendos establecida y una razón deuda-capital establecida.
4. La empresa no modificará la cantidad de acciones en circulación.

²¹ Ver demostración N° 6

Solo existe una tasa de crecimiento consistente con los supuestos anteriores. De hecho, a este lo han convertido en una variable de conexión. Para apreciar esto, es de recordar que un cambio en los activos debe equivaler siempre a un cambio en deuda más un cambio en capital.

Ahora se puede escribir las condiciones que aseguran esta igualdad y se obtiene la tasa de crecimiento que la proporcionará.

Las variables que se usan en esta demostración son las siguientes:

T= La razón entre los activos totales y las ventas

P= El margen de utilidad neto sobre las ventas

D= La razón de liquidación de dividendos

L= La razón deuda capital

$$\frac{\Delta S}{S_0} = \frac{p \times (1 - d) \times (1 + L)}{T - [p \times (1 - d) \times (1 + L)]}$$

Esta es la ecuación de la tasa de crecimiento. Dados el margen de utilidad (p), la razón de liquidación (d), la razón deuda-capital (L) y la razón de requerimiento de activos (T), se puede determinar la tasa de crecimiento. Es el único crecimiento posible con los valores predeterminados de las cuatro variables, la cual es conocida como “la tasa de crecimiento sostenible de la empresa”.

La empresa crecerá en un 12% si las proyecciones se cumplieran durante el año de 2011

2.6.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FINANCIERA

a) Presupuestos

La empresa proyecta un monto de ventas que asciende a \$557,000.00 anuales, el cual al deducirles todos los gastos y otras cantidades, daría como resultado una utilidad de \$ 87,699.37.

Se han tomado datos históricos y valoraciones de parte de la alta gerencia para determinar estas cifras.

Tales cantidades, servirán como meta para lograr el crecimiento de la compañía a partir del año 2011. No obstante la alta dirección considera que no será suficiente el primer año para superar la pérdida de equipo y otros recursos, sufrida en los años anteriores, por ello se necesitará mantener la tasa de aumento de las ventas.

También, se ha proyectado cerrar el año con una disponibilidad en caja y bancos de \$ 64,732.86. Se espera que las deudas adquiridas, sobretodo, las provenientes de préstamos con instituciones financieras vayan siendo canceladas en los respectivos plazos establecidos. Con ello se trata de mejorar la imagen y record crediticio.

b) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se encuentra situado en un monto de \$ 363,228.10 lo que indica que los ingresos proyectados superan ampliamente esta cifra.

c) Razones Financieras.

En relación a los análisis de liquidez el capital neto de trabajo todavía indica un resultado negativo en las cifras esperadas, aunque es de notar que es menor al del año anterior. El índice actual tiene un aumento de 0.37, la prueba de liquidez reporta 0.66. Una mejoría con respecto al 2010.

La rentabilidad futura estimada fue determinada en un 16% contra un 5% del periodo de 2010. El endeudamiento disminuyo su proporción. Finalmente la recuperación de la inversión es de un 20%.

2.7 DOCUMENTOS AUXILIARES

2.7.1 PREGUNTAS CLAVES PARA ELABORAR UN RESUMEN EJECUTIVO.

Lo siguiente es un ejemplo de cómo palabras claves pueden usarse para ayudar a formar el resumen ejecutivo, el listado solo es ilustrativo y no limita en modo alguno la información que se pueda incluir en esta sección.

TABLA N° 9: preguntas claves

PALABRA CLAVE	PREGUNTA
¿Quién?	¿Quiénes son los funcionarios de la compañía? ¿Quiénes son los gerentes de la compañía?
¿Qué?	¿Qué tipo de estructura legal tiene la empresa? ¿Qué producto o servicio está involucrado? ¿Qué hará para aumentar la rentabilidad y expandir su negocio la compañía? ¿Qué tipo de financiamiento utilizará para ampliar sus operaciones? ¿Qué usará como garantía?
¿Dónde?	¿Dónde está el negocio localizado?
¿Por qué?	¿Por qué necesita utilizar financiamiento?
¿Cómo?	¿Cómo se llama el negocio? ¿Cómo se usará el financiamiento? ¿Cómo pagará el financiamiento préstamo?
¿Cuándo?	¿Cuándo se estableció el negocio? ¿Cuándo se necesita el financiamiento? ¿Cuándo puede empezar a hacerse los pagos?

2.7.2 HOJA DE TRABAJO PARA PROMOCIONES DE MERCADO INDIVIDUAL.

A continuación se presenta un documento de trabajo para organizar y dirigir las actividades de promoción de Banner, S.A. de C.V.

TABLA N° 10: hoja de trabajo

HOJA DE TRABAJO PARA PROMOCIONES DE MERCADO INDIVIDUAL			
Mercado:	Empresas privadas	Nombre del Programa	Promo 2011 Zona Central
Fecha:	Enero 2011	Medio:	Teléfono y E-mail
Objetivo del Programa:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar un mínimo de \$ 80,000.00 en ingresos adicionales en 2011 2. Aumentar la base de clientes en 80 nuevas cuentas 3. Establecer a Banner, S.A. de C.V. como un proveedor confiable de servicios de publicidad impresa. 			

a. Visita Directa a Clientes Potenciales

Quién: Las cuentas potenciales identificadas que consisten en empresas privadas de acuerdo al listado obtenido.

Qué: Realizar visitas a los clientes potenciales y entregar información de la compañía, mostrando los servicios y beneficios de Banner, S.A. de C.V. Explicar las promociones con las que se cuenta, la calidad con la que se trabaja y los precios accesibles que se ofrecen

Dónde: En las áreas la Zona Central de El Salvador

Cuándo: Enviar correo a mediados de enero.

b. Mercadeo telefónico:

Quién: Llamar a todas las empresas para identificar a la persona que será de contacto.

Qué: Averiguar las fechas en que requieren servicios de publicidad impresa y enviar las propuestas para cada posible cliente.

Cuándo: Hacer llamadas telefónicas en las primeras dos semanas de enero.

Dónde: Información no obtenible

c. Mercadeo telefónico: (Después que se han hecho haber hecho la visita inicial):

Quién: Llamar a todos los contactos y confirmar fechas de presentación de ofertas.

Qué: Confirmar que recibieron los envíos de las propuestas y ofrecer una consulta gratis sobre los servicios.

Cuándo: Las llamadas comienzan de 5 a 8 días después que se recibió la propuesta de servicios.

Dónde: Información no obtenible.

d. Estrategia creativa – visita directa:

* Declare que Banner, S.A. de C.V., es el líder en servicio de calidad

* Garantice la posición de la empresa

* Afirme la existente base de clientes con ejemplos de sus triunfos

* Declare la posición de la compañía ante la competencia

* Vuelva a llamar en una semana

e. Estrategia creativa - para mercadeo telefónico:

* Prepare un libreto con los mismos mensajes que usó en la visita directa

* Si es posible: Oferta promocional de la compañía

f. Criterio acerca de las pistas:

Se clasifica como “Caliente” una solicitud de propuesta, evaluación, o que responde a la tarjeta enviada por correo o al llamado telefónico. Tienen la posibilidad de cerrar el negocio en 2011.

Se clasifica como “Tibia” una cuenta que está interesada pero podrá hacer algo al respecto hasta en 2012, debido a sus necesidades actuales.

Se clasifica como “Fría” a la cuenta que no está interesada por completo, y que no cuenta con un ingreso potencial para el futuro.

2.7.3 PRESUPUESTOS BANNER, S.A. DE C.V.

Los presupuestos están basados por datos históricos de la empresa y de estimaciones de los diferentes departamentos de la organización.²²

Banner, S.A. de C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Contado	\$ 40,000.00	\$ 45,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 45,000.00	\$ 35,000.00	\$ 225,000.00
Crédito 30 días	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 36,000.00
TOTAL DEL MES	\$ 46,000.00	\$ 51,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 51,000.00	\$ 41,000.00	\$ 261,000.00

VENTAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Contado	\$ 40,000.00	\$ 35,000.00	\$ 37,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 78,000.00	\$ 485,000.00
Crédito 30 días	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
TOTAL DEL MES	\$ 46,000.00	\$ 41,000.00	\$ 43,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 84,000.00	\$ 557,000.00

Si posee un contrato de \$ 6,000.00 mensuales con dos maquila para elaborar etiquetas de productos y cajas, crédito a 30 días
Los datos de las ventas han sido proporcionados por el área de ventas y mercadeo.

Explicación al Presupuesto de Ventas: Como se puede observar en el presupuesto de ventas, se ha contemplado el aumento que se planteo en el resumen ejecutivo de pasar de un monto de ingresos de \$ 360,000.00 correspondientes al año 2010 a \$ 557,000.00 que se esperan para el 2011. Esto se debe a que se tienen ofertas presentadas para la campaña electoral.

²² ver demás presupuestos en anexo 5

2.7.4 DEMOSTRACIONES A LAS CIFRAS PLANTEADAS

a) DEMOSTRACION N° 1: Determinación de la demanda de la empresa

A continuación se definirá lo que se entiende por demanda de la empresa: es la cuota que tiene sobre la demanda del mercado. Suponiendo que es de \$6, 000,000.00 anuales se tiene:

$$Q_i = S_i Q \quad 23$$

Donde:

Q_i = Demanda de la empresa i

S_i = Cuota de mercado

Q = Demanda total del mercado

$$Q_i = 0.06 \times \$6, 000,000.00 = \$360,000.00$$

La interpretación del resultado obtenido es la proporción de la demanda total de los servicios de publicidad impresa a lo largo de un año, los cuales son adquiridos a Banner, S.A. de C.V. Durante ese periodo la cifra de \$360,000.00 es coincidente con los resultados de las ventas del año de 2010.

Otra manera de interpretarlo sería que de las ventas realizadas durante un periodo de tiempo por todas las empresas de publicidad impresa, la compañía modelo vendió \$ 360,000.00 de un total de \$6,000,000.00

Para encontrar la cuota de mercado se utiliza la siguiente fórmula, la cual muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado, es decir, los individuos que se encuentran englobados en esa cuota representa los clientes que posee la firma sobre ese mercado:

²³ Kotler, Philip (2000), Dirección de Marketing. Prentice Hall, página 263

$$Si = \textit{Penetración en los clientes} \times \textit{Lealtad de los clientes} \\ \times \textit{selectividad de los cliente} \times \textit{selectividad del precio}$$

Donde:

Penetración en los clientes es el porcentaje de todos los clientes que compran a la compañía.

La lealtad de los clientes es el cociente entre las compras hechas a la compañía y el total de las compras realizadas por los mismos clientes a todos los posibles suministradores.

Selectividad de clientes es el tamaño de la compra media hecha a la compañía expresado como porcentaje del tamaño de la compra media hecha en la industria.

Selectividad del precio es el precio medio facturado por la compañía expresado como un porcentaje del precio medio facturado por todas las compañías.

Uno de los objetivos generales para la empresa es aumentar la cuota de mercado, dado que se verá traducido en aumento en clientes, ventas y, por consecuencia, en ingresos. La cuota de mercado está muy relacionada con los esfuerzos de marketing que una empresa realiza.

La demanda de la empresa (\$360,000.00), tal como sucede con la demanda del mercado, es una función denominada la ***función de demanda de la empresa o función de respuesta de ventas*** y depende de todos los condicionantes de la demanda del mercado y, además, de los factores que determinan la ***cuota de mercado de la empresa, que para el caso en estudio es de 6%***.

Mercado Potencial

Se entiende por tal el volumen máximo de ventas (en unidades físicas o términos monetarios), que podría estar disponible para todas las empresas de un sector durante un determinado período de tiempo, un nivel de gastos en actividades de marketing concreto y unas condiciones del entorno específicas. Una forma frecuente de estimarlo es la siguiente:

$$Q = nqp^{24}$$

Donde:

Q = mercado potencial total

n = número de compradores de un producto específico bajo unas determinadas condiciones

q = cantidad comprada por un comprador medio (Metros cuadrados de producto)

p = precio unitario

$$Q = 4,000,000 \times 6\% \times \$25.00 = \$6,000,000$$

El mercado potencial es de \$ 6 millones, lo que significa que Banner, S.A. de C.V. podría obtener una cuota mayor de mercado para el próximo año.

b) DEMOSTRACION N°2: Análisis de reposición y vida de servicio económica

Estas son las especificaciones de los dos equipos, se utilizará el “análisis de reposición” para sustentar la compra del equipo, no se considera el arrendamiento como opción.

Dos Impresora S71 Jaworski Ebber (A)	Dos Impresoras F-34 de alta velocidad (B)
P= \$ 12,000.00	P= \$ 20,000.00
Costos Anuales Operación = \$ 2,500.00	Costos Anuales Operación = \$ 500.00
Valor de salvamento = \$2,500.00	Valor de salvamento = \$1,500.00
Años = 10 años (n)	Años = 10 años
i = 16% anual	i = 16% anual

²⁴ Kotler, Philip (2000), Dirección de Marketing. Prentice Hall, página 265

Se calcula el valor actual de la alternativa (A)

$$\text{Valor Anualidad (A)} = P \left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right] + F \left[\frac{i}{(1+i)^{n+1}} \right] + \text{Costos Anuales de Operación}$$

$$\text{Valor Anualidad (A)} = -12,000 [0.20690] + 2,500 [0.04690] - 2,500$$

$$\text{Valor Anualidad (A)} = -4,865.55$$

Calculando el valor de la alternativa B:

$$\text{Valor Anualidad (B)} = P \left[\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right] + F \left[\frac{i}{(1+i)^{n+1}} \right] + \text{Costos Anuales de Operación}$$

$$\text{Valor Anualidad (B)} = -20,000 [0.20690] + 1,500 [0.04690] - 500$$

$$\text{Valor Anualidad (B)} = -4,567.65$$

Aquí se justifica el cambio del equipo debido a que los resultados indican que la alternativa (B) tiene el menor valor. Esto hace viable la compra de las dos nuevas impresoras de banner.

Posteriormente, se determina la “*vida de servicio económico*”, también conocida como: vida de costo mínima, vida de retiro o vida de reposición, el resultado aquí obtenido indicará el periodo de tiempo donde el activo tiene los menores costos.

