

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



**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS AGENCIAS DEDICADAS A  
LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentado por:

Aguilar Franco Ilenia Yannet  
Chávez de Álvarez Alba Amani  
Henríquez Cerna Rolando Giovanni

Para optar al grado de:  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria General	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Faculta de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista	:	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado
Tribunal Examinador	:	Licenciada Fátima Lissett Cativo Zaldaña Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado Licenciado Víctor René Osorio Amaya

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por iluminarme y guiar mis pasos, por brindarme fortaleza, paciencia y sabiduría para alcanzar mis metas, a mi madre Delmy Idalia Franco por su apoyo incondicional, por el esfuerzo dedicado a sus hijos, sus infinitos consejos y oraciones, a mi padre Armando Aguilar quién inculcó el deseo de superación, los valores y el carácter que ayudaron al logro de objetivos, a mi esposo Oscar Antonio Rodríguez por su amor, paciencia y apoyo en cada etapa de mi vida, a mi hija Madeline Nicole Rodríguez, por ser la fuente de inspiración para continuar y ser mejor cada día, a mis amigos y hermanos, que de alguna forma han contribuido en el desarrollo de mi profesión, a mis compañeros de tesis por su esfuerzo y dedicación en este proceso, a cada docente que contribuyo en mi formación como profesional y a los asesores que gracias a sus conocimientos y experiencia fue posible la culminación de este trabajo. A todos y cada uno, gracias por este triunfo.

IseniaYannet Aguilar Franco

Doy gracias a Dios por la vida y cada uno de los éxitos alcanzados, sobretodo la bendición de tener una familia que me brindó su apoyo incondicional, en especial a mi madre María Alba Guevara por todo el sacrificio, amor y paciencia para poder estar culminando una etapa más como profesional, a mi padre José Irene Rubio por haber dado un cambio muy importante como persona y compartir este momento, a mi esposo Julio César Álvarez por la paciencia, amor y apoyo desde el primer día en la Universidad, a mi hija María José Álvarez motivo de superación y motor para ser ejemplo de que si se lucha se alcanza los propósitos pese a las dificultades, a mis amigos, compañeros de tesis que sin ellos no sería posible culminar el proceso, a los docentes por sus sabias enseñanzas y consejos, a los asesores que son un pilar más para desarrollar una investigación de calidad y que hoy estamos compartiendo en este triunfo.

Alba Amani Chávez de Álvarez

Le doy gracias a Dios todo poderoso por haberme permitido culminar mis estudios, darme fortaleza y sabiduría para seguir adelante, a mi padre Ernesto Henríquez por su ayuda incondicional y en especial a mi madre Gregoria Cerna Trigueros ya que sin sus esfuerzos y apoyo no hubiera terminado mi carrera, a mis hermanos William Henríquez Cerna, René Henríquez Cerna y Julio Henríquez Cerna, por su confianza y ánimos, a mis compañeras por permitirme formar parte de este equipo de trabajo, por su colaboración para culminar nuestra meta, a mis amigos y familiares por haber sido parte importante en la motivación de mi vida. A mis asesores asignados, por el aporte de sus conocimientos y experiencias para terminar este trabajo, gracias a todos por este triunfo logrado, se los dedico.

Rolando Giovanni Henríquez Cerna

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR	1
1.1.2 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO	2
1.2 CONCEPTOS	3
1.3 CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING	4
1.4 ÁREAS DE APLICACIÓN DEL OUTSOURCING	5
1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING	6
1.6 IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING	7
1.7 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIO EN EL PIB Y SEGÚN MINEC – DIGESTYC	8
1.8 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS OUTSOURCING	9
1.9 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
1.11 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.12 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.13 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.14 PROBLEMÁTICA ACTUAL SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS DEDICADAS A LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS.	28
1.15 BASE LEGAL Y TÉCNICA	29
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	36
2.1 TIPO DE ESTUDIO	36
2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS	36
2.3 UNIVERSO Y MUESTRA	36
2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	37
2.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37

2.7	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.7.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	38
2.7.2	ÁREA FINANCIERA	41
2.7.3	ÁREA ESTRATÉGICA	42
	CAPITULO III: CASO PRÁCTICO	45
3.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	45
3.1.1	PRINCIPALES CLIENTES	46
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	47
3.2.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN CENTRO AMERICA Y EL CARIBE	47
3.2.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL SALVADOR	47
3.3	EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERNOS	48
3.4	EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS	48
3.5	BASE DE DATOS	48
3.6	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO (ANÁLISIS F.O.D.A.)	49
3.6.1	ANÁLISIS INTERNO	49
3.6.2	ANÁLISIS EXTERNO	50
3.7	ESTRATEGIAS MAESTRAS	54
3.7.1	MISIÓN	54
3.7.2	VISIÓN	54
3.7.3	VALORES	54
3.7.4	OBJETIVOS	55
3.7.5	METAS	55
3.7.6	POLÍTICAS	56
3.7.7	ESTRATEGIAS PROGRAMADAS	56
3.8	PLANES A CORTO PLAZO	57
3.9	PLANES A MEDIANO PLAZO	57
3.9.1	ANÁLISIS COMERCIAL	57
3.9.2	ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS	60
3.9.2.1	MATRIZ DE RAZONES FINANCIERAS	63
3.10	ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE VENTAS	67

3.11 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS	68
3.12 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.	77
3.13 IMPLEMENTACIÓN DE PLANES	81
3.14 PLANES A LARGO PLAZO	81
3.15 REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES	82
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
4.1 CONCLUSIONES	83
4.2 RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	88

## INDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Producto interno bruto presentado en porcentajes de variación anual bienes muebles y servicios prestados a empresas	8
<b>Cuadro 2:</b> Número de unidades económicas y personal ocupado por sectores	9
<b>Cuadro 3:</b> Proceso de elaboración de la acción empresarial	21
<b>Cuadro 4:</b> Diagnóstico en área administrativa	39
<b>Cuadro 5:</b> Diagnóstico en área financiera	42
<b>Cuadro 6:</b> Diagnóstico en área estratégica	44
<b>Cuadro 7:</b> Matriz F.O.D.A.	51
<b>Cuadro 8:</b> Matriz de razones financieras	64

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Aspectos del Código Tributario	29
<b>Tabla 2:</b> Aspectos de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios	30
<b>Tabla 3:</b> Aspectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta	31

<b>Tabla 4:</b> Aspectos de la Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles	31
<b>Tabla 5:</b> Aspectos de la Ley del Registro de Comercio	31
<b>Tabla 6:</b> Aspectos del Código de Comercio	32
<b>Tabla 7:</b> Aspectos de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	32
<b>Tabla 8:</b> Aspectos de la Ley del Seguro Social	32
<b>Tabla 9:</b> Aspectos del Código de Trabajo	33
<b>Tabla 10:</b> Aspectos de la Ley de Prevención de riesgos en los lugares de trabajo	33
<b>Tabla 11:</b> Aspectos de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades	34
<b>Tabla 12:</b> Presupuesto de ingresos	69
<b>Tabla 13:</b> Presupuesto de costo por servicio (gastos ventas)	72
<b>Tabla 14:</b> Presupuesto de gastos administrativos	75
<b>Tabla 15:</b> Presupuesto de efectivo o flujo de caja	77

## RESUMEN EJECUTIVO

Las agencias de subcontratación de personal surgen en El Salvador con el propósito de satisfacer la necesidad de empresarios visionarios que buscan hacer a su empresa más eficiente. A pesar de la gran demanda que hoy día tiene este tipo de servicios, representa un desafío cada vez más grande debido a la competencia. A medida cambia el entorno, se vuelve más dinámico y exigente, debido a nuevos procesos y mejora tecnológica, donde la utilización de recursos económicos es fundamental en el desempeño de los resultados a corto, mediano y largo plazo.

La falta de estrategias no permitirá afrontar el desafío de cambios positivos y negativos; sin un plan es muy difícil que tengan supervivencia ya que su actividad principal permite evaluar cartera de clientes, adquirir prestigio a través de ella, crecer y trazar horizontes en las diferentes especialidades a ofertar al cliente. Es por esa razón que el presente trabajo tiene como finalidad contribuir con las organizaciones dedicadas a la administración de nóminas, proporcionando un documento que contenga un modelo de plan estratégico que les permita analizar su situación e implementar estrategias que ayuden al logro de objetivos, toma de decisiones oportunas y crecimiento económico.

El tipo de estudio que se utilizó para la investigación es el hipotético deductivo, con el propósito de dar a conocer cómo se lleva a cabo la gestión empresarial y la necesidad de contar con dicha herramienta, dado que se buscaba comprender y comprobar la problemática, con este método se recopiló información por medio del cuestionario, la cual fue analizada y tabulada con el fin de obtener un mejor análisis enfocada a tres áreas fundamentales de la organización: administrativa, financiera y estratégica.

La administrativa es donde se establecen puntos importantes, tales como: actividad económica, objetivos y metas, asignación de recursos, expectativas de cómo ofrecer el servicio, la selección de clientes y la forma de cómo tratar con cada uno de ellos, con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

En el área financiera, los resultados muestran que las herramientas utilizadas para hacer medibles las estrategias y afrontar los problemas financieros de la entidad, son los flujos de caja proyectados, la planeación financiera y en algunos casos los planes estratégicos, se identificaron además aquellos



problemas más reconocidos dentro de la entidad, como el pago atrasado a los proveedores, poca liquidez y solvencia, falta de clientes, entre otros.

En la parte estratégica se analizaron las ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de proyectos que se van a ejecutar, sectores en los cuales se necesita ofertar nuevos servicios, tales como: agrícola, industrial y gubernamental así como fortalecer aquellas áreas donde se tiene mayor apertura de clientes, la implementación de estas acciones permitirá a la entidad llevar a cabo la visión establecida como organización en la rama de administración de nóminas.

Los resultados muestran que la mayoría de instituciones no elabora este tipo de planes, lo que dificulta obtener un mejor desempeño, solventar sus problemas financieros y posicionarse en el mercado, la planeación brinda una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más relevantes y posibles de lograr, así como permite ver hacia el futuro, analizando procedimientos y operaciones necesarios para obtener los resultados deseados en un período determinado.

## INTRODUCCION

Las agencias dedicadas a la administración de nóminas comúnmente conocidas como Outsourcing han incrementado su participación en el mundo de los negocios, diversificando actividades para dar respuesta a los problemas y necesidades del empresario, con el propósito de ofrecer una mejor propuesta y contribuir al desarrollo focalizado a la esencia de la institución. Sin embargo, para responder y tener oportunidades de crecimiento, prestigio y solidez, necesitan herramientas de acuerdo a la realidad económica del país, que brinde respuestas precisas y oportunas para solventar situaciones que se contraen con los clientes, proveedores, empleados e impuestos. En este sentido, se presenta el siguiente documento el cual se describe en cuatro capítulos y sus respectivos anexos.

El primer capítulo corresponde al marco teórico, donde se presenta la recopilación bibliográfica de los temas más relevantes que conlleva el estudio realizado, una breve reseña de los antecedentes que involucran a las empresas de subcontratación de personal, así como el surgimiento y desarrollo sobre la importancia de que estas entidades cuenten con un plan estratégico; ventajas y desventajas que conlleva la implementación, también se definen conceptos básicos que ayudaran a la comprensión en el desarrollo del proceso de planeación, así como la sustentación técnica y legal de acuerdo a las leyes y normativa vigentes en el país.

Seguidamente encontrará la metodología y diagnóstico de la investigación, en este se describe las unidades evaluadas, universo y muestra, el instrumento que se utilizó para la recolección de información, y los resultados obtenidos mediante su análisis. Para una mejor comprensión se dividió en tres áreas importantes: administrativa, financiera y estratégica, procurando obtener una base más precisa de los datos obtenidos y así trabajar la propuesta planteada.

El tercer capítulo describe la propuesta de planeación estratégica, en el que se detalla una serie de elementos que sirven de guía para la elaboración de planes en el sector servicio a través de un análisis administrativo, comercial y financiero que permitirán evaluar a la institución.

Seguidamente en el apartado se desarrollan planes a mediano plazo, elaborando una serie de enunciados que permitirán proyectar estrategias a un plazo determinado y alcanzable en el tiempo, lo que ayudara a

una mejor comprensión sobre la aplicación e implementación del tema en las agencias que prestan sus servicios de administración de nóminas que tienen como objetivo el crecimiento económico del sector. Como instrumento clave para la gestión administrativa y operativa se elaboran pronósticos de ventas, presupuestos de ingresos, costos por servicios, gastos administrativos y el presupuesto de efectivo o flujo de caja, lo cual es esencial para poder presentar los estados financieros proyectados.

Finalmente, el capítulo cuatro contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada, en donde se concluye que la mayor parte de las empresas no poseen planeación estratégica y se enfocan en mayor proporción los sectores comercio y servicio pues representan un alto porcentaje de participación en el mercado, manifestándose así la necesidad de ser competitivo y buscar nuevas alternativas que permitan el crecimiento económico de la entidad, por lo que se considera necesario el fortalecimiento de áreas en las cuales no ofertan sus servicios, tomando a consideración la propuesta planteada y el seguimiento de los planes establecidos, como una herramienta que facilite el logro de objetivos y metas establecidas.

## **CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR**

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio. Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha existido, pero con una concepción probablemente equivocada.

En la década de los años setenta, en El Salvador se comenzaron a crear las empresas de tercerización en las áreas de control interno, auditoría y contabilidad, debido a la necesidad que tenían las entidades de contar con una mejor validación de sus estados financieros.

Posteriormente en la década de los años ochenta, cuando se agudizaron los problemas de la guerra, la preocupación de los empresarios y propietarios del sistema financiero los llevó a tomar la decisión de contratar recursos externos para la custodia de los valores y el traslado de fondos; creándose así las empresas de seguridad, hasta llegar a subcontratar servicios que tienen un grado más grande de complejidad y especialidad como recursos humanos por ejemplo; encontrándose la oportunidad de ofrecer mejor calidad y servicios a través de la concentración de recursos en la actividad principal de cada empresa en particular.

A finales de la década de los años ochenta, el outsourcing ya estaba cimentado, pero el término aún no era utilizado, y las áreas de mayor aplicación en esta época eran: seguridad, jardinería, limpieza, construcción, mensajería, administración de planillas, entre otros. Las causas principales que dieron auge

en el país fueron la globalización y la reingeniería, ya que se vieron en la necesidad de subcontratar para reducir los costos y poder competir en el ámbito internacional.<sup>1</sup>

En la actualidad han surgido además, empresas de reclutamiento y selección de personal tales como: Outsource, S.A. de C.V., Global Outsourcing, S.A de C.V., Capital Humano Empresarial, S.A de C.V., Talento Humano, Manpower S.A. de C.V., entre otras, que han venido a incorporarse a este mercado. Día a día continua incrementándose el número de agencias que se dedican a esta actividad, debido a esto se ven en la obligación de competir entre ellas, con el propósito de alcanzar un crecimiento idóneo y posicionamiento acorde a sus objetivos y metas.

Es entonces que surgen las preguntas ¿Qué se puede hacer para incrementar la cartera de clientes?, ¿Qué se necesita para suplir todas las necesidades y obligaciones que cada cliente demanda?, ¿Se estará alcanzando en un nivel óptimo los objetivos y metas establecidas por la entidad?; en vista de lo anterior se hace importante el uso de planes que le permitan saber dónde se encuentra ubicada, con qué recursos cuenta, cuál es el ambiente que le rodea y en base a ello determinar cuáles serán los planes y estrategias a seguir, para sobrevivir en este mercado competitivo; pues a la fecha son muy pocas las instituciones que se toman la importancia de diseñar planes estratégicos que les ayuden a prever su futuro y decidir quehacer para alcanzarlos.

### **1.1.2 ANTECEDENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La planeación estratégica aun cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las organizaciones crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. De allí la utilidad de la planificación por escenarios o de los estudios del futuro, que proveen de una

---

<sup>1</sup>Canales Bettaglio, Camila Renee. Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Universidad Dr. José Matías Delgado. 2009. 3 p.

metodología para aproximar las alternativas posibles que permitan diseñar planes según el escenario que se produzca en un tiempo determinado.

La planeación estratégica siendo parte del proceso de administración, comprende varios aspectos que una entidad debe considerar para determinar el rumbo hacia dónde se debe dirigir, lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y obstáculos que se presenten antes de analizar el ambiente interno, para determinar de esa manera la fijación de objetivos, estrategias y definición de la misión y visión. El enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante.<sup>2</sup>

Actualmente, la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad para todo tipo de empresas. Cabe destacar que los servicios en la actividad económica, pueden ser atractivos según la situación actual de las entidades. Por lo tanto, cuando prevalecen diversas situaciones, la inestabilidad e incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación.

## 1.2 CONCEPTOS

**Estrategia:** es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.<sup>3</sup>

**Outsourcing:** consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una mayor competitividad y resultados tangibles.<sup>4</sup>

**Planeación:** implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup>García Maradiaga, Jessica Cristina. Plan estratégico para Ong's dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos. Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2011. 6 p.

<sup>3</sup>Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 83 p.

<sup>4</sup>Gomez Rivas, Karla Yasmín. Auditoría al procesamiento electrónico de datos de compañías que poseen sistemas de información en outsourcing. Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador. 2007. 6 p.

**Planeación estratégica:** proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo<sup>6</sup>

**Población económicamente activa (PEA):** está compuesta por todas las personas que se encuentran en condiciones de trabajar, y está formada por los ocupados y desocupados. Grupo poblacional constituido por las personas que estando en edad de trabajar, efectivamente forma parte de la fuerza de trabajo, al mantenerse en una ocupación o buscarla activamente.<sup>7</sup>

**Reclutamiento de personal:** consiste en conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la empresa pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.<sup>8</sup>

### 1.3 CARACTERÍSTICAS RELATIVAS A LA EMPRESA DE OUTSOURCING<sup>9</sup>

Entre las características más relevantes se mencionan las siguientes:

- ✓ Es una decisión estratégica para la empresa-cliente, puesto que cede el total o parte de las operaciones a la empresa de outsourcing.
- ✓ Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.
- ✓ La organización alcanza un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en formación del personal propio.
- ✓ Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.
- ✓ Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio.

---

<sup>5</sup>Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 79 p.

<sup>6</sup>Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William "Planeación estratégica aplicada". Santafé de Bogotá, Editorial Macgraw-Hill, Año 1998 Pág. 5

<sup>7</sup>Ministerio de economía. Glosario Institucional. [En línea], El Salvador, C.A. [Fecha de consulta: 14 de agosto de 2013].

Disponible en: <[http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=112&task=list&glossid=1&letter=P&page=2](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_glossary&Itemid=112&task=list&glossid=1&letter=P&page=2)>

<sup>8</sup>Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 109 p.

<sup>9</sup> Universidad Fermín Toro. *Outsourcing*. [En línea], Venezuela. Lujan Carlos. 2011 [fecha de consulta: 08 de julio 2013]. Disponible en: <<http://uft-talentohumano.wikispaces.com/CARACTERISTICAS+DEL+OUTSOURCING>>

- ✓ El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico.

#### 1.4 ÁREAS DE APLICACIÓN DEL OUTSOURCING<sup>10</sup>

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes:

- ✓ Sistemas financieros.
- ✓ Sistemas contables.
- ✓ Actividades de mercadotecnia.
- ✓ Área de recursos humanos.
- ✓ Sistemas administrativos.
- ✓ Actividades secundarias.

Es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Para efectos del presente trabajo se definirán como actividades secundarias aquellas comprendidas dentro de las áreas de:

- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Vigilancia.
- ✓ Servicios generales.
- ✓ Producción.
- ✓ Sistema de transporte.

---

<sup>10</sup>Canales Bettaglio, Camila Renee. Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Antigua Cuscatlán, La Libertad. Universidad Dr. José Matías Delgado. 2009. 27p.



- ✓ Actividades del departamento de ventas y distribución.
- ✓ Proceso de abastecimiento.

## 1.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING

### a) VENTAJAS<sup>11</sup>

Entre las ventajas más importantes que el outsourcing ofrece, se pueden mencionar:

- ✓ Reducción de costos. Es el resultado de eliminar de la planilla de salarios, el personal del área o las actividades que la organización desea subcontratar, de igual manera las prestaciones establecidas en la ley como AFP y Seguro Social y de las provisiones laborales: indemnizaciones, vacaciones y aguinaldo.
- ✓ Concentración y dedicación al verdadero objeto del negocio, esto se ve reflejado en que la empresa ya no se preocupa de las tareas que cedidas.
- ✓ Reducción y aprovechamiento del espacio físico, esto debido a la subcontratación, que se encarga de enviar al personal equipado con lo necesario para determinada actividad.
- ✓ Permite a la empresa responder y enfrentar con rapidez a los cambios del entorno, ya que el Outsourcing será quien se encargue de buscar personal capacitado para desempeñar su trabajo.

### b) DESVENTAJAS<sup>12</sup>

Es de tomar en cuenta que no cualquier actividad que se subcontrate va a ocasionar un resultado positivo dentro de las operaciones de las empresas. Este proceso orienta algunos riesgos de las organizaciones que lo han practicado, entre los que podemos mencionar:

- ✓ Estancamiento en lo referente a la innovación de productos o servicios por parte de la empresa externa, por mal selección del personal contratado.

---

<sup>11</sup>Amaya Umaña, William Alexander. Propuesta de implementación de servicios de Outsourcing, en Hoteles de Centro América, S.A. de C.V. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador. 2007. 13 p.

<sup>12</sup>Alvarado Castro, Diana Raquel. El Outsourcing como herramienta administrativa para aumentar el nivel de las ventas en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de confite en el municipio de San Salvador, caso ilustrativo. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2010. 12 p.

- ✓ El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- ✓ La empresa contratada externa puede aprender y tener conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que lo use para empezar un negocio propio y se convierta de empresa contratada a competidor.
- ✓ Alto costo en el cambio de la empresa contratada en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- ✓ Problemas por deficiencia en la selección del subcontratista, entre los riesgos más trascendentales de la subcontratación esta que el contratista seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.
- ✓ Podría afectarse la calidad del servicio o producto cedido.

## **1.6 IMPORTANCIA DEL OUTSOURCING**

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de la entidad, de esta forma se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.<sup>13</sup>

Permitirá al empresario y a todo aquel que de alguna manera se vea en la necesidad de subcontratar servicios, a que tome conciencia de los beneficios que se obtienen al utilizar la vía de subcontratos como una herramienta estratégica administrativa. Asimismo, a que los servicios de outsourcing se han evaluados a través de los resultados de la calidad que se brinda, permitiendo aumentar en las ventas y así obtener eficiencia en los proyectos de empresa. Es una herramienta de gestión que facilita a las empresas centrar sus esfuerzos en actividades distintivas, se trata de un medio que impide que la organización desperdicie recursos y trabajo en aquellas actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece no lo distinguen de manera esencial. De esta manera se aseguran ventajas competitivas

---

<sup>13</sup> Gómez Rivas, Karla Yasmín. Auditoría al procesamiento electrónico de datos de compañías que poseen sistemas de información en outsourcing. Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2007. 17 p.

para mantenerse y desarrollarse en mercados altamente competitivos y expuestos a continuos cambios ya que le dan a su producto o servicio un carácter único en el mercado.<sup>14</sup>

### 1.7 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIO EN EL PIB Y SEGÚN MINEC – DIGESTYC

Producto Interno Bruto (PIB), estima el valor de los bienes y servicios finales de una economía en un período determinado; es decir, aquellos bienes y servicios que se compran en el mercado nacional.

La medición de los bienes y servicios es importante, pues representa la riqueza generada o crecimiento económico en un período determinado de un país.

CUADRO No. 1

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO PRESENTADO EN PORCENTAJES DE VARIACIÓN ANUAL BIENES MUEBLES Y SERVICIOS PRESTADOS A EMPRESAS

AÑOS	2010	2011	2012
PIB	2.6	2.1	2.8

Fuente: Revista Trimestral enero-marzo 2013, BCR

Para el año 2011 la economía salvadoreña experimenta una disminución con respecto al 2010; sin embargo para el 2012 incrementa de manera significativa, siendo este año el de mayor crecimiento económico para el sector, según porcentajes de variación presentados en el Cuadro No.1

En el cuadro No. 2, se observa al sector servicios con el segundo lugar en ocupación de personal y número de empresas registradas a nivel nacional, lo que representa el 33.88% y el 27.62% respectivamente, significa entonces que es uno de los sectores económicos de gran importancia en el país, debido a su gran participación en la generación de empleo.

En el departamento de San Salvador se encuentran 18,201 empresas dedicadas al sector servicio empleando a 109,703 personas, de esta cifra corresponden 10,965 entidades al municipio de San Salvador, generando puestos de trabajo a una población de 83,977.

<sup>14</sup>Alvarado Castro, Diana Raquel. El Outsourcing como herramienta administrativa para aumentar el nivel de las ventas en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de confite en el municipio de San Salvador, caso ilustrativo. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2010. 6 p.

CUADRO No. 2

**NÚMERO DE UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTORES.**

SECTOR	UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO	
	CANTIDAD	PORCENTAJE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comercio	96,126	59.36%	256,627	40.45%
Servicios	44,729	27.62%	215,002	33.88%
Industria	18,692	11.55%	133,399	21.02%
Transporte	1,908	1.18%	15,830	2.50%
Construcción	362	0.22%	7,427	1.17%
Otros	117	0.07%	6,229	0.98%
<b>TOTAL</b>	<b>161,934</b>	<b>100%</b>	<b>634,514</b>	<b>100%</b>

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

**1.8 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS OUTSOURCING<sup>15</sup>**

Por lo general, las razones principales se encuentran en la siguiente clasificación:

**a) Organizacionales.**

- ✓ Mejorar la efectividad, concentrándose en lo que la empresa sabe hacer mejor.
- ✓ Incrementar la flexibilidad, para enfrentar los cambios que presenta el mercado en cuanto a la demanda de productos, servicios y tecnología.
- ✓ Aumentar el valor agregado de los productos y servicios así como la satisfacción del cliente.
- ✓ Incrementar el rendimiento de las acciones.

**b) Mejora.**

- ✓ Mejorar el desempeño de las operaciones.
- ✓ Obtener especialización, habilidades y tecnología que de otra manera no fuera posible conseguir.

<sup>15</sup>Canales Bettaglio, Camila Renee. Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Antigua Cuscatlán, La Libertad. Universidad Dr. José Matías Delgado. 2009. 23 p.

- ✓ Optimizar la gestión gerencial.
- ✓ Adquirir ideas innovadoras.
- ✓ Mejorar la credibilidad e imagen.

**c) Financieros.**

- ✓ Reducción de la inversión en activos.
- ✓ Aprovechar los recursos para estrategias principales del negocio.
- ✓ Generación de efectivo al transferir activos al proveedor.

**d) Rentabilidad.**

- ✓ Ganar acceso a nuevos mercados y oportunidades.
- ✓ Acelerar el proceso de expansión a través de la capacidad, procesos y sistemas.
- ✓ Expandir las ventas y la capacidad de producción en períodos en que dicha expansión no se hubiera podido financiar.

**e) Disminución de Costos.**

- ✓ Reducción de costos por un mejor desempeño y su escala de costos.

**f) Pasivo Laboral.**

- ✓ Brindar mejores oportunidades de carrera.
- ✓ Disminuir el pasivo laboral.

## **1.9 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>16</sup>**

La planeación estratégica tiene distintas características entre las cuales se puede mencionar:

**a) Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.**

La dirección superior tiene acceso a la información por lo tanto es necesario un compromiso para generar mejores resultados en niveles inferiores.

---

<sup>16</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. México. Ediciones contables, administrativas y fiscales. 1997.

b) **Trata con cuestiones básicas.**

Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio está ahora y en que negocio se debería estar?  
¿Quiénes son los clientes y quienes deberían serlo?

c) **Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.**

Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse: ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con la estrategia?

d) **Se trata de una planeación de largo alcance.**

Implica un tiempo más largo de otros tipos de planeación.

e) **Analiza el entorno: ambiente interno y externo de la empresa.**

Propone estudiar el entorno externo, para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades; estudia el ambiente interno para contemplar debilidades y fortalezas.

## 1.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### a) VENTAJAS<sup>17</sup>

Entre algunas de las ventajas se destacan:

- a) Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores, al igual que sus propias debilidades y amenazas.
- b) Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centra esfuerzos en el cliente o beneficiario.
- c) Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.
- d) Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración.
- e) Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones, entre otras.

---

<sup>17</sup> Steiner, George A. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México. Compañía Editorial Continental .1983. 47 p.

### **b) DESVENTAJAS<sup>18</sup>**

Algunas desventajas de la planeación estratégica que se destacan son:

- a) Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental el monitoreo constante, para poder adoptar cambios.
- b) La planificación puede ahogar la iniciativa, puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los directores y del personal de la organización general.
- c) Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

### **1.11 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es importante planificar ya que llega a formar parte integral de las actividades, al permitirle mantener un enfoque en el presente y futuro, al mismo tiempo, dándole oportunidad de fomentar compromiso entre todos los niveles de la empresa, volviéndose sensible a los cambios del medio, otorgando compromiso y bienestar en el desarrollo de sus actividades.<sup>19</sup>

La planeación estratégica, es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. La planeación estratégica<sup>20</sup>:

- a) Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma

---

<sup>18</sup> García Maradiaga, Jessica Cristina. Plan estratégico para Ong's dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos. Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2011. 8 p.

<sup>19</sup> Ibid<sup>18</sup>

<sup>20</sup> Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M. y Pfeiffer J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill. 1998. 8,9 p.

similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben comprender en un período razonable.

- b) Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- c) Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- d) Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.
- e) Brinda una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- f) Suministra los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización.