La fórmula a utilizar es:

$$VS_k = -\text{Inversión Inicial}(A/P, i, k) + VS_k(A/F, i, k) - \left[\sum_{j=1}^{j=k} CAO_j(P/F, i, j) \right] (A/P, i, k)$$

Donde:

VS_k : Valor de Salvamento en k años

CAO_j : Costos anuales de operación en j años

i: Tasa de interés

En la tabla que se muestra, se detallan los Valores de Salvamento y los Costos anuales de operación de una de las máquinas impresoras de banner.

TABLA N° 11: valores de salvamento

(1) Vida, k, años	(2) VS _k	(3) CAO (j= 1 a 10)
1	\$ 18,000.00	\$ 500.00
2	\$ 16,000.00	\$ 500.00
3	\$ 14,000.00	\$ 500.00
4	\$ 12,000.00	\$ 500.00
5	\$ 10,000.00	\$ 500.00
6	\$ 8,000.00	\$ 500.00
7	\$ 6,000.00	\$ 500.00
8	\$ 4,000.00	\$ 500.00
9	\$ 2,000.00	\$ 500.00
10	\$ 1,500.00	\$ 500.00

Puede utilizarse los factores de interés de las tablas financieras, las fórmulas relacionadas con el interés compuesto o mediante el uso de hojas de cálculo.

Para el ejemplo se utilizarán los factores del interés compuesto de las tablas financieras.

Tabla N° 12: Cálculo del análisis de reposición

-Inversión Inicial(A/P, i, k)				+VS_k(A/F, i, k)			
Año	Inversión Inicial	(A/P,i,k)	-P(A/P,i,k)	Año	VS	(A/F,i,k)	+VS _k (A/F, i, k)
1	\$ (20,000.00)	1.16000	\$ (23,200.00)	1	\$ 18,000.00	1.00000	\$ 18,000.00
2	\$ (20,000.00)	0.62296	\$ (12,459.20)	2	\$ 16,000.00	0.46296	\$ 7,407.36
3	\$ (20,000.00)	0.44526	\$ (8,905.20)	3	\$ 14,000.00	0.28526	\$ 3,993.64
4	\$ (20,000.00)	0.35738	\$ (7,147.60)	4	\$ 12,000.00	0.19738	\$ 2,368.56
5	\$ (20,000.00)	0.30541	\$ (6,108.20)	5	\$ 10,000.00	0.14541	\$ 1,454.10
6	\$ (20,000.00)	0.27139	\$ (5,427.80)	6	\$ 8,000.00	0.11139	\$ 891.12
7	\$ (20,000.00)	0.24761	\$ (4,952.20)	7	\$ 6,000.00	0.08761	\$ 525.66
8	\$ (20,000.00)	0.23022	\$ (4,604.40)	8	\$ 4,000.00	0.07022	\$ 280.88
9	\$ (20,000.00)	0.21708	\$ (4,341.60)	9	\$ 2,000.00	0.05708	\$ 114.16
10	\$ (20,000.00)	0.2069	\$ (4,138.00)	10	\$ 1,500.00	0.0469	\$ 70.35

Año	CAO	(P/F,i,j)	CAO _j (P/F,i,j)	$\sum_{j=1}^{j=k} CAO_j(P/F,i,j)$	(A/P,i,j)	$-\sum_{j=1}^{j=k} CAO_j(P/F,i,j)$	(A/P, i, k)	VA
1	\$ (500.00)	0.8621	-431.05	-431.05	1.16000	\$ (500.02)	\$ (5,700.00)	
2	\$ (500.00)	0.7432	-371.6	-802.65	0.62296	\$ (500.02)	\$ (5,551.84)	
3	\$ (500.00)	0.6407	-320.35	-1123	0.44526	\$ (500.03)	\$ (5,411.56)	
4	\$ (500.00)	0.5523	-276.15	-1399.15	0.35738	\$ (500.03)	\$ (5,279.04)	
5	\$ (500.00)	0.4761	-238.05	-1637.2	0.30541	\$ (500.02)	\$ (5,154.10)	
6	\$ (500.00)	0.4104	-205.2	-1842.4	0.27139	\$ (500.01)	\$ (5,036.68)	
7	\$ (500.00)	0.3538	-176.9	-2019.3	0.24761	\$ (500.00)	\$ (4,926.54)	
8	\$ (500.00)	0.3050	-152.5	-2171.8	0.23022	\$ (499.99)	\$ (4,823.52)	
9	\$ (500.00)	0.2630	-131.5	-2303.3	0.21708	\$ (500.00)	\$ (4,727.44)	
10	\$ (500.00)	0.2267	-113.35	-2416.65	0.2069	\$ (500.00)	\$ (4,567.65)	

Como se puede observar que el nuevo equipo tiene el menor costo de operación en el año 10, lo que hace factible reponerlo en ese plazo, el cual asciende a \$ 4,567.65

c) DEMOSTRACION N°3: Índices Financieros

Figura 7: índices financieros

BANNERS, S.A. DE C.V.

Típos de Análisis	Fórmula	Proyectado para 2011		Historico para		2010	2009	2008
1. ANALISIS DE LIQUIDEZ								
a) Capital Neto de Trabajo	Activo - Pasivo (Balance General)	(-) Activo Pasivo	\$ 113,850.16 \$ 166,591.38	(-) Activo Circulante Pasivo Circulante	\$ 106,509.56 \$ 224,273.12	\$ 78,240.00 \$ 4,612.00	\$ 82,208.00 \$ 4,068.00	
		Capital Neto de Trab.	\$ (52,741.22)	Capital Neto de Trab.	\$ (117,763.56)	\$ 73,628.00	\$ 78,140.00	
b) Índice Actual	Activo/Pasivo (Balance General)	Activo Pasivo	\$ 429,267.48 \$ 263,776.82	Activo Pasivo	\$ 411,926.88 \$ 328,135.60	\$ 111,156.00 \$ 67,928.00	\$ 205,684.00 \$ 179,560.00	
		Índice Actual	1.63	Índice Actual	1.26	1.64	1.15	
c) Prueba de Liquidez	(Activo Circ-Inventario) Pasivo (Balance General)	Activo Circ - Inventario Pasivo	\$ 109,658.80 \$ 166,591.38	Activo Circ - Inventario Pasivo Circulante	\$ 86,918.20 \$ 224,273.12	\$ 6,312.00 \$ 4,612.00	\$ 12,648.00 \$ 4,068.00	
		Prueba de Liquidez	0.66	Prueba de Liquidez	0.39	1.37	3.11	
2. ANALISIS DE RENTABILIDAD								
a) Margen de Ganancia Bruta	Utilidad Bruta Ventas	Utilidad Bruta Ventas	\$ 321,310.00 \$ 557,000.00	Utilidad Bruta Ventas	\$ 199,410.16 \$ 359,583.76	\$ 89,572.00 \$ 271,684.00	\$ 20,079.00 \$ 73,593.00	
		Margen de Gan. Bruta	58%	Margen de Gan. Bruta	55%	33%	27%	
b) Margen de Ganancia de Operación	Utilidad de Operación Ventas	Utilidad de Operación Ventas	\$ 125,733.86 \$ 557,000.00	Utilidad de Operación Ventas	\$ 169,399.24 \$ 359,583.76	\$ 67,288.00 \$ 271,684.00	\$ 34,773.00 \$ 73,593.00	
		Margen de Gan Oper.	23%	Margen de Gan Oper.	47%	25%	47%	
c) Margen de Ganancia Neta	Utilidad Neta Ventas	Utilidad Neta Ventas	\$ 87,699.37 \$ 557,000.00	Utilidad Neta Ventas	\$ 18,914.97 \$ 359,583.76	\$ 15,543.09 \$ 271,684.00	\$ (14,694.00) \$ 73,593.00	
		Margen de Gan. Neta	16%	Margen de Gan. Neta	5%	6%	-20%	
3. ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO								
a) Deuda de Activo	Pasivo Activo	Pasivo Activo	\$ 263,776.82 \$ 429,267.48	Pasivo Activo	\$ 328,135.60 \$ 411,926.88	\$ 67,928.00 \$ 111,156.00	\$ 179,560.00 \$ 205,684.00	
		Deuda de Activo	61%		80%	61%	87%	
4. ANALISIS DE INVERSION								
a) RI (Recuperacion de la Inversion)	Utilidad Neta Activo Total	Utilidad Neta Activo Total	\$ 87,699.37 \$ 429,267.48	Utilidad Neta Activo Total	\$ 18,914.97 \$ 411,926.88	\$ 15,543.09 \$ 111,156.00	\$ (14,694.00) \$ 205,684.00	
		RI	20%	RI	5%	14%	-7%	

c) DEMOSTRACION N°4: Punto de equilibrio

$$1 = 235,690.00 + [(195,576.14 / 557,000.00) \times S]$$

$$1 = 235,690.00 + 0.351124 \times S$$

$$1 - 0.351124 \times S = 235,690.00$$

$$S = 235,690.00 / 0.648876$$

$$S = \$ 363,228.10$$

e) DEMOSTRACION N°5: CRECIMIENTO DE LA EMPRESA²⁵

Las variables que se usan en esta demostración son las siguientes:

T= La razón entre los activos totales y las ventas

P= El margen de utilidad neto sobre las ventas

D= La razón de liquidación de dividendos

L= La razón deuda capital

$$\frac{\Delta S}{S_0} = \frac{p \times (1 - d) \times (1 + L)}{T - [p \times (1 - d) \times (1 + L)]}$$

$$\frac{\Delta S}{S_0} = \frac{0.157 \times (1 - 0) \times (1 + 1.5939)}{0.77 - [0.157 \times (1 - 0) \times (1 + 1.5939)]}$$

$$\frac{\Delta S}{S_0} = 12\%$$

Ver cálculo de índices financieros para ver las cifras utilizadas en la determinación del crecimiento de la empresa.

Al finalizar cada de las partes del plan de negocio se puede observar que las proyecciones, si se cumplieren, mejorarían la situación financiera de la compañía. Lo cual, se puede apreciar en los resultados finales al determinar el crecimiento que la organización tendrá si logra todos los horizontes que se han planteado.

²⁵ Ross Stephen A. Westerfield, Randolph W (2005). Finanzas Corporativas. McGraw-Hill. 7a. Edición. Página 53

CONCLUSIONES

1. Las empresas dedicadas a la elaboración de la publicidad impresa no tienen plena conciencia de la importancia de poseer un plan de negocios que le ayude a planificar de manera estratégica sus actividades
2. Las compañías que han sido objeto de estudio no utilizan el plan de negocios como una herramienta de control de sus actividades para corregir desviaciones de las metas establecidas.
3. No se tiene una claridad acerca del contenido del documento, así como no se utilizan fuentes de información valiosas que se encuentran disponibles que son necesarias para establecer horizontes de planeación realistas.

RECOMENDACIONES

1. Las empresas deben tomar conciencia de la importancia de poseer un plan de negocio para poder planear de manera estratégica sus actividades, lo que hace necesario que el personal encargado de su elaboración tenga la capacidad y los conocimientos necesarios para su elaboración.
2. Las compañías dedicadas a la publicidad impresa deben usar esta herramienta como una medida de control para poder tomar las acciones correctivas, identificar errores o cualquier circunstancia que haya entorpecido el cumplimiento de las metas establecidas.
3. Es necesario que la alta gerencia de las organizaciones empresariales definan un patrón del contenido que debe poseer el documento que contendrá el plan de negocio, todo para mantener unidad de criterio y no ser causa de interpretaciones erróneas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Chávez, Lilian; Hernández Medina, Julio Ricardo. Año 2005. "Plan de negocios: comercializadora de equipo hidráulico en el Estado de Puebla". Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla. Derechos Reservados © 2005, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en World wibe web http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aguilard_c_l/portada.html. Consultado el 28 de Junio del 2011

Alcaraz Rodríguez, Rafael Eduardo. Año 2001. "El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios", 2da edición McGraw Hill.

Asociación Salvadoreña de Agencias de Publicidad. Historia de la publicidad en El Salvador http://www.asap.org.sv/documentos/asap_antecedentes.htm.

Blank , Blank, Tarquin, Anthony. Año: 2000. Ingeniería Económica. Mc Graw Hill. Cuarta Edición, México

Código de Ética Publicitario. Suscrito por Junta Directiva del Consejo Nacional de Publicidad de El Salvador. Vigencia 1 de enero de 1991, reformado el 10 de enero de 2002.

Decreto No. 236. Ley de Impuesto Sobre la Renta, Diario Oficial No. 239, Tomo No. 385, 21 de Diciembre, 2009.

Decreto Legislativo No. 224, 12 de Diciembre 2009. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Diario Oficial No.237, Tomo No.385, 17 de Diciembre de 2009.

Decreto Legislativo No. 381. Código de Comercio, Diario Oficial No. 119, Tomo 387, 25 de Junio del 2010.

Fleitman, Jack. Como elaborar un plan de negocios. Plan de negocios 8/2002
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/43/bplan.htm>

Jovel Jovel, Roberto Carlos. Año 2008. Primera edición. “Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo”. Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador, El Salvador.

Koenes Avelina. Año 1994. “Plan de Negocios”. Editorial Díaz de Santos, S.A. España.

Kotler, Philip. Año: Año 2000, Dirección de Marketing. Prentice Hall. México

Lopez , Nelson Aristidizabal. Universidad Nacional de Colombia. Aspectos generales de los planes de negocios.<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/clasificacion.htm>

Ministerio de Economía. “VII Censo Económico Nacional 2005” Disponible en World Wide Web
<http://censos.gob.sv/tomos/Directorio.pdf>. Consultado el 29 de mayo de 2010.

Pinson, Linda. Año 2003. Quinta Edición. “Anatomía de un plan de Negocios”. Editorial OM...IM. Estados Unidos.

Ross Stephen A. Westerfield, Randolph W Año: 2005. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill. Séptima. Edición. México

Viniegra, Sergio. Entendiendo el plan de negocios. Copyright Derechos Reservados 2007.
sviniegra@bvconsulting.com. mx [http:// censos.gob.sv/tomos/directorio.pdf](http://censos.gob.sv/tomos/directorio.pdf).

ANEXOS

ÌNDICE

ANEXO 1

DISEÑO METODOLOGICO

Presenta las diferentes etapas en las cuales se realizara la investigación y su presentación final.

ANEXO 2

MODELO DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Se detalla las diferentes preguntas que se han realizado a las entidades que resulto en la muestra

ANEXO 3

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL DIAGNÓSTICO

Refleja el detalle de los resultados obtenidos en los cuestionarios que se pasaron a las entidades según la muestra

ANEXO 4

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se presentan los diferentes gráficos de los cuestionarios realizados con su respectivo análisis e interpretación

ANEXO 5

PRESUPUESTOS

Incluye los datos presupuestados que se obtendrán para el periodo del 2011.

ANEXO 1: DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se llevará a cabo a través de la aplicación del enfoque hipotético-deductivo, con aplicación del tipo de estudio analítico-descriptivo pues estos parten de una problemática y los métodos de investigación pretenden obtener una respuesta para solventar el problema planteado.

Los estudios descriptivos buscan definir las propiedades, las características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis; este estudio mide la información sobre cada una de ellas para detallar lo investigado.

Este estudio es descriptivo y de enfoque cuantitativo debido a que recolecta datos para comprender el fenómeno. El enfoque cualitativo no debe ser descartado debido a que se debe de analizar los resultados de las entrevistas que se aplicaran.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Para el proceso de la ejecución de la investigación de campo se tomaran como unidades de análisis las áreas de finanzas y contabilidad de las diferentes entidades de la publicidad impresa que han sido identificadas y que representan la muestra en estudio.

UNIVERSO Y MUESTRA

UNIVERSO

El universo estará conformado por 61 sociedades dedicadas a la publicidad impresa de acuerdo a los datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos, VII censo económico realizado durante el año 2005.

MUESTRA

La identificación de la muestra determina el tamaño adecuado en distintas situaciones de la investigación y delimita la población eligiéndola correctamente.

De este número de sociedades, se obtendrá la muestra por medio de la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N-1) e^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra a obtener = ?

Z: Valor critico que corresponde a un coeficiente de confianza del 90% donde Z es 1.96 de acuerdo al área bajo la curva normal.

P: Proporción poblacional de entidades que poseen problemas de financiamiento 90%

Q: Proporción poblacional de entidades que no poseen problemas de financiamiento 10%

N: Total de empresas del sector de publicidad impresa en el municipio de San Salvador.

e: Error muestral, donde es 10%.

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (61)}{(61-1)(0.10)^2 + (1.95)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{3.8416 \times 0.90 \times 0.10 \times 61}{(60)(0.01) + (3.8416 \times 0.90 \times 0.10 \times 61)}$$

$$n = \frac{21.090384}{0.60 + 0.345744}$$
$$n = \frac{21.090384}{0.945744}$$

$$n = 22.30$$

$$n = 22$$

Desarrollando la fórmula se obtuvo que la muestra es de 22 empresas.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

La implementación de datos es de suma importancia para un plan de negocios. Para ello, se necesita establecer y organizar una serie de información que permita hacer un análisis detallado para describir el panorama de las empresas dedicadas a publicidad impresa.

Las técnicas para determinar las entidades será mediante el método de aleatorio sistemático simple y los instrumentos de recolección de datos será el cuestionario que estará compuesto por preguntas cerradas y también se utilizará la entrevista, la que estará dirigida con una guía de preguntas que podrán ser aplicada de acuerdo al criterio del investigador.

Estos instrumentos serán necesarios para evidenciar la problemática existente que dio origen a la investigación.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los resultados obtenidos se procesaran y luego se capturaran las respuestas obtenidas en el paquete Excel, a través de distribuciones de frecuencias. También se utilizará para graficar los resultados más importantes, con el fin de obtener la información necesaria para crear el plan de negocios y cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS RECOLECTADOS

La información obtenida después del procesamiento de los datos se analizará utilizando porcentajes y graficas en el orden en que fue elaborado el cuestionario. Se presentarán los resultados obtenidos de los dos instrumentos de medición utilizados en la investigación, los cuales ayudaran a la elaboración del plan de negocios y así cumplir con los objetivos planteados. Los resultados se presentaran de forma gráfica para facilitar su comprensión y análisis.

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico, es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina “sujeto de diagnóstico”.

En términos generales, para hacer un diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones: recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante, análisis de la información recolectada para descubrir los problemas y descubrimiento de las causas de los problemas.

Por eso se realizará una descripción de la problemática actual derivado de los resultados obtenidos. Lo que permitirá identificar claramente las dimensiones del problema en estudio de las empresas dedicadas a la publicidad impresa.

ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN



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



Cuestionario dirigido al Gerente General de compañías dedicadas a la actividad de publicidad impresa, del municipio de San Salvador

OBJETIVO: Determinar el conocimiento y desarrollo del plan de negocios de las empresas

INDICACIONES: El presente cuestionario de recolección de datos contiene preguntas cerradas, favor marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1. ¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado?

_____ Menos de 1 año

_____ De 3 a 5 años

_____ De 1 a 3 años

_____ Más de 5 años

Objetivo: Saber si el personal de la empresa tiene conocimiento del "Plan de Negocios"

2. ¿Cuánto conoce acerca de un de "Plan de Negocios"?

_____ Bastante

_____ Poco

_____ Regular

_____ Nada

Objetivo: Conocer si el personal de la empresa esta consciente de las finalidades que persigue con la utilización de un "Plan de Negocios.

3. ¿Cuál cree que es la finalidad de un "Plan de Negocios"?

_____ Obtener financiamiento externo

_____ Proporcionar un Plan Estratégico

_____ Otros: (Especifique) _____

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con un Plan de Negocios adecuado a sus actividades

4. ¿La empresa cuenta con un “Plan de Negocios”?

Si _____ No _____

Objetivo: Conocer la estructura organizativa de la empresa

5. De las siguientes unidades organizativas ¿Cuáles posee la compañía?

_____ Gerencia General	_____ Departamento Contable
_____ Gerencia Financiera	_____ Departamento Créditos y Cobros
_____ Gerencia Operativa-Ventas	_____ Departamento de Tesorería
_____ Gerencia de Recursos Humanos	

Objetivo: Conocer cuál de las unidades organizativas es responsable de elaborar el plan de negocios.

6. ¿Cuál o cuáles de las unidades organizativas anteriores, debería ser la responsable de elaborar el plan de negocios?

Objetivo: Conocer los reportes con los que cuenta la compañía

7. ¿Qué tipo de reportes posee la compañía?

_____ Estados Financieros	_____ Informe de Ventas
_____ Índices Financieros	_____ Cotizaciones de Servicios
_____ Presupuestos	Otros: _____

Objetivo: Conocer si la empresa tiene claras las ventajas que se obtienen al hacer uso del "plan de Negocios"

8. Según su criterio ¿Qué ventajas tiene la implementación de un "Plan de Negocios"?

- Disminución de modos de incertidumbre.
- Identificación del segmento de mercado que demanda bienes y servicios.
- Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa.
- Presupuestos de recursos y sus fuentes de financiamiento.
- Ayuda a controlar y evaluar los resultados obtenidos.
- Otros (Especifique) _____

Objetivo: Conocer si la empresa tiene claras las desventajas que se obtienen al hacer uso del "plan de Negocios"

9. ¿Cuáles pueden ser las desventajas de aplicar un "Plan de Negocios"?

- Información errónea acerca del mercado
- Mala proyección de los presupuestos y de las fuentes de financiamiento
- El cronograma proyectado de actividades no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos técnicos, tecnológicos y económicos.

Objetivo: Conocer cuáles de las características es la más importante para el personal de la empresa.

10. ¿Qué características considera usted que debe tener un "Plan de Negocios"?

- Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazos.
- Definir con claridad los resultados finales esperados.
- Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.

_____ Tener programas para su realización.

_____ Ser claro, conciso e informativo.

Objetivo: Conocer si el personal esta consciente de que un plan de negocios puede ayudar a mejorar la situación de la empresa

11. ¿Considera que la implementación de un “Plan de Negocios” mejoraría la situación de la empresa?

_____ Bastante

_____ Poco

_____ Regular

_____ Nada

Objetivo: Conocer el periodo de tiempo que la empresa considera el adecuado para realizar revisiones y ajustes al plan de negocios

12. Según su criterio ¿cada cuanto debería ser evaluado el “Plan de Negocios” para realizar ajustes en la dirección?

_____ 3 meses.

_____ 1 año.

_____ 6 meses.

_____ Otros: (Especifique) _____

Objetivo: Conocer las fuentes de información utilizadas para elaborar el plan de negocios

13. De las siguientes fuentes de información ¿Cuáles son las utilizadas con mayor frecuencia por su equipo de administración para elaborar el “Plan de Negocios”?

_____ Asociaciones Empresariales.

_____ Oficinas de Gobierno.

_____ Revistas Económicas Especializadas.

_____ Recursos de Internet.

_____ Contabilidad de la Empresa.

_____ Boletines Informativos

_____ Asesores Especializados

_____ Leyes Relacionadas

_____ Otros: (Especifique) _____

Objetivo: Conocer si el empresario utiliza estrategias para diferenciar sus servicios

14. ¿Cuáles de los siguientes aspectos lo diferencia principalmente de su mayor competidor?

_____ Calidad

_____ Precio

_____ Costos

_____ Otros (Especifique): _____

_____ Ninguno

15. ¿Cuáles son los canales de publicidad que utiliza su compañía para dar a conocer su gama de servicios?

_____ Prensa

_____ Radio

_____ Televisión

_____ Otros (Especifique): _____

Objetivo: Conocer los principales clientes de estas empresas

16. ¿Cuáles son las entidades a las que les presta el servicio con más frecuencia?

_____ Empresas comerciales

_____ Bancos

_____ Empresas de servicios

_____ Clientes Finales

_____ Empresas Industriales

_____ Otros

Objetivo: conocer los principales competidores de estas empresas

17. ¿Qué aspectos afectan a las compañías de publicidad impresa en mayor medida sus niveles de venta?

_____ Competencia

_____ Redes Sociales

_____ Otros

Objetivo: Identificar los problemas que afrontan las empresas dedicadas a esta actividad

18. ¿Tiene conocimiento de cuáles de las siguientes dificultades afronta la entidad para brindar sus servicios?

_____ Falta de tecnología avanzada

_____ Falta de capital

_____ Falta de personal capacitado

_____ Aspectos financieros

_____ Otros (Especifique): _____

19. De los siguientes análisis financieros, ¿Cuáles debería de utilizar para elaborar un “Plan de Negocios”?

_____ Análisis Vertical

_____ Análisis Horizontal

_____ Razones Financieras

_____ Otros (Especifique): _____

20. ¿Le gustaría contar con un “Plan de Negocios” ideal para su compañía?

_____ Si

_____ No

_____ Tal vez

ANEXO 3: RECOPIACION Y TABULACION DE DATOS

Cuadro No. 1

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado? -Más de 5 años	12	60%
2	¿Cuánto conoce acerca de un plan de negocios? -Bastante	10	45.45%
3	¿Cuál cree que es la finalidad plan de negocios? -Proporcionar un Plan Estratégico	15	68.18%
10	¿Qué características considera usted que debe tener un plan de negocios? -Definir con claridad los resultados finales -Ser claro, conciso e informativo	16	72.73%
		17	77.27%

Cuadro No. 2

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
4	¿La empresa cuenta con un plan de negocios? -Sí	21	95.45%
12	Según su criterio ¿cada cuánto debería ser evaluado el plan de negocios para realizar ajustes en la dirección? -Tres Meses	13	59.09%

Cuadro No. 3

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
5	De las siguientes unidades organizativas ¿Cuáles posee la compañía?		
	-Gerencia General	22	100.00%
	-Gerencia de operativa-ventas	14	64.64%
6	¿Cuál o cuáles de las unidades organizativas anteriores, debería ser la responsable de elaborar el plan de negocios?		
	-Gerencia General	21	95.45%

Cuadro No. 4

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
7	¿Qué tipos de reporte posee la compañía?		
	-Estados Financieros	18	81.82%
	-Presupuestos	21	95.45%
	-Informe de Ventas	19	86.36%
	-Cotizaciones de Servicios	19	86.36%
13	De las siguientes fuentes de información ¿Cuáles son las utilizadas con mayor frecuencia por su equipo de administración para elaborar el plan de negocios?		
	-Asociaciones Empresariales	9	40.91%
	-Contabilidad de la Empresa	10	45.45%

Cuadro No. 5

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
8	Según su criterio ¿Qué ventajas tiene la implementación de un plan de negocios?		
	-Identificación del segmento de mercado que demanda bienes y servicios.	16	72.73%
	-Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa	19	86.36%
9	¿Cuáles pueden ser las desventajas de aplicar un "Plan de Negocios"?		
	-Información errónea acerca del mercado	17	77.27%
14	¿Cuáles de los siguientes aspectos lo diferencia principalmente de su mayor competidor?		
	-Calidad	9	40.91%
	-Precio	18	81.82%
15	¿Cuáles son los canales de publicidad que utiliza su compañía para dar a conocer su gama de servicios?		
	-Otros	14	63.64%
16	¿Cuáles son las entidades a las que les presta el servicio con más frecuencia?		
	-Empresas Comerciales	18	81.82%
	-Empresas de Servicios	14	63.64%

Cuadro No. 5

Pregunta	Resultado	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
17	¿Qué aspectos afectan a las compañías de publicidad impresa en mayor medida sus niveles de venta? -Competencia	17	77.27%
18	¿Tiene conocimiento de cuáles de las siguientes dificultades afronta la entidad para brindar sus servicios? -Falta de Tecnología Avanzada -Falta de Capital	7 5	31.82% 22.73%

ANEXO 4: TABULACIÓN

Pregunta No 1

¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado?