#### **1.12 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.<sup>21</sup>**

Existen varios propósitos que un sistema de planeación estratégica puede abarcar, y que los directivos pueden establecer. Dentro de estos se destacan:

- a) Cambio de dirección de la empresa.
- b) Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- c) Señalar asuntos estratégicos para consideración de la alta dirección.
- d) Concentrar los recursos en asuntos importantes. Guiar las divisiones y personal en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- e) Obtener mejor información para que los directivos tomen decisiones adecuadas.
- f) Idear un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
- g) Crear análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la empresa en vista de sus potencialidades y debilidades.
- h) Lograr una mejor coordinación interna de actividades.

---

<sup>21</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 63 p.



- i) Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
- j) Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la empresa y como llegar a alcanzar lo propuesto.
- k) Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- l) Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante e de las metas de la empresa.

### **1.13 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>22</sup>**

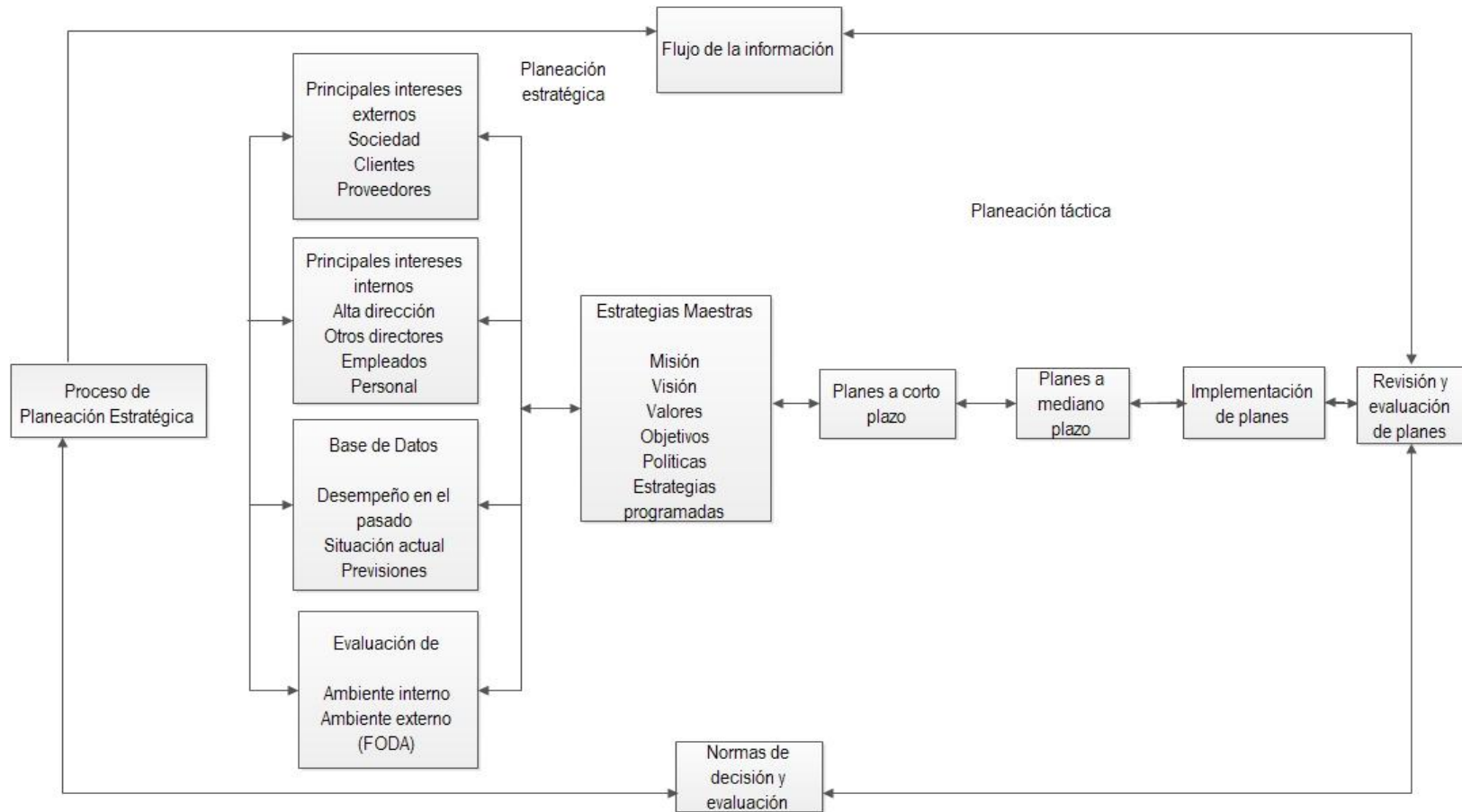
La planeación estratégica es un proceso continuo, no es una función que inicia y finaliza una vez se lleva a cabo, la dirección tiene la responsabilidad de detectar cuando los nuevos desafíos requieren de una respuesta estratégica, por lo que a continuación se muestra un esquema que nos da una guía para elaborar planes estratégicos y desarrollar cada uno de los elementos fundamentales para la entidad.

---

<sup>22</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 24 p.

**Gráfica No. 1 ESQUEMA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MODELO SEGÚN GEORGE STEINER)**

A continuación se detallan los procesos a considerar para la elaboración de planes estratégicos



Las premisas de planeación esenciales se muestran en los cuatro cuadros en línea vertical. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para determinar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y premisas de planeación.

Ninguna organización, no importando cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por eso que cada entidad debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar.

#### **A) EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERNOS.<sup>23</sup>**

Los elementos son aquellos individuos o grupos con un interés tan importante en los negocios de una empresa, que los puntos de vista deberían tomarse en cuenta en el proceso de planeación estratégica. Por lo general, en una compañía pequeña el ejecutivo en jefe es también el accionista principal. En las instituciones grandes existen numerosos intereses por parte de los elementos, además de aquellos de los accionistas, los cuales son considerados por la alta dirección en la planeación estratégica tales como: clientes, sindicatos, proveedores, defensores auto designados de consumidores y del medio ambiente, habitantes de comunidades en los cuales la entidad lleva a cabo negocios, gobierno y público en general.

#### **B) EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS**

Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son aquellos de los altos directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier planeación estratégica.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>Morataya Isleño, Gilma Cristela. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, caso ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas), San Miguel, Universidad de El Salvador, 2002, 32 p.

<sup>24</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 25 p.

En empresas pequeñas, las expectativas de las personas dentro de la misma son dominadas por los intereses del dueño director, conforme estas entidades van creciendo, la dirección se vuelve más sensible a los intereses y valores del personal. Las premisas no son determinadas por un análisis sistemático sino por el ejecutivo en jefe ya sea actuando individualmente o con otros.

Los valores de otros directores ejecutivos en una compañía también son importantes para la planeación, en diferentes instituciones la alta dirección trabaja en equipos, casos en los cuales los puntos de vista de estos directivos se consideran cuidadosamente al desarrollar objetivos y estrategias de la compañía.

### **C) BASE DE DATOS<sup>25</sup>**

En la base de datos está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

#### **a) Desempeño en el pasado.**

Los datos acerca del desempeño en el pasado son útiles como una base para evaluar la situación actual y posible desarrollo futuro. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, entre las cuales se mencionan:

- ✓ Ventas.
- ✓ Utilidades.
- ✓ Rendimientos sobre inversiones.
- ✓ Participación en el mercado.
- ✓ Productividad de los empleados.
- ✓ Relaciones públicas.
- ✓ Capacidad para desarrollar un producto o servicio.

---

<sup>25</sup>Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 25 p.

**b) Situación actual.**

En esta parte de la base de datos, debe incluirse todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa, como por ejemplo:

- ✓ Capacidad directiva.
- ✓ Habilidades de los empleados.
- ✓ Competencia.
- ✓ Imagen corporativa.
- ✓ Demanda social a la empresa.
- ✓ Intereses de los principales clientes.
- ✓ Aceptación del producto.
- ✓ Recursos de la empresa.

**c) Previsiones.**

La información acerca del futuro abarcaría: Pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización (por ejemplo: población, problemas internacionales y reglamentos gubernamentales).

**Pronósticos.<sup>26</sup>**

Hay tres elementos claves para el pronóstico:

- i) Identificación de los factores a pronosticar. Dentro del cual existen tres categorías: En primer lugar está el núcleo, que está compuesto de los factores de preocupación inmediata y obvia para la empresa, por ejemplo, el pronóstico de venta. Luego están las fuerzas (como valores sociales cambiantes), que pueden ser no reconocidas como la causa de impacto directo en la organización, aunque si lo representan y por último aquellas fuerzas cuyo impacto futuro es difícil de prever y que deberían ser verificadas.
- ii) Determinar si el pronóstico se puede o no adquirir fácilmente de alguna fuente accesible para la empresa.

---

<sup>26</sup>Morataya Isleño, Gilma Cristela. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, caso ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas), San Miguel, Universidad de El Salvador, 2002, 36 p.

- iii) Que metodología de pronóstico debería usarse, una vez que la entidad haya decidido adoptarlo.

## **D) EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO**

### **ANÁLISIS INTERNO**

El análisis se determina a través de un estudio a la empresa, es decir, su estructura, personal, los recursos financieros, económicos, tecnológicos y otros; con el fin de detectar situaciones positivas y negativas que se traducen en fortalezas y debilidades.

- i) **Fortalezas:** Representa los elementos positivos que constituyen recursos para la continuidad de hacer cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- ii) **Debilidades:** Son signos negativos que la entidad necesita mejorar y que obstaculizan el logro de los resultados esperados. Dentro de estos factores pueden considerarse el clima laboral, políticas motivacionales de logros, controles, entre otros.

## **E) EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo hace referencia a factores exógenos positivos y negativos, tales como la economía, política, aspectos sociales, culturales, tecnológicos, entre otros. Dichos escenarios se traducen en oportunidades y amenazas que pueden ayudar a ser más atractivo el sector servicio o cerrar el ciclo de vida de la empresa.

**Oportunidades:** Situaciones que se presentan en el entorno y que deben ser aprovechadas mediante una buena formulación de estrategias para generar ventaja competitiva.

**Amenazas:** Se presentan en el medio ambiente de las empresas y que según sea la magnitud, estas pueden afectar significativamente el futuro de la entidad, si no se cuenta con planes de contingencia necesarios para mitigar dichos sucesos o cambios.

## **F) ANÁLISIS F.O.D.A.**

Para aplicar la planeación estratégica, se debe tener presente, las fuerzas externas e internas que intervienen favorablemente o desfavorablemente en el funcionamiento de la institución, de tal forma que se pueda identificar amenazas y oportunidades; al igual que las fortalezas que puedan crear calidad competitiva y permitan superar las debilidades en relación a otras empresas del mismo sector. Cuando ya se tienen un amplio conocimiento de la forma cómo funciona el ámbito interno y externo de la compañía, se pueden clasificar las estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

## **G) MATRIZ F.O.D.A.**

La matriz FODA es una estrategia corporativa que se muestra en un cuadro donde se resumen los resultados más importantes que se han obtenido de los análisis interno, así como del externo, lo cual ayudará a los directores en la selección de las estrategias de acuerdo a la repercusión que tenga cada una en relación con la organización. La selección se realizará mediante una matriz de evaluación definida por la alta dirección en colaboración con el grupo de trabajo. Del resultado obtenido se implementaran las estrategias que permitan corregir las deficiencias de la organización.<sup>27</sup>

A partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la entidad, oportunidades y amenazas del medio ambiente externo se propone un diagnóstico estratégico, resultado de un buen sistema de información. Posteriormente de la reflexión se pasa a la elaboración de la acción empresarial.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Contreras Romero, María de los Ángeles. Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim Inc. Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas), San Salvador. Universidad de El Salvador, 2002.

<sup>28</sup> Jean Paul Sallenave, Gerencia y planeación estratégica, Edición económica, Impreso por Cargraphics, S.A. Imprelibros, Impreso en Colombia, Grupo Editorial Norma, Director de editorial, William Mejía B., Copyright 1985, 1990, 283 p.

CUADRO No. 3

Proceso de elaboración de la Acción empresarial.<sup>29</sup>

	ENTRADA	SALIDA
<b>MEDIO AMBIENTE</b> (Análisis externo)	Análisis de oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro que rodea a la empresa en estudio.	Investigación de mercado
<b>EMPRESA</b> (Medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades.	Diagnóstico estratégico
<b>ESTRATEGIA</b>	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial.	Acción empresarial

H) FACTORES DE SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA<sup>30</sup>

FACTORES DE SUPERVIVENCIA	POLÍTICA DE REFUERZO	DETALLE	ACCIÓN DE LA POLITICA
<b>SERVICIO</b>	<b>Mejora del servicio</b>	Evidenciar una característica especial del servicio, creando su propio mercado.	Innovación del servicio a ofertar a diferentes clientes.
	<b>Análisis de valor</b>	Subcontratación.	Control de calidad del proceso de contratación de personal.
	<b>Publicidad</b>	Promover la prestación de servicios.	Promoción a través de promocionales y uniformes con logo de la entidad al personal
	<b>Ampliación</b>	Investigación e innovación de mercados.	Realizar estudios de mercado cada año.

<sup>29</sup>Ibíd., 45 p.<sup>30</sup>Ibíd., 283 p.



	<b>Búsqueda de nuevos canales</b>	Orientar a la diversificación.	Recopilar información e ideas aceptables a la actividad económica
<b>MERCADO</b>	<b>Segmentación del mercado</b>	Búsqueda de un nicho, segmentar a quienes se les puede servir mejor.	Mejora en atención a clientes potenciales sin dejar aquellos que producen menor actividad.
	<b>Publicidad</b>	Venta del servicio.	Brindar opción a las empresas mediante el alivio tributario
<b>TECNOLOGIA</b>	<b>Adquisición de equipo de oficina</b>	Comprar equipos de cómputo y herramientas a utilizar a cada empleado según su función desempeñada.	Invertir en equipo de cómputo y demás necesarios para el desarrollo de actividades diarias.
<b>COMPETENCIA</b>	<b>Control de costos</b>	Analizar los costos por ejecución de proyectos al igual que los administrativos.	Monitorear el manejo de recursos mediante auditorías realizadas por personal conocedor del área.
	<b>Inversión en capacidad de oferta</b>	Mejorar el recurso humano para el manejo de cuentas	Capacitaciones tanto al personal administrativo como a los empleados subcontratados en una determinada área.
	<b>Inversión en la capacidad instalada</b>	Obtener recursos tecnológicos e infraestructura para mejorar los resultados.	Invertir en mantener la infraestructura de manera impecable para atraer al cliente y mobiliario y equipo suficiente para el desarrollo de tareas.

<b>CAPITAL</b>	<b>Emisión de acciones</b>	Búsqueda de socios conocedores y comprometidos con el fin de la entidad.	Dejar abierta la posibilidad de un nuevo inversor interesado en invertir en la agencia.
	<b>Aplazamiento de las cuentas por pagar</b>	Financiamiento por parte de los proveedores a más de 30 días	Negociar el pago a más de 30 días para no caer en la falta de liquidez.
	<b>Préstamos</b>	Financiamiento de la parte relacionada o de instituciones bancarias a manera de ejecutar proyectos de manera oportuna.	Tomar como vía alterna financiamiento por parte de terceros cuando se ejecuten grandes proyectos o la obtención de un nuevo cliente.
<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>Fórmulas de participación</b>	Estimular al compromiso de mejora constante y aporte al desarrollo de fines específicos.	Crear el ambiente idóneo para generar opiniones positivas y negativas para el mejoramiento del servicio.
	<b>Crear modalidades de contratación</b>	Mejorar la base de datos para optimizar y abrir plazas fijas y temporales de acuerdo a la demanda de la agencia y por solicitudes de clientes	Dinamizar el empleo a través de empleos permanentes y eventuales.
	<b>Estimular la especialización</b>	Crecimiento personal y profesional	Incentivar aspiraciones de crecimiento personal y profesional dentro de la entidad.

## H) ESTRATEGIAS MAESTRAS

Las estrategias maestras se definen como misión, visión, objetivos, metas, políticas; mientras que las estrategias programadas se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, por ejemplo: la construcción de una nueva planta en el extranjero.

En esta parte de la planeación se presta atención a los fines más importantes y fundamentales buscados por la compañía, y a los enfoques principales para lograrlo. El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para una empresa, por ejemplo: utilidades, gastos, capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto o servicio, investigación y desarrollo, actividades políticas, entre otros.<sup>31</sup>

### a) Misión.<sup>32</sup>

Es una formulación en la que se expresa de la forma más clara, qué, por qué, cómo, a quiénes, cuándo y dónde hay que hacer y dar lo que hay que hacer, es decir es la labor que una organización se propone lograr hacia largo plazo.

### b) Visión.<sup>33</sup>

Es la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro.

### d) Objetivos.<sup>34</sup>

Es el resultado que se espera obtener en un periodo determinado y hacia el cual se encamina el esfuerzo en conjunto.

---

<sup>31</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 26 p.

<sup>32</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 81p.

<sup>33</sup>Ibid<sup>32</sup>82 p.

<sup>34</sup>Ibid<sup>32</sup>82 p.

**e) Metas.<sup>35</sup>**

Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Las metas son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

**g) Políticas.<sup>36</sup>**

Son guías o lineamientos de carácter general, que indica el marco dentro del cual los jefes y subordinados podrán tomar decisiones, utilizando su iniciativa y buen juicio. Las políticas guían hacia el logro de objetivos.

**h) Estrategias Programadas.<sup>37</sup>**

Se refiere a la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.

Estas estrategias se confunden con las tácticas, pero existe una diferencia, la estrategia es la estructura dentro de la cual se lleva a cabo los movimientos tácticos, las estrategias vienen en primer lugar y las tácticas implementan las estrategias, por ejemplo: una compañía puede decidir que establecerá una estrategia básica para penetrar en el mercado europeo y que su división principal adquiera una compañía extranjera que produzca un producto similar al suyo. Una táctica puede ser la adquisición de la compañía mediante un intercambio de acciones en vez del pago en efectivo.

**I) PLANES A CORTO PLAZO**

Se hacen con base en los planes a mediano plazo, una de las herramientas utilizadas para desarrollarlos son los presupuestos.

Los presupuestos están integrados por métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base

---

<sup>35</sup>Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 82p.

<sup>36</sup> Ibid<sup>35</sup>

<sup>37</sup>Morataya Isleño, Gilma Cristela. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, caso ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas), San Miguel, Universidad de El Salvador, 2002, 40 p.

para controlar la productividad y así verificar que vaya de acuerdo con los planes, en esta descripción se encuentran implícitos tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.<sup>38</sup>

Al igual que la planeación estratégica, los presupuestos deben adaptarse según las características que cada organización posee.

Los presupuestos se clasifican en:

- a) Presupuestos de Operación: Venta, producción, inventarios, gastos.
- b) Presupuestos Financieros: De efectivo, de capital.

También se utilizan otras herramientas financieras como: Estados Financieros proyectados (Balance General y Estado de Resultados), Estados de Origen y Aplicación de Fondos (Flujo de efectivo).<sup>39</sup>

## **J) PLANES A MEDIANO PLAZO**

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr los objetivos, misión y visión de la compañía a largo plazo.<sup>40</sup>

Esta planeación indicará la manera en que deben distribuirse los recursos para implantar la estrategia, si los directivos pueden demostrar que mediante el uso efectivo de los recursos pueden lograrse las estrategias, podrán certificar que estas últimas son dignas de crédito.

Si no se dispone ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar los procedimientos y modificarlos para adaptarlos a la disponibilidad de ingresos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo, para asegurar la implementación de los mismos.

La dimensión de tiempo usual para planes a mediano plazo es de cinco años, aunque en entidades con una tecnología muy desarrollada y/o con largos periodos de espera para investigar y producir, tienden a

---

<sup>38</sup>Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 43p

<sup>39</sup> Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 85p.

<sup>40</sup> Ibid<sup>38</sup>

usar dimensiones más largas. Empresas más pequeñas junto con aquellas que se enfrentan a medio ambiente no pronosticable y que cambian rápidamente, adoptan una perspectiva de tiempo que es menor de cinco años.<sup>41</sup>

### **K) PLANES A LARGO PLAZO**

La planeación estratégica a largo plazo puede comprender de 3, 5 o más años, enfatizando en el índice de rendimiento, estrategias competitivas a través de sucesos y tendencias históricas, en otros casos si esto contribuye a lanzamientos de nuevos productos. Todo ello contribuye a que la organización se acerque a dónde quiere llegar.

### **L) IMPLEMENTACIÓN DE PLANES**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implementación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.<sup>42</sup>

Los directivos necesitan tomar varias acciones, antes de poner en práctica los planes establecidos, por ejemplo, las tareas y secuencias de pasos claves a realizarse deben ser determinados y comunicados; se deben identificar aquellas personas responsables de deberes específicos y que tengan conocimiento acerca de lo que deben hacer; debe tenerse la seguridad de que los recursos tanto humano como materiales, estén o estarán disponibles cuando sea necesario así como establecer sistemas de incentivos y motivación al personal.

### **M) REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES**

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir, esto puede contribuir al mejoramiento de la planeación en siguientes periodos.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup>Morataya Isleño, Gilma Cristela. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, caso ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V. Tesis (Licenciada en Administración de Empresas), San Miguel, Universidad de El Salvador, 2002, 42 p.

<sup>42</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 26 p.

## **N) FLUJOS DE INFORMACIÓN<sup>44</sup>**

El cuadro “flujos de información” debe transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación, por supuesto esto difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

## **O) NORMAS DE DECISIÓN Y EVALUACIÓN<sup>45</sup>**

En todo el proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación, por ejemplo, en el desarrollo de estrategias maestras de programa, los valores del ejecutivo en jefe representan normas de decisión cualitativas importantes. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **1.14 PROBLEMÁTICA ACTUAL SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS DEDICADAS A LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINAS.**

En la actualidad las agencias dedicadas a la administración de nóminas no cuentan con una planeación estratégica definida, con la que puedan elaborar, desarrollar y poner en marcha distintos planes operativos con el fin de alcanzar objetivos y metas planteadas, logrando con ello un crecimiento económico en un periodo de tiempo determinado y las pocas que lo hacen no le dan la importancia que esta herramienta implica.

Cabe agregar que se enfrentan con dificultades en el pago de obligaciones con proveedores e impuestos y como medida para afrontar tal situación, se recurre a préstamos solicitándolo a la parte relacionada. Esto debido a que la política de cobro establecida a 30 días plazo es a partir de la fecha de emisión del quedan, adicionalmente, se cuenta con clientes que cambian los procesos para el trámite del mismo, como estrategia para ir difiriendo el día de pago, al final se tardan desde que se presta el servicio más de

---

<sup>43</sup> Steiner George A. Planeación estratégica, lo que todo Director debe saber. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1998, 27 p.

<sup>44</sup>Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004. 82p.

<sup>45</sup> Ibid<sup>44</sup>

30 días en hacer efectivos los cobros. La problemática surge en ese momento, pues los pagos de nóminas más desembolsos para gastos varios de los proyectos a ejecutar, deben ser incurridos por parte de la empresa subcontratada, los cuales deben hacerse en fechas establecidas sin importar si el cliente ha cancelado o no la facturación emitida.

Además es importante destacar que dentro de los objetivos y metas que estas agencias persiguen está el posicionarse en el mercado de administración de nóminas y adquirir una cartera de clientes que genere prestigio y solidez; para ello se hace necesario antes de ofrecer sus servicios, analizar la situación actual de la entidad, si se cuenta con la capacidad financiera para adquirir un nuevo cliente sin verse en la dificultad de optar a préstamos externos y en caso de hacerlos, que es más conveniente para la organización, si solicitar financiamientos a través de Bancos o continuar haciendo préstamos a la parte relacionada.

### **1.15 BASE LEGAL Y TÉCNICA**

En el marco legal se establece la legislación vigente a la fecha de la investigación por la cual se rigen las empresas que se dedican a la subcontratación de personal en El Salvador, entre las cuales se detallan a continuación:

#### **A) LEYES TRIBUTARIAS**

Dentro del articulado se destacan aquellos que tienen relación con el funcionamiento de las empresas dedicadas a la administración de nóminas.

##### **a) CÓDIGO TRIBUTARIO Y SU REGLAMENTO DE APLICACIÓN**

Tabla No. 1: Aspectos del Código Tributario.<sup>46</sup>

<b>Artículo</b>	<b>Síntesis</b>
Artículo 91	Presentación de las declaraciones tributarias
Artículo 107	Obligación de emitir y entregar Facturas y/o Créditos Fiscales.
Artículo 110	Expedición de nuevos Comprobantes de Crédito Fiscal o Notas de Débito o de Crédito, según corresponda.

<sup>46</sup> Decreto No. 230, Código Tributario, Diario Oficial No. 241, Tomo 349, San Salvador, 06 de diciembre de 2012.



Artículo 112	Emisión y entrega de comprobante de retención.
Artículo 123	Presentación del informe por retenciones del Impuesto sobre la Renta.
Artículo 124	Obligación de informar sobre distribuciones de dividendos, excedentes o utilidades efectuadas.
Artículo 131	Requisitos para nombrar auditor y dictaminarse fiscalmente.
Artículo 139	Obligación de llevar contabilidad formal y de qué manera llevarla.
Artículo 141	Obligación de llevar libros o registros de Compras y de Ventas IVA.
Artículo 145	Emisión de constancia por retención en remuneraciones por servicios de carácter permanente.
Artículo 155	Retención de anticipo del Impuesto Sobre la Renta por servicios de carácter permanente.
Artículo 156	Retención del 10% para personas naturales sin dependencia laboral.

**b) LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU REGLAMENTO**

Tabla No. 2: Aspectos de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios.<sup>47</sup>

<b>Artículo</b>	<b>Síntesis</b>
Artículo 16, 18	Constitución y ocurrencia del hecho generador del Impuesto por prestaciones de servicios.
Artículo 65	Establece los requisitos que se deben cumplir para poder deducir el crédito fiscal.
Artículo 65-A	Determina lo que no es deducible del impuesto.
Artículo 93	Presentación de declaración del impuesto.

<sup>47</sup> Decreto No. 224, Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, Diario Oficial No. 237, Tomo 385, San Salvador, 17 de diciembre de 2009.

### c) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Tabla No. 3: Aspectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta.<sup>48</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 29, 29-A	Costos y gastos deducibles y no deducibles de la renta obtenida para el cálculo del impuesto de un periodo determinado.
Artículo 41, 48	Establece la tasa que se aplicará para el cálculo del Impuesto sobre la Renta según la clase de contribuyente que declare.

## B) LEYES MERCANTILES

### a) LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE OBLIGACIONES MERCANTILES

Tabla No. 4: Aspectos de la Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles.<sup>49</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 3	Obligaciones de la Superintendencia en cuanto a vigilancia de las Obligaciones Mercantiles.

### b) LEY DEL REGISTRO DE COMERCIO

Tabla No. 5: Aspectos de la Ley del Registro de Comercio.<sup>50</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 13	Se detallan los documentos que deberán inscribirse y registrarse en el Registro de Comercio.

<sup>48</sup> Decreto No. 134, Ley de Impuesto sobre la Renta, Diario Oficial No. 242, Tomo 313, San Salvador, 14 de diciembre de 2012.

<sup>49</sup> Decreto No. 825, Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Diario Oficial No. 40, Tomo 346, San Salvador, 20 de abril de 2012.

<sup>50</sup> Decreto No. 271, Ley del Registro de Comercio, Diario Oficial No. 44, Tomo 238, San Salvador, 14 de diciembre de 2012.

### c) CODIGO DE COMERCIO

Tabla No. 6: Aspectos del Código de Comercio.<sup>51</sup>

Artículo	Síntesis
Artículos 412 al 417	Referente a la matrícula de empresa y establecimientos.
Artículos 435 al 455	Obligación de llevar contabilidad formal, requisitos y forma de cómo llevarla.
Artículos 945 al 948	Sobre las obligaciones, actos y contratos mercantiles en general.

### C) LEYES LABORALES

#### a) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES

Tabla No. 7: Aspectos de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.<sup>52</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 13, 161	Obligación de presentar planilla de cotizantes en fecha establecida, caso contrario será sancionado según lo especifica la Ley.

#### b) LEY DEL SEGURO SOCIAL

Tabla No. 8: Aspectos de la Ley del Seguro Social.<sup>53</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 3	Aplicación del descuento según porcentaje establecido y presentación de planillas de cotización en la fecha correspondiente.
Artículo 56	Obligación del patrono de brindar herramientas y accesorios necesarios para desempeñar el trabajo.

<sup>51</sup> Decreto No. 671, Código de Comercio, Diario Oficial No. 140, Tomo 228, San Salvador, 14 de diciembre de 2012.

<sup>52</sup> Decreto No. 98, Ley del Sistema de Ahorro para pensiones, Diario Oficial No. 171, Tomo 372, San Salvador 7 de septiembre de 2006.

<sup>53</sup> Decreto No. 1263, Ley del Seguro Social, Diario Oficial No. 226, Tomo 161, San Salvador, 22 de agosto de 2012.

### c) CÓDIGO DE TRABAJO

Tabla No. 9: Aspectos del Código de Trabajo.<sup>54</sup>

Artículo	Síntesis
Artículo 18, 29, 54	Contratación de recurso por medio de un contrato individual de trabajo. Además el empleador debe proporcionar los materiales necesarios para el trabajo.
Artículo 171, 177, 190, 196	Hace referencia a obligaciones del patrono con derechos atribuibles a empleados referente al descanso semanal, vacaciones anuales remuneradas, días de asueto, aguinaldos.

### d) LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Tabla No. 10: Aspectos de la Ley de Prevención de riesgos en los lugares de trabajo.<sup>55</sup>

Artículo	Síntesis
Art. 4, 9	Se aplicará a todos los lugares de trabajo y sin importar el periodo para el cual han sido contratados.
Art. 38	El empleador deberá proveer equipo para protección del personal.

### D) NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES<sup>56</sup>

Entre la base técnica aplicable a las empresas legalmente constituidas en El Salvador se mencionan a continuación:

<sup>54</sup>Decreto No. 15, Código de Trabajo, Diario Oficial No. 142, Tomo 236, San Salvador, 09 de mayo de 2013.