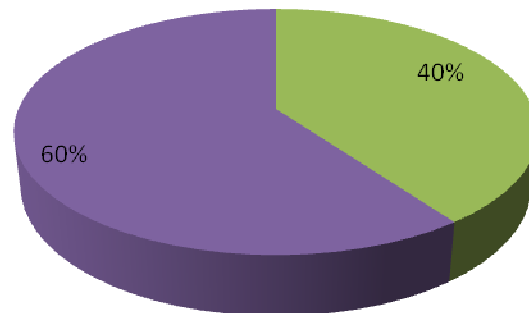
Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Menos de 1 año		0.00%
2	De 1 a 3 años		0.00%
3	De 3 a 5 años	8	40.00%
4	Más de 5 años	12	60.00%
Total		20	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

El 60% de las empresas entrevistadas tiene más de 5 años operando en el mercado

Grafico N° 1: ¿Cuánto tiempo posee la entidad en el mercado?

■ Menos de 1 año ■ De 1 a 3 años ■ De 3 a 5 años ■ Más de 5 años



Pregunta No 2

¿Cuánto conoce acerca de un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Bastante	10	45.45%
2	Regular	8	36.36%
3	Poco	4	18.18%
4	Nada		0.00%
Total		22	100.00%

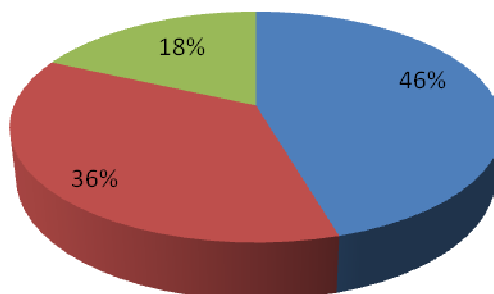
81.82%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Del personal entrevistado se puede inferir que el 82 % tiene conocimiento sobre el "Plan de Negocios"

Gráfico N° 2: ¿Cuánto conoce acerca de un "Plan de Negocios"?

■ Bastante ■ Regular ■ Poco ■ Nada



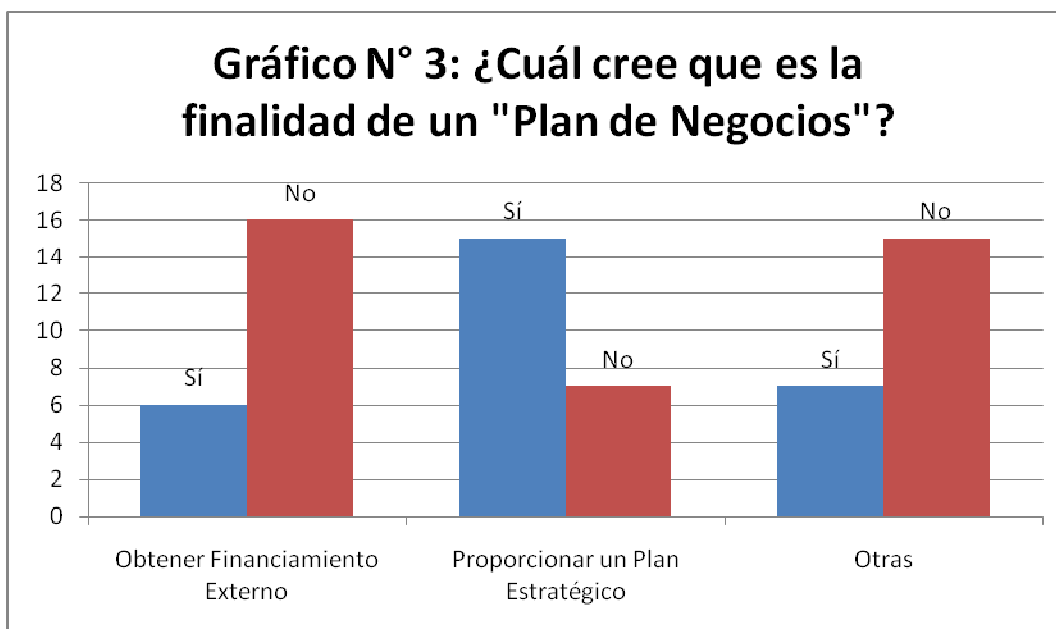
Pregunta No 3

¿Cuál cree que es la finalidad "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Obtener Financiamiento Externo	6	16	27.27%	72.73%
2	Proporcionar un Plan Estratégico	15	7	68.18%	31.82%
3	Otras	7	15	31.82%	68.18%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Según las compañías dedicadas a la publicidad impresa un Plan de Negocios se utiliza en un 69% para proporcionar un plan estratégico que ayude en la dirección de la empresa y en un 28% a obtener financiamiento externo



Pregunta No 4

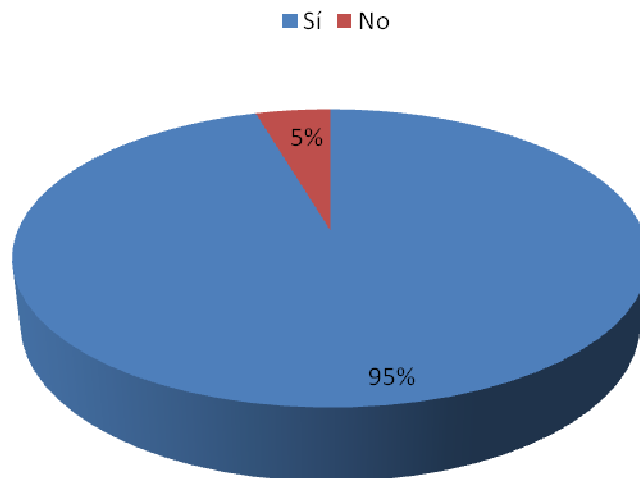
¿La empresa cuenta con un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Sí	21	95.45%
2	No	1	4.55%
Total		22	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

El 95% de las empresas dedicadas a la publicidad impresa poseen un plan de negocios y tan solo un 5% no lo tiene. Se puede apreciar con estos resultados que las empresas si utilizan esta herramienta en sus actividades

Gráfico N° 4: ¿La empresa cuenta con un "Plan de Negocios"?



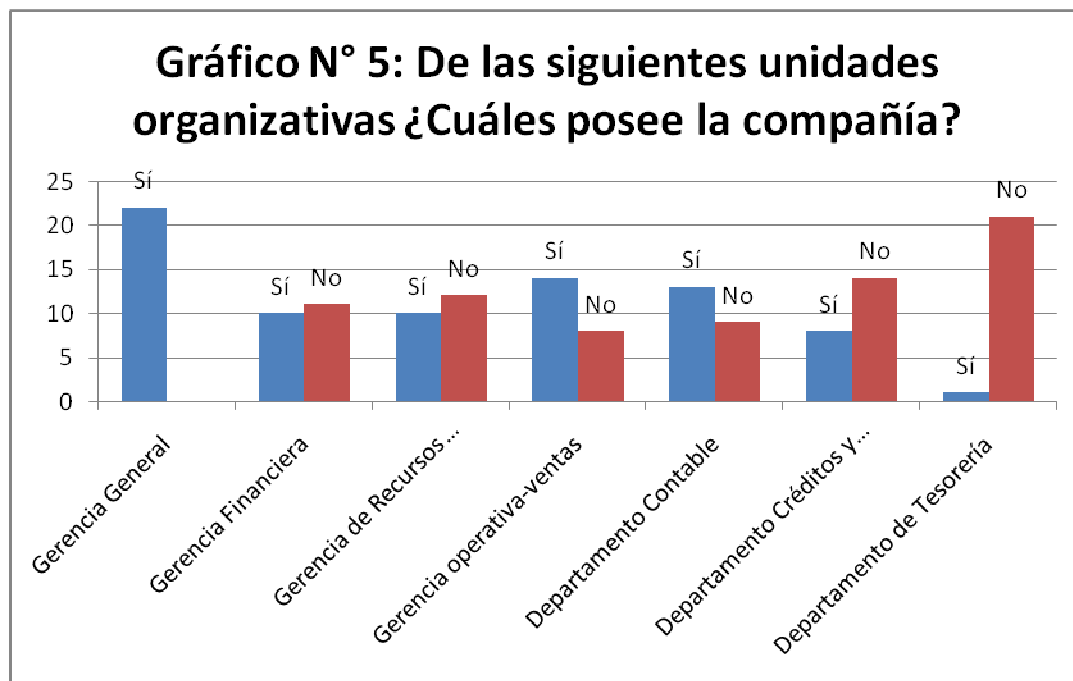
Pregunta No 5

De las siguientes unidades organizativas ¿Cuáles posee la compañía?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Gerencia General	22		100%	0.00%
2	Gerencia Financiera	10	11	48%	52%
3	Gerencia de Recursos Humanos	10	12	45%	55%
4	Gerencia operativa-ventas	14	8	64%	36%
5	Departamento Contable	13	9	59%	41%
6	Departamento Créditos y Cobros	8	14	36%	64%
7	Departamento de Tesorería	1	21	5%	95%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las empresas de publicidad empresa encuestadas tienen en un 100 % una gerencia general, un 64% cuenta con gerencia operativa, un 59% departamento contable, un 48% gerencia financiera y un 45% gerencia de recursos humanos



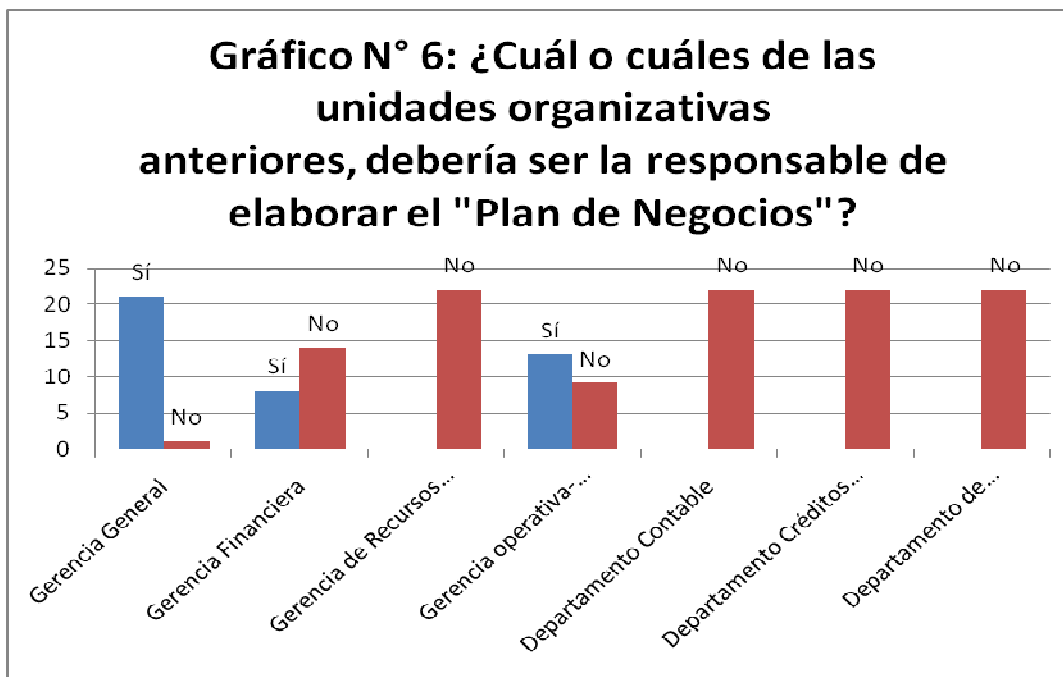
Pregunta No 6

¿Cuál o cuáles de las unidades organizativas anteriores, debería ser la responsable de elaborar el "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Gerencia General	21	1	95.45%	4.55%
2	Gerencia Financiera	8	14	36.36%	63.64%
3	Gerencia de Recursos Humanos		22	0.00%	100.00%
4	Gerencia operativa-ventas	13	9	59.09%	40.91%
5	Departamento Contable		22	0.00%	100.00%
6	Departamento Créditos y Cobros		22	0.00%	100.00%
7	Departamento de Tesorería		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

El 95% de las compañías consideran que la unidad responsable de elaborar el Plan de Negocios es la Gerencia General, seguido por a Gerencia Operativa-Ventas con un 59%. Tan solo un 36% considera a la Gerencia Financiera como encargada de la elaboración del Plan de Negocios. Las empresas tienen claro que la unidad superior es la que debe ser la responsable de elaborar el "Plan de Negocios"



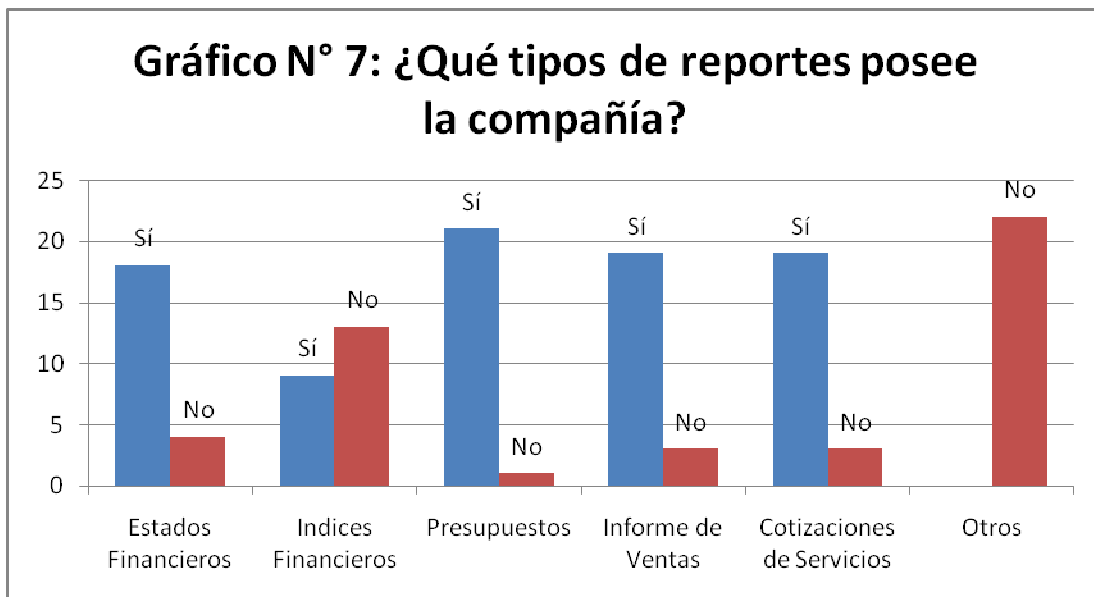
Pregunta No 7

¿Qué tipos de reporte posee la compañía?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Estados Financieros	18	4	81.82%	18.18%
2	Indices Financieros	9	13	40.91%	59.09%
3	Presupuestos	21	1	95.45%	4.55%
4	Informe de Ventas	19	3	86.36%	13.64%
5	Cotizaciones de Servicios	19	3	86.36%	13.64%
6	Otros		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Los tipos de reportes que se utilizan en las empresas objetos de estudio son los Presupuestos en un 96%, Informe de Ventas y Cotizaciones de Servicios con 87% cada uno, los estados financieros con un 81% y solamente un 40% de las compañías utilizan los índices Financieros, lo que hace notar que las compañías no hacen uso de esta importante herramienta de análisis