<sup>55</sup> Decreto No. 254 Ley General de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, Diario Oficial No. 82, Tomo 387, San Salvador, 17 de noviembre de 2011.

<sup>56</sup>Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), NIIF para PYMES, Julio 2009, IASCF, Traductora Clares Flores, Trinidad. Miembro de ITI y CIL, 245 pág.

Tabla No. 11: Aspectos de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades.

NIIF para PYMES	Síntesis
Sección 1 Pequeñas y medianas entidades	Definición de pequeñas y medianas entidades y obligación pública de rendir cuentas, y publicar estados financieros. Párrafo 1.2 literal a) y b).
Sección 3 Presentación de estados financieros	Al preparar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene para continuar en funcionamiento. párrafo 3.8
Sección 10 Políticas contables, estimaciones y errores	La empresa seleccionará y aplicará sus políticas contables de manera uniforme para transacciones, otros sucesos y condiciones que. Párrafo 10.7
Sección 17 Propiedades, planta y equipo	Las empresas dedicadas a la subcontratación de personal por lo general no poseen edificaciones o terrenos, pero si mobiliario y equipo que se espera usar durante más de un periodo. párrafo 17.2 literal a) y b)
Sección 20 Arrendamientos	Un arrendamiento es financiero u operativo y dependerá de la esencia de la transacción y no de la forma del contrato. p. 20.5
Sección 21 Provisiones y contingencias	La empresa medirá una provisión como la mejor estimación del importe requerido para cancelar la obligación, con respecto a proveedores, empleados, impuestos, etc., en la fecha sobre la que se informa. p. 21.7, 21.10
Sección 23 Ingresos de actividades ordinarias	La empresa medirá los ingresos de actividades ordinarias al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir por cuenta propia, teniendo en cuenta el importe de cualesquiera descuentos comerciales, descuentos por pronto pago y rebajas por volumen de ventas que sean practicados. p. 23.3 y p 23.4
Sección 28	Se reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados como resultado de servicios prestados en un periodo determinado, tales

Beneficios a los empleados	<p>como sueldos, salarios, y aportaciones a la seguridad social y previsional. Se contabilizará como un pasivo, los beneficios como las ausencias remuneradas a corto plazo, y se espere tengan lugar dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo. p. 28.4</p> <p>Cuando se da por terminada la relación patrono – empleado, se paga el beneficio por terminación reconociendo el gasto de forma inmediata. p. 28. 31 – p. 28.36</p>
<p>Sección 29 Impuesto a las ganancias</p>	<p>Se reconoce un pasivo por el impuesto corriente a pagar por las ganancias fiscales del periodo actual. p. 29.4</p>
<p>Sección 30 Conversión de la moneda extranjera</p>	<p>La empresa reconocerá, en los resultados del periodo las diferencias de cambio que surjan al liquidar las transacciones de partidas monetarias o al convertir las partidas monetarias a tasas diferentes de las que se utilizaron para su conversión. P. 30.10</p>

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para la presente investigación se utilizó el tipo de estudio hipotético deductivo, con la finalidad de conocer como se lleva a cabo la gestión administrativa de las agencias dedicadas a la administración de nóminas y la necesidad de contar con un plan estratégico.

#### **✓ Hipotético**

En base a la problemática identificada en las empresas de subcontratación de personal, no cuentan con un plan estratégico orientado al manejo de las finanzas, se determinó una hipótesis la cual permitió establecer cierta conjetura o solución al tema en estudio.

#### **✓ Deductivo**

Se dedujeron diferentes alternativas de solución como consecuencia del resultado que al contar con un plan estratégico, estas empresas lograrían alcanzar los objetivos y metas planteados, además de lograr una mejor distribución de sus recursos financieros.

### **2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS**

Se consideraron como unidades de análisis para la problemática en estudio, los gerentes generales, contadores y/o gerentes financieros de las pequeñas y medianas empresas dedicadas al servicio de subcontratación de personal en el municipio de San Salvador.

### **2.3 UNIVERSO Y MUESTRA**

Para la presente investigación se tomó como universo a las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la administración de nóminas, conocidas como agencias de empleo (o contratación de personal) ubicadas en el municipio de San Salvador; las cuales suman un total de 20 entidades según la base de datos del directorio de empresas 2012 de la DIGESTYC.

En vista de que el universo obtenido era menor a 40, no se aplicó fórmula estadística para determinar la muestra, considerando la totalidad del universo.

## **2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos que se utilizaron fueron:

### **✓ RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Se obtuvieron datos históricos para reforzar la investigación de campo y dar a conocer la importancia que implica para este tipo de entidades, cuenten con un plan estratégico que les permita alcanzar sus objetivos y metas, así como obtener un crecimiento económico.

### **✓ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Permitió conocer diversas situaciones que llevaron a establecer diferentes conclusiones, las cuales enfocaron y dirigieron la problemática de estudio.

## **2.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **ENCUESTA**

Como herramienta para recopilar información que sustente el presente tema y emitir un diagnóstico, se realizó encuesta dirigida a los gerentes generales, contadores y/o gerentes financieros que intervienen en la toma de decisiones y conocen sobre el funcionamiento de estas empresas. Además mediante las visitas de campo, se pudieron realizar entrevistas para conocer más acerca del sector.

## **2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Se realizó un análisis por cada pregunta plasmada en la encuesta, los resultados se tabularon y se representan gráficamente, al final de cada gráfica se colocó su respectiva interpretación.

## **2.7 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación de campo se realizó por medio de una encuesta que consta de 17 preguntas, elaboradas para analizar que la mayoría de entidades no cuentan con planes estratégicos y evaluar características de las agencias dedicadas a la administración de nóminas conocidas como Outsourcing.

El sector servicio según Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC, ocupa el segundo lugar en la generación de empleos con el 27.62% (Ver tabla No.1), representando la pequeña



empresa un 7.54% y la mediana con el 1.50%<sup>57</sup>, por lo tanto, para darle mayor atención al futuro de las unidades económicas, se emitió un diagnóstico a través de 20 instituciones del municipio de San Salvador con categoría de pequeños y medianos contribuyentes, según clasificación del Ministerio de Hacienda (Ver anexo 3). En los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, se plasma cada una de las conclusiones obtenidas con relación a la problemática sobre la importancia de que las agencias de subcontratación cuenten con un plan estratégico.

Partiendo de los resultados obtenidos se elaboró el presente diagnóstico, el cual permite enfocar la problemática en estudio y validar la propuesta presentada; para efectos de una mejor interpretación se dividió en tres áreas: administrativa, financiera y estratégica.

### **2.7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA**

A nivel administrativo se necesita cuidar los intereses y operaciones por cada línea de negocio, en donde se establecen puntos importantes, tales como: actividad económica, objetivos y metas, asignación de recursos, expectativas de como ofrecer el servicio, la selección de clientes y la forma de tratar con cada uno de ellos, de acuerdo a su peculiaridad, siempre a manera de satisfacer las necesidades y exigencias del mercado.

Como resultado se determinó que las agencias le apuestan al sector servicio en un 85%, poniendo de manifiesto que existe gran competencia, por lo que se debe mejorar la oferta y la calidad. Por otra parte únicamente el 15% se orienta al sector agrícola y el 25% al gubernamental, en funciones como seguridad, limpieza y construcción. En cuanto a la definición de misión y visión el 90% de las entidades posee uno de los dos elementos, pero pocos ambos, siendo estos esenciales para toda organización los cuales deben ser definidos desde su constitución. Por otra parte el 85% tiene definido objetivos y el 60% metas estructuradas; esto indica que no cuentan con bases concretas y claras sobre lo que realmente pretenden como institución.

---

<sup>57</sup>Escrito por el administrador, Cámara de Comercio de El Salvador, cuadro # 2, Miércoles, 24 de Febrero de 2010 <<http://www.camarasal.com>>.

A través de la investigación se confirma que la mayor parte no cuenta con planeación estratégica, pues el 65% no elaboran planes. De estas organizaciones, el 25% afirma que es por falta de tiempo e interés, en tanto que el 15% por falta de personal capacitado. Sin embargo, las organizaciones estiman importante para su elaboración, el recurso humano obteniendo el 60% de aprobación y con el 55% el recurso financiero; aspectos que pueden ser evaluados y mejorados para llevar a cabo la ejecución del plan.

En cuanto a elaboración de estrategias, son considerados con mayor participación al Gerente General con un 80% seguidamente con el 60% al gerente por área o departamento. Se identifica también que el profesional en contaduría pública, estando preparado de forma integral, tiene muy poca participación con un 55%, y el ejecutivo de cuenta con 15%, siendo quien tiene una relación directa con las necesidades del cliente. De este personal, el 25% es capacitado mensualmente y el 20% en forma semestral o anual.

La población empresarial define con el 80% que poseer un documento donde se plasme el proceso de planeación beneficiaría en la toma de decisiones, mientras otros, consideran que ayudaría al crecimiento económico de la empresa representado por un 40%. En cuanto a la utilidad que representa para la entidad el 75% expresa que sería de grado alto poseer un plan estratégico, pues permitiría a esta mejorar el desarrollo de sus actividades y lograr el crecimiento que buscan. Asimismo el 95% de las organizaciones consideran útil conocer los pasos para su elaboración y tenerlos redactados. (Ver cuadro No. 4)

CUADRO No. 4  
RESULTADOS ÁREA ADMINISTRATIVA

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
4	Tienen definido:		
	Misión	18	90%
	Visión	18	90%
	Objetivos	17	85%
5	Cuentan con planes estratégicos	7	35%

9	En el proceso de planeación participan:		
	Gerente General	16	80%
	Gerente por área o departamento	12	60%
	Contador General	11	55%
	Ejecutivos de cuenta	3	15%
10	Tiempo en que se capacita al personal asignado para elaborar y dar seguimiento a los planes:		
	Mensualmente	5	25%
	Semestralmente	4	20%
	Anualmente	4	20%
13	Razones por las que no ejecutan planes:		
	Falta de tiempo e interés	5	25%
	Falta de personal capacitado	3	15%
14	Aspectos considerados para la elaboración de planes:		
	Recurso humano	12	60%
	Recurso financiero	11	55%
15	La planeación estratégica beneficia:		
	En la toma de decisiones	16	80%
	Crecimiento económico	8	40%
16	El plan propuesto representa una utilidad alta	15	75%
17	Consideran que poseer planes estratégicos en la empresa es útil como herramienta para la toma de decisiones futuras	19	95%

### **2.7.2 ÁREA FINANCIERA**

La función financiera resulta esencial para el éxito de toda negociación, constituida por actividades integrales para hacer medibles las estrategias. Una vez se define donde se quiere llegar y cuáles son los recursos disponibles, es necesario enfocar las definiciones del negocio hacia su cumplimiento.

El resultado muestra que se utiliza como herramienta financiera los flujos de caja proyectado en un 45% tomando los ingresos y egresos próximos a vencer, reflejando la disponibilidad de efectivo y dejando ver si necesita o no financiamiento por la vía más rápida de acuerdo a políticas establecidas. El 40% opta por la planeación financiera buscando un equilibrio con los recursos que se cuenta, estando presente tanto en el área operativa como en la estratégica, muy importante de valorar, ya que están estrechamente relacionadas. En tanto, el 35% si hace uso de planes estratégicos ayudando a los negocios a seguir una dirección en el área financiera, humana, desarrollo de tecnología, entre otros. En tales casos, la limitación de estas herramientas no permite su implementación y desarrollo.

Al evaluar los problemas financieros dados en la empresa, el 30% considera que el pago atrasado a proveedores origina insolvencia y pagos moratorios para liquidar obligaciones contraídas, el 25% la falta de clientes, que es la razón de ser de toda entidad, más aun los gastos fijos que se deben liquidar mensualmente genera un desequilibrio financiero, mientras que para otros es la falta de solvencia y liquidez generada por diversas situaciones, así como la falta de planes estratégicos que representan el 20% respectivamente.

En cuanto a las formas de financiamiento utilizadas, el 40% dice contar con fondos de reserva para hacer frente a obligaciones, el 25% solicita préstamos a la parte relacionada o hacen uso de instituciones que se dedican al factoraje en casos de necesitar efectivo para solventar situaciones económicas en un momento particular. Todas estas dificultades a las que se enfrenta la economía de las empresas pueden ser mejoradas si se utilizan herramientas adecuadas que permitan ver un panorama claro y preciso para tomar decisiones correctas en el momento oportuno. (Ver cuadro No. 5)

CUADRO No. 5  
RESULTADOS DEL ÁREA FINANCIERA

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
5	Herramientas financieras utilizadas para la toma de decisiones:		
	Flujos de caja proyectada.	9	45%
	Planeación financiera	8	40%
	Planeación estratégica	7	35%
6	Problemas financieros que afectan a la empresa:		
	Pago atrasado a proveedores.	6	30%
	Falta de clientes	5	25%
	Falta de solvencia y liquidez	4	20%
	Falta de planes estratégicos	4	20%
7	Mecanismos utilizados para el pago de obligaciones:		
	Contar con fondos de reserva	8	40%
	Financiamiento solicitado a la parte relacionada	5	25%
	Factoraje	5	25%

### 2.7.3 ÁREA ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta muy importante en la búsqueda de ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de proyectos a ejecutar. Planear el futuro deseado e identificar las formas para lograrlo se vuelve una constante revisión y ajustes periódicos haciendo que la gestión sea proactiva y preventiva.

El resultado descrito en el área administrativa muestra que el 85% dirige su atención al sector servicio, pero en menor proporción al sector agrícola, industrial y gubernamental, marcando la brecha para evaluar si es factible apostarle a nuevos mercados que están siendo demandados, pero donde la especialización es mínima. El 40% del área más solicitadas la selección de personal en forma generalizada,

seguidamente del 30% reclutando para contabilidad y finanzas, determinando así, donde hay mayor competencia. Una de las apuestas radica en invertir en aquellas áreas que actualmente no trabajan, llevando consigo la capacitación de sus colaboradores para la selección y reclutamiento de personal.

Como estrategia para que sean aceptables sus servicios el 50% utilizan la oferta diferencial, sin considerar otras alternativas que además de la descrita anteriormente, son útiles y factibles de desarrollar, esto debido a que la mayoría de entidades no realizan un análisis de la situación de la empresa y en base a ello crear estrategias que ayuden al logro de metas y objetivos corporativos.

Se demuestra en los resultados que el 35% afirman elaborar planes estratégicos, mientras que el resto prefieren hacer uso de otras herramientas para el análisis en la toma de decisiones. El 50% que posee o no estrategias afirma planificar para un año, tomando en cuenta diversos factores, el 15% los elabora para tres años, mientras que únicamente el 10% planifica para 5 años o más, el período de planificación dependerá de lo que se esté proyectando, pero debe considerarse realizar ajustes en el desarrollo del mismo. Dentro de los periodos expuestos, el 45% expresa preparar planes por proyectos que se esperan ejecutar; de forma global y por área lo elaboran únicamente el 15% respectivamente.

La experiencia empresarial cree firmemente que estos planes son utilizados para hacer a la empresa más competitiva y diversificar la oferta de servicios en un 50%, para alcanzar objetivos y metas establecidos el 40%, mientras que otros expresan que son para expandirse y crear nuevas estrategias de mercado representado en un 30% respectivamente. (Ver cuadro No. 6)

Cabe destacar que la implementación de esta herramienta es importante para toda organización, pues sin ella, no se llevaría a cabo la visión de la institución.

CUADRO No. 6  
RESULTADOS DEL ÁREA ESTRATÉGICA

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		ABSOLUTA	RELATIVA
1	El sector más demandado es: Sector servicios	17	85%
	De menor demanda son: Sector agrícola	3	15%
	Sector gubernamental	5	25%
2	Sectores donde ofrecen sus servicios:		
	Selección de personal	8	40%
	Contabilidad y finanzas	6	30%
3	Ofertan de forma diferencial a cada cliente	10	50%
5	Elaboran planes estratégicos	7	35%
8	Período de planificación utilizado:		
	Un año	10	50%
	Tres años	3	15%
	Cinco años o mas	2	10%
11	Forma de elaborar planes:		
	Por proyecto	9	45%
	De forma global	3	15%
	Por áreas	3	15%
12	Preparan planes para hacer la empresa más competitiva y diversificar la oferta de servicios	10	50%
	Expandirse en el mercado	6	30%
	Crear nuevas estrategias de mercado	6	30%

### **CAPITULO III: CASO PRÁCTICO**

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.”**

El presente capítulo proporciona un modelo de planeación estratégica, en el que se detalla una serie de elementos que pueden servir de guía para la elaboración de planes en las agencias dedicadas a la administración de nóminas del municipio de San Salvador, y en especial para la empresa Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V.

La entidad es el resultado de pensamientos y actos empresariales, por ello está en la búsqueda de alcanzar su misión y visión, objetivos, metas, la práctica de valores institucionales, entre otros elementos que ayuden a sobrevivir y mejorar en un determinado momento. Para la administración es importante contar con una herramienta útil que ayude a visualizar el ejercicio de su gestión en escenarios actuales y venideros.

Cabe destacar que la institución únicamente posee misión, pero no parece ser la más idónea, por lo que se replantea. Además se sugiere la elaboración de los demás elementos que son fundamentales para la elaboración de dicho documento y que actualmente no poseen.

En el esquema se describen los pasos a seguir para la elaboración de la planeación estratégica que se propone para la empresa Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., siguiendo el modelo de GEORGE STEINER. (Ver esquema N° 1).

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., fue fundada por los señores Leonor Guadalupe Alvarenga de Castellanos y Eduardo Alfredo Castellanos Aberle, ambos originarios de la ciudad de México, el 26 de agosto del 2002 en la ciudad de San Salvador. Dicha entidad surge de la necesidad que tenían los socios fundadores, trabajar para entidades multinacionales, con la idea primordial de establecer mercado en El Salvador, por ello se decidió contar con una agencia de promoción que fuera totalmente confiable por su absoluta honestidad, amplia experiencia en las diferentes disciplinas de la mercadotecnia, ofreciendo servicios plenos con una cobertura real a nivel nacional. Además cuenta con respaldo de la



parte relacionada en la ciudad de México, siendo fundada en 1978; cumpliendo 35 años de operaciones en 2013.

Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., es una entidad especializada en mercadotecnia promocional, generando ideas brillantes y medibles que tienen como resultado un alto impacto ante el consumidor. Entre los servicios al cliente para incrementar niveles de ventas destacan:

- Reclutamiento, selección y capacitación del personal
- Administración de Nómina.
- Promoción en la playa, centros comerciales, entre otros.
- Servicio de Perifoneo.
- Producción de espectáculos, eventos, convenciones y sorteos.
- Promotoría
- Impulso de ventas
- Degustaciones
- Asesoría, supervisión y venta a través de especialistas
- Capacitaciones
- Activaciones en punto de venta.

### 3.1.1 PRINCIPALES CLIENTES

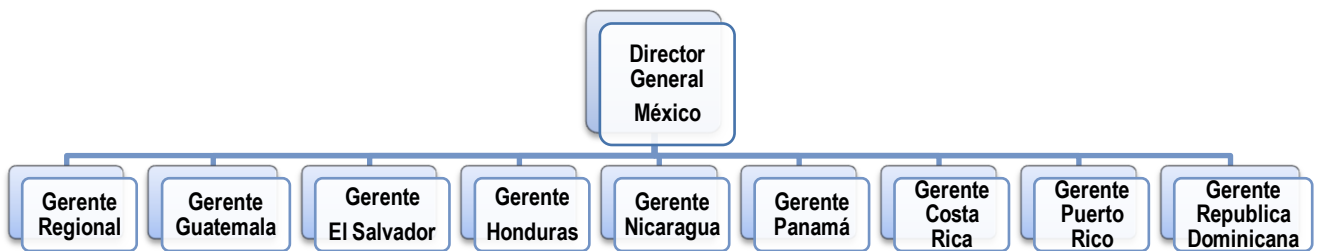
Cada una de las marcas representa diversas líneas de negocio, en la que cada una requiere una atención diferente, entre las cuales se detallan a continuación:



### 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

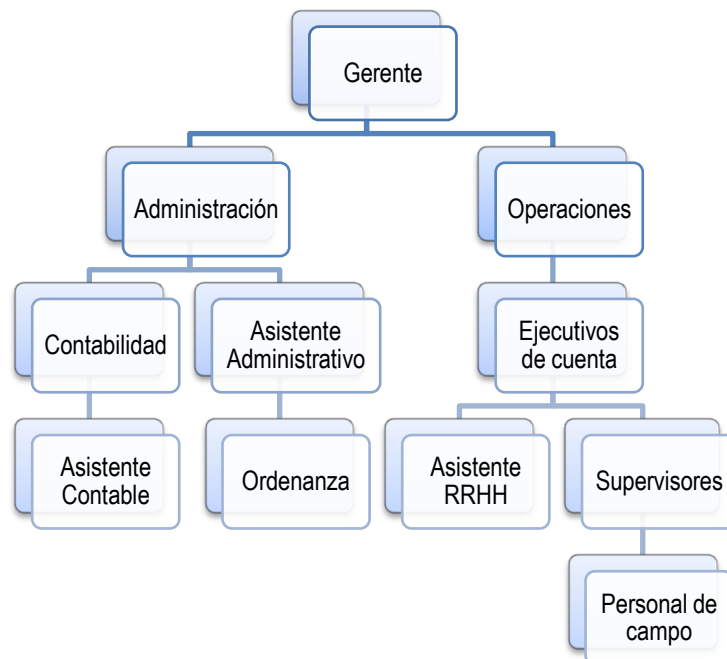
#### 3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN CENTRO AMERICA Y EL CARIBE

Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V. en 2003 inicia operaciones en Centro América y en 2008 en El Caribe por lo que se plasma la estructura organizativa a nivel regional, recordando que la empresa en estudio radica en El Salvador y que a continuación se detallará.



#### 3.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL SALVADOR

La estructura interna que a continuación se detalla pertenece a la compañía salvadoreña.



### **3.3 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERNOS**

Se deben considerar los diferentes cambios, personas e instituciones que influyen en el desempeño de la empresa, dentro de los cuales se destacan:

- a. Las expectativas de los clientes; en cuanto a lo que la entidad ofrece a estos, los cuales son entidades que solicitan la selección y reclutamiento de personal para un área específica.
- b. Los cambios que se presentan en las políticas sociales, económicas y gubernamentales, que puedan afectar al sector servicio.
- c. Los proveedores quienes elaboran uniformes para el personal, que esperan exista mayor apertura de clientes nuevos para la institución, logrando así incrementar sus ventas.

### **3.4 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS**

Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., es una empresa en donde los intereses internos se rigen en primer lugar por los accionistas, quienes están interesados en el buen desempeño, generación de utilidades y crecimiento de la organización, y que junto a los gerentes aportan ideas a la hora de crear elementos que son la base de toda entidad, así como las decisiones concernientes a la misma.

### **3.5 BASE DE DATOS**

Se debe analizar el funcionamiento en el pasado y la situación actual, así como desarrollar pronósticos que servirá para definir su situación y cómo esta afrontará el futuro.

Para tal efecto se debe considerar:

- Las ventas por líneas de servicios efectuados a clientes reconocidos y de mayor demanda.
- Participación de la entidad en el mercado de administración de nóminas.
- Utilidades de operación generadas por la entidad.
- Capacidad para ofrecer un nuevo servicio.

En cuanto a la situación actual, para poder medirla se debe evaluar:

- La situación económica y financiera de la institución.
- El comportamiento de la competencia.
- La capacidad del personal dedicado a selección y reclutamiento.

- Imagen corporativa e intereses de los principales clientes.

### **3.6 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO (ANÁLISIS F.O.D.A.)**

En este apartado, se debe analizar el entorno de la empresa, por lo que se hace necesario identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., haciendo para ello un análisis F.O.D.A.

#### **3.6.1 ANÁLISIS INTERNO**

##### **a) FORTALEZAS**

- Buena imagen y posicionamiento en el exterior teniendo sucursales en México, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Guatemala.
- Respaldo corporativo a través de la empresa matriz situada en México que cuenta con 35 años de experiencia.
- Por su presencia a lo largo de los años, han adquirido un nivel de confianza, alcanzando grados importantes de credibilidad.
- Cumplimiento de leyes laborales, generando confianza con los empleados, quienes además brindan información sobre experiencias con otras entidades del mismo ramo.
- Prestación de servicios a marcas reconocidas a nivel internacional.
- Adecuado clima organizacional.
- Atención personalizada a clientes.

##### **b) DEBILIDADES**

- Manejo inadecuado de los recursos monetarios.
- Carencia de control interno para el manejo de recursos y procesos establecidos.
- Falta de publicidad y propaganda que les permita darse a conocer en el mercado.
- Mala distribución de funciones y poco personal asignado a cada cuenta de clientes.
- Infraestructura (bodegas) inadecuadas, con poco espacio.
- Falta de supervisión de mandos medios.
- Información digital no adecuada para ejecución de tareas.
- Falta de capacitación al personal en sus diferentes áreas.
- Equipo informático insuficiente y falta de mantenimiento.

- Mala reacción ante desafíos impuestos por los clientes.
- Falta de motivación para mejorar el desempeño de las actividades.
- Dificultad para gestionar los cobros en los plazos establecidos.
- Atraso en el pago de algunas obligaciones.

### **3.6.2 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **a) OPORTUNIDADES**

- Contratos con más empresas a través de la administración de clientes reconocidos.
- Convenios con cadenas de supermercado a nivel nacional.
- Mejora en sistemas de información.
- Mejora de procesos a través del personal adecuado.
- Nuevas posibilidades para uso de la publicidad.
- Mejoras en la capacidad de servicio al cliente.
- Posibilidad de lanzamiento de nuevos servicios y diversificación de ofertas.
- Tendencia de crecimiento de las ventas.
- Ampliación de la base de datos de clientes.

#### **b) AMENAZAS**

- Crecimiento de competidores existentes.
- Incremento de nuevos competidores en el mercado.
- Insatisfacción de los clientes ocasionada por inadecuados respaldos de documentación.
- Licitación y terminación de contratos anuales, lo que implica ofrecer un mejor servicio ante los competidores, sin afectar costos y calidad de servicio.
- Pérdida de clientes importantes y competencia de precios en el mercado.

**CUADRO No. 7**

A continuación se detalla matriz F.O.D.A. según evaluación realizada a la empresa en estudio.

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Adecuado clima organizacional.</li><li>▪ Atención personalizada a clientes.</li><li>▪ Cumplimiento de leyes laborales.</li><li>▪ Imagen corporativa y posicionamiento en el exterior.</li><li>▪ Respaldo corporativo a través de la empresa matriz.</li><li>▪ Atención a clientes de marcas reconocidas a nivel internacional.</li></ul>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Falta de motivación para el desempeño de actividades.</li><li>▪ Mala distribución de funciones y poco personal asignado a cada cuenta.</li><li>▪ Falta de capacitación al personal.</li><li>▪ Falta de supervisión de mandos medios.</li><li>▪ Manejo inadecuado de los recursos monetarios y carencia de control interno.</li><li>▪ Falta de publicidad y propaganda.</li><li>▪ Infraestructura inadecuada.</li><li>▪ Equipo informático insuficiente y falta de mantenimiento.</li><li>▪ Mala reacción ante desafíos impuestos por clientes.</li><li>▪ Dificultad para gestionar los cobros a tiempo.</li><li>▪ Atraso en el pago de algunas obligaciones.</li></ul>
---	--	---

<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO):</b>	<b>ESTRATEGIA (DO):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos con más empresas a través de la recomendación de clientes reconocidos.</li> <li>▪ Convenios con cadenas de supermercado a nivel nacional.</li> <li>▪ Mejora en sistemas de información.</li> <li>▪ Mejora de procesos a través del personal adecuado.</li> <li>▪ Nuevas posibilidades para uso de la publicidad.</li> <li>▪ Posibilidad de lanzamiento de nuevos servicios y diversificación de ofertas.</li> <li>▪ Tendencia de crecimiento de las ventas.</li> <li>▪ Ampliación de la base de datos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar la participación en gremiales asociadas al sector servicio para aprovechar la información que estas ofrecen.</li> <li>▪ Participar en la elaboración y difusión de revistas relacionadas al rubro como medio publicitario que permita a la empresa darse a conocer en el mercado.</li> <li>▪ Realizar periódicamente estudios de mercadeo y análisis de la competencia, con el fin de proveer información eficiente al equipo de ventas.</li> <li>▪ Realizar convenios con clientes reconocidos a fin de abarcar nuevos mercados y lograr la expansión del servicio.</li> <li>▪ Diversificar la oferta en sectores que no se han trabajado anteriormente, como el sector gubernamental, industrial, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar presupuestos por proyecto a desarrollar, con el fin de estimar costos, gastos y ganancia a obtener por cada oferta.</li> <li>▪ Elaborar un programa de capacitación para el personal según el área al que pertenece, así como fomentar incentivos y reconocimientos por cumplimiento.</li> <li>▪ Realizar una evaluación de funciones y responsabilidades del personal, para reasignar puestos y contratar nuevos en caso de ser necesario.</li> <li>▪ Hacer uso de herramientas que permitan llevar un mejor control de los ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>▪ Crear un departamento de créditos y cobros para evaluar los créditos otorgados y mejorar la política de cobros.</li> <li>▪ Destinar un porcentaje mínimo de las ventas netas anuales para publicidad y propaganda</li> </ul>

		de la empresa.
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de competidores existentes.</li> <li>▪ Incremento de nuevas entidades dedicadas a la misma actividad económica.</li> <li>▪ Insatisfacción de los clientes ocasionada por inadecuados respaldos de documentación.</li> <li>▪ Licitación y terminación de contratos anuales, lo que implica ofrecer un mejor servicio sin afectar costos y calidad.</li> <li>▪ Pérdida de clientes importantes.</li> <li>▪ Competencia de precios en el sector.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (FA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar el sistema de atención al cliente, así como el de información de la empresa, para lograr que se sienta seguro de optar por los servicios de la agencia.</li> <li>▪ Hacer encuestas de satisfacción y servicio al cliente, que permita evaluar si la entidad cumple con las expectativas de este y de ser lo contrario, buscar soluciones al problema.</li> <li>▪ Preparar presentaciones o boletines informativos que den a conocer la experiencia, presencia e imagen corporativa que posee la institución.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (DA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer uso de la reingeniería para mejorar algunos procesos y funciones de la entidad.</li> <li>▪ Aplicar la planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones, que permita evaluar la situación de la empresa y buscar alternativas para la mejora de la agencia.</li> </ul>



### **3.7 ESTRATEGIAS MAESTRAS**

#### **3.7.1 MISIÓN**

Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., tiene definida la siguiente misión:

“Mantenernos con compromiso, integridad, honestidad y confiabilidad”.