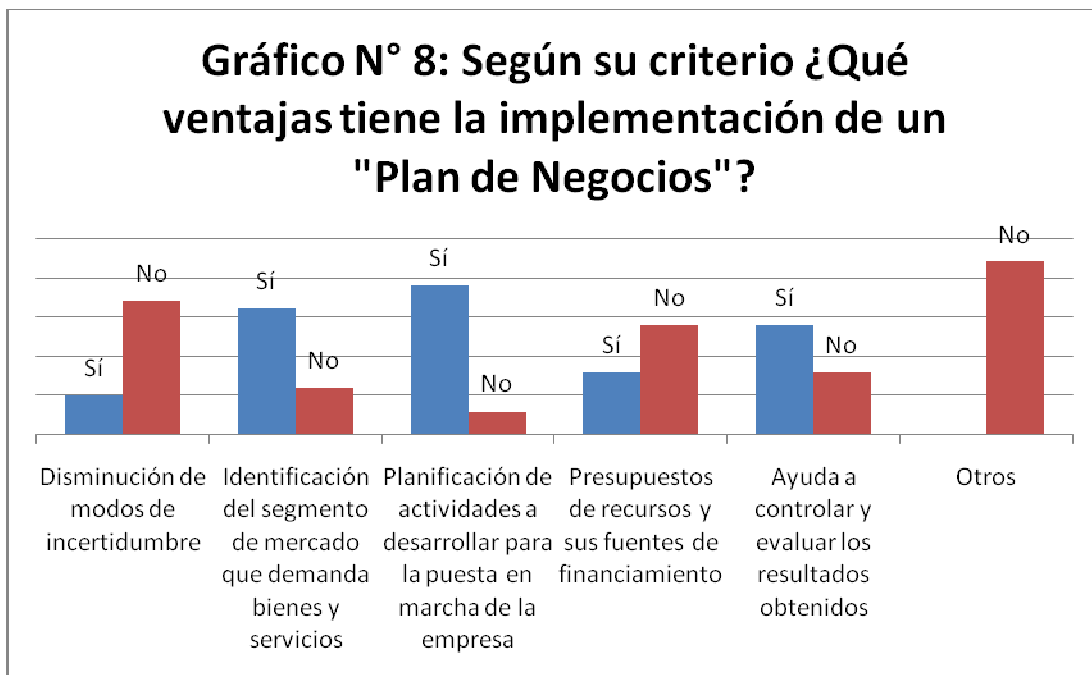
Pregunta No 8

Según su criterio ¿Qué ventajas tiene la implementación de un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Disminución de modos de incertidumbre	5	17	22.73%	77.27%
2	Identificación del segmento de mercado que demanda bienes y servicios	16	6	72.73%	27.27%
3	Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa	19	3	86.36%	13.64%
4	Presupuestos de recursos y sus fuentes de financiamiento	8	14	36.36%	63.64%
5	Ayuda a controlar y evaluar los resultados obtenidos	14	8	63.64%	36.36%
6	Otros		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las mayores ventajas que las compañías en estudio obtienen de usar el Plan de Negocios es la "Planificación de actividades a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa" en 86%. Seguido con 72% que ayuda en la "Identificación del segmento de mercado que demanda bienes y servicios". Además, las empresas consideran en 64% que ayuda a controlar y evaluar los resultados obtenidos.



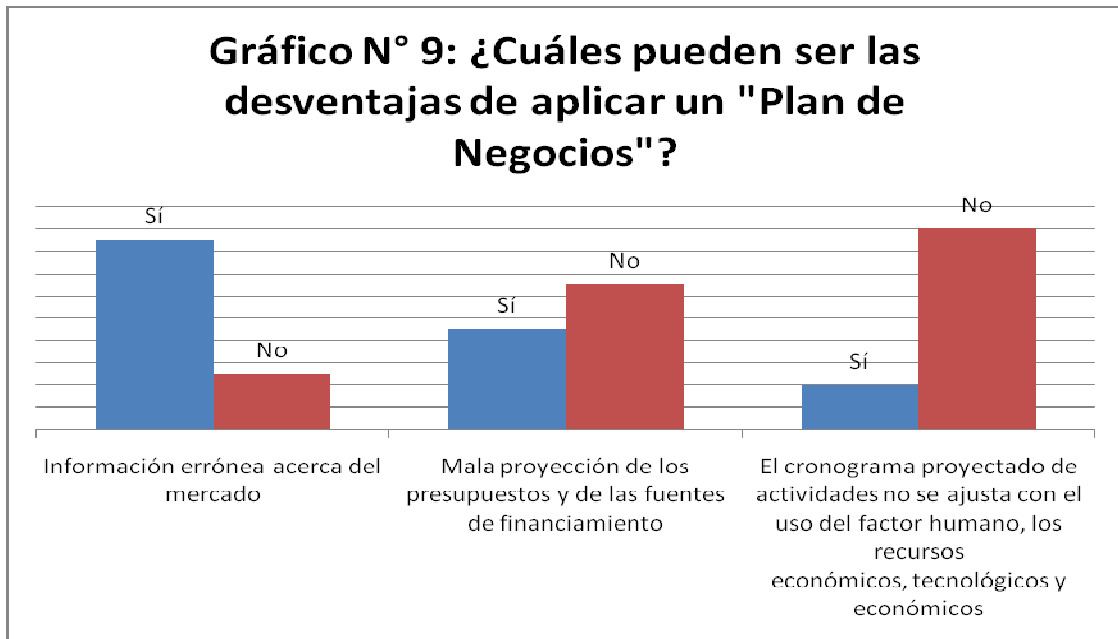
Pregunta No 9

¿Cuáles pueden ser las desventajas de aplicar un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Información errónea acerca del mercado	17	5	77.27%	22.73%
2	Mala proyección de los presupuestos y de las fuentes de financiamiento	9	13	40.91%	59.09%
3	El cronograma proyectado de actividades no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos económicos, tecnológicos y económicos	4	18	18.18%	81.82%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las mayores desventajas que las compañías en estudio obtienen de usar el Plan de Negocios es la "Obtener información errónea del mercado" en 77%. Seguido con 40% por una "Mala proyección de los presupuestos y de las fuentes de financiamiento". Además, las empresas consideran en 18% que el cronograma proyectado de actividades no se ajusta con el uso del factor humano, los recursos económicos, tecnológicos y económicos. Lo que más preocupa a las compañías es obtener información errónea del mercado que los pueda llevar a decisiones equivocadas.



Pregunta No 10

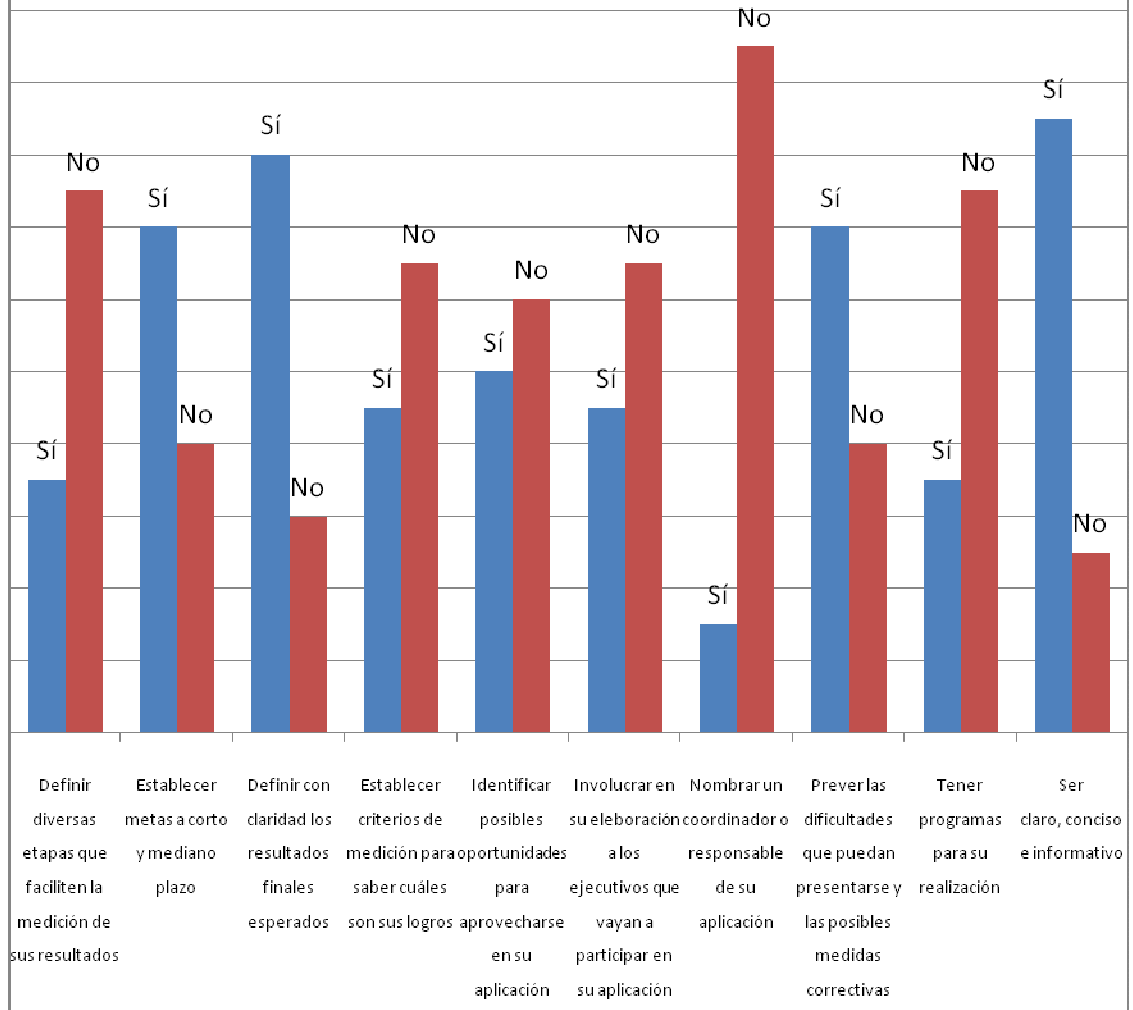
¿Qué características considera usted que debe tener un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Sí	No	Sí	No
1	Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados	7	15	31.82%	68.18%
2	Establecer metas a corto y mediano plazo	14	8	63.64%	36.36%
3	Definir con claridad los resultados finales esperados	16	6	72.73%	27.27%
4	Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros	9	13	40.91%	59.09%
5	Identificar posibles oportunidades para aprovecharse en su aplicación	10	12	45.45%	54.55%
6	Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación	9	13	40.91%	59.09%
7	Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación	3	19	13.64%	86.36%
8	Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas	14	8	63.64%	36.36%
9	Tener programas para su realización	7	15	31.82%	68.18%
10	Ser claro, conciso e informativo	17	5	77.27%	22.73%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las compañías con consideran que un "Plan de Negocios" debe ser claro, conciso e informativo en un 76%. También consideran que debe definir con claridad los resultados finales esperados (68%). Por otra parte debe establecer metas a corto y mediano plazo y prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas (64%). En un porcentaje menor las características que esta herramienta debe poseer es que debe "establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros" e "Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación" (44%)

Gráfico N° 10: ¿Qué características considera usted que debe tener un "Plan de Negocios"?



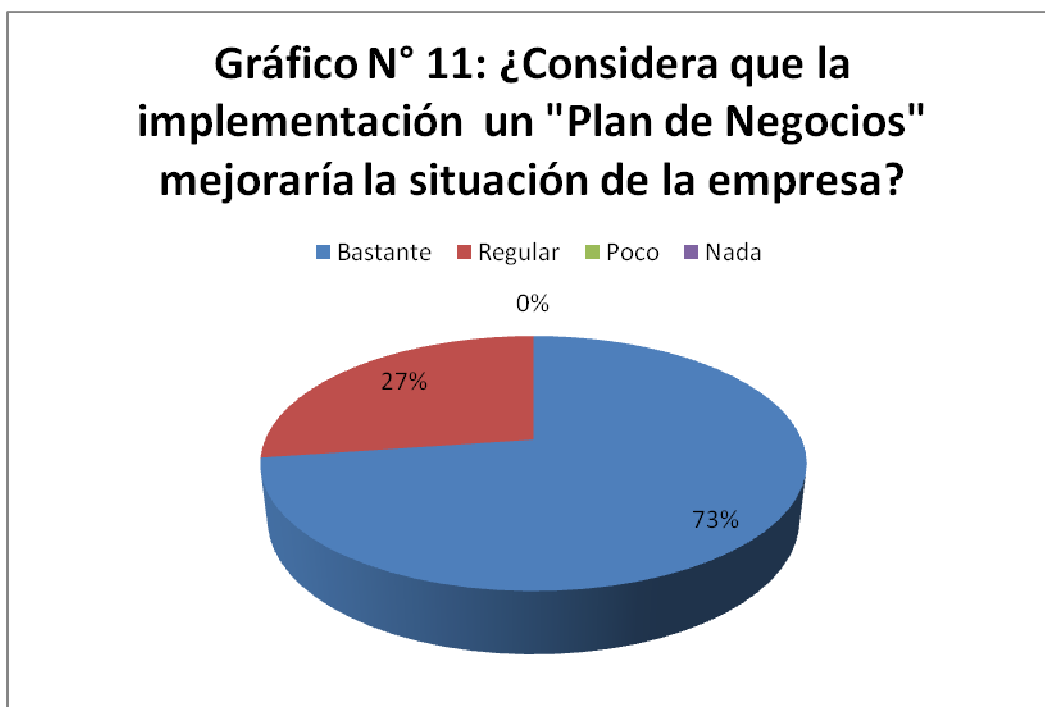
Pregunta No 11

¿Considera que la implementación un "Plan de Negocios" mejoraría la situación de la empresa?

Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Bastante	16	72.73%
2	Regular	6	27.27%
3	Poco	0	0.00%
4	Nada	0	0.00%
Total		22	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las empresas que se dedican a la publicidad impresa consideran que la implementación de un "Plan de Negocios" mejoraría la situación de su compañía en un 72% creen que bastante y en un 27% regular. Cabe señalar que un poco más de la tercera parte no tiene claro los beneficios de un plan de negocios.



Pregunta No 12

Según su criterio ¿cada cuánto debería ser evaluado el "Plan de Negocios" para realizar ajustes en la dirección?

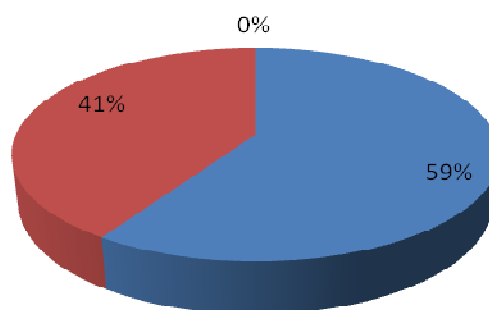
Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Tres meses	13	59.09%
2	Seis meses	9	40.91%
3	Un año	0	0.00%
4	Otros	0	0.00%
Total		22	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Según las empresas que son objeto de estudio el "Plan de Negocios" debería ser evaluado cada tres meses (59%) y un 40% considera que seis meses es adecuado realizar evaluaciones de esta herramienta. Esto significa que las compañías están preocupadas por mantener en constante y en un corto tiempo la evaluación a sus "Planes de Negocios"

Gráfico N° 12: ¿Según su criterio ¿cada cuánto debería ser evaluado el "Plan de Negocios" para realizar ajustes en la dirección?

■ Tres meses ■ Seis Meses ■ Un Año ■ Otros



Pregunta No 13

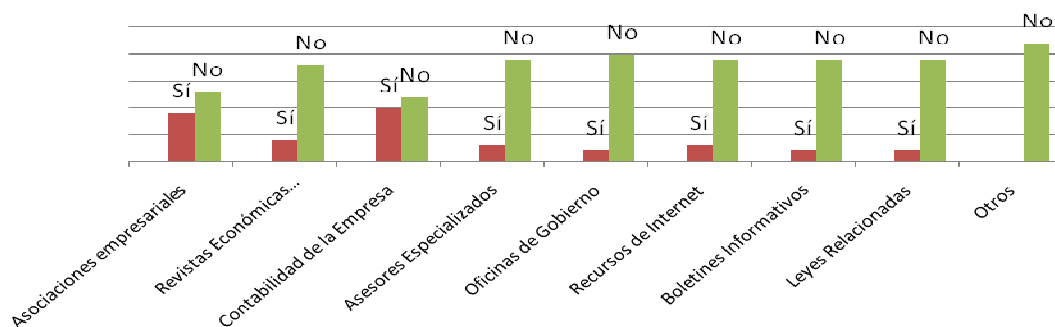
De las siguientes fuentes de información ¿Cuáles son las utilizadas con mayor frecuencia por su equipo de administración para elaborar el "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Asociaciones empresariales	9	13	40.91%	59.09%
2	Revistas Económicas Especializadas	4	18	18.18%	81.82%
3	Contabilidad de la Empresa	10	12	45.45%	54.55%
4	Asesores Especializados	3	19	13.64%	86.36%
5	Oficinas de Gobierno	2	20	9.09%	90.91%
6	Recursos de Internet	3	19	13.64%	86.36%
7	Boletines Informativos	2	19	9.52%	90.48%
8	Leyes Relacionadas	2	19	9.52%	90.48%
9	Otros		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las fuentes de información que utilizan las empresas para elaborar su "Plan de Negocios" es la contabilidad de la compañía (46%), asociaciones empresariales un 40%, recursos que se encuentran en internet 14%, consulta de revistas económicas especializadas y asesores en un 14%. Las compañías no hacen uso de todas las fuentes disponibles para elaborar su plan de negocios.

Gráfico N° 13: De las siguientes fuentes de información ¿Cuáles son las utilizadas con mayor frecuencia por su equipo de administración para elaborar el "Plan de Negocios"?



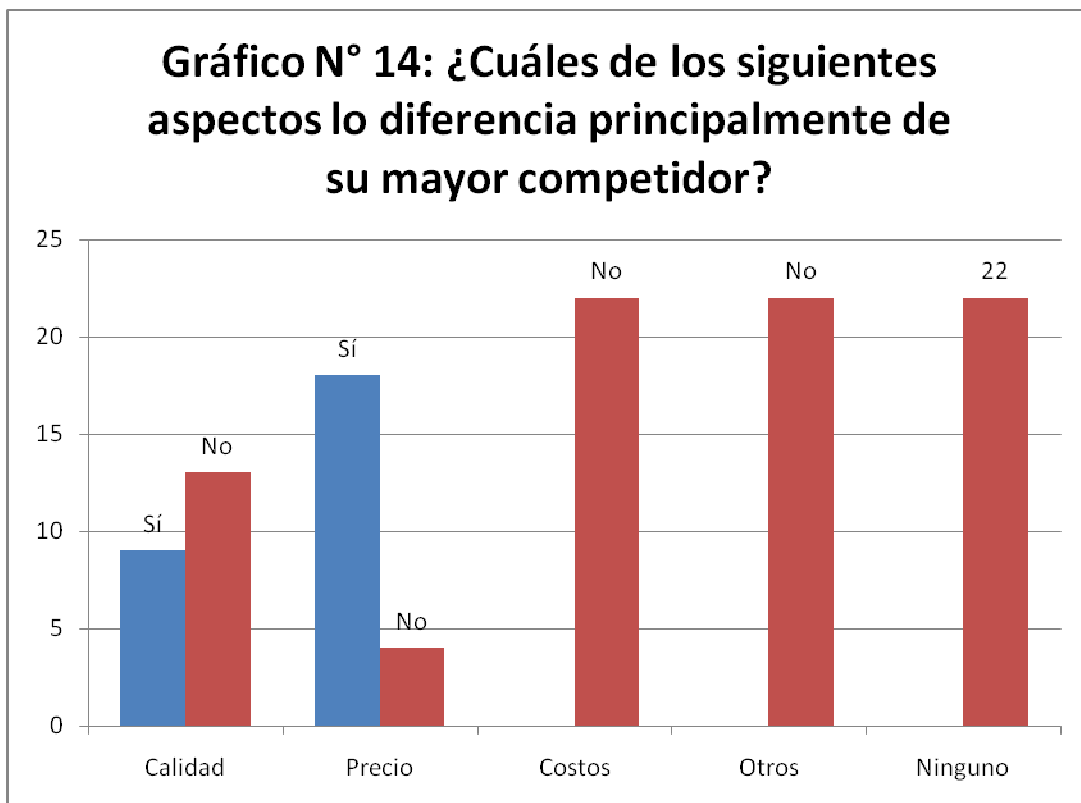
Pregunta No 14

¿Cuáles de los siguientes aspectos lo diferencia principalmente de su mayor competidor?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Calidad	9	13	40.91%	59.09%
2	Precio	18	4	81.82%	18.18%
3	Costos		22	0.00%	100.00%
4	Otros		22	0.00%	100.00%
5	Ninguno		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las compañías consideran que el "precio" de sus servicios los diferencia de sus competidores (82%), y un 41% considera que es la "calidad" lo que los distingue de las demás empresas que se dedican a la publicidad impresa. Las empresas se mantienen compitiendo con estas dos aspectos "Precios y Calidad"



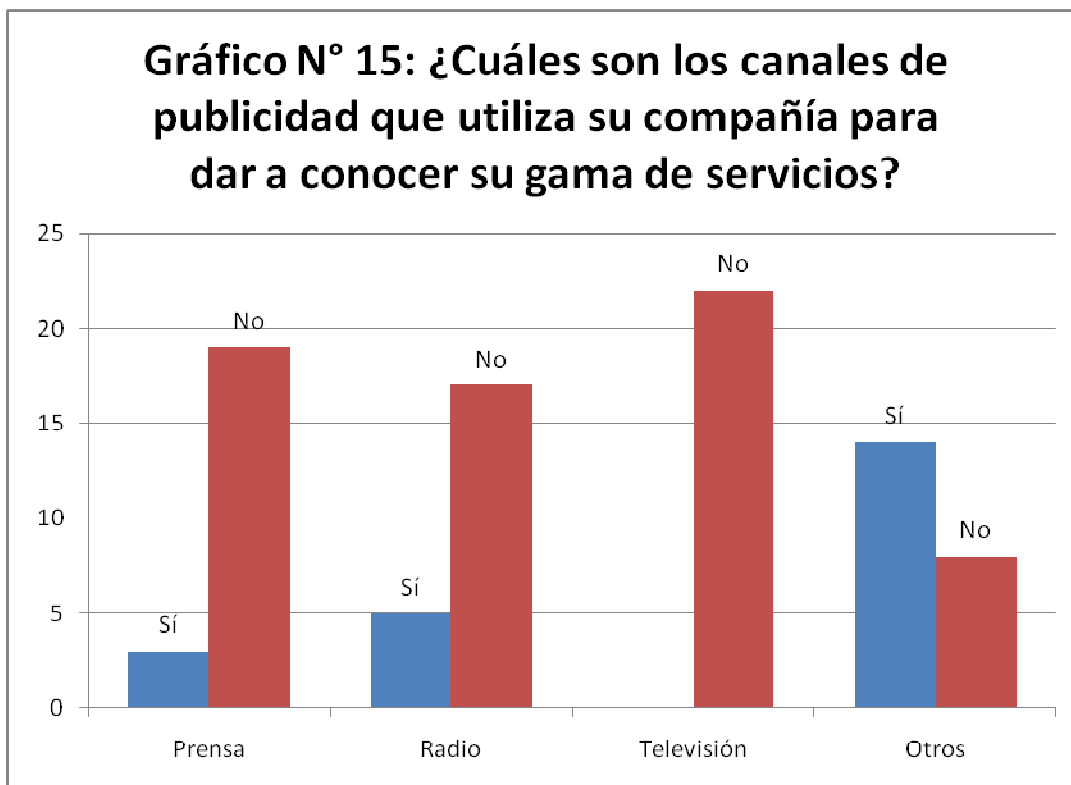
Pregunta No 15

¿Cuáles son los canales de publicidad que utiliza su compañía para dar a conocer su gama de servicios?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Prensa	3	19	13.64%	86.36%
2	Radio	5	17	22.73%	77.27%
3	Televisión		22	0.00%	100.00%
4	Otros	14	8	63.64%	36.36%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las empresas utilizan la radio y prensa para anunciarse en 23% y 13% respectiva, el 64% manifestó que utilizan otros medios para darse a conocer, como volantes, rótulos, visitas a los clientes, redes sociales.



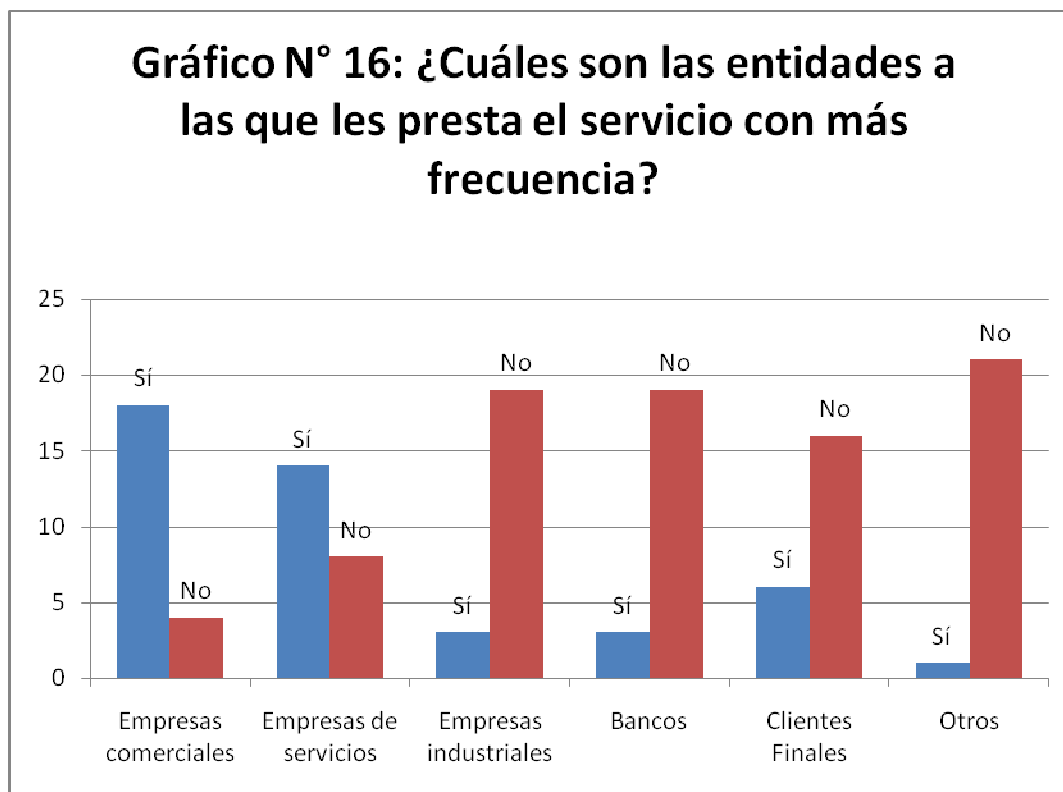
Pregunta No 16

¿Cuáles son las entidades a las que les presta el servicio con más frecuencia?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Empresas comerciales	18	4	81.82%	18.18%
2	Empresas de servicios	14	8	63.64%	36.36%
3	Empresas industriales	3	19	13.64%	86.36%
4	Bancos	3	19	13.64%	86.36%
5	Clientes Finales	6	16	27.27%	72.73%
6	Otros	1	21	4.55%	95.45%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Las entidades a las que las empresas de publicidad impresa prestan sus servicios en su mayoría al comercio con 81%, compañías de servicios con 64%, clientes finales 27%, industria y bancos 20%.