Formulación de la misión:

“Somos una empresa que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo servicios de selección y administración de nóminas de forma óptima y oportuna para las diferentes áreas, por medio de una mejora continua en nuestra oferta, aplicando valores como compromiso, integridad, honestidad y confiabilidad que nos distinga ante la competencia, generando así mayor valor para nuestros clientes, accionistas y colaboradores a través de una buena administración y clima organizacional.”

#### **3.7.2 VISIÓN**

En Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V. no se ha establecido hasta la fecha visión de la institución, lo que no permite ubicarla claramente en el futuro; por tanto se recomienda a la entidad formular la visión de acuerdo a sus expectativas futuras.

Formulación de la visión:

“Ser una empresa líder y reconocida a nivel regional en la prestación del servicio de selección y administración de nóminas, mereciendo siempre la confianza de colaboradores, accionistas y clientes.”

#### **3.7.3 VALORES**

Los valores son el fundamento de la Misión y Visión pues refleja la personalidad de esta. Para Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V. no se encontró un cuadro de valores definidos, por lo que se identifican y detallan los siguientes:

- Integridad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Honestidad
- Confiabilidad
- Puntualidad

- Respeto
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

### **3.7.4 OBJETIVOS**

A la fecha no existen objetivos definidos para la empresa, por lo que se recomienda formularlos.

Formulación de los objetivos para Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V.:

#### **Objetivo General:**

Incrementar el nivel de ventas manteniendo activa la relación con el cliente para obtener la solvencia y liquidez financiera que le permita a la institución desarrollar nuevas ofertas y lograr así una mayor rentabilidad en el negocio.

#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Diseñar nuevas y mejores ofertas de servicio que atiendan las necesidades reflejadas por el cliente.
- ✓ Incrementar la rotación de las cuentas por cobrar para no caer en atrasos de pago de obligaciones.
- ✓ Crear una fuerza de venta idónea que permita cumplir con las metas establecidas apoyada de un incremento en la publicidad y propaganda.

### **3.7.5 METAS**

No se han establecido metas que sirvan de medio para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por lo que se formulan las siguientes metas:

- Diversificar la oferta de servicios, a través de la incorporación y capacitación del personal de selección y reclutamiento en áreas sobre las que actualmente no se ofrecen.
- Capacitar a los empleados de la empresa sobre liderazgo y trabajo en equipo.
- Capacitar al departamento de ventas constantemente sobre el conocimiento del servicio que ofrecemos, ventajas sobre la competencia, trabajo en equipo y técnicas claves para aumentar las ventas.
- Incrementar las ventas en un 40% en relación al promedio de los dos años anteriores.

- Crear un departamento para el otorgamiento y recuperación de créditos, con el propósito de evaluar a futuros clientes y aumentar la rotación de cuentas por cobrar.

### **3.7.6 POLÍTICAS**

Las políticas se formulan con el propósito de tener una guía o lineamiento a seguir para la toma de decisiones.

En vista de que la empresa no cuenta con políticas establecidas, se formulan las siguientes:

- Competir con base a precios en el mercado, a fin de lograr el incremento de ventas.
- Destinar el 1% de las ventas netas anuales para publicidad y propaganda.
- Establecer previa negociación los plazos crediticios a 15 y 30 días créditos según evaluación realizada por el departamento de cobros.
- Las indemnizaciones serán pagaderas anualmente cuando se haya cumplido con lo establecido en el Código de Trabajo.

### **3.7.7 ESTRATEGIAS PROGRAMADAS**

Se formulan las siguientes estrategias para la empresa Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V.:

- Elaborar presupuestos por cada proyecto a desarrollar con el fin de obtener información que sirva al momento de presentar la oferta de servicios al cliente, que servirá para estimar lo que se invertirá en la ejecución y calcular la ganancia a obtener por la prestación del servicio.
- Realizar periódicamente estudios de mercado y análisis de la competencia, con el fin de proveer información eficiente al equipo de ventas.
- Incrementar la participación en gremiales asociadas al sector para aprovechar la información que estas ofrecen.
- Participar en la elaboración y difusión de revistas relacionadas a la actividad económica como medio publicitario que permita a la empresa darse a conocer en el mercado.

### **3.8 PLANES A CORTO PLAZO**

Estos planes se elaboran para un periodo no mayor a un año, para su elaboración se hace uso de pronósticos y presupuestos que permitan a la empresa proyectarse en el futuro, así como sus respectivos estados financieros proyectados.

### **3.9 PLANES A MEDIANO PLAZO**

Los planes a mediano plazo para Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V., deben elaborarse para un período no mayor de cinco años, los cuales deben contener estrategias a implementar en ese período por la empresa.

A efectos del presente trabajo, se ha elaborado el plan para los periodos correspondientes de 2014 a 2016, se deja a manera de sugerencia pues para su elaboración y ejecución se requiere de información y tiempo adicional, además de verificar si las estrategias planteadas han permitido alcanzar lo propuesto o si es necesario hacer un cambio en el proceso para obtener los objetivos y metas esperados.

Para su elaboración se hace necesario analizar la situación de la empresa en el pasado y presente, haciendo uso del análisis administrativo, comercial y financiero de la organización. Para posteriormente desarrollar las respectivas proyecciones de ventas, presupuestos y estados financieros proyectados.

En los apartados anteriores se ha descrito el proceso de planeación estratégica, donde se inicia con un análisis en el área administrativa a través del F.O.D.A. y el establecimiento de los elementos básicos de toda planeación, así como sus respectivas políticas y estrategias. En los siguientes puntos se realizaran los respectivos análisis comercial y financiero de la institución en estudio.

#### **3.9.1 ANÁLISIS COMERCIAL**

Se trata de realizar un estudio del mercado y de la competencia, lo que permite evaluar el desempeño de la empresa frente a sus competidores. El desarrollo de este apartado debe incluir dos segmentos:

## **1. Estimaciones de perspectivas futuras.**

### **a) Participación en el mercado.**

La participación adecuada, tiene muchas ventajas, pues hace que el personal se sienta orgulloso de su empresa, facilita el acceso a los canales de distribución y genera economías a escala. Si la porción del mercado que tiene la entidad, no sólo es adecuada sino que también está creciendo, los dueños podrán contar con mayores ganancias en el futuro, si por el contrario no crecen con la misma rapidez que el sector, tan rápidamente como las ventas de la competencia, entonces la institución está en problemas y sus operaciones en la economía están disminuyendo. Para determinar la participación, se deben hacer estudios que permitan comparar las ventas y el crecimiento que tenga contra el total de otras, estudio del cual se obtendrán estimaciones que permitirán analizar la situación de la organización.

### **b) Situación de los competidores.**

Se puede analizar a través de la observación del crecimiento de los competidores más importantes, no se obtendrá información específica, pero permitirá medir como se encuentra la competencia. Hay ciertos indicadores observables como: el número de personas que consumen el producto o servicio, mejoras realizadas al negocio, entre otras, esta información dará indicios del crecimiento de la competencia.

### **c) Cuentas de clientes ganadas o perdidas.**

Es necesario evaluar la calidad de clientes obtenidos o perdidos, se puede elaborar un listado de ambos y analizar si la empresa está conforme con los clientes ganados actualmente o si preferiría tener a los que anteriormente eran sus clientes, es importante determinar de qué manera está afectando todo ello a la entidad y trabajar en el incremento de nuevos clientes para reemplazar a los anteriores.

### **d) Participación en segmentos de crecimiento rápido.**

Se debe analizar cuáles de los servicios son de rápido crecimiento e intentar averiguar si la empresa toma parte de estos nuevos desarrollos, pues permite a la organización aumentar su participación en el sector, especialmente si muchos de los competidores no participan en estos nuevos rubros, ya que la mayoría prefiere continuar vendiendo sólo en el segmento del mercado al que siempre ofertan.

**e) Crecimiento de clientes y proveedores.**

Los propietarios que desean estimar su porción de mercado, pueden observar el crecimiento de sus principales clientes y proveedores puesto que la empresa tiene cierta participación en el desarrollo de estos.

**2. Estimación del poder competitivo relativo.****a) Calidad.**

La calidad es la causa más importante de los cambios de participación en el mercado, indica porque los clientes prefieren un servicio en lugar de otro. Para medirla, los propietarios deben formularse y expresar a sus gerentes las siguientes interrogantes: ¿Qué porcentaje de individuos en nuestro sector, afirmarían que los servicios de la empresa son claramente superiores al de los principales competidores?, ¿Cuántos dirían que son inferiores? y ¿Qué porcentaje indicaría que son más o menos iguales?, para responder estas preguntas se puede hacer uso de herramientas que permitan conocer la preferencia de los clientes en cuanto a lo que la entidad ofrece.

**b) Índice de incorporación de nuevos servicios.**

Las pequeñas y medianas empresas deben incluir tácticas en el plan estratégico para ganar parte del mercado, se puede medir el porcentaje de ventas a lo largo de los últimos tres años y determinar si la entidad ha ganado o perdido parte de sus clientes e incluir nuevas ofertas de servicio.

**c) Administración relativa del equipo de ventas.**

Es importante que el equipo de ventas realice cambios que le permitan ejecutar mejor su trabajo y a la vez beneficie al crecimiento de la entidad. Algunas tendencias a considerar para crear una nueva imagen de la administración de ventas son: Planeación más detallada de las ventas, mayor confianza en la investigación de mercados, organización técnica, mayor especialización, dirección más eficiente del departamento, atención al control de ventas.

**d) Esfuerzo promocional.**

Existen diversos medios para un programa de promociones, dentro de los objetivos que busca el esfuerzo promocional están: estimular a la compra del servicio por los compradores potenciales, alcanzar mayores

compras de clientes actuales, motivar al personal de ventas; su elaboración dependerá de la creatividad para elaborar dichos programas.

**e) Amplitud relativa de la línea de servicios.**

Se refiere a la creación de nuevos servicios que permitan a la empresa abarcar otros mercados en los que actualmente no de desenvuelve.

**f) El precio u oferta de servicios.**

Se debe elaborar una oferta que cumpla con las necesidades del cliente, sin dejar de lado las expectativas de la empresa, por lo que se recomienda hacer un estimado de los costos y gastos necesarios para la prestación del servicio sin que esto afecte el porcentaje establecido de ganancia.

### **3.9.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS**

Se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar y separar los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para elaborar el análisis financiero, se sustrajo la información del Estado de Resultados Integral y Estado de Situación Financiera con periodos comprendidos del año 2011-2013 que fueron proporcionados por la administración.

#### **ANÁLISIS VERTICAL**

Analizar cifras de estado de situación financiera y estado de resultados en forma vertical determina la estructura y composición de los estados financieros y consiste en interpretar la composición porcentual de cada cuenta de activo, pasivo y patrimonio, tomando como base el valor del activo total, pasivo total más patrimonio y cada cuenta de resultado con respecto a los ingresos por actividades ordinarias, todo ello para evaluar una situación en particular.

OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.								
(Compañía salvadoreña)								
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010-2013								
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)								
ANÁLISIS VERTICAL								
ACTIVO	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
<b>Corriente</b>								
Efectivo y equivalentes	53,616.09	20.77%	27,825.80	8.77%	29,527.62	7.79%	179,056.56	36.51%
Cuentas por cobrar comerciales	106,572.58	41.29%	161,545.54	50.91%	241,649.44	63.77%	218,615.70	44.58%
Cuentas por cobrar no comerciales	63.43	0.02%	5,052.97	1.59%	17,540.26	4.63%	13,512.18	2.76%
Inventarios	0.00	0.00%	18,198.09	5.74%	22,858.77	6.03%	0.00	0.00%
Cuenta por cobrar a partes relacionadas	95,419.05	36.97%	98,313.84	30.99%	62,981.36	16.62%	62,981.36	12.84%
Depósitos en garantía								
<b>Total Corriente</b>	<b>\$ 255,671.15</b>	<b>99.05%</b>	<b>\$ 310,936.24</b>	<b>98.00%</b>	<b>\$ 374,557.45</b>	<b>98.84%</b>	<b>\$ 474,165.80</b>	<b>96.69%</b>
<b>No Corriente</b>								
Propiedad, planta y equipo - neto	1,650.61	0.64%	4,855.57	1.53%	2,864.83	0.76%	14,524.42	2.96%
Activos intangibles	800.00	0.31%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	190.00	0.04%
Depósitos en garantía LP	0.00	0.00%	1,500.00	0.47%	1,515.60	0.40%	1,500.00	0.31%
<b>Total no Corriente</b>	<b>\$ 2,450.61</b>	<b>0.95%</b>	<b>\$ 6,355.57</b>	<b>2.00%</b>	<b>\$ 4,380.43</b>	<b>1.16%</b>	<b>\$ 16,214.42</b>	<b>3.31%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 258,121.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 317,291.81</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 378,937.88</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 490,380.22</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>Corriente</b>								
Proveedores y otras cuentas por pagar	18,462.83	7.15%	28,310.21	8.92%	49,357.48	13.03%	63,796.89	13.01%
Pasivos por impuestos	13,607.88	5.27%	24,096.53	7.59%	26,211.71	6.92%	33,259.91	6.78%
Partes relacionadas	4,424.78	1.71%	20,000.00	6.30%	0.00	0.00%	12,747.96	2.60%
Provisiones	50,122.08	19.42%	48,480.31	15.28%	59,104.66	15.60%	80,276.29	16.37%
<b>Total Corriente</b>	<b>\$ 86,617.57</b>	<b>33.56%</b>	<b>\$ 120,887.05</b>	<b>38.10%</b>	<b>\$ 134,673.85</b>	<b>35.54%</b>	<b>\$ 190,081.05</b>	<b>38.76%</b>
<b>No corriente</b>								
Cuentas y documentos por pagar a LP							9,619.04	1.96%
<b>Total no Corriente</b>							<b>\$ 9,619.04</b>	<b>1.96%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 86,617.57</b>	<b>33.56%</b>	<b>\$ 120,887.05</b>	<b>38.10%</b>	<b>\$ 134,673.85</b>	<b>35.54%</b>	<b>\$ 199,700.09</b>	<b>40.72%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	11,428.57	4.43%	11,428.57	3.60%	11,428.57	3.02%	11,428.57	2.33%
Reserva legal	2,285.71	0.89%	2,285.71	0.72%	2,285.71	0.60%	2,285.71	0.47%
Resultados acumulados	121,192.28	46.95%	159,013.41	50.12%	182,690.48	48.21%	230,549.75	47.01%
Resultado del ejercicio	36,597.63	14.18%	23,677.07	7.46%	47,859.27	12.63%	46,416.10	9.47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 171,504.19</b>	<b>66.44%</b>	<b>\$ 196,404.76</b>	<b>61.90%</b>	<b>\$ 244,264.03</b>	<b>64.46%</b>	<b>\$ 290,680.13</b>	<b>59.28%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 258,121.76</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 317,291.81</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 378,937.88</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 490,380.22</b>	<b>100.00%</b>

El efectivo y equivalentes al efectivo muestra que en 2011 y 2012 mantienen un 8.77% y 7.79% respectivamente, en el 2013 presenta un notable aumento con un 36.51%, debido al cierre de proyectos que realizaron los clientes en noviembre y diciembre se pagaron servicios en forma anticipada, otorgando la oportunidad de solvencia en eventos, pago de proveedores, pago de empleados e impuestos. Sin embargo cuando se presta el servicio que ya fue pagado se ve en la necesidad de solicitar transferencias en concepto de anticipos o préstamos a la parte relacionada. Se puede decir que poseer mucho efectivo en caja o bancos no es rentable ya que es dinero ocioso que no genera beneficios en periodos posteriores, debiéndose procurar mantener lo estrictamente necesario y poner a trabajar dicho capital.



Una de las cuentas más importantes son las cuentas por cobrar en la cual para el 2011 refleja 50.91% del activo total, al igual que en 2012 se posee una cartera de 63.77% aumentando significativamente por la adquisición de nuevo cliente a mediados del año, en consecuencia genera aumento en las obligaciones contraídas. Para 2013 la disminución es notable con respecto al año anterior por pagos anticipados ante servicios no prestados hasta el próximo periodo.

La reserva legal se observan variaciones, sin embargo se originan por los cambios en resultados, encontrándose al límite mínimo legal según el Código de Comercio según el capital social suscrito que se encuentra debidamente pagado por los accionistas.

Es notable mencionar que los accionistas no han decretado utilidades a distribuir por lo que cada año el resultado se traslada para las utilidades acumuladas. Una de las razones es proteger la liquidez y solvencia financiera. Al no entregar las utilidades la empresa puede incrementar su capital de trabajo con decisiones importantes como realizar inversiones o pagar obligaciones futuras.

OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.								
(Compañía salvadoreña)								
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 - 2013								
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)								
ANÁLISIS VERTICAL								
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
<b>INGRESOS</b>								
Ingreso de actividades ordinarias	711,177.93	100%	851,115.94	100%	1536,532.06	100%	1990,557.14	100%
Menos: Costo de ventas	607,877.47	85.47%	742,446.02	87.23%	1390,641.81	90.51%	1805,391.12	90.70%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 103,300.46</b>	<b>14.53%</b>	<b>\$ 108,669.92</b>	<b>12.77%</b>	<b>\$ 145,890.25</b>	<b>9.49%</b>	<b>\$ 185,166.02</b>	<b>9.30%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>								
Gastos de administración	54,421.08	7.65%	77,078.77	9.06%	77,098.74	5.02%	117,638.89	5.91%
Gastos financieros	0.00	0.00%	261.31	0.03%	127.38	0.01%	1,411.97	0.07%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 48,879.38</b>	<b>6.87%</b>	<b>\$ 31,329.84</b>	<b>3.68%</b>	<b>\$ 68,664.13</b>	<b>4.47%</b>	<b>\$ 66,115.16</b>	<b>3.32%</b>
<b>OTROS</b>								
Otros gastos	0.00	0.00%	53.90	0.01%	75.91	0.00%	125.52	0.01%
Otros ingresos	37.67	0.01%	389.20	0.05%	35.00	0.00%	319.07	0.02%
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA E ISR</b>	<b>\$ 48,917.05</b>	<b>6.88%</b>	<b>\$ 31,665.14</b>	<b>3.72%</b>	<b>\$ 68,623.22</b>	<b>4.47%</b>	<b>\$ 66,308.71</b>	<b>3.33%</b>
Reserva legal								
Gastos no deducibles	348.23	0.05%	288.73	0.03%	589.96	0.04%	0.00	0.00%
Impuesto sobre la renta	12,319.42	1.73%	7,988.47	0.94%	20,763.95	1.35%	19,892.61	1.00%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 36,597.63</b>	<b>5.15%</b>	<b>\$ 23,676.67</b>	<b>2.78%</b>	<b>\$ 47,859.27</b>	<b>3.11%</b>	<b>\$ 46,416.10</b>	<b>2.33%</b>

En Estado de Resultados se refleja que los costos para 2011 representan un 87.23%, 2012 con el 90.51% y para el año 2013 con un 90.70% en relación a los ingresos ordinarios, reflejando un sustancial aumento cada año, manteniendo un margen de utilidad sin mayor variación (ver matriz de razones financieras). Dichos resultados dan la pauta para revisar la ganancia por cada servicio y otras cuentas que conlleven a reducir la utilidad e inflación de los costos.

### **3.9.2.1 MATRIZ DE RAZONES FINANCIERAS**

Se elabora matriz de razones financieras en la empresa Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V. para los períodos 2011-2013 y determinar así como se encuentra la entidad económica y financieramente.

CUADRO No. 8  
MATRIZ DE RAZONES FINANCIERAS

RATIO FINANCIERO	FÓRMULA	ÓPTIMO	CRITERIO	RATIO			ANÁLISIS
				2011	2012	2013	
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>							
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1.5 < RC < 2.0	RC < 1,5, probabilidad de suspender pagos hacia terceros. RC > 2,0, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad por ausencia de inversión de los activos ociosos.	\$310,936.24 \$120,887.05 <b>2.57</b>	\$374,557.45 \$134,673.85 <b>2.78</b>	\$474,165.80 \$190,081.05 <b>2.49</b>	La entidad posee la capacidad de responder ante obligaciones de corto plazo; sin embargo se debe considerar el hecho de que la mayor proporción de efectivo se encuentra centrado en las cuentas por cobrar comerciales, no comerciales y de partes relacionadas.
Prueba Ácida	(Activo Corriente-Inventario) Pasivo Corriente	Cercano a 1	RA < 1, peligro de suspensión de pagos a terceros por activos circulantes insuficientes. RA > 1, se tiene exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad.	\$310,936.24 - \$18,198.09 \$120,887.05 <b>2.42</b>	\$374,557.45 - \$22,858.77 \$134,673.85 <b>2.61</b>	\$474,165.80 - 0 \$190,081.05 <b>2.49</b>	Para esta empresa en particular, la cuenta inventarios esta conformada por servicios facturados pendientes de ejecutar, según se observa, se tiene capacidad de pago hacia terceros, pero también se poseen activos ociosos que no estan generando rentabilidad.
Prueba de Solidez	Activo Total / Pasivo Total	RS ≥ 2	Indica que la empresa dispone de \$ X en activos por cada dólar que adeuda, suficiente para cubrir sus obligaciones, por tanto es recomendable una razón de 2 a 1.	\$317,291.81 \$120,887.05 <b>2.62</b>	\$378,937.88 \$134,673.85 <b>2.81</b>	\$490,380.22 \$199,700.09 <b>2.46</b>	Se considera que la agencia se encuentra en un nivel aceptable, pues por cada dólar que se adeuda, cuenta con mas del doble para responder a dicha obligación.
Prueba Defensiva	Efectivo / Pasivo Corriente	Cercano a 0.3	Por cada unidad monetaria que se adeuda, se tienen X unidades monetarias de efectivo en 2 o 3 días.	\$27,825.80 \$120,887.05 <b>0.23</b>	\$29,527.62 \$134,673.85 <b>0.22</b>	\$179,056.56 \$190,081.05 <b>0.94</b>	En cuanto a esta razón, se puede apreciar que en los años 2011 a 2012, la organización no poseía fluidez de efectivo para cubrir sus deudas, caso contrario para 2013, donde se ve incrementada la rotación del efectivo.
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	CTN > 0	CTN > 0 se tienen un nivel adecuado de activos circulantes (líquidos). CTN < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos circulantes.	\$310,936.24 - \$120,887.05 <b>\$190,049.19</b>	\$374,557.45 - \$134,673.85 <b>\$239,883.60</b>	\$474,165.80 - \$190,081.05 <b>\$284,084.75</b>	Como se observa en los tres años de análisis, la institución cuenta con un nivel adecuado de activos líquidos, los cuales podrían ser utilizados en nuevos proyectos que generen igual o mayores ingresos.

RAZONES DE ACTIVIDAD							
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ingresos / Cuentas por Cobrar	6 a 12 veces al año	Indica la velocidad con la que un negocio recolecta sus cuentas. Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, en una relación de XX durante el año.	<u>\$851,115.94</u> \$161,545.54 5.27	<u>\$1,536,532.06</u> \$241,649.44 6.36	<u>\$1,990,557.14</u> \$218,615.70 9.10	La rotación de las cuentas por cobrar es relativamente aceptable para los años 2012 y 2013, presentando un promedio de rotación arriba de 6 veces al año, lo que indica que los clientes están respondiendo con sus pagos en menos tiempo.
Rotación de cuentas por pagar	Compras al crédito / Cuentas por Pagar	365 días	Se pagaron las cuentas por pagar pendientes en una relación de XX durante el año	<u>\$145,698.86</u> \$28,310.21 5.15	<u>\$243,159.62</u> \$49,357.48 4.93	<u>\$340,620.38</u> \$63,796.89 5.34	La rotación de las cuentas por pagar en promedio para los años 2011 al 2013 es de 5 días al año, las compras al crédito y los pagos de efectivo se han cumplido en promedio ese número de veces
Periodo Promedio de Cobro	Cuentas por Cobrar (365) / Ingresos	De 30 a 60 días	Determina la frecuencia de los cobros y el cumplimiento de los clientes.	<u>\$161,545.54(365)</u> \$851,115.94 69.28	<u>\$241,649.44(365)</u> \$1,536,532.06 57.40	<u>\$218,615.70(365)</u> \$1,990,557.14 40.09	En cuanto al promedio de cobro, se observa una mejora en el año 2013 con relación a los dos años anteriores, sin embargo debe considerarse evaluar las políticas de cobro establecidas, pues se espera que la empresa recupere sus ventas al crédito en un plazo no mayor a 30 días.
Rotación de Activo Total	Ingresos / Activos T Totales	-	Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X unidades monetarias en ventas.	<u>\$851,115.94</u> \$317,291.81 2.68	<u>\$1,536,532.06</u> \$378,937.88 4.05	<u>\$1,990,557.14</u> \$491,185.74 4.05	Se presenta un incremento en el año 2012, siendo constante para el 2013, lo que indica que cada dólar invertido en los activos está generando ingresos por ventas.
RAZONES DE DEUDA O APALANCAMIENTO							
Razón Deuda a Capital	Pasivo Corriente / Patrimonio	-	Por cada una unidad monetaria aportada por los propietarios, se obtiene X% que financian terceros.	<u>\$120,887.05</u> \$196,404.76 0.62	<u>\$134,673.85</u> \$244,264.03 0.55	<u>\$190,081.05</u> \$291,485.66 0.65	Se observa un decremento en el porcentaje de participación de terceros en las actividades de la empresa en el 2011 y 2012, incrementando en el 2013 lo que indica que se está trabajando con más capital propio.
Razón Deuda a Activo Total	Pasivo Total / Activo Total	0.4 < RE < 0.6	RD > 0.6 se está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. 0.4 < RD < 0.6 el % del total de activos, esta siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo. RD < 0.4, se tiene exceso de capitales propios (se recomienda cierta proporción de deudas).	<u>\$120,887.05</u> \$317,291.81 0.38	<u>\$134,673.85</u> \$378,937.88 0.36	<u>\$199,700.09</u> \$491,185.74 0.41	La empresa se encuentra en buena medida solvente, sin embargo se tiene exceso de capital propio, lo que significa que no se están ejecutando nuevos proyectos o mejoras que beneficien a la entidad.

RAZONES DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Neta sobre Ventas	Resultado del Ejercicio / Ventas	-	Por cada unidad monetaria de venta, se generan X unidades monetarias de utilidad. Un X% de utilidad por sobre las ventas.	<u>\$23,677.07</u> \$851,115.94 <b>0.03</b>	<u>\$47,859.27</u> \$1536,532.06 <b>0.03</b>	<u>\$46,416.10</u> \$1990,557.14 <b>0.02</b>	Se muestran constantes los porcentajes de ganancias generadas por las actividades del negocio de 2011 a 2012, aumentando en el 2013 con una variación mínima en relación a cada periodo, indicando la evaluación en aspectos que están generando esa disminución en las utilidades.
Rendimiento sobre la Inversión	Resultado del Ejercicio / Activos Totales	-	Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad netas X, X unidades monetarias.	<u>\$23,677.07</u> \$317,291.81 <b>0.07</b>	<u>\$47,859.27</u> \$378,937.88 <b>0.13</b>	<u>\$46,416.10</u> \$490,380.22 <b>0.09</b>	Se produce un rendimiento considerable por cada unidad monetaria invertida, el cual va en aumento de 2011 y 2012, sufriendo un decremento en 2013, aun así siendo positivo para la entidad y sus accionistas.
Rentabilidad sobre las acciones	Resultado del Ejercicio / Capital Social	-	Determina la rentabilidad producida por la inversión que esta representada por el valor nominal de las acciones.	<u>\$23,677.07</u> \$11,428.57 <b>2.07</b>	<u>\$47,859.27</u> \$11,428.57 <b>4.19</b>	<u>\$46,416.10</u> \$11,428.57 <b>4.06</b>	Se presenta una rentabilidad aceptable por cada unidad invertida por los accionistas, aumentando en 2011 y duplicándose por el incremento de las utilidades en 2012 y manteniéndose constante en 2013

### 3.10 ELABORACIÓN DE PRONÓSTICOS DE VENTAS

Los pronósticos son conjeturas sobre una situación futura, la opinión de lo que puede suceder, tomando como base información presente con la que se cuenta.

El pronóstico será aplicado para proyectar la venta en concepto de servicios de los años 2014, 2015 y 2016. Para calcular dicha estimación, se ha efectuado un análisis en forma vertical obteniendo un porcentaje de variación en relación a la suma total de ventas correspondiente a los cuatro ejercicios económicos en estudio.

De los resultados obtenidos, se considera estimar un aumento del 12% para cada año en función al periodo anterior, dando la siguiente proyección.

REAL			PROYECTADO		
AÑO	VENTAS	% VARIACIÓN	AÑO	% CRECIMIENTO	VENTAS
2010	\$ 711,177.93	14%	2014	12%	\$ 2178,753.38
2011	\$ 851,115.94	17%	2015		\$ 2440,203.79
2012	\$ 1536,532.06	30%	2016		\$ 2733,028.24
2013	\$ 1945,315.52	39%			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5044,141.45</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7351,985.41</b>

Los resultados obtenidos se reflejan en el estado de resultados integral proyectado para los periodos 2014-2016 (ver pág. 78).

A continuación se muestra el cuadro comparativo de empleados subcontratados por la agencia, según datos generados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y posteriormente a la base de la DIGESTYC, en el cual se aprecia la generación de empleo por parte de la entidad, lo que permite confirmar que el crecimiento en los ingresos por ventas se debe en gran medida a la contratación de personal por proyecto a ejecutar.

TABLA COMPARATIVA DE EMPLEADOS POR MES Y AÑO.

<b>Mes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Enero	44	96	135	219
Febrero	46	93	140	232
Marzo	46	93	140	251
Abril	47	92	151	251
Mayo	73	84	162	263
Junio	101	81	237	250
Julio	100	86	276	254
Agosto	70	73	263	272
Septiembre	74	69	249	344
Octubre	82	110	244	310
Noviembre	85	137	240	336
Diciembre	97	141	249	325
<b>Promedio</b>	<b>72</b>	<b>96</b>	<b>207</b>	<b>276</b>

### 3.11 ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos representan las expectativas de la entidad para un período futuro, expresado en términos cuantitativos.

Para la empresa Outsource Corporation de El Salvador, S.A. de C.V. se elaboraran los siguientes presupuestos:

#### PRESUPUESTO DE INGRESOS

Se basa en las ventas logradas en el pasado y en las expectativas respecto a próximas actividades comerciales. Mientras que los primeros datos son concretos, las previsiones deben estimarse con realismo y teniendo en cuenta diversos factores que incidirán sobre los potenciales ingresos, como la situación económica, el estado de la demanda y la fortaleza de la competencia.

Para la elaboración del presupuesto de ingresos, se debe considerar la información obtenida en los pronósticos de ventas, el cálculo se ha realizado tomando como base los estados financieros de los periodos 2010-2013, a través de un análisis vertical de cada año en relación al total de ventas generadas en esos periodos, se ha estimado el porcentaje de crecimiento por periodo del 12% para los siguientes tres años así como las ventas estimadas por la prestación del servicio de administración de nóminas, cabe aclarar que todo ello dependerá de los demás factores relacionados al sector que motivaran o impedirán alcanzar dicho crecimiento.

Para el caso, el aumento en los ingresos por prestación de servicios, se debe a que se espera ampliar la cartera de clientes, a través de la diversificación en la oferta del servicio en áreas que anteriormente no se estaban trabajando, como la línea de servicio de limpieza para el área gubernamental y entidades privadas, alianzas con otras instituciones para apertura de nuevos proyectos y líneas de negocio, entre otros, lo que conllevará a mayor contratación de personal subcontratado y por ende incremento en las ventas de la entidad.

Tabla 12  
OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE INGRESOS

DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016
Ingresos por prestación de servicios.	\$ 2,178,753.38	\$ 2,440,203.79	\$ 2,733,028.24

#### **PRESUPUESTO DEL COSTO POR SERVICIO**

Incluye todo lo relacionado con la promoción y distribución del servicio, como: gastos de oficina del departamento de ventas, publicidad, sueldos y salarios del personal subcontratado, comisiones, entre otros.

Los gastos de venta en que incurrirá la empresa se estiman en:

- El personal para el departamento de ventas varía en un alto porcentaje de un año a otro, debido a que en este apartado es donde se incluyen los salarios de empleados operativos. Para calcular sueldos del



año 2014, debe tomarse en cuenta los períodos de contratación establecidos por la empresa subcontratante para personal eventual y permanente según el proyecto a ejecutar, algunas de las plazas ya no serán consideradas en los siguientes años, además se considera el decreto ejecutivo No. 104 con respecto al salario mínimo de los años 2014-2015 y se estima un incremento del 5% de aumento al mismo para el año 2016. En cuanto a la contratación de personal cabe aclarar que los clientes poseen como estrategia para minimizar costos, el servicio de empleados eventuales para proyectos de corta duración, pues estos reducen los pagos por prestaciones laborales, lo cual es beneficioso para el cliente y al mismo tiempo para la agencia de subcontratación.

- En enero de 2014 se adquiere una nueva cuenta, el cliente C solicita los servicios de administración de nómina, por lo que se incrementan los costos con respecto al año 2013.
- La empresa tiene como política otorgar en concepto de incentivos \$ 500.00 mensual por cumplimiento de metas al personal del departamento.
- El cálculo de las vacaciones y prima vacacional se efectuaran al final del año, se hará conforme a lo establecido en el código de trabajo (ver anexo 11).
- Los aguinaldos se calcularán de acuerdo a lo establecido en el respectivo código, para el año 2014, 2015 y 2016 se considerara el decreto legislativo No. 399, según detalle en anexo No. 5 y No. 11. Para efectos del presente ejercicio, se considera el año 2014 como el primer año de contrato y así sucesivamente.
- Las indemnizaciones serán pagaderas anualmente y se calcularan tomando como base los sueldos anuales, según los requisitos establecidos en el respectivo código. Además por política del cliente y acuerdo con el empleado, se paga indemnización únicamente a los empleados cuyo contrato dura un mínimo de un año.
- En vista de la apertura de nuevos proyectos a desarrollar, se estima un incremento considerable en las horas extras ejecutadas por el personal eventual correspondiente al 20% en relación a cada período anterior.
- La entidad en el transcurso de los periodos cobrara provisiones efectuadas por prestaciones sociales y realizará los ajustes pertinentes al respectivo presupuesto. Cabe mencionar que cada uno de los presupuestos son separados por cliente, así como cada uno de los costos generados.

- El pago de ISSS, AFP e INSAFORP correspondiente a la cuota patronal, para este ejercicio se calculara sobre el total de sueldos a pagar considerando comisiones en su totalidad. (ver anexo 10). Por política interna del cliente, se reconocen todas las prestaciones de ley a todos los empleados eventuales sin importar la vigencia del contrato.
- En concepto de comisiones son otorgadas al alcanzar la meta propuesta y se calcula de acuerdo a métricas establecidas por el cliente y otorgadas a empleados según su rol. (Ver anexo 12)
- Se estima un incremento de los gastos de promoción en 10% y capacitación en un 20% para los siguientes tres períodos en relación a cada año anterior (Ver anexo 14)
- Los pagos de confección de uniformes, fletes y envíos, atenciones al personal, entre otros costos, herramientas y accesorios, teléfono, se calculan en base al porcentaje de variación de un año a otro para estimar la proyección de los siguientes años, según anexo 14.
- En concepto de viáticos se destinaran \$ 13,800.00 al mes para 2014, aumentando para 2015 y 2016 en un 10%.
- El pago de honorarios corresponden a personas contratadas eventualmente por servicios profesionales el cual será de \$ 10,000.00 al año más \$ 10,000.00 por la contratación de servicios para la implementación de un estudio de mercado, el cual se hará en el año 2014 y 2016.
- Debido al incremento en ventas y contratación de personal, el monto destinado para pruebas poligráficas necesarias para aplicar a plazas, aumenta a \$ 13,546.81 que representa un incremento del 25% con respecto a 2013. Para los dos períodos siguientes se espera crezca en un 20% con respecto a años anteriores. (Ver anexo 14)
- Se considera un aumento del 15% para los gastos de fotocopias, transporte, en cada período tomando como base los montos del año anterior, en cuanto a gastos por alimentación se prevé un incremento del 20% entre un año y otro (Ver anexo 14).
- Se paga en concepto de alquiler de bodega externa \$ 3,800.00 por año, según contrato.
- Se prevé para gastos relacionados con la cuenta seguros y fianzas la cantidad de \$ 1,800.00 para cada año, esto debido a que se espera firmar nuevos contratos contra daños sobre algunos bienes de la empresa.
- Se determina para compra de papelería, despensa y artículos de aseo del departamento \$100.00 y \$ 25.00 mensuales respectivamente; incrementando el consumo de papelería en un 10% para cada año siguiente.

- Se destina para pago de publicidad y propaganda el 1% anual según las ventas proyectadas en el presupuesto de ingresos.

Algunos de los costos anteriores son considerados como fijos debido a que no presentan variaciones significativas de un período a otro, sin embargo existen otros categorizados como variables pues dependerán de ciertos factores relacionados con el proyecto a ejecutar.

Tabla 13  
**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DEL COSTO POR SERVICIO**

DESCRIPCION	PROYECCIONES		
	2014	2015	2016
Sueldos	\$ 957,113.93	\$ 1092,047.13	\$ 1226,792.06
Incentivo	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Vacaciones	\$ 48,019.28	\$ 57,349.68	\$ 65,889.52
Comisiones	\$ 110,460.90	\$ 118,921.80	\$ 129,685.50
ISSS	\$ 76,822.99	\$ 87,944.79	\$ 100,277.79
AFP	\$ 72,029.11	\$ 81,995.21	\$ 93,123.52
INSAFORP	\$ 10,253.21	\$ 11,744.62	\$ 13,375.77
Aguinaldos	\$ 30,917.92	\$ 36,707.15	\$ 53,229.05
Indemnizaciones	\$ 59,593.26	\$ 71,495.17	\$ 82,595.84
Sueldos eventuales	\$ 7,359.63	\$ 8,090.24	\$ 8,472.82
Horas extras	\$ 4,854.46	\$ 5,825.35	\$ 6,990.42
Gastos de promoción	\$ 241,827.66	\$ 266,010.43	\$ 292,611.47
Gastos de capacitación	\$ 3,276.95	\$ 3,932.34	\$ 4,718.81
Víaticos	\$ 165,600.00	\$ 182,160.00	\$ 200,376.00
Fletes y envíos	\$ 14,087.92	\$ 15,088.43	\$ 15,605.84
Uniformes	\$ 43,737.18	\$ 48,748.20	\$ 51,389.47
Honorarios	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Atenciones al personal	\$ 16,742.92	\$ 17,940.10	\$ 18,559.36
Pruebas de polígrafo	\$ 13,546.81	\$ 16,256.17	\$ 19,507.40
Fotocopias	\$ 219.79	\$ 252.76	\$ 290.67
Alimentación	\$ 1,318.20	\$ 1,541.52	\$ 1,849.82
Transporte	\$ 1,539.93	\$ 1,726.10	\$ 1,985.02
Otros costos	\$ 7,575.85	\$ 8,504.89	\$ 8,996.25
Seguros y fianzas	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Herramientas y accesorios	\$ 9,445.01	\$ 9,787.99	\$ 9,962.53
Gastos de contratación	\$ 1,499.96	\$ 1,999.95	\$ 2,285.65
Bodega externa	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00
Papelería	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00
Despensa y artículos de aseo	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 7,408.43	\$ 7,949.41	\$ 8,229.43
Publicidad y propaganda	\$ 21,787.53	\$ 24,402.04	\$ 27,330.28
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1960,138.83</b>	<b>\$ 2201,641.46</b>	<b>\$ 2477,482.30</b>

## **PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Son estimaciones que cubren la necesidad de contar con todo el personal para las diferentes áreas administrativas, incluye la función de la alta gerencia así como las actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad.

Los gastos básicos tienden a ser fijos, tales como Luz eléctrica, Alquiler de oficina, agua potable, en los cuales enfatiza el uso apropiado de los recursos para prestar un servicio de calidad en horas y días hábiles, disminuyendo gastos operacional y sin carga para el cliente, buscando la satisfacción del mismo. Englobará las secciones de administración, dirección y gastos generales comunes.

Para determinar los gastos administrativos de los años 2014, 2015 y 2016 se ha tomado como base la información presentada en las notas explicativas a los estados financieros de los periodos 2011-2013, partiendo de lo anterior se detallan a continuación los siguientes enunciados:

Por decreto ejecutivo No. 104 se tomara en cuenta para las proyecciones, el aumento del 4% al salario mínimo. (Ver anexo 5 y 6). Además se estima un nuevo incremento del 5% al mismo para el año 2016.

Para efectos de ayudar en la gestión administrativa y de contratación de personal, se contrata un asistente contable, auxiliar de bodega, ordenanza a principios del año 2014, además un asistente de recursos humanos. (Ver anexo 6)

- La empresa tiene como política otorgar un incentivo por cumplimiento de meta al departamento administrativo y contable por \$ 900.00 el cual se da a mediados del año; así mismo, a la ejecutiva de cuenta por \$ 600.00
- El pago correspondiente a vacaciones y prima vacacional se efectúan al final de cada año, el cálculo se hará conforme a lo establecido en el Código de Trabajo.
- Las indemnizaciones serán pagaderas anualmente y se calculan según lo establecido en el Código de Trabajo. La organización tiene establecido como política interna pagar el aguinaldo como el 100% de sueldo a la coordinadora, contabilidad y ordenanza, para los demás empleados se calcula de acuerdo a lo estipulado en el respectivo código, considerando además el decreto legislativo No. 399. Para efectos del ejercicio se considera el año 2014 como el primer año de contrato y así sucesivamente.
- El pago de ISSS, AFP e INSAFORP correspondiente a la cuota patronal, se calculará sobre el total de sueldos ordinarios más la vacación anual remunerada.

- En concepto de honorarios por servicios de auditoría y consultoría se cancelan \$ 3,675.00 cada año.
- Se paga en concepto de renta de oficina \$ 1,500.00 mensual, según contrato firmado con el arrendador.
- Dentro de los viáticos se otorgan \$250.00 mensuales al ejecutivo y al mensajero para ejercer diversas funciones \$ 50.00 por mes.
- Por el servicio de renta de alarma se cancelan \$ 300.00 anual, según contrato.
- El pago por consumo de energía eléctrica es variable y se tiene un aumento considerable cada año por factores externos.
- Los seguros y fianzas se considera se mantenga en relación a 2013.
- Se destinan para mantenimiento de equipo de oficina y computo \$ 500.00 y \$ 700.00 respectivamente cada año. Para compra de despensa y artículos de aseo se destinan \$ 500.00 y para gastos de fiesta navideña \$ 715.00 anuales.
- Los gastos legales y notariales se destinan \$ 200.00 en el primer año, debido a que se trabaja de acuerdo a la ley y en la inducción a los empleados se les especifica cada uno de sus derechos y obligaciones. En cuanto a los años 2015 y 2016 se duplica debido a que si se aprueba la ley universal sobre indemnizaciones se prevé una desestabilización laboral y buscaran la forma del pago mismo.
- Para consumo de agua se destinan \$ 45.00 mensuales. Para actividades relacionadas con atención al personal de oficina se destina \$ 900.00 anuales correspondiente a la celebración de cumpleaños en forma colectiva, si aumentan los gastos será por cuenta del empleado.
- Se destinan \$ 1,000.00 para capacitación al personal que se aplicará cada 6 meses.
- En cuanto a los demás gastos administrativos, se han calculado en relación a un análisis de forma horizontal tomando de base los años 2012-2013 y fijando el porcentaje a través de la variación. (ver anexo 13). De los gastos anteriormente mencionados algunos son considerados como fijos debido a que no presentan variaciones significativas de un período a otro, así mismo existen otros categorizados como variables pues su valor dependerá de ciertos factores externos relacionados con el proyecto a ejecutar.

Nota: Para establecer el total de sueldos por año según tabla No. 12, se ha restado de estos lo correspondiente a vacaciones anuales remuneradas.

Tabla 14

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTOS DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

DESCRIPCION	PROYECCIONES		
	2014	2015	2016
Sueldos	\$ 54,027.00	\$ 54,373.38	\$ 54,952.75
Incentivo	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Vacaciones	\$ 2,349.00	\$ 2,364.06	\$ 2,389.25
Prima vacacional	\$ 704.70	\$ 709.22	\$ 716.78
Cuota patronal ISSS	\$ 2,741.84	\$ 2,769.41	\$ 2,815.09
Cuota patronal AFP	\$ 3,852.87	\$ 3,877.67	\$ 3,918.99
INSAFORP	\$ 365.53	\$ 369.44	\$ 375.40
Aguinaldos	\$ 4,080.60	\$ 4,101.42	\$ 4,309.69
Indemnizaciones	\$ 4,698.00	\$ 4,728.12	\$ 4,778.50
Honorarios	\$ 3,675.00	\$ 3,675.00	\$ 3,675.00
Papelería	\$ 2,755.02	\$ 2,957.92	\$ 3,062.98
Renta de oficina	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Fletes y envíos	\$ 289.00	\$ 301.20	\$ 307.43
Cuotas y suscripciones	\$ 1,692.31	\$ 2,046.72	\$ 2,240.72
Teléfono	\$ 7,229.75	\$ 7,637.37	\$ 7,846.77
Gastos de promoción	\$ 288.13	\$ 371.72	\$ 418.81
Gastos de contratación	\$ 255.18	\$ 275.03	\$ 285.32
Gastos de capacitación	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Viáticos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Renta de alarma	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Luz	\$ 7,164.78	\$ 7,242.33	\$ 7,281.32
Impuestos y derechos estatales	\$ 2,606.10	\$ 2,516.82	\$ 2,472.96
Seguros y Fianzas	\$ 1,432.83	\$ 1,432.83	\$ 1,432.83
Depreciación	\$ 5,280.01	\$ 5,621.63	\$ 5,797.79
Mantenimiento de oficina	\$ 3,020.49	\$ 3,194.45	\$ 3,283.86
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Mantenimiento de equipo computo	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Despensa y artículos de aseo	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Gastos legales y notariales	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 600.00
Gastos fin de año	\$ 715.00	\$ 715.00	\$ 715.00
Comisiones Banco	\$ 3,707.53	\$ 3,775.72	\$ 3,810.12
Agua	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Varios	\$ 1,549.57	\$ 1,711.46	\$ 1,796.42
Atenciones al personal	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 143,320.23</b>	<b>\$ 145,807.91</b>	<b>\$ 147,923.77</b>

## **PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA**

Es la estimación de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. El presupuesto de caja o de efectivo consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, entre otros) o con la salida de dinero líquido ocasionado por deudas, amortizaciones de créditos, pago de proveedores, nómina, impuestos, dividendos.

Para la elaboración de este presupuesto debe considerarse lo siguiente:

- El saldo inicial de efectivo será de \$ 179,056.56 según información obtenida del Estado de Situación Financiera al cierre del año 2013.
- El ingreso por ventas se obtiene de las proyecciones según presupuesto de ingreso.
- Los gastos de administración y ventas se obtienen de los presupuestos elaborados anteriormente.
- Los impuestos por pagar corresponden al impuesto sobre la renta para cada año, para lo cual se utiliza una tasa del 30% sobre las rentas netas imponibles, así como el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, y el 1.75% de Pago a Cuenta correspondiente al mes de diciembre de cada año.
- En el caso de los proveedores, cuentas por pagar y obligaciones a largo plazo, se han calculado de acuerdo a la variación entre dos años y dividiendo entre el promedio de un año y otro. (Ver anexo 15).
- La entidad no cuenta con ningún tipo de financiamiento adquirido debido a que la parte relacionada le transfiere fondos por anticipado por el manejo de cuenta H, por medio de factura a consumidor final a un costo menor para que sea refacturado por la parte relacionada directamente al cliente.
- La política de cobro es a 30 días plazo, por tal razón se estima un 10% de Cuentas por Cobrar del total de ingresos por ventas, esto debido a que las ventas facturadas en el mes de diciembre serán cobradas hasta el mes de enero del siguiente año. Para los tres años en estudio, se espera mejorar el período promedio de cobro a través de nuevas políticas gestionadas con los clientes nuevos y ya existentes.

Tabla 15

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

DESCRIPCION	PROYECCIONES		
	2014	2015	2016
Saldo inicial	\$ 179,056.56	\$ 133,450.65	\$ 74,496.78
Ingresos por ventas contado	\$ 108,937.67	\$ 122,010.19	\$ 136,651.41
Ingresos por cobros efectuados	\$ 2070,556.07	\$ 2292,048.56	\$ 2567,094.38
<b>Efectivo disponible</b>	<b>\$ 2358,550.30</b>	<b>\$ 2547,509.40</b>	<b>\$ 2778,242.58</b>
Menos Egresos			
Costo por servicio	\$ 1960,138.83	\$ 2201,641.46	\$ 2477,482.30
Gastos de administración	\$ 143,320.23	\$ 145,807.91	\$ 147,923.77
Impuestos por pagar	\$ 54,724.91	\$ 63,819.33	\$ 72,598.82
Proveedores y Cuentas por pagar	\$ 57,296.65	\$ 56,286.55	\$ 56,376.84
Obligaciones a L.P. - Leasing	\$ 9,619.04	\$ 5,457.37	\$ 459.13
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 2225,099.65</b>	<b>\$ 2473,012.62</b>	<b>\$ 2754,840.86</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>\$ 133,450.65</b>	<b>\$ 74,496.78</b>	<b>\$ 23,401.72</b>

El monto reflejado en el efectivo para el año 2013 es mayor en relación a años anteriores, esto se debe a que se recibieron pagos por anticipado, los cuales serán utilizados para desembolsos de proyectos pendientes de ejecutar. Cabe agregar que no es recomendable para la empresa poseer demasiado efectivo dentro de su cuenta pues es dinero ocioso que no está generando rentabilidad para la empresa, se sugiere invertirlo en otros proyectos.

### 3.12 ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.

Se deben elaborar los estados financieros para los años 2014, 2015 y 2016; en primer lugar se presenta el Estado de Resultados Proyectado tomando como base los datos obtenidos de los diferentes presupuestos realizados.



<b>OUTSOURCE CORPORATION DE EL SAVADOR, S.A. DE C.V.</b>			
(Compañía Salvadoreña)			
<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2016</b>			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>INGRESOS</b>			
Ingreso de Activades Ordinarias	2178,753.38	2440,203.79	2733,028.24
Menos: Costo de Ventas	1960,138.83	2201,641.46	2477,482.30
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>218,614.55</u>	<u>238,562.33</u>	<u>255,545.94</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de Administración	143,320.23	145,807.91	147,923.77
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<u>75,294.33</u>	<u>92,754.42</u>	<u>107,622.17</u>
Reserva Legal	0.00	0.00	0.00
Impuesto Sobre la Renta	22,588.30	27,826.32	32,286.65
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>52,706.03</b>	<b>64,928.09</b>	<b>75,335.52</b>

Margen de utilidad neta sobre ventas

	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>
<u>Resultado del Ejercicio</u>	<u>\$ 52,706.03</u>	=	<u>\$ 64,928.09</u>	=	<u>\$ 75,335.52</u>
Ventas	\$ 2,178,753.38	2.42%	\$ 2,440,203.79	2.66%	\$ 2,733,028.24
					= 2.76%

El margen de utilidad neta sobre las ventas presenta un incremento en las ganancias generadas de un año a otro, sin embargo, se pueden efectuar mejoras en los planes para que ese porcentaje de utilidades incremente en mayor proporción.

En segundo lugar se muestra el Balance de Situación General Proyectado en el cual se muestra de forma comparativa para los periodos 2014-2016.

- La reserva legal de la empresa se encuentra al límite establecido de acuerdo al Código de Comercio.

- Por acuerdo de accionistas, no se ha establecido distribución de utilidades de ejercicios anteriores, pues se pretende disponer de fondos ante situaciones futuras.

#### Rotación de cuentas por cobrar

	2014		2015		2016
<u>Ingresos</u>	<u>\$2,178,753.38</u>	= 10	<u>\$2,440,203.79</u>	= 10	<u>\$2,733,028.24</u>
Cuentas por cobrar	\$ 217,875.34		\$ 244,020.38		\$ 273,302.83

La rotación de las cuentas por cobrar es de 10 veces al año, lo que indica que los clientes están respondiendo con sus pagos en menor tiempo con relación a años anteriores.

#### Período promedio de cobro

	2014		2015		2016
<u>C x C (365)</u>	<u>\$217,875.34(365)</u>	= 36	<u>\$244,020.38(365)</u>	= 36	<u>\$273,302.83(365)</u>
Ingresos	\$ 2,178,875.34		\$ 2,440,203.79		\$ 2,733,028.24

En cuanto al promedio de cobro, la entidad está cobrando en un lapso de 36 días, lo cual es bueno, pues ha mejorado su recuperación según información de años anteriores.

<b>OUTSOURCE CORPORATION DE EL SAVADOR, S.A. DE C.V.</b>			
(Compañía Salvadoreña)			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2016</b>			
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>Corriente</b>			
Efectivo y equivalentes	133,450.65	74,496.78	23,401.72
Cuentas por cobrar comerciales	217,875.34	244,020.38	273,302.82
Cuentas por cobrar no comerciales	11,759.40	10,943.79	10,550.64
Inventarios	-	-	-
Cuenta por cobrar a partes relacionadas	62,981.36	62,981.36	62,981.36
<b>Total Corriente</b>	<b>529,815.12</b>	<b>559,182.07</b>	<b>574,261.51</b>
<b>No Corriente</b>			
Propiedad, planta y equipo - neto	24,263.13	30,355.07	33,740.77
Activos intangibles	380.00	506.67	579.05
Depósitos en garantía LP	1,492.24	1,488.37	1,486.44
<b>Total No Corriente</b>	<b>25,531.37</b>	<b>31,229.55</b>	<b>34,364.65</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>553,244.57</b>	<b>586,570.11</b>	<b>603,720.07</b>
<b>PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS</b>			
<b>Corriente</b>			
Proveedores y otras cuentas por pagar	57,296.65	56,286.55	56,376.84
Pasivos por impuestos	54,724.91	63,819.33	72,598.82
Partes relacionadas	12,747.96	12,747.96	12,747.96
Provisiones	92,470.06	98,997.32	102,372.20
<b>Total Corriente</b>	<b>222,511.24</b>	<b>240,000.86</b>	<b>249,076.34</b>
<b>No Corriente</b>			
Obligaciones por pagar a L.P	9,619.04	5,457.37	459.13
<b>Total no Corriente</b>	<b>9,619.04</b>	<b>5,457.37</b>	<b>459.13</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>232,130.28</b>	<b>245,458.22</b>	<b>249,535.47</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	11,428.57	11,428.57	11,428.57
Reserva legal	2,285.71	2,285.71	2,285.71
Resultados acumulados	276,965.85	329,671.87	394,599.96
Resultado del ejercicio	52,706.03	64,928.09	75,335.52
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>315,901.89</b>	<b>329,037.14</b>	<b>335,738.53</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>553,244.57</b>	<b>586,570.11</b>	<b>603,720.07</b>

### 3.13 IMPLEMENTACIÓN DE PLANES

Para implementar planes, se hace necesario seguir ciertos pasos, los cuales se detallan a continuación:

1. **Dar a conocer los planes.** Consiste en informar a todo el personal de la empresa y demás personas de interés sobre la implementación del plan, el proceso a seguir para su desarrollo, personas involucradas e información necesaria para su desarrollo. La divulgación de los planes se puede hacer por medio de reuniones con los empleados, distribución del documento por medio de copias, entre otras.
2. **Capacitación.** Se refiere a desarrollar programas o talleres de capacitación con el fin que todo el personal comprenda del plan estratégico implementado por la entidad.
3. **Distribuir funciones y responsabilidades dentro del plan.** Se debe elaborar un manual de funciones en el que se especifique las diferentes actividades a seguir por parte del personal involucrado en el proceso.
4. **Elaborar un cronograma de actividades.** La institución debe detallar a través de un cronograma las actividades que se desarrollaran según el tiempo comprendido para el desarrollo de la planeación estratégica.
5. **Motivación:** La motivación es uno de los factores humanos importantes dentro de la empresa, este factor tiene como objetivo hacer que los miembros de la organización se sientan comprometidos y motivados con el desarrollo y éxito del plan estratégico, existen muchas formas de motivación que pueden ser utilizadas por la administración como felicitaciones y elogios verbales, reconocimiento a través de bonos por cumplimiento, entre otros.

### 3.14 PLANES A LARGO PLAZO

La planeación estratégica a largo plazo espera que el futuro pueda predecirse a través del desarrollo histórico, siguiendo dos pasos: Primero: Se realiza un análisis de las expectativas de la empresa, mediante el cual se identifican amenazas, oportunidades u otros sucesos innovadores que conlleven a participar en las tendencias históricas.

Segundo: Elaborar un análisis competitivo, para identificar el rendimiento obtenido en cada uno de los periodos, pudiendo obtener el mejoramiento de estrategias competitivas en áreas funcionales o claves de la empresa.

Cabe destacar que puede proyectarse para un período comprendido de 5 años o más según sea la evaluación y decisión de la entidad.

### **3.15 REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES**

Es importante mantener una revisión y evaluación constante de los planes, pues permite a la administración medir, comprobar y corregir la labor ejecutada durante el proceso de planeación, así como verificar si se han cumplido los objetivos por los que ha sido implementado.

Para llevar a cabo la revisión y evaluación de estos procedimientos, existen tres elementos básicos del proceso de control que servirán para medir el desempeño de las actividades realizadas versus las planificadas.