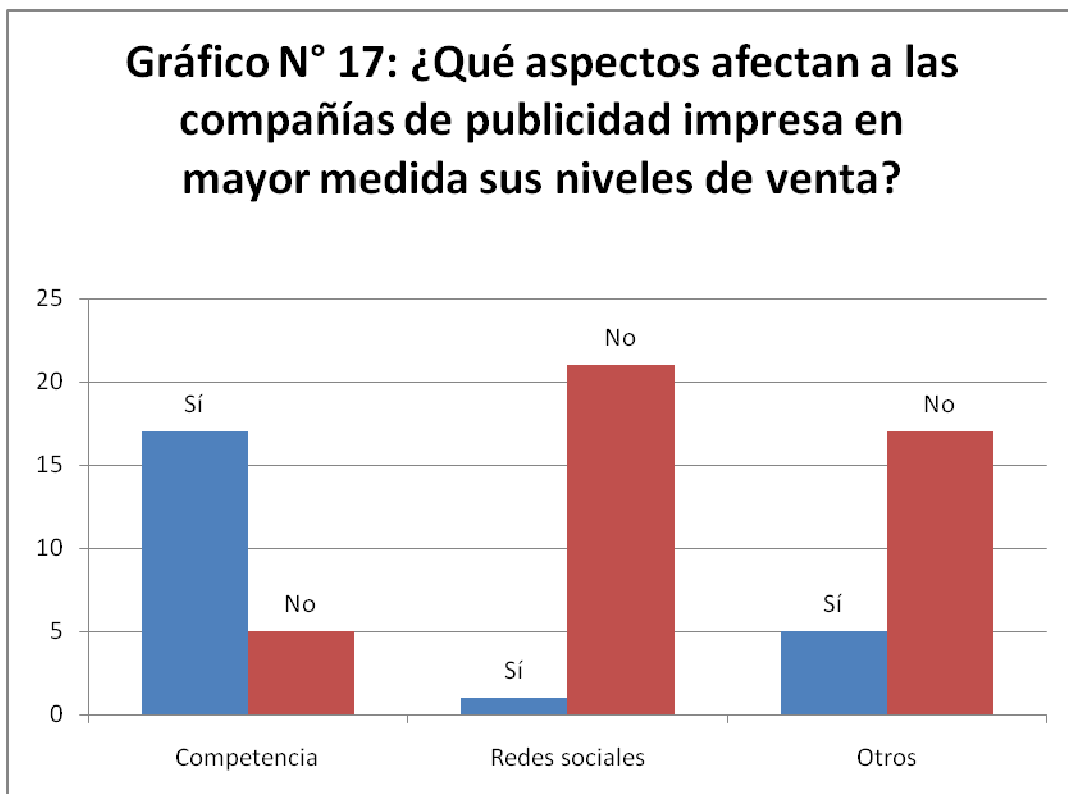
Pregunta No 17

¿Qué aspectos afectan a las compañías de publicidad impresa en mayor medida sus niveles de venta?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Competencia	17	5	77.27%	22.73%
2	Redes sociales	1	21	4.55%	95.45%
3	Otros	5	17	22.73%	77.27%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Los aspectos que más afectan a las compañías de publicidad impresa es la competencia en un 77% y las redes sociales en un 5%, en su gran mayoría consideran que la competencia les influye en los niveles de ventas



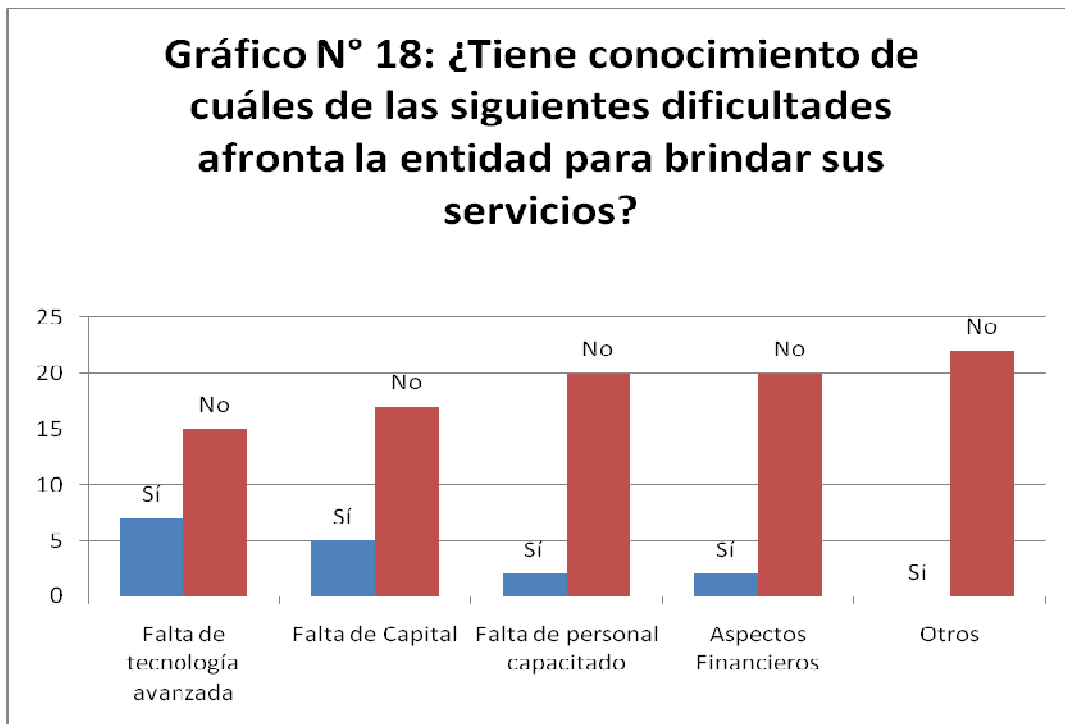
Pregunta No 18

¿Tiene conocimiento de cuáles de las siguientes dificultades afronta la entidad para brindar sus servicios?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Falta de tecnología avanzada	7	15	31.82%	68.18%
2	Falta de Capital	5	17	22.73%	77.27%
3	Falta de personal capacitado	2	20	9.09%	90.91%
4	Aspectos Financieros	2	20	9.09%	90.91%
5	Otros	0	22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

La falta de tecnología es la dificultad que más se presenta a las empresas objeto de estudio con un 32%, la falta de capital es otro de los obstáculos que afrontan en 23%, los aspectos financieros fueron señalados en un 9%, la falta de personal capacitado en 9%.



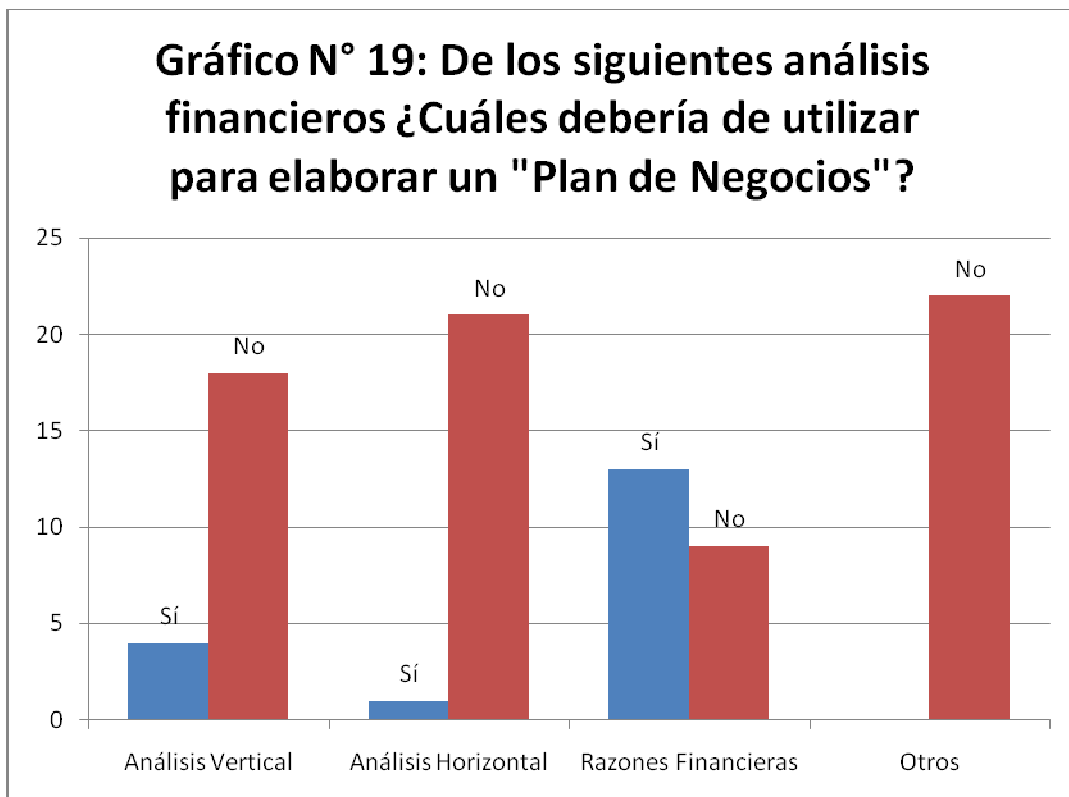
Pregunta No 19

De los siguientes análisis financieros ¿Cuáles debería de utilizar para elaborar un "Plan de Negocios"?

Item	Respuestas	Frecuencia Absoluta		Frecuencia Relativa	
		Si	No	Si	No
1	Análisis Vertical	4	18	18.18%	81.82%
2	Análisis Horizontal	1	21	4.55%	95.45%
3	Razones Financieras	13	9	59.09%	40.91%
4	Otros		22	0.00%	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

Los análisis financieros que las empresas de publicidad impresa consideran que se debe utilizar para la elaboración del "Plan de Negocio" son las razones financieras con un 59%, seguido del análisis vertical con un 18%, y el análisis horizontal con un 5%



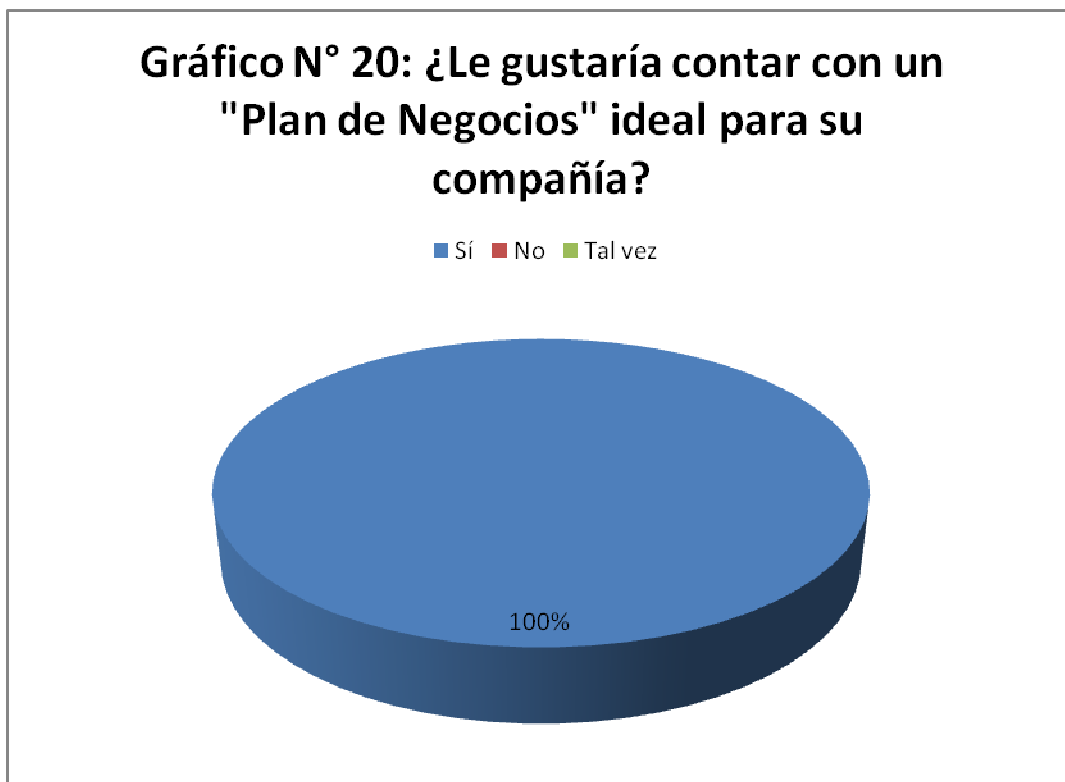
Pregunta No 20

¿Le gustaría contar con un "Plan de Negocios" ideal para su compañía?

Item	Respuestas	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Sí	22	100.00%
2	No		0.00%
3	Tal vez		0.00%
Total		22	100.00%

ANALISIS E INTERPRETACION:

El 100% de las empresas objeto de estudio considera que le gustaría contar con un "Plan de Negocios"



ANEXO 5: PRESUPUESTOS

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PARA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
	\$ 3,680.00	\$ 4,080.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 4,080.00	\$ 3,280.00	\$ 20,880.00
(=)Total	\$ 3,680.00	\$ 4,080.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 4,080.00	\$ 3,280.00	\$ 20,880.00

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
\$ 3,680.00	\$ 3,280.00	\$ 3,440.00	\$ 3,280.00	\$ 3,280.00	\$ 6,720.00	\$ 44,560.00	
(=)Total	\$ 3,680.00	\$ 3,280.00	\$ 3,440.00	\$ 3,280.00	\$ 3,280.00	\$ 6,720.00	\$ 44,560.00

Nota: Información proporcionada por el área de operaciones, incluye horas extras y otras prestaciones

Explicación al presupuesto de mano de obra: Aquí se han tomado en cuenta los salarios mensuales y otras prestaciones laborales de los empleados que forman parte del área organizativa de Producción.

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIALES PARA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

PERIODO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Vinilo	\$ 6,900.00	\$ 7,650.00	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 7,650.00	\$ 6,150.00	\$ 39,150.00
Tintas	\$ 4,600.00	\$ 5,100.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 5,100.00	\$ 4,100.00	\$ 26,100.00
Otros Materiales	\$ 2,300.00	\$ 2,550.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 2,550.00	\$ 2,050.00	\$ 13,050.00

(=)Total \$ 13,800.00 \$ 15,300.00 \$ 10,800.00 \$ 10,800.00 \$ 15,300.00 \$ 12,300.00 \$ 78,300.00

PERIODO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Vinilo	\$ 6,000.00	\$ 5,250.00	\$ 5,550.00	\$ 5,250.00	\$ 5,250.00	\$ 11,700.00	\$ 78,150.00
Tintas	\$ 4,000.00	\$ 3,500.00	\$ 3,700.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 7,800.00	\$ 52,100.00
Otros Materiales	\$ 2,000.00	\$ 1,750.00	\$ 1,850.00	\$ 1,750.00	\$ 1,750.00	\$ 3,900.00	\$ 26,050.00

(=)Total \$ 12,000.00 \$ 10,500.00 \$ 11,100.00 \$ 10,500.00 \$ 10,500.00 \$ 23,400.00 \$ 156,300.00

Nota: Información proporcionada por el área de operaciones

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE INVENTARIO PARA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

INICIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Inicial	\$ 19,591.36	\$ 5,791.36	\$ 8,491.36	\$ 10,591.36	\$ 11,791.36	\$ 4,491.36	
(+)Compras	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 12,900.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 62,900.00
(-) Consumo	\$ 13,800.00	\$ 15,300.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 15,300.00	\$ 12,300.00	\$ 78,300.00

(=)Final \$ 5,791.36 \$ 8,491.36 \$ 10,591.36 \$ 11,791.36 \$ 4,491.36 \$ 4,191.36

VENTAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Inicial	\$ 4,191.36	\$ 4,191.36	\$ 3,691.36	\$ 5,591.36	\$ 5,091.36	\$ 4,591.36	
(+)Compras	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00	\$ 13,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 23,000.00	\$ 140,900.00
(-) Consumo	\$ 12,000.00	\$ 10,500.00	\$ 11,100.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 23,400.00	\$ 156,300.00

Final \$ 4,191.36 \$ 3,691.36 \$ 5,591.36 \$ 5,091.36 \$ 4,591.36 \$ 4,191.36

Nota: Información proporcionada por el área de operaciones

Explicación a los presupuestos de consumo de materiales y de inventario: Se ha estimado un consumo anual de materiales que llega a \$156,300.00 y se ha fijado que el inventario final no debe superar los \$5,000.00

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE INDIRECTOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Salarios	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Aportes Patronales	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 915.00
Energía Eléctrica	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00
Teléfono	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 300.00
Alquileres	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 1,800.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
Papelería y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 750.00
Combustibles	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 300.00
Depreciación	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00
Mtto. Mobiliario	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 150.00
Mtto. Vehículos	\$ 100.00					\$ 100.00	\$ 200.00
Mtto. Instalaciones	\$ 100.00					\$ 100.00	\$ 200.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
(=)Total	\$ 3,177.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 3,177.50	\$ 17,515.00

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Aportes Patronales	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 152.50	\$ 1,830.00
Energía Eléctrica	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Teléfono	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Alquileres	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Papelería y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Combustibles	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Depreciación	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Mtto. Mobiliario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 300.00
Mtto. Vehículos						\$ 100.00	\$ 300.00
Mtto. Instalaciones						\$ 100.00	\$ 300.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
(=)Total	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 2,827.50	\$ 3,177.50	\$ 34,830.00

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Salarios	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 26,700.00
Aportes Patronales	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 4,071.75
Energía Eléctrica	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Teléfono	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Alquileres	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 300.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
Papelaría y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 750.00
Combustibles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Mtto. Mobiliario	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 300.00
Mtto. Vehículos	\$ 200.00					\$ 200.00	\$ 400.00
Mtto. Instalaciones	\$ 100.00					\$ 100.00	\$ 200.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
(=)Total	\$ 7,503.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,503.63	\$ 43,221.75

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 4,450.00	\$ 53,400.00
Aportes Patronales	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 678.63	\$ 8,143.50
Energía Eléctrica	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Teléfono	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Alquileres	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Papelaría y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Combustibles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Mtto. Mobiliario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 450.00
Mtto. Vehículos						\$ 200.00	\$ 600.00
Mtto. Instalaciones						\$ 100.00	\$ 300.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
(=)Total	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,053.63	\$ 7,503.63	\$ 85,993.50

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Salarios	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 23,400.00
Aportes Patronales	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 3,568.50
Energía Eléctrica	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Teléfono	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Alquileres	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 3,000.00
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 300.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
Papelería y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 750.00
Combustibles	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 2,400.00
Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Mtto. Mobiliario	\$ 150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 300.00
Mtto. Vehículos	\$ 200.00					\$ 200.00	\$ 400.00
Mtto. Instalaciones	\$ 100.00					\$ 100.00	\$ 200.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 150.00
Publicidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
(=)Total	\$ 8,969.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,969.75	\$ 52,018.50

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00	\$ 46,800.00
Aportes Patronales	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 594.75	\$ 7,137.00
Energía Eléctrica	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Teléfono	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Alquileres	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Aseo y Limpieza	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Papelería y útiles	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Seguros	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 1,500.00
Combustibles	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Depreciación	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Mtto. Mobiliario		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.00	\$ 450.00
Mtto. Vehículos						\$ 200.00	\$ 600.00
Mtto. Instalaciones						\$ 100.00	\$ 300.00
Tasas e impuestos	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00
Publicidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
(=)Total	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,519.75	\$ 8,969.75	\$ 103,587.00

Banner, S.A. de C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FINANCIEROS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
Intereses	\$533.33	\$527.47	\$521.54	\$515.52	\$509.43	\$503.25	\$ 3,110.54

(=)Total \$ 533.33 \$ 527.47 \$ 521.54 \$ 515.52 \$ 509.43 \$ 503.25 \$ 3,110.54

	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Intereses	\$496.99	\$490.65	\$484.22	\$477.71	\$471.11	\$464.42	\$ 5,995.64

(=)Total \$ 496.99 \$ 490.65 \$ 484.22 \$ 477.71 \$ 471.11 \$ 464.42 \$ 5,995.64

Banner, S.A. de C.V.
PRESUPUESTO DE CAJA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SUBTOTAL
---------	-------	---------	-------	-------	------	-------	----------

Entradas de Efectivo

Ventas Contado	\$ 40,000.00	\$ 45,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 45,000.00	\$ 35,000.00	\$ 225,000.00
Ventas Crédito	\$ 28,695.04	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 58,695.04
Total	\$ 68,695.04	\$ 51,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 51,000.00	\$ 41,000.00	\$ 283,695.04

(-)Salidas de Efectivo

Salarios	\$ 13,030.00	\$ 13,430.00	\$ 12,230.00	\$ 12,230.00	\$ 13,430.00	\$ 12,630.00	\$ 76,980.00
Aportes Patronales	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 8,555.25
Energía Eléctrica	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 4,200.00
Teléfono	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 2,100.00
Alquileres	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 6,000.00
Internet	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 600.00
Aseo y Limpieza	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 450.00
Papelaría y útiles	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 1,800.00
Seguros	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 2,250.00
Combustibles	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 3,900.00
Mtto. Mobiliario	\$ 300.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.00	\$ 750.00
Mtto. Vehiculos	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Mtto. Instalaciones	\$ 300.00					\$ 300.00	\$ 600.00
Tasas e impuestos	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 450.00
Publicidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
Compras Materiales	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 12,900.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	\$ 62,900.00
Pago proveedores	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 18,000.00
Pago Cuentas por Pagar	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 35,000.00
Pago Préstamo 2010	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 35,000.00
Pago Préstamo 2011	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 5,836.32
Compra equipo	\$ 40,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000.00
Pago 1.5% a Cuenta	\$ 690.00	\$ 765.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 765.00	\$ 615.00	\$ 3,915.00
Pago Iva							\$ -
Total	\$ 85,343.60	\$ 52,718.60	\$ 46,193.60	\$ 45,293.60	\$ 42,718.60	\$ 47,018.60	\$ 319,286.57

(=)Diferencia \$ (16,648.56) \$ (1,718.60) \$ (10,193.60) \$ (9,293.60) \$ 8,281.41 \$ (6,018.60)

Saldo Inicial \$ 29,992.48 \$ 53,343.93 \$ 51,625.33 \$ 41,431.74 \$ 32,138.14 \$ 40,419.55
Préstamo \$ 40,000.00
Saldo Final \$ 53,343.93 \$ 51,625.33 \$ 41,431.74 \$ 32,138.14 \$ 40,419.55 \$ 34,400.95

Banner, S.A. de C.V.

PRESUPUESTO DE CAJA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Entradas de Efectivo							
Ventas Contado	\$ 40,000.00	\$ 35,000.00	\$ 37,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 78,000.00	\$ 485,000.00
Ventas Crédito	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 94,695.04
Total	\$ 46,000.00	\$ 41,000.00	\$ 43,000.00	\$ 41,000.00	\$ 41,000.00	\$ 84,000.00	\$ 579,695.04
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Salarios	\$ 13,030.00	\$ 12,630.00	\$ 12,790.00	\$ 12,630.00	\$ 12,630.00	\$ 16,070.00	\$ 156,760.00
Aportes Patronales	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 1,425.88	\$ 17,110.50
Energía Eléctrica	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Teléfono	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Alquileres	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Internet	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Aseo y Limpieza	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 900.00
Papelería y útiles	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Seguros	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 4,500.00
Combustibles	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 7,800.00
Mtto. Mobiliario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.00	\$ 1,200.00
Mtto. Vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Mtto. Instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.00	\$ 900.00
Tasas e impuestos	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 900.00
Publicidad	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Compras Materiales	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00	\$ 13,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 23,000.00	\$ 140,900.00
Pago proveedores	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Pago Cuentas por Pagar	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 41,000.00
Pago Préstamo 2010	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 41,000.00
Pago Préstamo 2011	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 972.72	\$ 11,672.64
Compra equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,000.00
Pago 1.5% a Cuenta	\$ 690.00	\$ 615.00	\$ 645.00	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 1,260.00	\$ 8,355.00
Pago Iva	\$ 3,136.52	\$ 4,030.00	\$ 3,900.00	\$ 4,030.00	\$ 4,030.00	\$ 7,930.00	\$ 27,056.52
	\$ 41,380.12	\$ 39,798.60	\$ 42,858.60	\$ 39,798.60	\$ 39,798.60	\$ 62,033.60	\$ 584,954.66
(=)Diferencia	\$ 4,619.89	\$ 1,201.41	\$ 141.40	\$ 1,201.41	\$ 1,201.41	\$ 21,966.41	\$ (5,259.62)
Saldo Inicial	\$ 34,400.95	\$ 39,020.84	\$ 40,222.24	\$ 40,363.65	\$ 41,565.05	\$ 42,766.46	\$ 29,992.48
Préstamo							\$ 40,000.00
Saldo Final	\$ 39,020.84	\$ 40,222.24	\$ 40,363.65	\$ 41,565.05	\$ 42,766.46	\$ 64,732.86	\$ 64,732.86

BANNERS, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 113,850.16	PASIVO CIRCULANTE	\$ 166,591.38
Efectivo y Equivalente	\$ 64,732.86	Proveedores	\$ 20,383.60
Cuentas por Cobrar	\$ 6,000.00	Cuentas por Pagar	\$ 121,547.46
Inventarios	\$ 4,191.36	Impuestos por Pagar	<u>\$ 24,660.32</u>
Otras Cuentas por Cobrar	<u>\$ 38,925.94</u>	PASIVO NO CIRCULANTE	\$ 97,185.44
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 315,417.32	Préstamos no Bancarios	\$ 62,862.48
Propiedad Planta y Equipo	\$ 313,917.32	Préstamos Bancarios	<u>\$ 34,322.96</u>
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 429,267.48</u>	TOTAL PASIVO	\$ 263,776.82
Depósitos en Garantía	<u>\$ 1,500.00</u>	PATRIMONIO	\$ 165,490.66
		Capital Social	\$ 45,714.28
		Reserva Legal	\$ 12,312.95
		Utilidades (Pérdida) Ejer. Ant	\$ 19,764.06
		Utilidades (Pérdida) Ejer. Present	\$ 87,699.37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 429,267.48</u>

BANNERS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

<u>INGRESOS</u>	
Venta	\$ 557,000.00
<u>COSTOS</u>	
(-) Costo de Ventas	\$ 235,690.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 321,310.00
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>	
Gastos de Administración	\$ 85,993.50
Gastos de Venta	\$ 103,587.00
Gastos Financieros	\$ 5,995.64
TOTAL DE GASTOS	\$ 195,576.14
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 125,733.86
(-) Reserva Legal	
Reserva del 7%	\$ 8,801.37
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta	\$ 116,932.49
(-) Impuesto sobre la Renta	
ISR del 25%	\$ 29,233.12
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 87,699.37

Explicación de presupuestos de Gastos Indirectos, Administración y Venta: estos han sido elaborados con cifras proporcionadas por los diferentes departamentos de Baner, S.A. de C.V.

Explicación de presupuestos de gastos financieros: estos fueron tomados de las estimaciones de intereses hechas por la Gerencia Financiera, considerando que los pagos se han en el plazo establecido. Ver cuadro de cálculo de intereses en el Plan Financiero.

Explicación de presupuestos de flujos de Caja: aquí se incluye todos los desembolsos que la compañía espera hacer, tales como pago de préstamos, cuentas por pagar, impuestos, pago de gastos, entre otros.

Se ha calculado un saldo final de efectivo, el cual la empresa desea tener para invertirlo posteriormente. Ver Presupuesto de Flujo de Caja.

Explicación de estados financieros presupuestados: la empresa proyecta su balance general y su estado resultado mostrando una mejoría e su situación financiera.