- 1. Establecimiento de normas, parámetros y métodos.** Incluye los estándares o unidades de medición que fueron establecidos en la planeación, se trata de comparar lo que se está logrando en la práctica con relación a lo establecido en los planes de trabajo.
- 2. Medir el desempeño o resultado.** Se trata de verificar si se está logrando lo que se desea, esto puede realizarse a través de la obtención de información necesaria y oportuna para el análisis de resultados, lo que servirá para desarrollar el siguiente punto. Para ello se puede hacer uso de los estados financieros y análisis de razones que permitan evaluar la situación de la empresa.
- 3. Toma de medidas o acciones correctivas.** Se deben tomar medidas o acciones correctivas, en caso de que los resultados en el desempeño no coincidan con los resultados esperados. En este sentido, se requiere de un cambio en una o varias actividades de la organización o bien en las normas originalmente establecidas. Si por el contrario todo marcha de acuerdo a los planes, no es necesario realizar modificaciones.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- ✓ La investigación que se llevó a cabo demuestra que las agencias de administración de nóminas han incrementado su participación en el mercado nacional, presentando mayor demanda en los sectores de servicio y comercio, siendo sus actividades principales la administración de nóminas a un rubro en específico, dejando de lado mercados como la industria, instituciones gubernamentales, entre otras, donde se puede invertir y alcanzar sus perspectivas de crecimiento económico a futuro.
- ✓ En relación a la población encuestada se afirma que el 65% de empresas no tienen un plan estratégico, ni definido los elementos que componen dichos planes, los cuales son necesarios para determinar la razón de ser de la entidad. En algunas instituciones solo tienen plasmada la misión o visión sin considerar los objetivos y metas para cumplirlos, así mismo no cuentan con las respectivas estrategias y políticas que forman parte importante en la ejecución y alcance de lo propuesto.
- ✓ Por otra parte, el 35% de las organizaciones que cuentan con planes estratégicos, enfrentan muchos retos, principalmente la falta de clientes, solvencia financiera y económica, dejando la inquietud de dar seguimiento y evaluación a los mismos, con el fin de ayudar en la mejora continua, crecimiento económico y toma de decisiones oportunas.
- ✓ Entre tanto la falta de tiempo, personal capacitado y disposición de recursos son considerados como limitantes para la no implementación de planes en la población empresarial, específicamente en los medianos y pequeños contribuyentes; sin embargo estas razones pueden ser superadas por la dirección de la institución.
- ✓ Finalmente, todas las agencias consideran importante conocer el proceso e implementar la planeación estratégica, pues es una herramienta útil para la toma de decisiones futuras, con visión de crecimiento económico, mejora constante y la apertura de nuevos clientes.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda definir la misión, visión, valores institucionales, objetivos y metas, para dar a conocer las expectativas de la institución, así como sus respectivas políticas y estrategias que permitan alcanzar lo establecido.
- ✓ Se sugiere fortalecer áreas en las que no oferta sus servicios, incrementando sus ingresos en relación a los costos programados en administración de nómina diversificada y ampliando el servicio que conlleva al manejo de cuenta.
- ✓ Se propone un plan estratégico que la institución pueda implementar, tomando en consideración la propuesta formulada en el capítulo III, pues por simple lógica es muy difícil ver el crecimiento como empresa y no tendrían la oportunidad de competir en el mercado, además de no cumplir con el desarrollo de su visión establecida.
- ✓ Se sugiere a la organización que asigne un responsable de dar seguimiento a los planes establecidos, el cual esté capacitado para ejercer dicha función, además de incluir a todo el personal que se considere necesario y conocedor para el desarrollo del plan estratégico.
- ✓ Es recomendable considerar en el proceso de elaboración de planes estratégicos al contador público, por ser un profesional preparado de forma integral que contribuirá en la toma de decisiones futuras.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado Castro, Diana Raquel. *“El Outsourcing como herramienta administrativa para aumentar el nivel de las ventas en las empresas industriales dedicadas a la fabricación de confite en el municipio de San Salvador, caso ilustrativo.”* Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2010.
- Amaya Umaña, William Alexander. *“Propuesta de implementación de servicios de Outsourcing, en Hoteles de Centro América, S.A. de C.V.”* Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador. 2007
- Canales Bettaglio, Camila Renee. *“Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador.”* Tesis (Licenciada en Administración de Empresas). Antiguo Cuscatlán, La Libertad. Universidad Dr. José Matías Delgado. 2009
- Contreras Romero, María de los Ángeles. *Planeación estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación Seraphim Inc.* Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas) San Salvador, Universidad de El Salvador
- García Maradiaga, Jessica Cristina. *“Plan estratégico para Ong’s dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos.”* Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 2011.
- Goodstein, Leonard D. *“Planeación estratégica aplicada”*. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill, 1998
- Gomez Rivas, Karla Yasmín. *“Auditoría al procesamiento electrónico de datos de compañías que poseen sistemas de información en outsourcing”*. Tesis (Licenciado en Contaduría Pública). San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador. 2007



Hernández Urey, Luis Enrique. *"Ventajas y desventajas del outsourcing"*. Tesis (Maestría en Administración Financiera), San Salvador, El Salvador. Universidad de El Salvador. 1998

Instituto Sindical para América Central (ISACC), Serie estudio socio laborales de América Central y el Caribe, III, *La tercerización del empleo y propuesta para regularla, ya que constituye una corriente contraria a la promoción del trabajo decente*, (primera edición, 250 ejemplares) Managua, Nicaragua, Febrero 2011

JovelJovel, Roberto Carlos. Primera edición. *"Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo"*. San Salvador. Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador. 2008

Morataya Isleño, Gilma Cristela. Diseño de un modelo de planeación estratégica aplicado en las empresas constructoras de vivienda de la ciudad de San Miguel, caso ilustrativo Sagicar, S.A. de C.V. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas) San Miguel, Universidad de El Salvador, 2002

Rodríguez Valencia, Joaquín. *"Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa"*. México. Ediciones contables, administrativas y fiscales. 1997

Steiner, George A. *"Planeación estratégica: lo que todo director debe saber."* México. Compañía Editorial Continental .1983

Serrano Ramírez, Américo Alexis. "Administración I y II." San Salvador. Talleres Gráficos UCA. 2004

Sallenave, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica, edición económica, impreso por Cargraphics, S.A. Imprelibros, Colombia, Grupo Editorial Norma 1985, 1990.

Decreto No. 15, Código de trabajo, Diario Oficial No. 142, tomo 236, San Salvador, 09 mayo 2013

Decreto No. 98, Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Diario Oficial No. 171, tomo 372, San Salvador, 07 septiembre 2006

Decreto No. 134 Ley de Impuesto sobre la Renta, Diario Oficial No. 242 tomo 313, San Salvador, 14 diciembre 2012

Decreto No. 224, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, Diario Oficial No. 237, tomo 385, San Salvador, 17 diciembre 2009

Decreto No. 230, Código Tributario, Diario Oficial No. 241 tomo 349 San Salvador, 06 diciembre 2012

Decreto No. 254, Ley General de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo, Diario Oficial No. 82, tomo 387, San Salvador, 17 noviembre 2011

Decreto No. 271, Ley del Registro de Comercio, Diario Oficial No. 44 tomo 238, San Salvador, 14 diciembre 2012

Decreto No. 671, Código de Comercio, Diario Oficial No. 140, tomo 228, San Salvador, 14 diciembre 2012

Decreto No. 825, Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, Diario Oficial No. 40, tomo 346, San Salvador, 20 abril 2012

Decreto No. 1263, Ley del Seguro Social, Diario Oficial No. 226, tomo 161, San Salvador, 22 agosto 2012

NIIF para PYMES, julio 2009, IASBC

# ANEXOS

## INDICE DE ANEXOS

**ANEXO 1:** Esquema de encuesta utilizada en investigación.

**ANEXO 2:** Análisis de resultados.

**ANEXO 3:** Listado de empresas dedicadas a la administración de nóminas del municipio de San Salvador.

**ANEXO 4:** Salarios mínimos vigentes en El Salvador.

**ANEXO 5:** Tabla de aguinaldo vigente a partir del 01 de enero de 2014 según Decreto Legislativo No. 399

**ANEXO 6:** Detalle de salarios para los años 2014 a 2016 del área administrativa según Decreto Ejecutivo No. 104

**ANEXO 7:** Cálculo de aportaciones patronales ISSS, AFP, INSAFORP sobre sueldos del personal y vacación anual remunerada del área administrativa.

**ANEXO 8:** Cálculo de vacación anual remunerada, aguinaldo e indemnizaciones del departamento de administración.

**ANEXO 9:** Detalle de salarios del departamento de ventas según decreto ejecutivo No. 104, para los periodos 2014-2016

**ANEXO 10:** Cálculo de aportaciones patronales ISSS, AFP, INSAFORP sobre sueldos del personal y vacación anual remunerada del área ventas.

**ANEXO 11:** Calculo de vacación anual remunerada, aguinaldo e indemnizaciones del departamento de ventas.

**ANEXO 12:** Distribución de comisiones por metas alcanzadas.

**ANEXO 13:** Proyección de gastos administrativos para los periodos 2014-2016.

**ANEXO 14:** Proyección de costos operativos (gastos de ventas) para los periodos 2014-2016.

**ANEXO 15:** Estimación de cuentas por pagar.

**ANEXO 16:** Análisis horizontal.

**ANEXO 17:** Tabla seguimiento de planes estratégicos.



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

**CUESTIONARIO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

**INTRODUCCIÓN:** La presente encuesta está dirigida al Propietario, Gerente General, Gerente Financiero o Contador conocedores del área en cuanto a la administración de nóminas y responsables de la toma de decisiones. Los resultados obtenidos tienen fines académicos por lo que agradeceremos su amable participación respondiendo cada una de las preguntas según considere conveniente.

**OBJETIVO:** Recopilar información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico sobre los principales problemas y debilidades en las agencias dedicadas a la administración de nóminas del municipio de San Salvador, con el propósito de contribuir a la elaboración de un modelo de planeación estratégica.

**INDICACIÓN:** Marque con una equis (X) la opción que usted considere conveniente.

1. ¿A qué sector o a quienes ofrece sus servicios?

- a) Sector servicio. \_\_\_\_\_
- b) Sector comercio. \_\_\_\_\_
- c) Sector industria. \_\_\_\_\_
- d) Sector agrícola. \_\_\_\_\_
- e) Sector gubernamental. \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el porcentaje del servicio Outsourcing prestado en un determinado sector y evaluar el alcance que la entidad posee para ofertarse en otros mercados.

2. De los servicios que se ofrecen, ¿cuáles áreas tienen mayor demanda?

- a) Mercadotecnia \_\_\_\_\_
- b) Producción \_\_\_\_\_
- c) Contabilidad y Finanzas \_\_\_\_\_
- d) Selección de Personal \_\_\_\_\_
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el área que representa mayor fortaleza para la empresa y considerar las demás en la elaboración del plan estratégico a fin de buscar la expansión en el mercado y diversificar su oferta de servicio.

3. ¿Cuál es la estrategia que la empresa posee para ofrecer sus servicios?

- a) Innovación del servicio. \_\_\_\_\_
- b) Estudio de mercado. \_\_\_\_\_
- c) Oferta diferencial a clientes. \_\_\_\_\_
- d) Considerar la reducción de costos sin afectar utilidades. \_\_\_\_\_
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer si la estrategia utilizada por la empresa es idónea para hacer cumplir los objetivos de la misma.

4. ¿De los siguientes elementos, cuáles tienen definidos dentro de la empresa?

- a) Misión \_\_\_\_\_
- b) Visión \_\_\_\_\_
- c) Objetivos \_\_\_\_\_
- d) Metas \_\_\_\_\_
- e) Políticas \_\_\_\_\_
- f) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar si la empresa tiene definido el propósito de su creación y alcance, caso contrario, proponer la elaboración de estos.

5. ¿De las siguientes herramientas financieras, cuáles son las que utilizan en su empresa?

- a) Flujos de caja proyectado \_\_\_\_\_
- b) Planeación financiera \_\_\_\_\_
- c) Planeación estratégica \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- e) Otros, especifique \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer si la empresa posee y aplica herramientas para la toma de decisiones en un periodo determinado.

6. De los siguientes problemas financieros ¿cuáles son los que afectan a la empresa?

- a) Falta de solvencia y liquidez. \_\_\_\_\_
- b) Falta de clientes. \_\_\_\_\_
- c) Pagos atrasados a los proveedores. \_\_\_\_\_
- d) Falta de planes estratégicos. \_\_\_\_\_
- e) Otros, \_\_\_\_\_  
especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar el problema que se está presentando en la empresa, al cual debe buscarse una solución inmediata.

7. ¿Cuál de las siguientes formas de financiamiento se utilizan en la empresa para cubrir obligaciones?

- a) Financiamiento solicitado a la parte relacionada \_\_\_\_\_
- b) Financiamiento concedido por los accionistas \_\_\_\_\_
- c) Créditos rotativos \_\_\_\_\_
- d) Se cuenta con fondos de reserva \_\_\_\_\_
- e) Descuentos por pronto pago a clientes \_\_\_\_\_

- f) Factoraje \_\_\_\_\_
- g) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer que planes alternativos posee la entidad en caso de no contar con los recursos económicos necesarios para responder al pago de obligaciones.

8. ¿Para qué período planifica la empresa?
- a) Un año \_\_\_\_\_
  - b) Tres años \_\_\_\_\_
  - c) Cinco años o más \_\_\_\_\_
  - d) Ninguna de los anteriores \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el período de tiempo más recurrente en que la entidad planifica y evaluar la eficiencia de los planes ejecutados.

9. Para la elaboración de planes, ¿quiénes considera Ud. deben participar en el proceso?
- a) Gerente General \_\_\_\_\_
  - b) Gerente por área o departamento \_\_\_\_\_
  - c) Contador General \_\_\_\_\_
  - d) Ejecutivos de cuenta \_\_\_\_\_
  - e) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar quienes son los que intervienen en el proceso y elaboración de planes estratégicos para evaluar su importancia en la empresa.

10. En relación a la pregunta anterior, ¿cada cuánto tiempo el personal asignado para elaborar y dar seguimiento a los planes estratégicos recibe capacitación?
- a) Mensualmente \_\_\_\_\_
  - b) Semestralmente \_\_\_\_\_
  - c) Anualmente \_\_\_\_\_
  - d) No cuenta con planes estratégicos \_\_\_\_\_



e) Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Examinar si el personal encargado de ejecutar los planes, recibe capacitaciones oportunas para dar seguimiento y aportar ideas en el desarrollo de los mismos.

11. ¿De qué forma elaboran planes estratégicos en su empresa?

- a) De forma global \_\_\_\_\_
- b) Por proyecto \_\_\_\_\_
- c) Por áreas \_\_\_\_\_
- d) No elaboran planes estratégicos \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar que tipo de plan utiliza la entidad y evaluar cual es el idóneo según su finalidad.

12. En relación a la pregunta anterior ¿En cuáles de las siguientes opciones son utilizados?

- a) Expandirse en el mercado \_\_\_\_\_
- b) Hacer a la empresa más competitiva y diversificarla oferta de servicios \_\_\_\_\_
- c) Alcanzar objetivos y metas establecidos \_\_\_\_\_
- d) Analizar el ambiente interno y externo de la empresa \_\_\_\_\_
- e) Crear nuevas estrategias de mercado \_\_\_\_\_
- f) No cuenta con planes estratégicos \_\_\_\_\_
- g) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Indagar si la empresa tiene conocimiento sobre la importancia y aplicación de planes estratégicos.

13. Si no ejecuta planes estratégicos en su empresa, ¿cuál es la limitante para no contar con ellos?

- a) Falta de recursos. \_\_\_\_\_
- b) Falta de personal capacitado. \_\_\_\_\_
- c) No se consideran necesarios. \_\_\_\_\_
- d) Falta de tiempo e interés. \_\_\_\_\_
- e) Otro, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar las razones por las que las agencias de administración de nóminas no elaboran planes estratégicos que les permitan alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

14. ¿Cuál de los siguientes recursos considera para la elaboración de planes estratégicos?

- a) Recursos financieros \_\_\_\_\_
- b) Recursos humanos \_\_\_\_\_
- c) Recursos tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Legislación vigente \_\_\_\_\_
- e) No elabora planes estratégicos \_\_\_\_\_
- f) Otros, especifique: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Determinar cuales son los recursos a considerar para la elaboración de planes estratégicos en la empresa.

15. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera Ud. que beneficiaría a su empresa poseer un documento donde se plasme el proceso del plan estratégico?

- a) En la toma de decisiones futuras \_\_\_\_\_
- b) Crecimiento económico \_\_\_\_\_
- c) Adquisición de nuevos clientes \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Enfatizar la importancia y los beneficios que traería a la entidad la aplicación de planes estratégicos.

16. ¿En qué medida considera Ud. que poseer un plan estratégico permitiría a su organización mejorar el desarrollo de sus actividades y alcanzar el crecimiento que buscan como agencia de administración de nóminas?

- a) Alta \_\_\_\_\_
- b) Media \_\_\_\_\_
- c) Poca \_\_\_\_\_
- d) Nula \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Analizar el grado de utilidad que proporcionaría a las agencias de administración de nóminas poseer un documento para la elaboración de un plan estratégico.

17. ¿Considera Ud. que sería útil poseer un documento donde se presenten los pasos para elaborar un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones?

a) Si

\_\_\_\_\_

b) No

\_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar si un documento estructurado donde se detallen los requerimientos y pasos a seguir para elaborar un plan estratégico sería utilizado por las agencias dedicadas a la administración de nóminas.

## ANEXO 2

### PREGUNTA No. 1

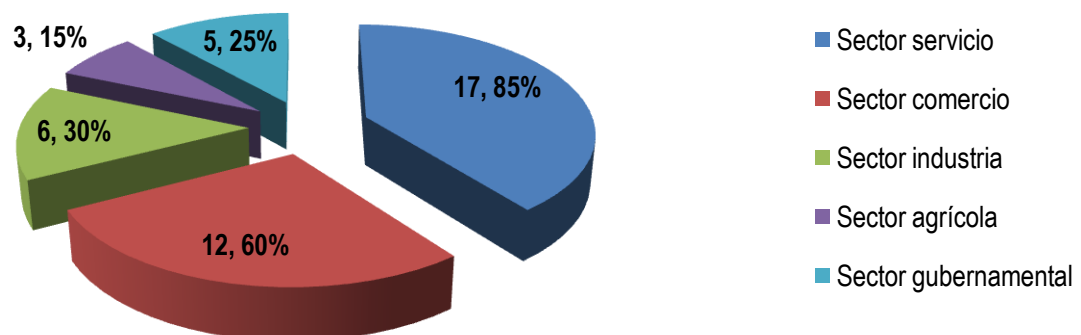
¿A qué sector o a quienes ofrece sus servicios?

#### OBJETIVO:

Identificar el porcentaje del servicio Outsourcing prestado en un determinado sector y evaluar el alcance que la entidad posee para ofertarse en otros mercados.

#### RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Sector Servicio	17	85%
Sector Comercio	12	60%
Sector Industria	6	30%
Sector Agrícola	3	15%
Sector Gubernamental	5	25%



#### ANÁLISIS:

De 20 empresas encuestadas (100%) dedicadas a la administración de nóminas, un 85% ofertan su trabajo al sector servicios siendo el más representativo con respecto al de comercio con un 60%. En cuanto a los demás sectores, estos representan un porcentaje menor, dando la pauta para adoptar un plan de especializar al personal y apostar por el crecimiento económico en áreas que no son ofertadas por la mayoría.

**PREGUNTA No. 2**

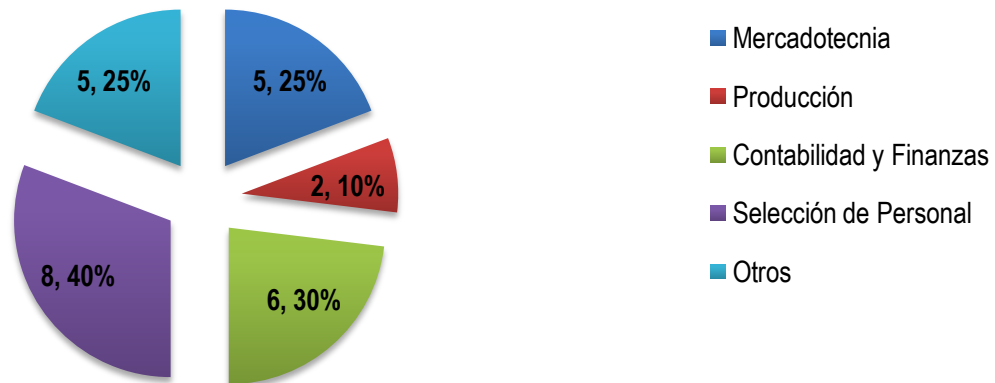
De los servicios que se ofrecen, ¿cuáles áreas tienen mayor demanda?

**OBJETIVO:**

Identificar el área que representa mayor fortaleza para la empresa y considerar las demás en la elaboración del plan estratégico a fin de buscar la expansión en el mercado y diversificar su oferta de servicio.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Mercadotecnia	5	25%
Producción	2	10%
Contabilidad y finanzas	6	30%
Selección de personal	8	40%
Otros	5	25%



**ANÁLISIS:**

Dentro de los servicios de mayor demanda se encuentra el área de selección de personal con un 40%, seguidamente contabilidad y finanzas con el 30%, mercadotecnia y otros representando el 25%, considerando dentro de estos: Informática, seguridad y subcontratación de personal; sin embargo solo el 10% están especializadas para prestar servicios al rubro de producción. Como puede notarse hay mercado que explotar dando espacio a un mayor desarrollo en rubros con menor participación, adoptando un plan de capacitación y hacerlo más atractivo.

**PREGUNTA No. 3**

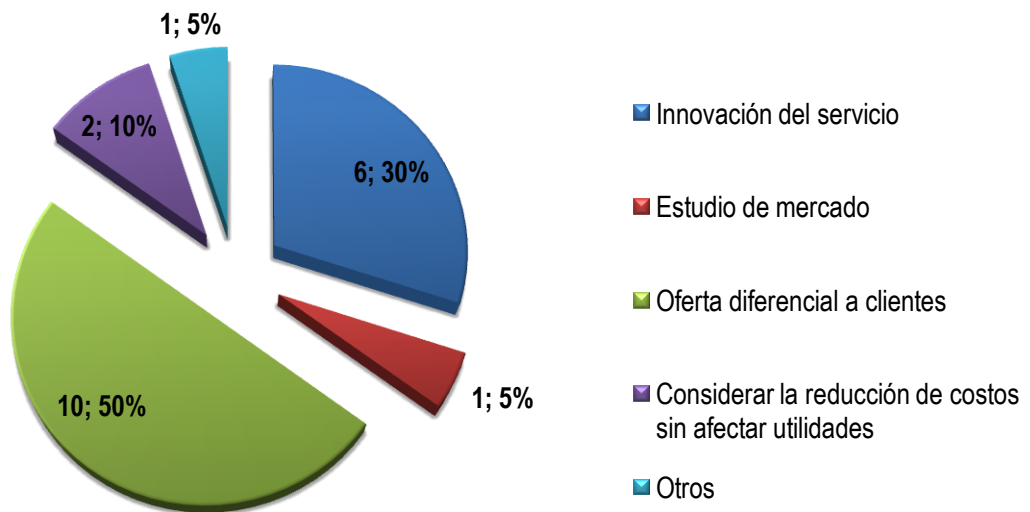
¿Cuál es la estrategia que la empresa posee para ofrecer sus servicios?

**OBJETIVO:**

Conocer si la estrategia utilizada por la empresa es idónea para hacer cumplir los objetivos de la misma.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Innovación del servicio	6	30%
Estudio de mercado	1	5%
Oferta diferencial a clientes	10	50%
Considerar la reducción de costos sin afectar	2	10%
Otros	3	15%



**ANÁLISIS:**

Un 50% utiliza como estrategia la oferta diferencial a clientes para ofrecer sus servicios, un 30% apuesta por la innovación del servicio. En cambio el 5% hace un estudio de mercado, lo cual denota que no hay una aproximación con los consumidores y sus necesidades, pues esta investigación, permite crear escenarios y tomar decisiones a través de los resultados, sobre qué estrategia implementar para alcanzar lo propuesto.

**PREGUNTA No. 4**

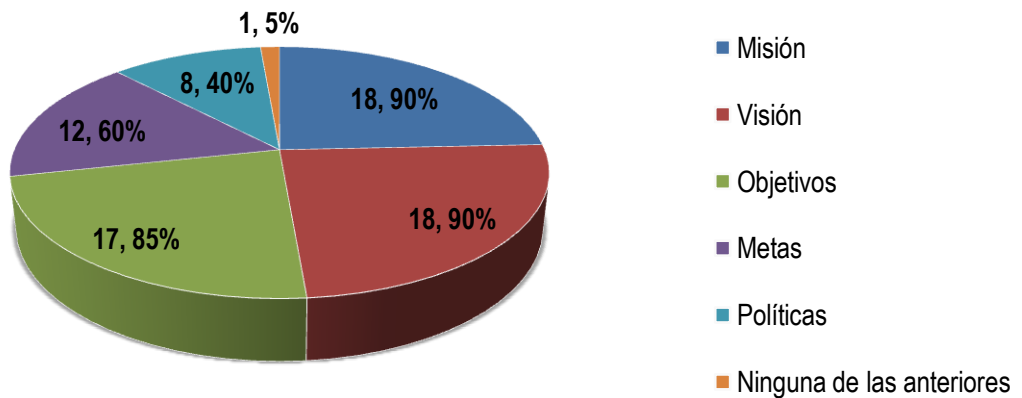
¿De los siguientes elementos, cuáles tienen definidos dentro de la empresa?

**OBJETIVO:**

Identificar si la empresa tiene definido el propósito de su creación y alcance, caso contrario, proponer la elaboración de estos.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Misión	18	90%
Visión	18	90%
Objetivos	17	85%
Metas	12	60%
Políticas	8	40%
Ninguna de las anteriores	1	5%



**ANÁLISIS:**

De acuerdo a resultados, el 90% tienen misión y visión definida, mientras que los objetivos y metas representan un 85% y 60% respectivamente según lo manifestaron los encuestados; en cuanto a políticas, solo el 8% las ha establecido, determinando la poca importancia e interés de implementar cada elemento necesario para definir la razón de ser de la empresa, pues cada uno de ellos forma parte fundamental para alcanzar los fines establecidos como organización.

**PREGUNTA No. 5**

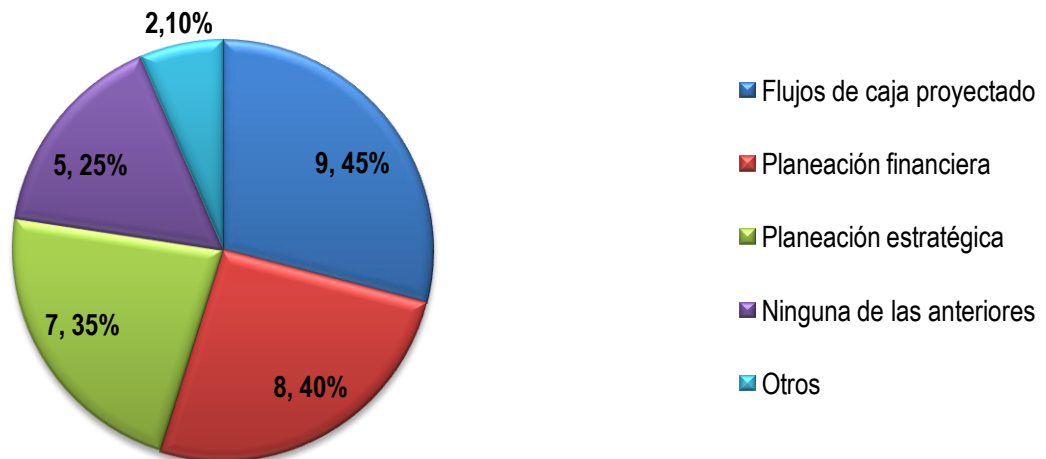
¿De las siguientes herramientas financieras, cuáles son las que utilizan en su empresa?

**OBJETIVO:**

Conocer si la empresa posee y aplica herramientas para la toma de decisiones en un periodo determinado.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Flujos de caja proyectado	9	45%
Planeación financiera	8	40%
Planeación estratégica	7	35%
Ninguna de las anteriores	5	25%
Otros	2	10%



**ANÁLISIS:**

Se observa que el 45% utiliza como herramienta financiera flujos de caja proyectada, que permiten conocer saldos a través de ingresos y egresos para un periodo determinado, el 40% se basa en planeación financiera cuantificando las propuestas y evaluando sus costos, mientras que un 35% dice hacer uso y poseer planeación estratégica. Esta condición afirma que la gran mayoría de empresas son carentes de planes estratégicos. Mientras que en la opción de otros el 10% utilizan los estados financieros y presupuestos para la toma de decisiones.



**PREGUNTA No. 6**

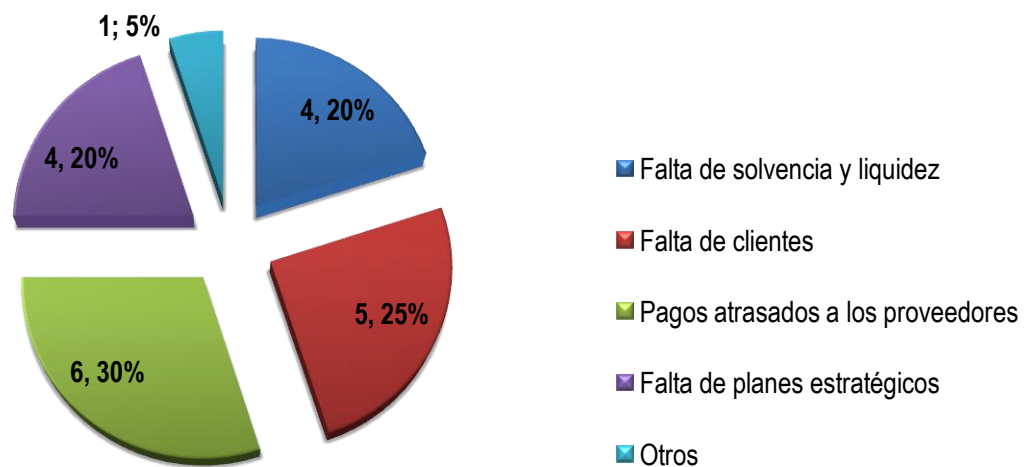
De los siguientes problemas financieros ¿cuáles son los que afectan a la empresa?

**OBJETIVO:**

Identificar el problema que se está presentando en la empresa, al cual debe buscarse una solución inmediata.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Falta de solvencia y liquidez	4	20%
Falta de clientes	5	25%
Pagos atrasados a los proveedores	6	30%
Falta de planes estratégicos	4	20%
Otros	1	5%



**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los problemas financieros el 30% y 25% respectivamente considera que el pago atrasado a los proveedores y la falta de clientes son los que más influyen en el funcionamiento de la institución, un 20% opina que lo que afecta a la empresa es la falta de solvencia y liquidez, mismo porcentaje afirma que es la falta de planes estratégicos, mientras que un 5% ubica su respuesta en otros, detallando que el pago atrasado de los clientes es lo que perjudica la operatividad de la entidad.

PREGUNTA No. 7

¿Cuál de las siguientes formas de financiamiento se utilizan en la empresa para cubrir obligaciones?

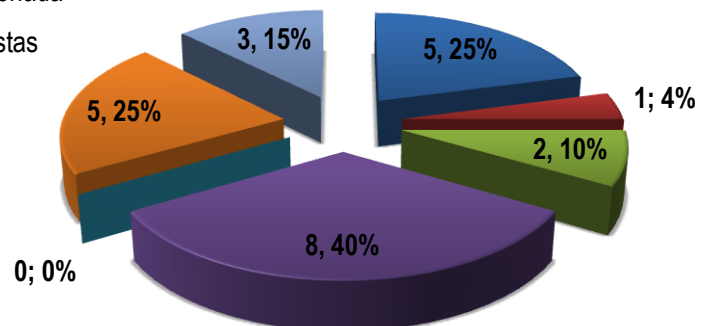
OBJETIVO:

Conocer que planes alternativos posee la entidad en caso de no contar con los recursos económicos necesarios para responder al pago de obligaciones.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Financiamiento solicitado a la parte relacionada	5	25%
Financiamiento concedido por los accionistas	1	5%
Créditos rotativos	2	10%
Se cuenta con fondos de reserva	8	40%
Descuentos por pronto pago a clientes	0	0%
Factoraje	5	25%
Otros	3	15%

- Financiamiento solicitado a la parte relacionada
- Financiamiento concedido por los accionistas
- Créditos rotativos
- Se cuenta con fondos de reserva
- Descuentos por pronto pago a clientes
- Factoraje
- Otros



ANÁLISIS:

Los resultados muestran que el 40% cuenta con fondos de reserva para cubrir sus obligaciones, mientras que un 25% solicitan financiamiento a la parte relacionada, igual porcentaje utiliza factoraje como plan alternativo en caso de no contar con los recursos necesarios. Lo anterior demuestra que la falta de planeación afecta a la empresa en la parte financiera y obliga a esta, a buscar opciones que en algunas ocasiones no son las más adecuadas.

PREGUNTA No. 8

¿Para qué período planifica la empresa?

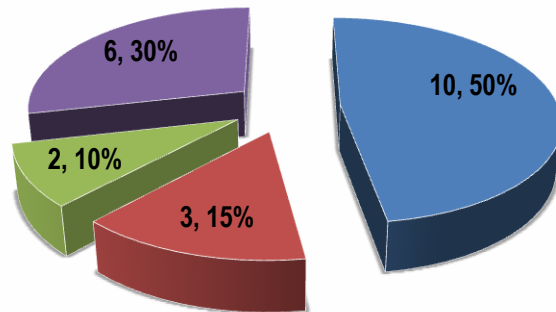
OBJETIVO:

Conocer el período de tiempo más recurrente en que la entidad planifica y evaluar la eficiencia de los planes ejecutados.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Un año	10	50%
Tres años	3	15%
Cinco años o mas	2	10%
Ninguna de las anteriores	6	30%

- Un año
- Tres años
- Cinco años o más
- Ninguna de los anteriores



**ANÁLISIS:**

Se determina que el 50% de las empresas planifican para un año, esto debido a que los cambios en el mercado cada vez se vuelven más constantes, el 15% suele realizarlo para un periodo de tres a un máximo de cinco años; mientras que un 30% no planifica o no lo hace dentro de los periodos mencionados. Según lo anteriormente descrito, se aprecia que lo ideal es enfocar planes estratégicos tanto a corto, mediano y largo plazo para tener una mejor proyección de lo que se espera alcanzar en el tiempo.

**PREGUNTA No. 9**

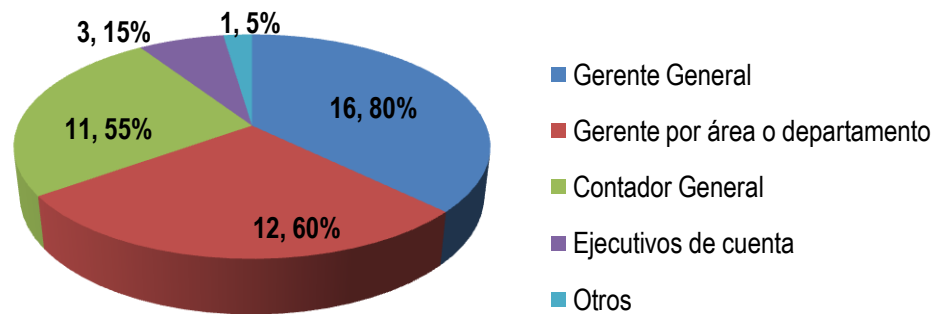
Para la elaboración de planes, ¿quiénes considera Ud. deben participar en el proceso?

**OBJETIVO:**

Identificar quienes son los que intervienen en el proceso y elaboración de planes estratégicos para evaluar su importancia en la empresa.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Gerente General	16	80%
Gerente por áreas o departamento	12	60%
Contador General	11	55%
Ejecutivos de cuenta	3	15%
Otros	1	5%



**ANÁLISIS:**

Según los resultados, el principal responsable de la elaboración de planes estratégicos es el gerente general con un 80%, seguidamente el gerente por área o departamento con un 60%, mientras que el contador solo posee un 55% de participación, mostrando que la contabilidad y finanzas, no se le da la importancia debida en la elaboración de dichos procedimientos, lo cual debería ser considerado al momento de iniciar dicho proceso, pues la evaluación de la parte financiera es importante para toda entidad.

**PREGUNTA No. 10**

En relación a la pregunta anterior, ¿cada cuánto tiempo el personal asignado para elaborar y dar seguimiento a los planes estratégicos recibe capacitación?

**OBJETIVO:**

Examinar si el personal encargado de ejecutar los planes, recibe capacitaciones oportunas para dar seguimiento y aportar ideas en el desarrollo de los mismos.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Mensualmente	5	25%
Semestralmente	4	20%
Anualmente	4	20%
No cuenta con planes estratégicos	7	35%
Otros	0	0%



**ANÁLISIS:**

El 35% considera que no reciben capacitación por no poseer planes estratégicos o simplemente no es importante para darles seguimiento, mientras que el 25% manifiesta recibir capacitaciones mensualmente, un 20% cada año o semestralmente. Los resultados permiten hacer conciencia que en la actualidad es una inversión necesaria que persigue el bienestar para el personal, garantizando además la actualización de métodos y técnicas que hagan a la entidad más eficiente.

PREGUNTA No. 11

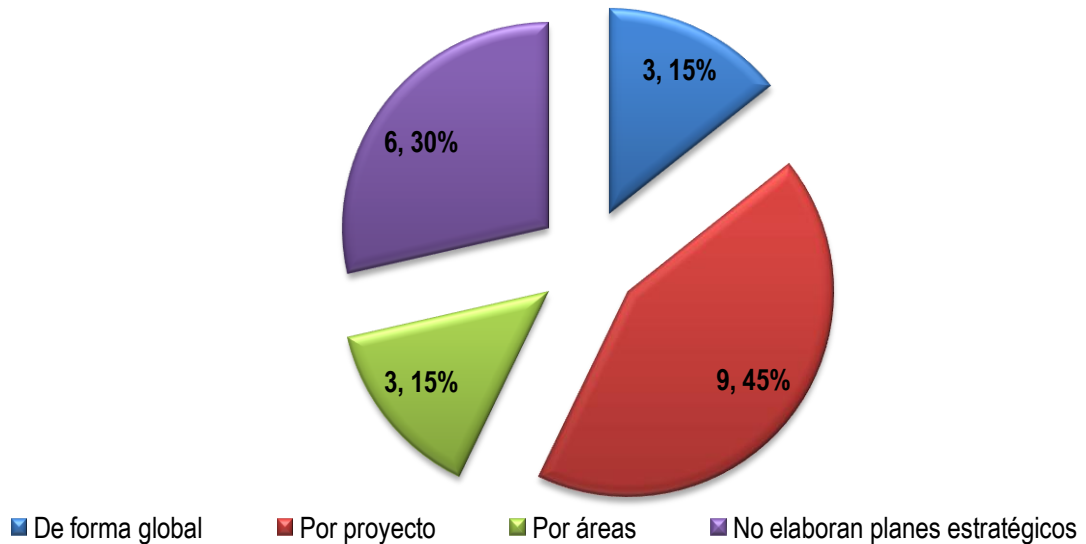
¿De qué forma elaboran planes estratégicos en su empresa?

OBJETIVO:

Identificar que tipo de plan utiliza la entidad y evaluar cual es el idóneo según su finalidad.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
De forma global	3	15%
Por proyecto	9	45%
Por áreas	3	15%
No elaboran planes estratégicos	6	30%



**ANÁLISIS:**

De las empresas que si elaboran planes estratégicos, el 45% se basa en proyectos, siendo el más representativo; seguidamente de forma global y por áreas según su finalidad con el 15% respectivamente, mientras que el 30% afirma no elaborarlos, por lo que se hace necesario motivar a las diferentes instituciones a implementar esta herramienta y dar a conocer la forma adecuada de su elaboración.

PREGUNTA No. 12

En relación a la pregunta anterior ¿En cuáles de las siguientes opciones son utilizados?

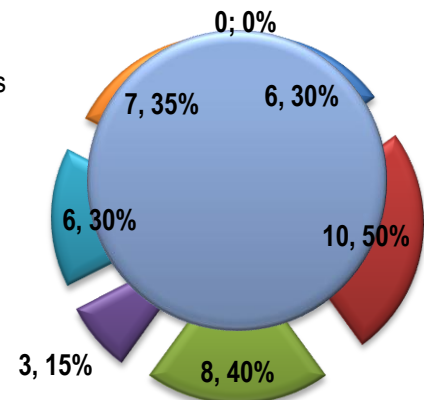
OBJETIVO:

Indagar si la empresa tiene conocimiento sobre la importancia y aplicación de planes estratégicos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Expandirse en el mercado	6	30%
Hacer a la empresa más competitiva y diversificar la oferta	10	50%
Alcanzar objetivos y metas establecidos	8	40%
Analizar el ambiente interno y externo de la empresa	3	15%
Crear nuevas estrategias de mercado	6	30%
No cuenta con planes estratégicos	7	35%
Otros	0	0%

- Expandirse en el mercado
- Hacer a la empresa más competitiva y diversificarla oferta de servicios
- Alcanzar objetivos y metas establecidos
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa
- Crear nuevas estrategias de mercado
- No cuenta con planes estratégicos
- Otros



**ANÁLISIS:**

El 50% consideran que la elaboración de planes estratégicos es para que la empresa sea más competitiva y pueda diversificar la oferta de servicios, un 40% para alcanzar objetivos y metas definidas, el 30% opina que da la pauta para crear nuevas estrategias de mercado, mientras que un 35% reitera que no cuenta con estas herramientas, situación que conlleva a analizar que oportunidades se están perdiendo en un sector potencial que está creciendo en forma constante y el cual no está siendo evaluado adecuadamente para generar el crecimiento que se busca como agencia.

**PREGUNTA No. 13**

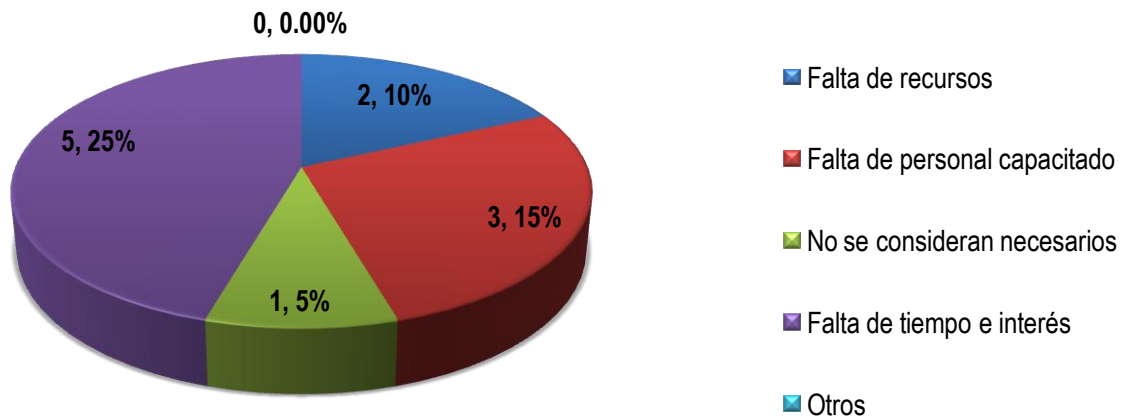
Si no ejecuta planes estratégicos en su empresa, ¿cuál es la limitante para no contar con ellos?

**OBJETIVO:**

Identificar las razones por las que las agencias de administración de nóminas no elaboran planes estratégicos que les permitan alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Falta de recursos	2	10%
Falta de personal capacitado	3	15%
No se consideran necesarios	1	5%
Falta de tiempo e interés	5	25%
Otros	0	0%



**ANÁLISIS:**

El 25% manifiesta que no se elaboran planes estratégicos por falta de tiempo e interés, un 15% afirma no ejecutarlos por falta de personal capacitado, razón importante que se puede mejorar y que requiere de una inversión y motivación a los colaboradores. El 10% opina que la falta de recursos es una limitante para no contar con ellos, mientras que en su continua experiencia un 5% no los considera necesarios para el negocio en marcha de la entidad.



PREGUNTA No. 14

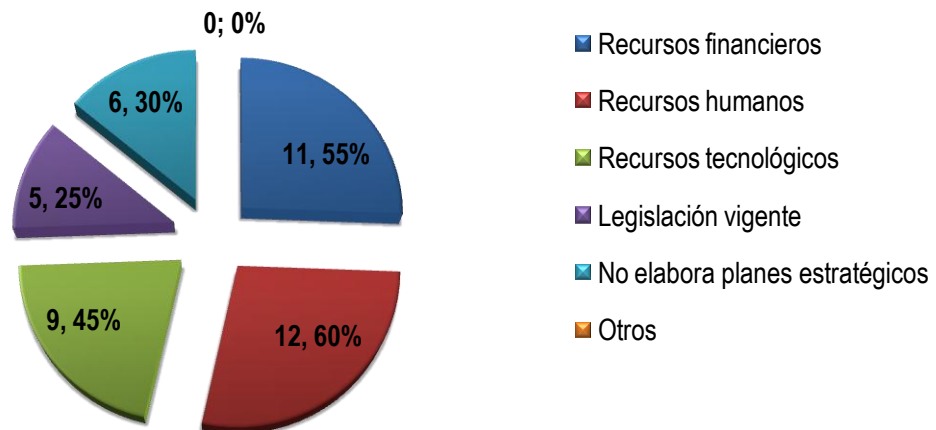
¿Cuál de los siguientes recursos considera para la elaboración de planes estratégicos?

OBJETIVO:

Determinar cuales son los recursos a considerar para la elaboración de planes estratégicos en la empresa.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Recursos financieros	11	55%
Recursos humanos	12	60%
Recursos tecnológicos	9	45%
Legislación vigente	5	25%
No elaboran planes estratégicos	6	30%
Otros	0	0%



**ANÁLISIS:**

Los datos obtenidos demuestran que un 60% considera que para la elaboración de planes estratégicos son fundamentales los recursos humanos, que además deben poseer una calidad profesional para generar aportes en el proceso, en segundo lugar con 55% de participación definen que es el recurso financiero con el que se cuenta, mientras que el 45% estiman que son los factores tecnológicos que día a día se vuelven indispensables para el desempeño de funciones específicas. El 30% que no planifica considera innecesario enfatizar que mecanismos son los que se deben tener en cuenta.

**PREGUNTA No. 15**

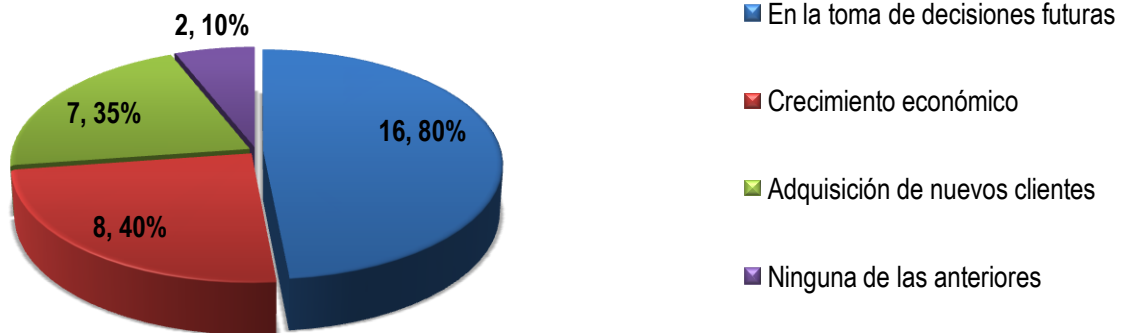
¿En cuál de los siguientes aspectos considera Ud. que beneficiaría a su empresa poseer un documento donde se plasme el proceso del plan estratégico?

**OBJETIVO:**

Enfatizar la importancia y los beneficios que traería a la entidad la aplicación de planes estratégicos.

**RESULTADO:**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
En la toma de decisiones futuras	16	80%
Crecimiento económico	8	40%
Adquisición de nuevos clientes	7	35%
Ninguna de las anteriores	2	10%



**ANÁLISIS:**

El resultado obtenido demuestra que el 80% cree que es necesario un documento que plasme el proceso de elaboración de planes estratégicos para la toma de decisiones futuras, el 40% determina que ayudaría en el crecimiento económico de la entidad y el 35% crea expectativas para la adquisición de nuevos clientes. El 10% no percibe que sean importantes las opciones anteriormente mencionadas, pues consideran que no brindan el aporte oportuno para obtener beneficios en la presente investigación.

PREGUNTA No. 16

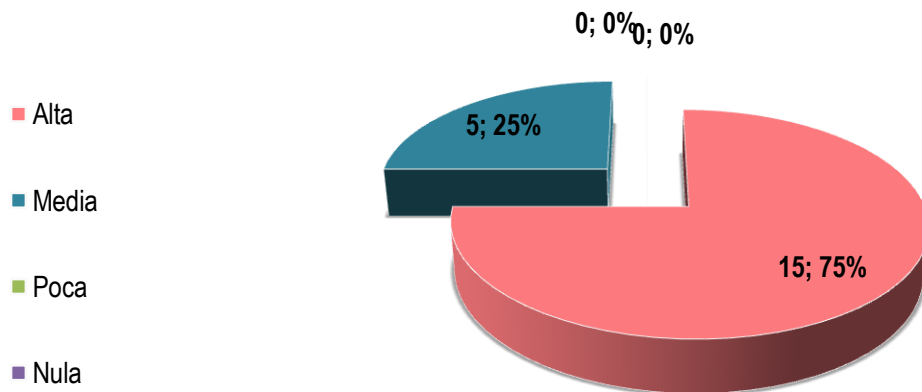
¿En qué medida considera Ud. que poseer un plan estratégico permitiría a su organización mejorar el desarrollo de sus actividades y alcanzar el crecimiento que buscan como agencia de administración de nóminas?

OBJETIVO:

Analizar el grado de utilidad que proporcionaría a las agencias de administración de nóminas poseer un documento para la elaboración de un plan estratégico.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Alta	15	75%
Media	5	25%
Poca	0	0%
Nula	0	0%



ANÁLISIS:

El resultado final demuestra que el 75% considera que contar con un documento para la elaboración de planes estratégicos sería de utilidad alta, ya que les permitiría mejorar el desarrollo de sus actividades y alcanzar el crecimiento como ente económico, mientras que el 25% de las empresas consideran que es de beneficio medio, pues hacen uso de otras herramientas financieras que les permiten tomar decisiones y desarrollarlas en el momento oportuno.

PREGUNTA No. 17

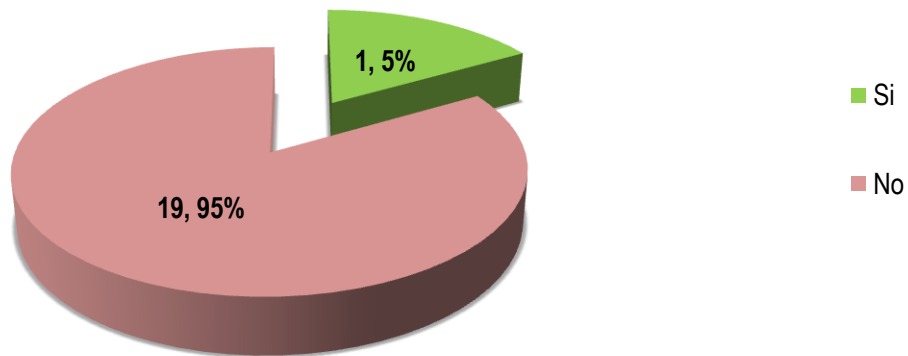
¿Considera Ud. que sería útil poseer un documento donde se presenten los pasos para elaborar un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones?

OBJETIVO:

Identificar si un documento estructurado donde se detallen los requerimientos y pasos a seguir para elaborar un plan estratégico sería utilizado por las agencias dedicadas a la administración de nóminas.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE
Si	19	95%
No	1	5%



**ANÁLISIS:**

Con un 95% se concluye, que la mayoría de agencias encuestadas consideran importante contar con un documento que presente el proceso para la elaboración de un plan estratégico y tomar en cuenta el poder ejecutarlo en una situación particular. Sin embargo para un 5% no parece necesario poseer dicho material.

### ANEXO 3

Listado de entidades tomadas en cuenta para el universo de estudio, según la base de datos obtenidos del directorio de Unidades Económicas 2012 de la DIGESTYC, de ellas 11 son de categoría pequeña y 9 medianas empresas dedicadas a la administración de nóminas, ubicadas en el Municipio de San Salvador.

No.	EMPRESA
PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES	
1	SERDICA, S.A. DE C.V.
2	CAPITAL HUMANO EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.
3	SERVICIOS RENOVADOS DE SEGURIDAD, S.A. DE C.V.
4	SEARCH, S.A. DE C.V.
5	MICV EL SALVADOR
6	HUMAN RESOURCES
7	CONTRATACIONES EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.
8	TECOLOCO DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
9	OUTSOURCING CORPORATION, S.A. DE C.V.
10	ARQCO OUTSOURCING EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
11	ENTERPRISE STRATEGIC, S.A. DE C.V.
MEDIANOS CONTRIBUYENTES	
12	A Y P DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
13	CONINSERV, S.A. DE C.V.
14	GLOBAL OUTSOURCING, S.A. DE C.V.
15	SOPORTE DE MARCA, S.A. DE C.V.
16	OUTSOURCE, S.A. DE C.V.
17	GRUPO VELSOL, S.A. DE C.V.
18	SAN FRUTOS, S.A. DE C.V.
19	SICON, S.A. DE C.V.
20	FORZA, S.A. DE C.V.

## ANEXO 4

Salarios mínimos vigentes en El Salvador, según Decreto Ejecutivo, los cuales se detallan a continuación:

Decreto 103: Tarifa de salarios mínimos para los trabajadores agropecuarios.

Decreto 104: Tarifa de salarios mínimos para los trabajadores del comercio y servicios, industrial y maquila textil y confección.

Decreto 105: Tarifa de salarios mínimos para los trabajadores de recolección de cosechas de café, algodón y caña de azúcar.

Decreto 106 Tarifa de salarios mínimos para los trabajadores de las industrias agrícolas de temporada.

TABLA DE SALARIOS MINIMOS VIGENTES 2013-2015

SECTORES	SALARIO ANTERIOR AL 30/06/2013		AL 01 DE JULIO DE 2013 (4%)		AL 01 DE ENERO DE 2014 (4%)		AL 01 DE ENERO DE 2015 (4%)	
	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO
Maquila, textil y confección	\$ 187.50	\$ 6.25	\$ 195.00	\$ 6.50	\$ 202.80	\$ 6.76	\$ 210.90	\$ 7.03
Industria	\$ 219.30	\$ 7.31	\$ 228.00	\$ 7.60	\$ 237.00	\$ 7.90	\$ 246.60	\$ 8.22
Comercio y servicios	\$ 224.10	\$ 7.47	\$ 233.10	\$ 7.77	\$ 242.40	\$ 8.08	\$ 251.70	\$ 8.39
Agrícola	\$ 105.00	\$ 3.50	\$ 109.20	\$ 3.64	\$ 113.70	\$ 3.79	\$ 118.20	\$ 3.94
Recolección cosecha café	\$ 114.60	\$ 3.82	\$ 119.10	\$ 3.97	\$ 123.90	\$ 4.13	\$ 129.00	\$ 4.30
Recolección cosecha azúcar	\$ 97.20	\$ 3.24	\$ 101.10	\$ 3.37	\$ 105.00	\$ 3.50	\$ 109.20	\$ 3.64
Recolección cosecha algodón	\$ 87.60	\$ 2.92	\$ 91.20	\$ 3.04	\$ 94.80	\$ 3.16	\$ 98.70	\$ 3.29
Beneficios de café	\$ 152.10	\$ 5.07	\$ 158.10	\$ 5.27	\$ 164.40	\$ 5.48	\$ 171.00	\$ 5.70
Beneficios algodón y azúcar	\$ 110.40	\$ 3.68	\$ 114.90	\$ 3.83	\$ 119.40	\$ 3.98	\$ 124.20	\$ 4.11

## ANEXO 5

Tabla de aguinaldos vigentes hasta el diciembre 2013 según el código de Trabajo.

RANGO	PRESTACIÓN EQUIVALENTE
De uno a menos de tres años	Salario de 10 días
De tres a menos de diez años	Salario de 15 días
De diez años en adelante	Salario de 18 días

Se reforma el artículo 198 del Código de Trabajo correspondiente a la cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo, habiendo cumplido un año de servicio, caso contrario será proporcional al periodo correspondiente.

Tabla de aguinaldos vigente a partir de enero de 2014 según Decreto Legislativo No. 399

RANGO	PRESTACIÓN EQUIVALENTE
De uno a menos de tres años	Salario de 15 días
De tres a menos de diez años	Salario de 19 días
De diez años en adelante	Salario de 21 días

Detalle de salarios para los años 2014 a 2016 del área administrativa tomando en cuenta Decreto Ejecutivo No. 104

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**DETALLE DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN**

EMPLEADO	SUELDO MENSUAL			SUELDO ANUAL		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Coordinadora	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 25,833.60	\$ 25,833.60	\$ 25,833.60
Contador	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 9,817.20	\$ 9,817.20	\$ 9,817.20
Ejecutiva de cuenta	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00
Asistente Contable	\$ 249.90	\$ 252.12	\$ 264.73	\$ 2,998.80	\$ 3,025.44	\$ 3,176.76
Auxiliar de Bodega	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 2,908.80	\$ 3,020.40	\$ 3,171.48
Ordenanza	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 2,908.80	\$ 3,020.40	\$ 3,171.48
Asistente RRHH	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 2,908.80	\$ 3,020.40	\$ 3,171.48
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,698.00</b>	<b>\$ 4,728.12</b>	<b>\$ 4,778.50</b>	<b>\$ 56,376.00</b>	<b>\$ 56,737.44</b>	<b>\$ 57,342.00</b>



## ANEXO 7

Cálculo de aportaciones patronales ISSS, AFP, INSAFORP sobre sueldos del personal y vacación anual remunerada del área administrativa.

En el primer cuadro se muestran las aportaciones patronales sobre sueldos de los empleados, tomando la totalidad del año, debido a que está incluyendo la quincena correspondiente a vacación anual, por tal razón en el siguiente cuadro solo se detalla la prima vacacional.

### OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE APORTACIONES PATRONALES

EMPLEADO	APORTACIONES PATRONALES ANUALES								
	2014			2015			2016		
	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%
Coordinadora	\$ 617.16	\$ 1,743.72	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 1,743.72	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 1,743.72	\$ 82.32
Contador	\$ 617.16	\$ 662.64	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 662.64	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 662.64	\$ 82.32
Ejecutiva de cuenta	\$ 617.16	\$ 607.56	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 607.56	\$ 82.32	\$ 617.16	\$ 607.56	\$ 82.32
Asistente Contable	\$ 224.88	\$ 202.44	\$ 30.00	\$ 226.92	\$ 204.24	\$ 30.24	\$ 238.20	\$ 214.44	\$ 31.80
Auxiliar de Bodega	\$ 218.16	\$ 196.32	\$ 29.04	\$ 226.56	\$ 203.88	\$ 30.24	\$ 237.84	\$ 214.08	\$ 31.68
Ordenanza	\$ 218.16	\$ 196.32	\$ 29.04	\$ 226.56	\$ 203.88	\$ 30.24	\$ 237.84	\$ 214.08	\$ 31.68
Asistente RRHH	\$ 218.16	\$ 196.32	\$ 29.04	\$ 226.56	\$ 203.88	\$ 30.24	\$ 237.84	\$ 214.08	\$ 31.68
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,730.84</b>	<b>\$ 3,805.32</b>	<b>\$ 364.08</b>	<b>\$ 2,758.08</b>	<b>\$ 3,829.80</b>	<b>\$ 367.92</b>	<b>\$ 2,803.20</b>	<b>\$ 3,870.60</b>	<b>\$ 373.80</b>

### OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE APORTACIONES PRIMA VACACIONAL

EMPLEADO	PRIMA VACACIONAL			APORTACIONES PATRONALES PRIMA VACACIONAL								
				2014			2015			2016		
	2014	2015	2016	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%
Coordinadora	\$ 322.92	\$ 322.92	\$ 322.92	\$ -	\$ 21.80	\$ -	\$ -	\$ 21.80	\$ -	\$ -	\$ 21.80	\$ -
Contador	\$ 122.72	\$ 122.72	\$ 122.72	\$ -	\$ 8.28	\$ -	\$ -	\$ 8.28	\$ -	\$ -	\$ 8.28	\$ -
Ejecutiva de cuenta	\$ 112.50	\$ 112.50	\$ 112.50	\$ -	\$ 7.59	\$ -	\$ -	\$ 7.59	\$ -	\$ -	\$ 7.59	\$ -
Asistente Contable	\$ 37.49	\$ 37.82	\$ 39.71	\$ 2.81	\$ 2.53	\$ 0.37	\$ 2.84	\$ 2.55	\$ 0.38	\$ 2.98	\$ 2.68	\$ 0.40
Auxiliar de Bodega	\$ 36.36	\$ 37.76	\$ 39.64	\$ 2.73	\$ 2.45	\$ 0.36	\$ 2.83	\$ 2.55	\$ 0.38	\$ 2.97	\$ 2.68	\$ 0.40
Ordenanza	\$ 36.36	\$ 37.76	\$ 39.64	\$ 2.73	\$ 2.45	\$ 0.36	\$ 2.83	\$ 2.55	\$ 0.38	\$ 2.97	\$ 2.68	\$ 0.40
Asistente RRHH	\$ 36.36	\$ 37.76	\$ 39.64	\$ 2.73	\$ 2.45	\$ 0.36	\$ 2.83	\$ 2.55	\$ 0.38	\$ 2.97	\$ 2.68	\$ 0.40
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 704.70</b>	<b>\$ 709.22</b>	<b>\$ 716.78</b>	<b>\$ 11.00</b>	<b>\$ 47.55</b>	<b>\$ 1.45</b>	<b>\$ 11.33</b>	<b>\$ 47.87</b>	<b>\$ 1.52</b>	<b>\$ 11.89</b>	<b>\$ 48.39</b>	<b>\$ 1.60</b>

**ANEXO 8**

Cálculo de vacación anual remunerada, aguinaldo e indemnizaciones del departamento de administración.

En el siguiente cuadro se detallan las estimaciones correspondientes a vacaciones, indemnizaciones y aguinaldos por período, cabe destacar que no se incluye la prima vacacional, ya que se ha presentado en el cuadro anterior.

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.  
DETALLE DE PRESTACIONES LABORALES**

EMPLEADO	VACACIONES			INDEMNIZACIONES			AGUINALDOS		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Coordinadora	\$ 1,076.40	\$ 1,076.40	\$ 1,076.40	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80	\$ 2,152.80
Contador	\$ 409.05	\$ 409.05	\$ 409.05	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 818.10	\$ 818.10
Ejecutiva de cuenta	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 375.00	\$ 375.00	\$ 475.00
Asistente Contable	\$ 124.95	\$ 126.06	\$ 132.37	\$ 249.90	\$ 252.12	\$ 264.73	\$ 249.90	\$ 252.12	\$ 264.73
Auxiliar de Bodega	\$ 121.20	\$ 125.85	\$ 132.15	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 121.20	\$ 125.85	\$ 167.38
Ordenanza	\$ 121.20	\$ 125.85	\$ 132.15	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29
Asistente RRHH	\$ 121.20	\$ 125.85	\$ 132.15	\$ 242.40	\$ 251.70	\$ 264.29	\$ 121.20	\$ 125.85	\$ 167.38
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,349.00</b>	<b>\$ 2,364.06</b>	<b>\$ 2,389.25</b>	<b>\$ 4,698.00</b>	<b>\$ 4,728.12</b>	<b>\$ 4,778.50</b>	<b>\$ 4,080.60</b>	<b>\$ 4,101.42</b>	<b>\$ 4,309.69</b>

## ANEXO 9

Detalle de salarios del departamento de ventas tomando en cuenta decreto ejecutivo No. 104, para los períodos 2014-2016.

Estimación de sueldos por empleados eventuales y permanentes para cada período, se ha considerado la contratación por plazas para un período determinado, pues cada año varían según los proyectos a ejecutar.

### RESUMEN DE SUELDOS POR CLIENTE DE LOS PERÍODOS 2014-2016

CLIENTE	2014	2015	2016
K	\$ 200,105.00	\$ 244,818.71	\$ 294,384.85
N	\$ 391,164.49	\$ 430,688.89	\$ 461,551.31
H	\$ 90,555.38	\$ 90,579.22	\$ 91,809.24
C	\$ 53,678.52	\$ 75,268.37	\$ 102,185.09
OB	\$ 32,229.67	\$ 32,049.61	\$ 32,229.67
BD	\$ 189,380.87	\$ 218,642.33	\$ 244,631.91
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 957,113.93</b>	<b>\$ 1092,047.13</b>	<b>\$ 1226,792.06</b>

Cálculo de aportaciones patronales ISSS, AFP, INSAFORP sobre sueldos del personal y vacación anual remunerada del área ventas.

El cálculo se ha hecho sobre sueldos más comisiones por empleado, considerando los máximos establecido para ISSS e INSAFORP según lo establecido en las leyes respectivas.

#### APORTACIONES PATRONALES DE LOS PERÍODOS 2014-2016

EMPLEADO	APORTACIONES PATRONALES ANUALES								
	2014			2015			2016		
	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%	ISSS 7.50%	AFP 6.75%	INSAFORP 1%
K	\$ 18,467.62	\$ 16,622.25	\$ 2,459.03	\$ 22,410.30	\$ 20,171.45	\$ 2,990.45	\$ 26,875.08	\$ 24,194.68	\$ 3,580.75
N	\$ 30,662.40	\$ 27,970.08	\$ 4,103.07	\$ 33,877.59	\$ 30,833.50	\$ 4,532.51	\$ 37,624.77	\$ 34,213.03	\$ 5,025.79
HP	\$ 8,486.25	\$ 8,707.54	\$ 1,131.55	\$ 8,478.71	\$ 8,694.77	\$ 1,130.92	\$ 8,580.19	\$ 8,792.31	\$ 1,144.15
C	\$ 3,953.93	\$ 3,557.98	\$ 526.26	\$ 5,716.40	\$ 5,144.24	\$ 763.05	\$ 7,758.90	\$ 6,984.01	\$ 1,033.62
OB	\$ 1,090.78	\$ 2,420.27	\$ 145.48	\$ 1,084.69	\$ 2,406.75	\$ 144.67	\$ 1,090.78	\$ 2,420.27	\$ 145.48
BD	\$ 14,162.01	\$ 12,750.99	\$ 1,887.81	\$ 16,377.10	\$ 14,744.50	\$ 2,183.01	\$ 18,348.08	\$ 16,519.23	\$ 2,445.98
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76,822.99</b>	<b>\$ 72,029.11</b>	<b>\$ 10,253.21</b>	<b>\$ 87,944.79</b>	<b>\$ 81,995.21</b>	<b>\$ 11,744.62</b>	<b>\$ 100,277.79</b>	<b>\$ 93,123.52</b>	<b>\$ 13,375.77</b>

## ANEXO 11

Cálculo de vacación anual remunerada, aguinaldo e indemnizaciones del departamento de ventas.

En los siguientes cuadros se detallan las diferentes prestaciones de ley otorgadas a empleados permanentes, considerando los límites establecidos según la legislación vigente. Dicha información es presentada por cliente correspondiente a los períodos 2014-2016

### RESUMEN DE PRESTACIONES SOCIALES POR CADA AÑO PROYECTADO

CLIENTE	2014			2015			2016		
	INDEMNIZACIONES	VACACIONES	AGUINALDOS	INDEMNIZACIONES	VACACIONES	AGUINALDOS	INDEMNIZACIONES	VACACIONES	AGUINALDOS
K	\$ 17,745.88	\$ 13,680.51	\$ 8,872.94	\$ 22,342.29	\$ 17,267.41	\$ 11,171.15	\$ 27,223.06	\$ 21,042.74	\$ 17,241.53
N	\$ 13,830.75	\$ 10,857.24	\$ 7,038.42	\$ 17,290.43	\$ 13,545.50	\$ 8,645.23	\$ 18,487.41	\$ 14,703.12	\$ 11,708.60
H	\$ 9,038.16	\$ 7,141.74	\$ 4,756.39	\$ 9,020.77	\$ 7,101.84	\$ 4,729.82	\$ 9,538.84	\$ 7,158.68	\$ 6,041.28
C	\$ 4,473.21	\$ 3,558.43	\$ 2,236.61	\$ 6,272.36	\$ 5,018.02	\$ 3,136.18	\$ 8,538.75	\$ 6,827.39	\$ 5,407.80
OB	\$ 1,432.45	\$ 2,323.05	\$ 1,477.15	\$ 1,457.55	\$ 2,310.07	\$ 1,468.90	\$ 1,512.36	\$ 2,328.31	\$ 1,876.18
BD	\$ 13,072.82	\$ 10,458.31	\$ 6,536.41	\$ 15,111.76	\$ 12,106.84	\$ 7,555.88	\$ 17,295.41	\$ 13,829.29	\$ 10,953.66
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 59,593.26</b>	<b>\$ 48,019.28</b>	<b>\$ 30,917.92</b>	<b>\$ 71,495.17</b>	<b>\$ 57,349.68</b>	<b>\$ 36,707.15</b>	<b>\$ 82,595.84</b>	<b>\$ 65,889.52</b>	<b>\$ 53,229.05</b>

**ANEXO 12**

En la tabla se muestra a aquellos empleados que trabajan bajo el formato de sueldo base más comisiones por cumplir metas establecidas sobre logros de objetivos y ventas de forma mensual.

CLIENTE	EMPLEADO	COMISION/META ALCANZADA	CLIENTE	EMPLEADO	COMISION/META ALCANZADA
K	Supervisor	\$ 115.00	H	PSG	\$ 230.00
	Mercaderista DTT/UTT	\$ 50.00		IPG	
	Promotor	\$ 150.00		Promotor	
	Promotor DSD	\$ 100.00		Trainer	
		ER			
N	Ejecutivo de cuenta	\$ 200.00		RAM	\$ 500.00
	Supervisor	\$ 150.00		Champion	
	Mercaderista UTT	\$ 30.00			
OB	Asist. de marca	\$ 300.00			

CLIENTE	COMISIONES		
	2014	2015	2016
K	\$ 46,665.30	\$ 53,880.60	\$ 63,312.30
N	\$ 23,091.00	\$ 24,564.00	\$ 25,668.60
H	\$ 37,482.60	\$ 37,273.20	\$ 37,482.60
OB	\$ 3,222.00	\$ 3,204.00	\$ 3,222.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 110,460.90</b>	<b>\$ 118,921.80</b>	<b>\$ 129,685.50</b>

**ANEXO 13**

Proyección de gastos administrativos para los períodos 2014-2016

La proyección se elabora según el porcentaje de variación de un año a otro considerando por cada rubro, considerando ser razonable el incremento en relación al período anterior.

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.  
PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

CONCEPTO	2012	2013	PROYECCIONES		
			2014	2015	2016
Sueldos	\$ 19,516.98	\$ 35,190.62	\$ 54,027.00	\$ 54,373.38	\$ 54,952.75
Incentivos	\$ 125.00	\$ 4,643.02	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Vacaciones	\$ 896.74	\$ 1,728.70	\$ 2,349.00	\$ 2,364.06	\$ 2,389.25
Prima vacacional	\$ 268.84	\$ 518.12	\$ 704.70	\$ 709.22	\$ 716.78
ISSS	\$ 324.23	\$ 1,713.84	\$ 2,741.84	\$ 2,769.41	\$ 2,815.09
AFP	\$ 1,570.30	\$ 3,240.75	\$ 3,852.87	\$ 3,877.67	\$ 3,918.99
Indemnizaciones	\$ 1,791.07	\$ 3,347.70	\$ 4,698.00	\$ 4,728.12	\$ 4,778.50
INSAFORP	\$ 77.38	\$ 214.61	\$ 365.53	\$ 369.44	\$ 375.40
Aguinaldos	\$ 2,199.44	\$ 4,708.95	\$ 4,080.60	\$ 4,101.42	\$ 4,309.69
Honorarios	\$ 3,675.00	\$ 3,033.00	\$ 3,675.00	\$ 3,675.00	\$ 3,675.00
Papelería	\$ 1,724.82	\$ 2,377.05	\$ 2,755.02	\$ 2,957.92	\$ 3,062.98
Renta de oficina	\$ 14,208.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Fletes y envíos	\$ 222.54	\$ 265.58	\$ 289.00	\$ 301.20	\$ 307.43
Cuotas y suscripciones	\$ 340.00	\$ 1,106.22	\$ 1,692.31	\$ 2,046.72	\$ 2,240.72
Teléfono	\$ 5,079.31	\$ 6,458.02	\$ 7,229.75	\$ 7,637.37	\$ 7,846.77
Gastos de Promoción	\$ 15.93	\$ 158.54	\$ 288.13	\$ 371.72	\$ 418.81
Gastos de contratación	\$ 155.32	\$ 218.35	\$ 255.18	\$ 275.03	\$ 285.32
Gastos de capacitación	\$ 320.00	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Viáticos	\$ 1,301.09	\$ 3,474.71	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Renta de alarma	\$ 300.00	\$ 275.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Luz	\$ 6,711.01	\$ 7,011.33	\$ 7,164.78	\$ 7,242.33	\$ 7,281.32
Impuestos y derechos estatales	\$ 3,187.01	\$ 2,790.99	\$ 2,606.10	\$ 2,516.82	\$ 2,472.96
Seguros y fianzas	\$ 321.06	\$ 1,432.83	\$ 1,432.83	\$ 1,432.83	\$ 1,432.83
Depreciación	\$ 3,510.86	\$ 4,638.30	\$ 5,280.01	\$ 5,621.63	\$ 5,797.79
Mantenimiento de oficina	\$ 2,105.26	\$ 2,691.53	\$ 3,020.49	\$ 3,194.45	\$ 3,283.86
Mantenimiento de equipo de oficina	\$ 516.77	\$ 478.52	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Mantenimiento de equipo computo	\$ 961.31	\$ 202.31	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Despensa y artículos de aseo	\$ 605.25	\$ 672.21	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Gastos legales y notariales	\$ -	\$ 3.00	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 600.00
Gastos fin de año	\$ 715.00	\$ 293.09	\$ 715.00	\$ 715.00	\$ 715.00
Comisiones Banco	\$ 3,315.45	\$ 3,573.61	\$ 3,707.53	\$ 3,775.72	\$ 3,810.12
Agua	\$ 197.53	\$ 537.78	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Varios	\$ 781.02	\$ 1,256.41	\$ 1,549.57	\$ 1,711.46	\$ 1,796.42
Atenciones al personal	\$ 59.22	\$ 1,384.20	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 900.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 77,098.74</b>	<b>\$ 117,638.89</b>	<b>\$ 143,320.23</b>	<b>\$ 145,807.91</b>	<b>\$ 147,923.77</b>

Proyección de costos operativos (gastos de ventas) para los períodos 2014-2016

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**PROYECCIÓN DE COSTOS POR SERVICIOS**

CONCEPTO	2012	2013	PROYECCIONES		
			2014	2015	2016
Sueldo	\$ 687,264.78	\$ 904,861.50	\$ 957,113.93	\$ 1092,047.13	\$ 1226,792.06
Incentivo	\$ 4,721.35	\$ 9,083.50	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Vacaciones	\$ 32,649.89	\$ 49,327.67	\$ 48,019.28	\$ 57,349.68	\$ 65,889.52
Comisiones	\$ 77,380.02	\$ 81,827.49	\$ 110,460.90	\$ 118,921.80	\$ 129,685.50
ISSS	\$ 55,060.32	\$ 71,468.84	\$ 76,822.99	\$ 87,944.79	\$ 100,277.79
AFP	\$ 49,354.86	\$ 69,281.94	\$ 72,029.11	\$ 81,995.21	\$ 93,123.52
INSAFORP	\$ 6,859.93	\$ 9,525.05	\$ 10,253.21	\$ 11,744.62	\$ 13,375.77
Aguinaldo	\$ 25,980.87	\$ 36,918.08	\$ 30,917.92	\$ 36,707.15	\$ 53,229.05
Indemnizaciones	\$ 47,840.68	\$ 65,613.66	\$ 59,593.26	\$ 71,495.17	\$ 82,595.84
Horas Extras	\$ 5,649.04	\$ 4,045.38	\$ 4,854.46	\$ 5,825.35	\$ 6,990.42
Sueldos Eventuales	\$ 3,852.00	\$ 6,030.36	\$ 7,359.63	\$ 8,090.24	\$ 8,472.82
Gastos de promoción	\$ 175,837.21	\$ 219,843.33	\$ 241,827.66	\$ 266,010.43	\$ 292,611.47
Gastos de capacitación	\$ 3,424.11	\$ 2,730.79	\$ 3,276.95	\$ 3,932.34	\$ 4,718.81
Viáticos	\$ 126,976.38	\$ 163,388.63	\$ 165,600.00	\$ 182,160.00	\$ 200,376.00
Fletes y envíos	\$ 8,978.46	\$ 12,219.58	\$ 14,087.92	\$ 15,088.43	\$ 15,605.84
Uniformes	\$ 20,458.89	\$ 34,745.34	\$ 43,737.18	\$ 48,748.20	\$ 51,389.47
Honorarios personas físicas	\$ 19,211.06	\$ 7,472.77	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
Atenciones al personal	\$ 10,635.63	\$ 14,508.33	\$ 16,742.92	\$ 17,940.10	\$ 18,559.36
Pruebas de polígrafo	\$ 6,248.54	\$ 10,837.45	\$ 13,546.81	\$ 16,256.17	\$ 19,507.40
Fotocopias	\$ 94.53	\$ 191.12	\$ 219.79	\$ 252.76	\$ 290.67
Alimentación	\$ -	\$ 1,098.50	\$ 1,318.20	\$ 1,541.52	\$ 1,849.82
Transporte	\$ 987.00	\$ 1,339.07	\$ 1,539.93	\$ 1,726.10	\$ 1,985.02
Otros costos	\$ 3,333.71	\$ 5,920.74	\$ 7,575.85	\$ 8,504.89	\$ 8,996.25
Seguros y fianzas	\$ 1,673.24	\$ 796.53	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Herramientas y accesorios varios	\$ 7,552.03	\$ 8,783.09	\$ 9,445.01	\$ 9,787.99	\$ 9,962.53
Gastos de contratación	\$ -	\$ 749.98	\$ 1,499.96	\$ 1,999.95	\$ 2,285.65
Bodega externa	\$ 3,800.00	\$ 5,700.00	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00	\$ 3,800.00
Papelería	\$ 80.12	\$ 649.61	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00
Dispensa y artículos de Aseo	\$ 79.26	\$ 32.70	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfono	\$ 4,657.90	\$ 6,400.09	\$ 7,408.43	\$ 7,949.41	\$ 8,229.43
Publicidad y propaganda	\$ -	\$ -	\$ 21,787.53	\$ 24,402.04	\$ 27,330.28
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1390,641.81</b>	<b>\$ 1805,391.12</b>	<b>\$ 1960,138.83</b>	<b>\$ 2201,641.46</b>	<b>\$ 2477,482.30</b>



Detalle de cuentas por pagar para los años 2014-2016

**OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.**  
**ESTIMACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR**

CONCEPTO	2013	PROYECCIONES		
		2014	2015	2016
<b>PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>				
Caja Chica	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Cosase, S.A. de C.V.	\$ 28.25	\$ 28.25	\$ 28.25	\$ 28.25
CTE, S.A. de C.V.	\$ 188.81	\$ 170.32	\$ 161.55	\$ 157.28
Enterprise Strategic, S.A. de C.V.	\$ -	\$ -	\$ 60.00	\$ 60.00
Grupo C.I.M.A, S.A. de C.V.	\$ 960.50	\$ 960.50	\$ 960.50	\$ 960.50
Lic. Aracely del Carmen Vasquez Iria	\$ 1,099.10	\$ 1,162.00	\$ 1,194.32	\$ 1,210.71
Lic. Rodolfo Antonio Pérez Rivera	\$ 2,472.00	\$ 2,474.00	\$ 2,475.00	\$ 2,475.50
Portoprint de Mexico S.de R.L. de C.V.	\$ 13,460.56	\$ 13,460.56	\$ 13,460.56	\$ 13,460.56
Procter and Gamble Interaméricas	\$ 2,831.64	\$ 2,831.64	\$ 2,831.64	\$ 2,831.64
SERAACON, S.A. de C.V.	\$ 261.90	\$ 261.90	\$ 261.90	\$ 261.90
RZ, S.A. de C.V.	\$ 220.44	\$ 288.77	\$ 290.00	\$ 290.62
Talento Humano, S.A. de C.V.	\$ 881.40	\$ 1,762.80	\$ 1,800.00	\$ 1,818.79
Edgar Orlando Beltran	\$ 2,505.43	\$ 2,510.00	\$ 2,512.29	\$ 2,513.43
Credi q Leasing, S.A. DE C.V.	\$ 6,078.44	\$ 4,161.67	\$ 1,002.76	
Seguro Social-Salud	\$ 2,795.39	\$ 2,877.63	\$ 2,919.35	\$ 2,940.35
AFP'S Privadas	\$ 6,374.77	\$ 8,408.77	\$ 9,565.69	\$ 10,181.39
Aportes Patronales				
Seguro Social-Salud	\$ 6,986.95	\$ 7,766.91	\$ 8,177.50	\$ 8,388.09
AFP'S Privadas	\$ 6,884.80	\$ 7,670.93	\$ 8,085.23	\$ 8,297.83
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 54,530.38</b>	<b>\$ 57,296.65</b>	<b>\$ 56,286.55</b>	<b>\$ 56,376.84</b>
<b>OBLIGACIONES POR PAGAR A LARGO PLAZO</b>				
Leasing 2014-2016		\$ 9,619.04	\$ 5,457.37	\$ 459.13
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 54,530.38</b>	<b>\$ 66,915.69</b>	<b>\$ 61,743.91</b>	<b>\$ 56,835.97</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL

Consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos, disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro. Mediante este análisis se informa si los cambios en las actividades y resultados han sido positivos o negativos, así como también permite definir cuales áreas merecen mayor atención para hacer cambios significativos en la marcha del negocio.

OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.							
(Compañía Salvadoreña)							
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010-2013							
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
ACTIVO	2010	2011	Porcentaje de variacion	2012	Porcentaje de variacion	2013	Porcentaje de variacion
<b>Corriente</b>							
Efectivo y equivalentes	53,616.09	27,825.80	-48.10%	29,527.62	6.12%	179,056.56	506.40%
Cuentas por cobrar comerciales	106,572.58	161,545.54	51.58%	241,649.44	49.59%	218,615.70	-9.53%
Cuentas por cobrar no comerciales	63.43	5,052.97	7866.21%	17,540.26	247.13%	13,512.18	-22.96%
Inventarios	0.00	18,198.09	-	22,858.77	25.61%	0.00	-100.00%
Cuenta por cobrar a partes relacionadas	95,419.05	98,313.84	3.03%	62,981.36	-35.94%	62,981.36	0.00%
Depósitos en garantía							
<b>Total Corriente</b>	<b>\$ 255,671.15</b>	<b>\$ 310,936.24</b>	<b>21.62%</b>	<b>\$ 374,557.45</b>	<b>20.46%</b>	<b>\$ 474,165.80</b>	<b>26.59%</b>
<b>No Corriente</b>							
Propiedad, planta y equipo - neto	1,650.61	4,855.57	194.17%	2,864.83	-41.00%	14,524.42	406.99%
Activos intangibles	800.00	0.00	-100.00%	0.00	-	190.00	-
Depósitos en garantía LP	0.00	1,500.00	-	1,515.60	1.04%	1,500.00	-1.03%
<b>Total no Corriente</b>	<b>\$ 2,450.61</b>	<b>\$ 6,355.57</b>	<b>159.35%</b>	<b>\$ 4,380.43</b>	<b>-31.08%</b>	<b>\$ 16,214.42</b>	<b>270.16%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 258,121.76</b>	<b>\$ 317,291.81</b>	<b>22.92%</b>	<b>\$ 378,937.88</b>	<b>19.43%</b>	<b>\$ 490,380.22</b>	<b>29.41%</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>Corriente</b>							
Proveedores y otras cuentas por pagar	18,462.83	28,310.21	53.34%	49,357.48	74.35%	63,796.89	29.25%
Pasivos por impuestos	13,607.88	24,096.53	77.08%	26,211.71	8.78%	33,259.91	26.89%
Partes relacionadas	4,424.78	20,000.00	352.00%	0.00	-100.00%	12,747.96	-
Provisiones	50,122.08	48,480.31	-3.28%	59,104.66	21.91%	80,276.29	35.82%
<b>Total Corriente</b>	<b>\$ 86,617.57</b>	<b>\$ 120,887.05</b>	<b>39.56%</b>	<b>\$ 134,673.85</b>	<b>11.40%</b>	<b>\$ 190,081.05</b>	<b>41.14%</b>
<b>No corriente</b>							
Cuentas y documentos por pagar a LP						9,619.04	-
<b>Total no Corriente</b>						<b>\$ 9,619.04</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 86,617.57</b>	<b>\$ 120,887.05</b>	<b>39.56%</b>	<b>\$ 134,673.85</b>	<b>11.40%</b>	<b>\$ 199,700.09</b>	<b>48.28%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital social	11,428.57	11,428.57	0.00%	11,428.57	0.00%	11,428.57	0.00%
Reserva legal	2,285.71	2,285.71	0.00%	2,285.71	0.00%	2,285.71	0.00%
Resultados acumulados	121,192.28	159,013.41	31.21%	182,690.48	14.89%	230,549.75	26.20%
Resultado del ejercicio	36,597.63	23,677.07	-35.30%	47,859.27	102.13%	46,416.10	-3.02%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 171,504.19</b>	<b>\$ 196,404.76</b>	<b>14.52%</b>	<b>\$ 244,264.03</b>	<b>24.37%</b>	<b>\$ 290,680.13</b>	<b>19.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 258,121.76</b>	<b>\$ 317,291.81</b>	<b>22.92%</b>	<b>\$ 378,937.88</b>	<b>19.43%</b>	<b>\$ 490,380.22</b>	<b>29.41%</b>

En la cuenta de efectivo y sus equivalentes se observan disminuciones en 2011 y 2012 y un significativo aumento en el año 2013, por diversas razones:

En el año 2011 hay disminución de efectivo y equivalentes al efectivo de 48.10% con respecto al 2010 debido a que ganó la licitación de Nestlé, manejando varias líneas de negocio, teniendo que incrementar la fuerza de venta para dicha marca; por ende hubo incremento en el activo fijo, obligaciones por pago de personal, préstamos a partes relacionadas y además el pago de impuestos aumentó significativamente.

A mediados del año 2012 hubo otro suceso similar disminuyendo la variación a 6.12%, debido a que ganó licitación para el manejo de personal a Kellogg's, solicitando nuevamente inyección de fondos. Para el año 2013 la situación pasando a obtener 506.40%, debiéndose a pagos anticipados por clientes, manteniendo un dinero ocioso por el momento pero que deberá desembolsar a futuro para cubrir con el derecho del empleado subcontratado. Por otra parte las cuentas por cobrar para el año 2013 disminuyen por la misma transacción generada al cierre del ejercicio fiscal.

OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S. A. DE C. V.							
(Compañía Salvadoreña)							
ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2010-2013							
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)							
ANÁLISIS HORIZONTAL							
	2010	2011	Porcentaje de variacion	2012	Porcentaje de variacion	2013	Porcentaje de variacion
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso de actividades ordinarias	711,177.93	851,115.94	19.68%	1536,532.06	80.53%	1990,557.14	29.55%
Menos: Costo de ventas	607,877.47	742,446.02	22.14%	1390,641.81	87.31%	1805,391.12	29.82%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 103,300.46</b>	<b>\$ 108,669.92</b>	<b>5.20%</b>	<b>\$ 145,890.25</b>	<b>34.25%</b>	<b>\$ 185,166.02</b>	<b>26.92%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>							
Gastos de administración	54,421.08	77,078.77	41.63%	77,098.74	0.03%	117,638.89	52.58%
Gastos financieros	0.00	261.31	-	127.38	-51.25%	1,411.97	1008.47%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 48,879.38</b>	<b>\$ 31,329.84</b>	<b>-35.90%</b>	<b>\$ 68,664.13</b>	<b>119.17%</b>	<b>\$ 66,115.16</b>	<b>-3.71%</b>
<b>OTROS</b>							
Otros gastos	0.00	53.90	-	75.91	40.83%	125.52	65.35%
Otros ingresos	37.67	389.20	933.18%	35.00	-91.01%	319.07	811.63%
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA E ISR</b>	<b>\$ 48,917.05</b>	<b>\$ 31,665.14</b>	<b>-35.27%</b>	<b>\$ 68,623.22</b>	<b>116.72%</b>	<b>\$ 66,308.71</b>	<b>-3.37%</b>
Reserva legal							
Gastos no deducibles	348.23	288.73	-17.09%	589.96	104.33%	0.00	-100.00%
Impuesto sobre la renta	12,319.42	7,988.47	-35.16%	20,763.95	159.92%	19,892.61	-4.20%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 36,597.63</b>	<b>\$ 23,676.67</b>	<b>-35.31%</b>	<b>\$ 47,859.27</b>	<b>102.14%</b>	<b>\$ 46,416.10</b>	<b>-3.02%</b>

Al analizar el estado de resultados se aprecia principalmente la variación de los ingresos y costos los cuales se han mantenido en relación al incremento de ambos, manteniendo la posición que debe ser revisado el margen de ganancia aplicada a prestación de servicios, si se da el caso con precios diferenciales dependiendo de su particularidad.

Tabla seguimiento de planes estratégicos.

OUTSOURCE CORPORATION DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.  
 Tabla de seguimiento de planes

Área:							
Objetivo:							
Estrategia:							
Responsable:							
Frecuencia de revisión:    Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>							
Resultados	Factores	Regular	Bueno	Muy bueno	Excenlente	Necesita mejorar	Comentarios
Definición del problema							
Determinación posibles soluciones							
Establecimiento de metas y objetivos							
Prioridad en actividades							
Implementación de acciones							
Seguimiento de resultados							
Reflexión							

Firma del responsable:

Comentarios adicionales: