

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**“PLAN FINANCIERO POR LÍNEAS DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS QUE PRESTAN  
SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL A LAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA  
ELÉCTRICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Mejía Lobo, Evelyn Esmeralda

Montano Martínez, Fátima de los Ángeles

Pérez Martínez, Ana Cecilia

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**MAYO 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 facultad:	Máster. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de escuela de Contaduría Pública:	Licenciada. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario:	Licenciado. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesores especialistas:	Licenciado. Juan Francisco Escobar Guardado
Jurado examinador:	Licenciado Juan Francisco Escobar Guardado. Licenciado Carlos Ernesto López Lazo Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón.

**MAYO 2014**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS por darme sabiduría, salud, fuerza y paciencia para poder finalizar mi formación profesional. A mis padres y hermanos por apoyarme incondicionalmente y animarme cada momento, por sus oraciones, sacrificios, comprensión y sus consejos. A mi esposo por todo su apoyo en cada etapa de este proceso. A mis familiares, amigos y compañeros por brindarme su apoyo cuando lo necesité. A las compañeras Fátima y Cecilia por su esfuerzo para alcanzar nuestra más anhelada meta y por supuesto a los catedráticos y asesores por haber contribuido en nuestra formación profesional.

**Evelyn Esmeralda Mejía Lobo.**

Agradezco a Dios y a la Virgen por permitirme llegar al culmen de mi carrera y recibir el fruto de mi esfuerzo, a mi familia por su apoyo y motivación, a mis amigos, compañeros y catedráticos a lo largo de la carrera y todas aquellas personas que siempre estuvieron conmigo, a mis asesores por su dedicación e instrucción, así como también a mis compañeras de grupo, sin ellas no habría sido posible finalizar este proceso.

**Fátima de los Ángeles Montano Martínez.**

A Dios, primeramente por darme la vida por darme la oportunidad de lograr una de mis metas y por darme la paciencia en momentos difíciles. A mis Padres, por su apoyo y motivación en cada momento de mi carrera; A mis familiares y amigos; De manera muy especial a mi tía por su apoyo y por estar siempre pendientes de mi, a mis hermanas y hermanos que siempre me motivaron a seguir adelante, a mis compañeras de grupo por todo el esfuerzo y dedicación y a todas mis amigas y familiares por brindarme su apoyo y amistad.

A los Docentes y Asesores; Que con sus enseñanzas y dedicación nos orientaron siempre para formar Profesionales dignos de la Universidad de El Salvador.

**Ana Cecilia Pérez Martínez**

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I. SUSTENTACIÓN TEORICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
1.1 ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING	1
1.1.1 Antecedentes del Outsourcing en El Salvador	1
1.1.2 Antecedentes del plan financiero	2
1.2 CONCEPTOS BÁSICOS	4
1.3 GENERALIDADES DEL OUTSOURCING	5
1.4 EL PLAN FINANCIERO	8
1.4.1 Generalidades sobre el plan financiero	8
1.4.2 Proceso para elaboración de planes financieros	11
1.4.3 Planes financieros operativos o corto plazo	11
1.4.4 Importancia del plan financiero	12
1.4.5 Estructura de un plan financiero	12
1.4.6 Elementos que conforman un plan financiero	13
1.4.7 Aspectos a considerar en la elaboración de planes financieros	16
1.4.8 Punto de equilibrio como parte del plan financiero	19
1.4.9 Ciclo del flujo de efectivo	22
1.4.10 Estado de flujo de fondos	23
1.4.11 Estado contable de flujos de efectivo	25
1.4.12 Presupuestos	25
1.5 BASE TÉCNICA	28
1.6 BASE LEGAL	30
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	32
2.1 TIPO DE ESTUDIO	32
2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS	32
2.3 UNIVERSO Y MUESTRA	33
2.3.1 Universo	33
2.3.2 Muestra	33

2.4	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	34
2.4.1	Material bibliográfico impreso o físico	34
2.4.2	Material bibliográfico disponible en la web	34
2.5	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
2.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	35
2.7	DIAGNÓSTICO	35
	CAPITULO III- DESARROLLO DE UN PLAN FINANCIERO POR LÍNEAS DE NEGOCIOS	39
3.1	Ubicación física	40
3.2	Fundamentos estratégicos	40
3.3	Organigrama de Outsourcing S.A de C.V	41
3.4	Objetivos	40
3.5	Políticas financieras	43
3.6	Datos financieros históricos 2011-2013	43
3.7	Análisis de información financiera histórica.	46
3.8	Análisis de razones financieras	52
3.9	Análisis de capital de trabajo	55
3.10	Análisis de punto de equilibrio	55
3.11	Pronóstico de ventas	57
3.12	Presupuestos de ingresos y costos por líneas de negocio	60
3.14	Presupuesto de gastos de administración	65
3.15	Presupuesto de gastos financieros	66
3.16	Balance general pro forma	67
3.17	Estado de resultados pro forma	67
3.18	Análisis de información financiera proyectada.	69
3.19	Resumen de la investigación	72
	CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
4.1.	CONCLUSIONES	73
4.2.	RECOMENDACIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	75
	Índice de Anexos	78

## Índice de cuadros y figuras

Cuadro 1:	Funcionamiento General	34
Cuadro 2:	Área financiera	35
Cuadro 3:	Área de efectivo y operaciones	37
Cuadro 4:	Cuadro de distribución de activos	47
Cuadro 5:	Cuadro de distribución de pasivos	47
Cuadro 6:	Análisis de variaciones	45
Cuadro 7:	Análisis de variaciones años 2011 al 2013	46
Cuadro 8:	Índices de liquidez	47
Cuadro 9:	Razones de endeudamiento	49
Cuadro 10:	Índices de rentabilidad	50
Cuadro 11:	Resumen del análisis del punto de equilibrio por líneas de negocios del año 2011-2013	53
Cuadro 12:	Razones de liquidez años 2014-2016	70
Cuadro 13:	Razones de endeudamiento 2014-2016	71
Cuadro 14:	Razones de rentabilidad 2014-2016	72
Cuadro 15:	Análisis de capital de trabajo 2014-2016	72
Figura 1:	Organigrama de OUTSOURCING, SA DE CV	40

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad en el municipio de San Salvador existen una gran cantidad de empresas que se dedican a la prestación de servicios de subcontratación de personal conocida también como outsourcing, por eso es importante que éstas cuenten con herramientas que les permitan proyectarse financieramente, el presente trabajo contiene los lineamientos teóricos y prácticos que deben tomarse en cuenta para la elaboración de un plan financiero por líneas de negocio para las empresas que prestan servicios de outsourcing, debido a que dentro de estas compañías no cuentan con esta herramienta y esto puede provocar que se tomen decisiones financieras equivocadas e influir negativamente en los resultados económicos de las mismas.

También se presenta información sobre el outsourcing en El Salvador desde sus inicios hasta la situación actual, y todos aquellos aspectos generales sobre esta práctica, se incluyen las bases y los pasos a seguir para elaborar de forma exitosa un plan financiero.

Este proceso de elaboración de planes financieros principia con el establecimiento de metas y objetivos de la empresa y continúa con la elaboración de los pronósticos de ventas, esto depende tanto de factores internos como externos que deben ser analizados y tomados en cuenta al momento de llevar a cabo los vaticinios que nos llevaran luego a la presupuestación de cifras tanto de ingresos como costos de cada línea de negocio que fijan la ruta esperada de la compañía para el periodo establecido.

La información acerca de estas compañías se recolectó mediante encuestas dirigidas a los encargados del área financiera de las empresas que se utilizaron como muestra para la investigación y que nos permitieron verificar la existencia de la problemática ocasionada por la ausencia de un plan financiero por líneas de negocio para estas sociedades de outsourcing en el municipio de San Salvador, y a la vez constatar que la elaboración, ejecución y monitoreo de éste es el medio para solventar la problemática. La investigación en las empresas subcontratistas está basada en un estudio analítico y descriptivo, con el fin de recolectar la información mediante el estudio y la descripción de la problemática para poder elaborar la propuesta de solución.

En la investigación bibliográfica consultamos trabajos de investigación relacionados con la planeación y análisis financiero, así como libros que abarcan los temas relacionados con administración financiera y también la experiencia de los administradores de algunas empresas de este tipo.

Por lo tanto se elabora el plan financiero por líneas de negocio que contiene la información proyectada para los años 2014 a 2016, y se plantean estrategias que permiten lograr el nivel de ventas y la rentabilidad deseada para las empresas, se tomó de base la información histórica, y porque esta sirve como punto de referencia para las proyecciones, permitiendo así que se pueden evaluar las condiciones pasadas y presentes de la compañía.

El resultado del plan financiero para estas empresas se podrá utilizar para modificar, manejar y administrar los recursos con los que cuenta la empresa ahora y darles el mejor uso en el futuro.

## INTRODUCCIÓN

Se ha diseñado un plan financiero por líneas de negocio como herramienta que permita proyectar la situación financiera de las empresas que proporcionan servicios de subcontratación de personal en el municipio de San Salvador, para esto tomaremos como base la información histórica de la empresa del año 2011 a 2013.

Para ello se presenta el capítulo I que contiene la parte teórica relacionada con el outsourcing en El Salvador, así como sus generalidades, también se muestra información acerca del plan financiero y todos los aspectos que ésta abarca.

En el capítulo II se expone la metodología utilizada en la investigación, el universo y muestra que se tomaron de referencia para la recolección de datos, y que permitieran elaborar un diagnóstico de la situación problemática que las empresas de outsourcing enfrentan a causa de no contar con herramientas financieras de proyección de cifras económicas.

Seguidamente se desarrolla el capítulo III el cual contiene los presupuestos de ingresos, costos y gastos para conocer de antemano las entradas y salidas de efectivo a utilizar en años próximos.

Como parte de la propuesta también se pretende elaborar un modelo de estado de flujo de caja, que será de utilidad para conocer las entradas y salidas de efectivo, además se plantea un análisis de punto de equilibrio que permita conocer la cantidad de servicios que son necesarios para ubicar a la empresa en un punto en el que no obtiene utilidad pero tampoco incurre en pérdidas, esto con el fin de que la empresa tome en cuenta aquellos proyectos que le generan utilidad únicamente.

Utilizando toda la información generada de los puntos antes mencionados se va componer un estado de resultados y balance general proyectado que muestre la situación financiera futura y la rentabilidad deseada.

El capítulo final comprende las conclusiones y recomendaciones acerca de las empresas de outsourcing para que estas puedan mejorar su funcionamiento mediante la utilización de la herramienta que se les propone con el fin de mejorar sus actividades y desempeño económico y finalmente encontramos los anexos para una mayor comprensión de la información.

## **CAPITULO I. SUSTENTACIÓN TEORICA, TÉCNICA Y LEGAL.**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL OUTSOURCING**

El surgimiento del outsourcing

El concepto de outsourcing intenta ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's, y comienza a generar confianza brindando servicios sobre todo en las áreas de información tecnológica en las empresas, muchas lo utilizaban como una estrategia de negocios, siendo las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing Arthur Andersen (QDDG), Price Waterhouse, sin embargo esta práctica se dio desde el inicio de la era moderna.<sup>1</sup>

#### **1.1.1 Antecedentes del Outsourcing en El Salvador**

En El Salvador en la década de los setenta en vista de la necesidad que tenían las empresas de tener información financiera de mayor validez se comenzaron a contratar servicios de outsourcing en las áreas de control interno, auditoría y contabilidad. Posteriormente a inicio de la década de los años ochenta el sistema financiero comenzó a contratar recursos externos para la protección de los valores y el traslado de fondos y fue así que se crearon las empresas de seguridad.

Además se comenzaron a introducir estas prácticas subcontratando servicios de carácter operacional y servicios generales, hasta llegar a subcontratar servicios que tienen más complejidad y particularidad como los recursos humanos, encontrándose así la oportunidad de ofrecer mejor calidad y servicios a través de la concentración de recursos en la actividad principal de cada empresa en particular y no en administrar el personal con el que cuentan.

A finales de los años 80 's 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.

---

<sup>1</sup>Gonzalo Díaz, Luisa Francisco, "Outsourcing una alternativa para ejercer la profesión de contaduría pública, Universidad de El Salvador, 2006.

Las causas principales que dieron auge al outsourcing en el país fueron la Globalización y la Reingeniería, ya que las empresas se vieron en la necesidad de subcontratar para reducir los costos y poder competir en el ámbito internacional.

En El Salvador la primera empresa que institucionalizó el outsourcing fue "Outsource S.A." en 1998, en la misma década de los 90's surgieron también otras empresas que ofrecían otros servicios como el bodegaje y entrega de documentos.<sup>2</sup>

A través de investigaciones realizadas en algunas de las empresas que prestan servicios de subcontratación a distribuidoras de energía eléctrica en el municipio de San Salvador se obtienen datos que ponen de manifiesto que estas empresas utilizaban el outsourcing para los servicios generales como limpieza y mensajería desde 1998, pero a través de los años fue evolucionando y abarcando más áreas hasta que en el año 2004 deciden subcontratar recursos humanos con el fin de romper brechas con los sindicatos debido a que estos representaban altos costos y fue así como inició el despunte de la subcontratación hasta lograr que en la actualidad el 80% del personal sea subcontratado y únicamente los puestos de gerencia y de alto nivel sean de planta, de esta forma se fueron creando más y más pequeñas empresas dedicadas a prestarles este tipo de servicios hasta llegar a un aproximado de 150 compañías<sup>3</sup> en el municipio de San Salvador.

### **1.1.2 Antecedentes del plan financiero**

El ser humano por naturaleza, siempre ha recurrido a los planes y así tenemos que desde épocas muy remotas, los egipcios para poder cultivar la tierra, determinaban el momento preciso de siembra y cosecha.

Otros pueblos analizaban situaciones climatológicas más precisas, siendo uno de ellos, los fenicios, los cuales trazaban planes, que les permitían efectuar el comercio en forma oportuna.

Posteriormente se establece el sistema feudal, el señor feudal precisaba de planes acordes a sus necesidades, tanto de protección como de subsistencia.

---

<sup>2</sup>Revista ASI, El Outsourcing en El Salvador; Urrutia, Roberto Enrique, 2000

<sup>3</sup> Base de Datos Centro Nacional de Registros

Con base en esto último aparece la técnica presupuestal, la cual se conceptúa, como la herramienta de planeación y predeterminación de cifras, basada en la estadística y los pronósticos de hechos y fenómenos aleatorios, buscando como resultado las condiciones bajo las cuales va a operar un ente social durante un período determinado, vigilando que dichas condiciones se cumplan.<sup>4</sup>

En la actualidad la planeación financiera se ha convertido en una herramienta importante y de gran utilidad que las empresas año con año van utilizando más y más, ya que nos encontramos iniciando el 2014 las entidades consideran que es un buen momento para evitar repetir los errores cometidos en 2013, por lo que tanto los empresarios como las personas naturales toman en cuenta esto, y empiezan a hacer un inventario de los resultados económicos alcanzados y de las oportunidades perdidas y las razones que les impidieron aprovecharlas para obtener mejores resultados.

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, apriori, no estaban contempladas en el guion.

Sin embargo, esta situación puede evitarse o al menos conseguir mermar ciertos agentes que afectan la entidad, planificando adecuadamente las actividades y necesidades para el año que se avecina, haciendo el ejercicio de una planeación financiera para tomar las decisiones más acertadas, ajustadas al momento que vive la economía mencionando que nos encontramos en un año electoral y esto es un factor relevante que cada empresa debe tener en cuenta y no dejar de lado el sector al que pertenecen que es un dato que debe estar presente en todo momento.

Además cabe mencionar que hoy en día la falta de una planificación financiera efectiva es una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso.

La planificación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa, por lo que hoy en día una adecuada planeación es de gran importancia para un empresario que lleve a su negocio a puerto seguro, sin embargo son muy pocas las empresas pequeñas y medianas que le dan la importancia debida y elaboran una planeación financiera, ésta más que todo la realizan las grandes empresas que cuentan con áreas financieras bien estructuradas.

---

<sup>4</sup>Tesis para optar a la licenciatura en administración de empresas: el punto de equilibrio como herramienta administrativa en la toma de decisiones, autor, Monserrat Mendoza rojas Rojas, Mexico 2010

## 1.2 CONCEPTOS BÁSICOS

**Outsourcing:** es un procedimiento alternativo por el cual una empresa puede ser suministrada por otra de los recursos humanos necesarios para la realización de su objeto, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales, a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.<sup>5</sup>

**Plan financiero:** consiste en determinar por anticipado la cantidad, tiempo y duración de los requerimientos financieros con el fin de obtenerlos y utilizarlos adecuadamente para producir ingresos que permitan hacerle frente a compromisos futuros; procurando además no tener una cantidad excesiva de dinero ocioso; proporcionando alternativas rentables para su inversión y en los peores casos cubrir déficit <sup>6</sup>

**Plan estratégico:** El proceso por el cual los miembros de una organización prevé su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

**Línea de negocios:** Conjunto de productos o servicios de orientación o uso semejante que lanza al mercado una empresa para su venta.

**Subcontratación:** se define como la transferencia de funciones y responsabilidades a un tercero, el cliente entrega un proceso de negocio no estratégico proporcionando al proveedor información clave y estratégica de su negocio para que este pueda hacer su trabajo y a cambio el proveedor aporta recursos, tecnología, tiempo, personal y esfuerzo para integrarse de manera total al proceso de su cliente.

**Rentabilidad:** Capacidad de producir o generar un beneficio adicional por sobre la inversión o esfuerzo realizado.

**Presupuesto:** es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

---

<sup>5</sup>Outsourcing de Personal, <http://outsourcing.mex.tl/>, Consultada el: 13/06/2013

<sup>6</sup>Dallagher, Timothy J. Administración Financiera Colombia Pearson Educación 2001.

**Punto de equilibrio:** es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto.

**Costo:** es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien

**Costo de oportunidad:** es el costo de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de las inversiones alternativas disponibles, o también el valor de la mejor opción no realizada.<sup>7</sup>

### 1.3 GENERALIDADES DEL OUTSOURCING

#### 1.3.1 Objetivos del outsourcing

Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica
- Concentración en la propia actividad de la organización<sup>8</sup>

#### 1.3.2 Importancia del outsourcing

El outsourcing desempeña un papel muy importante en los planes estratégicos de las gerencias como una herramienta válida en la planificación del crecimiento de las empresas modernas y fundamentales para afrontar los cambios en el presente milenio.

La práctica del outsourcing ha colaborado en el cambio del concepto relación cliente - proveedor, transformándola en una cooperación intensa, creciente y de un perfil de alianza estratégica.

---

<sup>7</sup> Greco Orlando, diccionario contable, 4º Ed. 2007. Editorial Vallenato Ediciones S.RL

<sup>8</sup> Outsourcing de Personal, <http://outsourcing.mex.tl/>, Consultada el: 13/06/2013

Es por ello que las empresas modernas están siempre en búsqueda de estructuras organizacionales y de costos más flexibles, que les permita contar con un sólido soporte especializado, una adecuada estructura de costos para sus nuevos negocios, y poder afrontar los cambios del mercado moderno.<sup>9</sup>

### **1.3.3 Aplicación del outsourcing**

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 subcontratación 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:

- De los sistemas financieros.
- De los sistemas contables.
- Las actividades de mercadotecnia.
- De recursos humanos.
- De los sistemas administrativos.
- De actividades secundarias.<sup>10</sup>

### **1.3.4 Ventajas del outsourcing**

Las empresas optan por contratar este tipo de servicios ya que se pueden identificar algunas ventajas como las siguientes:

- Disminuyen costos a la hora de reclutar y seleccionar personal ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
- Concentración del área en labores estratégicas

---

<sup>9</sup>Deloitte, Importancia del Outsourcing en las Empresas. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/LocalAssets/Documents/Importancia del Outsourcing en las empresas](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/LocalAssets/Documents/Importancia%20del%20Outsourcing%20en%20las%20empresas.pdf). Consultado el: 11/06/13.

<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", Universidad Dr. José Matías Delgado, 2009

- Seguridad en los servicios eliminando dependencias y personalismos.
- Mayor calidad en el producto final del servicio contratado.
- Disponer de un mayor valor agregado a través de la contratación de empresas que cuenten con equipos técnicos multidisciplinarios dentro del área de competencia.
- En materia de seguridad laboral es la empresa subcontratista quien responde por accidentes que le puedan ocurrir a los empleados.
- Es muy importante contar con empresas que se encarguen de proporcionar y administrar el personal, ya que de esta forma se dedican exclusivamente al giro para el cual han sido creadas, debido a que administrar personal requiere de mucho tiempo y de la inversión de recursos, mientras que bajo la modalidad de subcontratación se redimen de una serie de compromisos laborales y además bajan sus costos porque los empleados de planta les representan mayores desembolsos que el personal subcontratado.<sup>11</sup>

### **1.3.5 Desventajas del outsourcing**

Así como existen ventajas al momento de contratar servicios de outsourcing también se pueden mencionar algunas desventajas en éste al contratar este tipo de servicios como las siguientes:

- Incumplimiento de los objetivos trazados.
- Existencia de dependencia del proveedor.
- Conflicto entre el personal interno de la empresa y el subcontratado.
- Abandono de empleados importantes para la empresa.
- Conflictos con el proveedor.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>FORNEAS CARRO, José R. Outsourcing, España, Gesbiblo, S.L, 2008, pag. 20

<sup>12</sup>FORNEAS CARRO, José R. Outsourcing, España, Gesbiblo, S.L, 2008, pag. 25

## 1.4 EL PLAN FINANCIERO

El plan financiero es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave de este proceso son la planificación de efectivo y la planificación de utilidades

La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma.

Tanto el presupuesto de caja como los estados proforma son útiles para la planificación financiera interna; además, los prestamistas existentes y potenciales los exigen siempre.

Debido a la trascendencia de este instrumento dentro de las empresas se pretende diseñar un plan financiero por líneas de negocio para las entidades subcontratistas que permita proyectar la situación financiera de éstas, además partiendo del hecho que no cuentan con un plan financiero por líneas de negocio, se va proponer un modelo de éste, que sirva de guía para anticiparse a las cifras basándose en las actuales.

También dentro de la propuesta de solución se incluirá la elaboración de un modelo de estado de flujo de caja, y estados financieros proforma que comprenden un estado de resultados y balance general.<sup>13</sup>

### 1.4.1 Generalidades sobre el plan financiero

Esta herramienta que permite a la administración de una entidad proyectar su producción, compras, ventas, materiales, mano de obra y gastos en el caso de las empresas que prestan servicios se prevé los recursos humanos a utilizar para la prestación de los servicios y trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas, estos planes tienen sus características y objetivos que se mencionan a continuación:

---

<sup>13</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, Cap. 3 Flujos de Efectivo y planificación financiera, pag 102.

**a) Características de un plan financiero**

- i. Es considerada una herramienta o técnica en el ámbito financiero.
- ii. Normalmente es aplicada por el administrador o gerente financiero, tesorero, o contador entre otros vinculados al área de las finanzas.
- iii. La planeación financiera va enfocada a la evaluación futura proyectada o estimada.
- iv. Es utilizada tanto en empresas públicas como privadas.<sup>14</sup>

**b) Objetivos del plan financiero**

- ✓ Detallar y describir la táctica financiera de la empresa, ya que es una guía que permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio y al mismo tiempo ayuda a coordinar y controlar las actividades de la empresa con el propósito de lograr los objetivos establecidos.
- ✓ Proyecta las consecuencias futuras de las decisiones que se toman en el presente, con objeto de evitar sorpresas y entender los vínculos entre las decisiones a nivel financiero, la de comprometer los recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas.
- ✓ Facilita el control, permite el saber lo que se quiere hacer, proporciona una guía para lograr la máxima eficiencia organizacional.<sup>15</sup>

**c) Justificación del uso de planes financieros**

- ✓ Da la oportunidad para que la empresa desarrolle, analice y compare distintos escenarios de una forma consistente. Pueden explorarse diferentes opciones de inversión y financiamiento y se puede evaluar su efecto sobre los accionistas de la empresa.

---

<sup>14</sup>Perdomo Moreno, Abraham. Elementos básicos de administración financiera, México, Ediciones contables y administrativas 1985, Capítulo 10 Planeación Financiera, pág. 131.

<sup>15</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, Cap. 3 Flujos de Efectivo y planificación financiera, pag 95

Se plantean interrogantes relacionadas con futuras líneas de negocios de la empresa y se cuestionan los convenios óptimos de financiamiento.

✓ Al mismo tiempo identifica lo que podría ocurrirle a la empresa si se producen diferentes acontecimientos. En particular, debe señalar las acciones que se deben seguir si las cosas alcanzan un punto grave o, de una forma más general, si los supuestos que se establecen hoy sobre el futuro resultan ser equivocados.

Por consiguiente, uno de los propósitos de la planeación financiera es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia

✓ Permite mostrar en forma explícita los vínculos entre las propuestas de inversión para las diversas actividades operativas de la empresa y las opciones de financiamiento disponibles. En otras palabras, si la compañía está planeando crecer y realizar nuevas inversiones y proyectos, mediante un plan financiero podrán establecer de dónde se obtendrá el financiamiento para pagar ese crecimiento.<sup>16</sup>

#### **d) Ventajas del plan financiero**

✓ Sirve como marco de referencia de la gestión económica de la empresa de forma global y en sus aspectos individuales de cada unidad de negocio. Es decir, aborda la integración de las diferentes funciones empresariales a través de un instrumento homogéneo para todas ellas basado en los flujos financieros que las interrelacionan.

✓ Al estar alineada con la planificación general de la empresa la misma permite crear anticipación a las necesidades financieras futuras.

✓ Permite disponer de un elemento certero de suministro de información financiera a los diferentes grupos de interés que se interrelacionan con la empresa, entre los que se pueden mencionar: sistema financiero, sistema tributario, gerentes y equipo de dirección en general, consejo de administración y por supuesto para los accionistas.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>Lectura Planeación financiera Maestría en Pymes, Universidad de Oriente.

<sup>17</sup>Alcides Alejandro Arriola, Revista Virtual, La planificación financiera en las organizaciones, 2ª. publicación 2007. Universidad de Oriente, Santa Ana.

#### e) Desventajas del plan financiero

- ✓ Esta limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- ✓ La planificación tiene un alto costo, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo y esto significa que aumentarían los costos en término de horas hombre.
- ✓ La planificación puede ahogar la iniciativa, puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva lo cual puede llevar a rigideces.

#### 1.4.2 Proceso para elaboración de planes financieros

Al realizar un plan financiero es necesario establecer un orden lógico y sistemático de forma que de cómo resultado el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la administración. Entre algunos requerimientos se encuentran:

- ✓ Establecer metas y objetivos de la entidad.
- ✓ Realizar un pronóstico y evaluación de condiciones que podrían afectar la realización o alcance de las metas planteadas.
- ✓ Proyectar y programar las operaciones en términos de pronósticos para las ventas, producción, costo de producción costo de ventas, gastos de administración y ventas; y estados de resultados.

El proceso de la planificación financiera además de tomar en cuenta todos los aspectos generales anteriores, inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos, éstos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.<sup>18</sup>

#### 1.4.3 Planes financieros operativos o corto plazo

Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de 1 a 2

---

<sup>18</sup>Lemus, Ana Delmi. Trabajo de graduación: Diseño de un plan financiero estratégico para la Unidad de Salud de Tonacatepeque, San Salvador, Universidad de El Salvador 2004

años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

La planificación financiera a corto plazo inicia con el pronóstico de las ventas. A partir de éste, se desarrollan planes de producción que toman en cuenta los plazos de entrega (preparación) e incluyen los cálculos de los recursos requeridos. Mediante los planes de producción o prestación de servicio, la empresa puede calcular las necesidades de mano de obra directa, los gastos generales y los gastos operativos. Una vez realizados estos cálculos, se elabora el estado de resultados proforma y el presupuesto de caja de la empresa. Con las entradas básicas (estado de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo y balance general del periodo actual), es posible desarrollar finalmente el balance general proforma.

Es útil considerar el futuro a corto plazo y largo plazo a la vez, corto plazo significa por lo general los próximos doce meses y la planificación a largo plazo abarca entre dos y cinco años.<sup>19</sup>

#### **1.4.4 Importancia del plan financiero**

La planificación financiera es de gran importancia para las empresas en los procesos de toma de decisiones, ya que permite hacer evaluaciones de lo que se espera obtener. Por esta razón se toma muy en serio esta herramienta y se invierten muchos recursos ya que permite establecer metas a cumplirse. Además los planes financieros son necesarios para apoyar la planificación de la inversión y las decisiones financieras futuras de la empresa.

#### **1.4.5 Estructura de un plan financiero**

Una administración financiera sólida permite a las empresas mantener niveles adecuados de liquidez, solvencia y rentabilidad. La correcta planeación financiera implica considerar todos los detalles para crear un escenario eficiente para poder desarrollar las actividades de la empresa. La planeación financiera sustenta la base para el desarrollo de los planes de las diferentes líneas de negocios dentro

---

<sup>19</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, Cap. 3  
Flujos de Efectivo y planificación financiera, pag 103

de la organización que pretenden alcanzar ciertos objetivos, ya que si no se dispone de los recursos económicos necesarios no se puede llevar a cabo la ejecución de los distintos proyectos.

El plan financiero implica determinar los siguientes elementos de acuerdo a las necesidades y características de las empresas:

- a) Un presupuesto sólido y realista que considere una proyección de ventas y los costos de operación.
- b) Una estructura de las fuentes de financiamiento.
- c) Un análisis del flujo de efectivo.
- d) Un análisis del punto de equilibrio.
- e) Los estados financieros proyectados o presupuestados.

Para la correcta elaboración de un plan financiero deben considerarse todos los aspectos que sean necesarios como: inflación, tasa de interés, costo de oportunidad, costos de las fuentes de financiamientos, capacidad productiva de la empresa, disposiciones legales vigentes, tasas de impuestos y otras restricciones que pueden presentarse como características del mercado de donde se opera.

Es importante también el uso de ciertos indicadores para el análisis de la estructura financiera de la organización, como pueden ser el valor actual neto (VAN) o la tasa interna de retorno (TIR). La variedad de los indicadores financieros que se puedan aplicar depende de la cantidad de información con la que se cuente y con las necesidades de evaluación que tenga la organización.

#### **1.4.6 Elementos que conforman un plan financiero**

El plan financiero generalmente se conforma de algunos elementos fundamentales que se consideran como un estándar a la hora de su elaboración, a continuación se describe cada uno de ellos de forma detallada:

### **a) Planificación de efectivo o presupuestos de caja**

El presupuesto de caja o pronóstico de caja, es un estado de las entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Ésta lo usa para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planificación de los excedentes y faltantes de caja. Por lo regular, el presupuesto de caja se diseña para cubrir un periodo de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y tipo de los intervalos depende de la naturaleza de la empresa, cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos.

Puesto que muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual. Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales<sup>20</sup>

### **b) Pronóstico de ventas**

La entrada clave en el proceso de la planificación financiera a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el departamento de marketing.

De acuerdo con el pronóstico de ventas, el administrador financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas. El administrador también determina el nivel requerido de activos fijos y el monto de financiamiento necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción. En la práctica, la obtención de buenos datos es el aspecto más difícil del pronóstico.

El pronóstico de ventas se basa en un análisis de datos externos, internos o una combinación de ambos. Un pronóstico externo se basa en las relaciones observadas entre las ventas de la empresa y ciertos indicadores económicos externos clave, como el producto interno bruto (PIB).

Los pronósticos que contienen estos indicadores están fácilmente disponibles. Debido a que las ventas de la empresa frecuentemente se relacionan mucho con algún aspecto de la actividad económica nacional general, un pronóstico de la actividad económica debe proporcionar una perspectiva de las ventas futuras.

---

<sup>20</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, pag 104

Los pronósticos internos se basan en una encuesta, o consenso, de pronósticos de ventas obtenidos a través de los propios canales de ventas de la empresa.<sup>21</sup>

### **c) Elaboración del presupuesto de caja**

Lo que implica las entradas de efectivo, los desembolsos y la evaluación del mismo presupuesto de caja.

#### **i. Entradas de efectivo**

Las entradas de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa durante un periodo financiero específico. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, los cobros de cuentas por cobrar y otras entradas de efectivo.

#### **ii. Desembolsos de efectivo**

Los desembolsos de efectivo incluyen todos los desembolsos de efectivo que realiza la empresa durante un periodo financiero específico. Los desembolsos de efectivo más comunes son: compras en efectivo, desembolsos en activos fijos, pagos de cuentas por pagar, pagos de intereses, pagos de renta, pagos de dividendos en efectivo, sueldos y salarios, pagos de préstamos, pagos de impuestos, adquisición o retiros de acciones.

Es importante reconocer que la depreciación y otros gastos no en efectivo no se incluyen en el presupuesto de caja porque simplemente representan una amortización programada de una salida de efectivo previa. El impacto de la depreciación, se refleja en la disminución de la salida de efectivo para pagos fiscal.

#### **iii. Evaluación del presupuesto de caja**

El presupuesto de caja indica si se espera un faltante o un excedente de caja en los meses que abarca el pronóstico. La cifra de cada mes se basa en el requisito impuesto internamente de un saldo de efectivo mínimo y representa el saldo total al final del mes.

### **d) Planificación de las utilidades: estados financieros proforma**

---

<sup>21</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, pag 104

En tanto que la planificación de efectivo se centra en el pronóstico de flujos de efectivo, la planificación de utilidades se basa en los conceptos de acumulación para proyectar la utilidad y la posición financiera general de la empresa. Los accionistas, los acreedores y la administración de la empresa prestan mucha atención a los estados financieros proforma, que son estados de resultados y balances generales proyectados o de pronóstico.

Se requieren dos entradas para elaborar los estados proforma: 1) los estados financieros del año anterior y 2) el pronóstico de ventas del año siguiente.

### **I. Elaboración del estado de resultados proforma**

El método del porcentaje de ventas es simple para desarrollar un estado de resultados proforma. Pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas. Estos corresponden a las proporciones de ventas de los rubros del año anterior.

### **II. Elaboración del balance general proforma**

Existen varios métodos simplificados disponibles para la elaboración del balance general proforma. Uno implica el cálculo de todas las cuentas del balance general como una parte del total de activos. Un método mejor y más popular es el método crítico por medio del cual se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general, algunos como una porción de ventas y otros por suposición de la administración, y el financiamiento externo de la empresa se usa como una cifra de equilibrio o de ajuste<sup>22</sup>

#### **1.4.7 Aspectos a considerar en la elaboración de planes financieros**

Existe una serie de elementos que son de gran importancia dentro de la planeación financiera y que se consideran críticos éstos ayudan de manera significativa a realizarla de la forma más correcta y completa, tomando en cuenta toda la información que sea relevante, podemos mencionar los siguientes:<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup>Lawrence J. GITMAN, Principios de Administración Financiera, San Diego State University, 11ª Edic, pag 105

<sup>23</sup>Rodríguez Puente, Eduardo, "Las Finanzas Corporativas: Una Visión de Procesos", El Economista, Sección Empresa y Negocios, 16 de Abril de 2003, Pág. 37-45

### **Comprender estrategias y entorno**

- Entender extremadamente la estrategia de la empresa y sobre todo los planes de crecimiento si los hay, y la postura competitiva de la empresa en la que se va a operar, y la de sus competidores que incluye todas aquellas acciones probables de éstos.
- Estar al tanto el entorno económico actual y analizarlo en el futuro probable. Esto se refleja en los supuestos clave de crecimiento de la economía, inflación, tipos de cambio, tasas de interés, y todos aquellos que se necesitan para realizar la proyección financiera

### **Base a utilizar para la planeación**

- La proyección financiera necesita de una base de la cual partir, esta base es la historia de la empresa y específicamente, para que la proyección financiera dé los resultados numéricos, necesita el estado de situación financiera o balance general del año inmediato anterior, convencionalmente llamado año cero. La historia, da la información que se hereda al futuro, por ejemplo el monto de la deuda existente y sus programas de pago, la historia también proporciona la experiencia de cómo se han comportado ciertas variables en función de otras, del pasado se toma lo que es relevante y necesario para el futuro y sobre de esto, se hacen todos los cambios que implican las estrategias de los negocios y los planes operativos.

### **Congruencia en supuestos utilizados en las proyecciones**

- Es una práctica generalizada, empezar la proyección financiera con la proyección de las ventas de la empresa, parece aún mejor visualizar esta etapa del análisis como la de un trabajo muy intenso, detallado y preciso sobre el conjunto de la proyección de los ingresos, del costo de ventas, de la utilidad bruta, de los gastos de ventas y de la administración y por ende de la utilidad de operación, ya que este conjunto de cuentas constituyen sin duda, el corazón del negocio.  
Las partidas a considerar en la proyección serían las ventas, los costos variables, el margen de contribución, los costos fijos y la utilidad de operación.
  - Se debe tener un cuidado muy especial en la calidad y congruencia de los supuestos de proyección utilizados. La importancia de una buena proyección de ventas descansa no tan solo en la calidad de la misma, sino también en que otros renglones componentes de la proyección se consideran en función de dichas ventas. Sucede algo semejante con la proyección del costo de ventas, sin
-

embargo en este caso se tiene que escoger la técnica bajo la cual se va a proyectar este renglón es decir, si se hará siguiendo la mecánica del costeo absorbente o bien la del costeo variable o directo. Recordando que la meta importante es llegar a una buena proyección de la utilidad de operación. La elección entre costeo absorbente y variable, dependerá de las preferencias administrativas y de la información disponible.

- En lo que se refiere a los gastos de operación, los correspondientes a los gastos de venta pueden proyectarse utilizando un porcentaje sobre las ventas debidamente razonado en algunos casos se calculan con base en un porcentaje sobre las ventas o bien sobre alguna base semi-variable o de otro tipo.
- Ya teniendo las ventas, el costo de ventas o el margen de contribución, los gastos de venta y los gastos de administración se llega a la determinación de la utilidad de operación. Este es un momento ideal para hacer un alto breve en el camino y hacer un análisis cuidadoso de los resultados.

### **Planeación fiscal**

- La planeación fiscal es particularmente importante. Si la proyección del impuesto sobre la renta a pagar y demás partidas incluidas aquí, se hace en forma reducida, lo más seguro es que se pierda información relevante para la rentabilidad y flujos; además, los mismos resultados de la proyección financiera pueden arrojar insumos valiosos para refinar esta planeación. Este análisis fiscal-financiero es meticuloso, pero la experiencia indica que tiene un balance del costo-beneficio sumamente favorable, debido a la existencia posible de cargos o créditos diferidos a la utilidad gravable, siempre y cuando ellos sean relevantes para el flujo de efectivo.

### **Capital de trabajo**

- Otro de los puntos importantes es la planeación del capital de trabajo neto, es decir, las cuentas por cobrar, los inventarios, los proveedores y otros activos y pasivos no bancarios o no bursátiles. Desde el punto de vista estrictamente financiero es útil pensar en una meta global de inversión en el capital de trabajo neto y por ende, en una meta de inversión para cada renglón individual del capital de trabajo

### **Decisiones sobre reparto de utilidades**

- La decisión de dividendos a repartir a los accionistas es una de las tres decisiones fundamentales de las finanzas de las empresas, junto con la decisión de inversión y la decisión de estructura de capital. La expectativa natural del accionista es recibir su dividendo anual y en el tiempo, obtener sus ganancias de capital. Es más, los accionistas esperan que el dividendo crezca en alguna forma a través de los años.

Solamente si los propios accionistas deciden reinvertir todas las utilidades en cierto período, porque esperan al futuro un flujo mayor, no se planearían dividendos para el período considerado.

### **Estructura de capital**

- Esta decisión normalmente produce un proceso muy intenso ya que se debe determinar en forma simultánea los faltantes o sobrantes de recursos que determinan en cada fase de cálculo, la forma en que vamos a financiar el crecimiento es decir, el riesgo financiero que quisiéramos y que racionalmente pudiéramos correr para el futuro de la empresa, lo que implica determinar lo que vamos a financiar con deuda y lo que vamos a financiar con nuestros propios recursos generados y en caso de necesitarse, la cantidad de capital requerido, por lo que hay que decidir si se va contratar o emitir deuda nueva, se requiere suponer su naturaleza en cuanto a plazo, moneda, tipo de interés y cualquier otra variable relevante. También y en función de dichas condiciones, se requiere calcular el costo del capital esperado para cada una de las fuentes de financiamiento y la cifra final de los gastos financieros que se deriva de las mismas.

### **Reportes finales**

- Los reportes que arroja la Planeación Financiera son los estados financieros que comprende el estado de resultados, el estado de situación financiera y un flujo de efectivos, y adicionalmente algunos indicadores, tablas resumen, gráficas y todo aquello que pida la Dirección de la empresa

#### **1.4.8 Punto de equilibrio como parte del plan financiero**

Una de las principales características del punto de equilibrio, es que permite obtener datos anticipados, además de ser flexibles, por lo que se acomoda a las necesidades de cada empresa, de esta manera es aplicable a empresas que trabajan con una o varias líneas de ventas. La finalidad de conocer el punto de equilibrio en una empresa es que se considera como el punto de partida la planificación de

utilidades. Esta técnica realiza una combinación de todos los factores que determinan las probables utilidades o pérdidas a diversos volúmenes de operación, por lo que constituye un instrumento valioso para la planeación, decisión y control en los negocios.<sup>24</sup>

#### **a. Concepto de punto de equilibrio**

El punto de equilibrio consiste en predeterminedar un importe, en el cual, la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir, el punto en donde las ventas son iguales a los costos y a los gastos. Para tal caso, el punto de equilibrio o punto crítico, viene a ser aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar.

Este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades que conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, en el lugar donde se obtiene mayor proporción de utilidades.

#### **b. Objetivos del punto de equilibrio**

Los objetivos más significativos del punto de equilibrio se resumen en los siguientes dos puntos:

- i. Planificar utilidades antes y después de los impuestos correspondientes según la tasa establecida legalmente.
- ii. Conociendo los costos así como los ingresos, determinar un volumen de ventas en unidades en el cual se establece el punto de equilibrio y a partir de este nivel de ventas en unidades, planificar otros volúmenes de venta por lo cual la empresa obtenga utilidades antes y después de impuestos.

#### **c. Tipos de costos dentro de la empresa**

##### **Los costos de la empresa:**

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos ya que comprenden al conjunto de erogaciones que se realizan con motivo de la producción, venta o distribución de determinado producto o servicio, los cuales pueden ser:

---

<sup>24</sup>Tesis para optar a la licenciatura en administración de empresas: el punto de equilibrio como herramienta administrativa en la toma de decisiones, autor, Monserrat Mendoza rojas Rojas, Mexico 2010

- i. **Costos fijos:** Son aquellos en los que necesariamente se incurre, exista o no ventas. Es un costo constante para cada línea del negocio y por periodos de tiempo inalterables (1 mes, 6 meses, o 1 año). Se hallan o no prestado servicios siguen siendo constantes. El costo fijo es constante en total, pero variables por unidad. Esto tiene como resultado que a mayor producción una distribución del costo fijo entre más tipos de servicios y dará un costo unitario menor y una utilidad unitaria mayor.
- ii. **Costos variables:** Estos costos dependen directamente de las ventas, es decir, cuando hay ventas, éstos se producen, y si no hay ventas entonces no habrá costos. Es un costo constante por línea de negocios pero varía en total de acuerdo a los ingresos por servicios prestados.

#### d. **Formula del punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución es decir el exceso de ingresos con respecto a los costos variables por unidad.

El margen de contribución además es la parte que contribuye a cubrir los costos fijos y proporciona una utilidad, en el caso del punto de equilibrio, el margen de contribución total de la empresa es igual a los costos fijos totales; no haya utilidad ni pérdida.

#### **Formula en unidades**

La fórmula aplicable para determinar el número de unidades que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

$$X = \frac{C.F.}{P.V. - C.V.}$$

En donde:

X=	Número de unidades
P.V. =	Precio de Venta
C.V. =	Costos variables
C.F. =	Costos Fijos

Por lo tanto "X" es el número de unidades del producto que se requiere vender para estar en equilibrio.

### Formula en ingresos

La fórmula aplicable, para determinar la cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es la siguiente:

Ingresos en el punto de equilibrio

	Costos Fijos
<b>P.E.I=</b>	$\frac{1 - \text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}$

### 1.4.9 Ciclo del flujo de efectivo

La administración del ciclo de flujo de efectivo es un elemento importante en la administración del capital de trabajo, al realizar un análisis del mismo se deben tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

Ciclo de caja o Ciclo del flujo de efectivo: Es uno de los mecanismos que se utilizan para controlar el efectivo, establece la relación que existe entre los pagos y los cobros; o sea, expresa la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa paga la planilla de sueldos y salario por el personal contratado hasta que se efectúa el cobro del servicio prestado.

Al analizar el ciclo de flujo de efectivo es conveniente tener en cuenta dos factores fundamentales:

1. El ciclo operativo no es más que una medida de tiempo que transcurre entre el pago de planilla de salarios y el cobro del efectivo como pago de los servicios prestado. La cual está determinada por:
  - Ciclo de conversión de cuentas por cobrar o plazo promedio de cuentas por cobrar.
2. El ciclo de pago tiene en cuenta las salidas de efectivos que se generan en las empresas por conceptos de pago, mano de obra y otros costos necesarios para la prestación del servicio, este se encuentra determinado por:
  - Ciclo de conversión de las cuentas por pagar o Plazo promedio de las cuentas por pagar:

### Ciclo de flujo de efectivo = Ciclo operativo – Ciclo de pago

Existe una relación inversa entre el ciclo de caja y la rotación de efectivo, cuando disminuye el ciclo la rotación aumenta, lo contrario también es válido, por tanto las empresas deben dirigir sus estrategias para lograr disminuir el ciclo de caja, pues de esta forma garantizan que las entradas de efectivo se produzcan más rápido; esto no indica que las entidades deban quedarse sin saldo en caja para operaciones, ya que existen una serie de razones por las cuales las se mantiene un saldo de efectivo mínimo en caja.

## El ciclo de caja



A menor tiempo, mayor rentabilidad

#### 1.4.10 Estado de flujo de fondos

El estado de flujo de fondos es de suma importancia, ya que ayuda a la toma de decisiones para asegurar que la empresa tenga suficientes fondos para cumplir con las obligaciones financieras en las fechas establecidas para aprovechar las oportunidades de inversión.

##### a) Definición de fondos

Bajo el entendido que los fondos son aquellos que se encuentran en efectivo o son equivalentes de éste, se deben considerar las transacciones que tiene efecto sobre estas cuentas, alguna de ellas son el efectivo en bancos, la caja general, depósitos a la vista e incluso las actividades de reporto.

Sin embargo un análisis de flujo de fondos en el que éstos se definen estrictamente como efectivo no toma en cuenta las transacciones que lo afectan directamente y éstas pueden ser importantes para

una evaluación completa de la empresa, algunas de ellas son compras importantes de fin de periodo y ventas a crédito, la adquisición de propiedad a cambio de acciones o bonos, y el intercambio de una propiedad por otra, por lo tanto es razonable tener en cuenta estos eventos para un mejor análisis de los fondos.

Cabe resaltar que los estados de fondos resultantes con frecuencia se centran en el cambio en la posición de efectivo de la empresa con el paso del tiempo o su cambio en el capital de trabajo neto (activos corrientes menos pasivos corrientes).<sup>25</sup>

#### **b) Implicaciones del análisis del estado de fondos**

El análisis del estado de fondos permite una comprensión de las operaciones financieras de una empresa que será muy valiosa para el área de finanzas y que a la vez ayuda a conocer el grado de liquidez en la que la compañía se encuentra, y que permite detectar los desequilibrios en el uso de los fondos para tomar las acciones adecuadas.

Otro uso de los estados de fondos es la evaluación de las finanzas de la empresa en cuanto a las fuentes principales de fondos en el pasado y que muestra qué porciones de su crecimiento fueron financiadas interna o externamente.

Los estados de cuenta de fondos también son útiles al juzgar si una empresa se ha expandido a una tasa demasiado rápida o si la capacidad de financiamiento está restringida. Es posible determinar si el crédito comercial de proveedores (cuentas por pagar) ha aumentado de manera desmedida para aumentar los activos corrientes y las ventas. También es revelador analizar la mezcla de financiamiento a corto y largo plazos en relación con los fondos necesarios para la empresa.

El análisis de un estado de fondos para el futuro será muy valioso para un director financiero en la planeación del financiamiento a mediano y largo plazos de la empresa, siendo así porque revela las necesidades prospectivas de fondos totales, el tiempo esperado de estas necesidades y su naturaleza.

---

<sup>25</sup>Fundamentos de Administración financiera, 13ª Edición, James C. Van Horne, John M. Wachowicz Jr. Pearson Educación, México 2010, pag 169

#### **1.4.11 Estado contable de flujos de efectivo**

El propósito del estado de flujos de efectivo es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo en una empresa durante un periodo, clasificados en tres categorías:

- a) Actividades operativas
- b) Actividades de inversión
- c) Actividades de financiamiento

Cuando se usa con la información contenida en los otros dos estados financieros básicos y lo que ellos revelan, este estado ayuda a evaluar e identificar ciertos factores como la capacidad de una compañía para generar flujos de entrada de efectivo neto futuros, el efectivo que se dispone para pagar sus deudas, intereses y dividendos, así como también la necesidad de financiamiento externo de una compañía.

Un beneficio importante del estado de flujos de efectivo es que el usuario obtiene una imagen razonablemente detallada de las transacciones de operación, de inversión y financieras de la empresa que implican efectivo.

Una generación interna fuerte de efectivo operativo se considera una señal positiva mientras que un flujo de efectivo operativo bajo debe alertar al analista para que verifique un crecimiento no sano en las cuentas por cobrar y/o el inventario. Sin embargo, incluso un flujo de efectivo operativo sólido es insuficiente para asegurar el éxito.

#### **1.4.12 Presupuestos**

##### **a) Importancia, estructura y elaboración de los presupuestos**

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa. Financieramente si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración solo tendrá una idea muy vaga respecto de hacia dónde se dirige la compañía.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones

constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal ayuda a ver las operaciones como un todo.

Cuando una entidad realiza comparaciones entre resultados operativos reales con resultados proyectados se puede determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas y utilidades deseadas.

### **b) Tipos de presupuesto**

Los presupuestos se dividen en operativos, financieros y de inversiones permanentes para adquisiciones de activos fijos, denominados también de capital. Además pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos, y existe una subdivisión: el llamado presupuesto base cero, que es aquel que se toma como si la empresa está iniciando operaciones, más adelante se detalla sobre este presupuesto, se detalla a continuación los principales tipos de presupuesto:

#### **• De operación**

El presupuesto de operación es el más utilizado, y se debe preparar con base en la estructura de la organización, involucrando a los gerentes o encargados de área en el cumplimiento de los objetivos planeados en el mismo. Se presupuestan las compras, ventas, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.

#### **• Financiero**

Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir es la combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa de acuerdo a las siguientes necesidades:

- ✓ Capital de trabajo.
- ✓ Origen y aplicación de fondos.
- ✓ Flujos de cajas.
- ✓ Amortización de créditos bancarios.
- ✓ Nuevas aportaciones de capital.

- **De capital**

El resultado de este presupuesto se incorpora al presupuesto financiero y de operación, este constituye una parte del presupuesto maestro, ya que incluye todos los proyectos de inversión, así como proyectos ya aprobados, y se basa en decisiones proyectadas a largo plazo.

- **Base cero**

Consiste en reevaluar cada uno de los gastos, iniciando siempre a partir de cero; es decir se elabora como si fuera la primera operación de la compañía, y se evalúa y justifica el monto y necesidad de cada renglón del mismo. Con este presupuesto se olvida el pasado para planear a conciencia el futuro.

- **Maestro**

El presupuesto maestro reúne los diferentes presupuestos y representa las estimaciones de todas las transacciones de inversiones, ingresos y gastos para un periodo contable subsiguiente, incluyendo estados financieros pro-forma o proyectados.<sup>26</sup>

Este deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, este presupuesto es sometido a un proceso de actualización por lo cual sus cifras deben ser flexibles.

- **Por líneas de negocio**

El presupuesto por líneas de negocios es un plan de acción y motivación, destinado a controlar y reducir costos y gastos en términos de responsabilidad individual, en cada una de las áreas del negocio. Es decir cuando una empresa posee diferentes líneas de negocio o áreas a las que presta servicios presupuesta de manera separada cada una de ellas.

El establecimiento de un plan presupuestal complementa el sistema de contabilidad por responsabilidades, debido a que sienta las bases para comparar los gastos realmente incurridos con los costos presupuestados para cada línea del negocio.

El presupuesto por líneas de negocios y la contabilidad por áreas o niveles de responsabilidad se unen en la búsqueda de objetivos de control de costos, operaciones y valores controlables estructurados en la organización.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Presupuestos teoría y práctica, Autor Raúl Cárdenas y Nápoles, Segunda edición, México McGraw-hill, 2008

## 1.5 BASE TÉCNICA

La normativa técnica contable aplicable a las empresas sujetas a estudio es el conjunto de las NIIF para las Pymes, de las cuales las secciones de mayor aplicabilidad se detallan a continuación:

Secciones de aplicación general de la NIIF para las Pymes.

Agrupar las secciones que proveen los principios generales aplicables a todo tipo de empresa indistintamente de la actividad económica a la que éstas se dediquen, seguidamente se presentan:

### ✓ **Sección 1: pequeñas y medianas entidades**

Se enfocada a delimitar el ámbito de aplicación o alcance general, brinda dos características generales para poder establecer, qué entidades serán las obligadas a la adopción de la Norma, éstas se enuncian a continuación:

Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- No tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- Publican estados financieros con propósito de información general.<sup>28</sup>

Las entidades dedicadas a la subcontratación quedan dentro del alcance mencionado por lo que la aplicación de esta normativa es una opción al momento de llevar a cabo la contabilización de sus operaciones.

### ✓ **Sección 2: conceptos y principios generales**

Proporciona las características básicas con las que debe cumplir la información financiera generada por las entidades subcontratistas y las definiciones de los elementos de los estados financieros.

**Sección 3, 4, 5, 6, 7 y 8:** presentación de estados financieros.

En estas secciones se describen los principios fundamentales con los que deben cumplir los estados financieros, se describen los componentes de un conjunto completo de estados financieros y se

---

<sup>27</sup> Presupuestos teoría y práctica, Autor Raúl Cárdenas y Nápoles, Segunda edición, México McGraw-hill, 2008

<sup>28</sup>IASB, "Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades", 2009, Párrafo 1.2.

detallan las características de cada uno de estos componentes. Estas secciones son de suma importancia al momento de la elaboración y presentación de los informes financieros por parte de las entidades de servicios.

✓ **Sección 10: políticas contables, estimaciones y errores.**

Para poder llevar a cabo el proceso de medición, reconocimiento y presentación de las transacciones de una entidad subcontratista, es de vital importancia el establecimiento de políticas que guíen el desarrollo del mismo, teniendo en cuenta que una política es un principio, lineamiento o guía ya sea específico o general que se aplica una entidad para elaborar y presentar la información financiera de una manera fiable y razonable<sup>29</sup>, debe realizarse la selección de políticas contables, siguiendo lo descrito en esta sección.

✓ **Sección 17: propiedades, planta y equipo**

Las entidades subcontratistas medirán los activos utilizados en la producción de sus bienes, siempre y cuando cumplan con los parámetros de reconocimiento, al costo. Los componentes de éste en un elemento de propiedades, planta y equipo, está conformado por el precio de adquisición, los costos directamente atribuibles y la estimación inicial de los costos de desmantelamiento.

La medición posterior de las propiedades, planta y equipo será al costo menos la depreciación acumulada y cualesquiera pérdidas por deterioro de valor acumuladas. Los costos de mantenimiento se reconocerán en resultados del periodo en que la entidad incurra en ellos.

✓ **Sección 11: instrumentos financieros básicos.**

Brinda los lineamientos que se deben seguir para contabilizar los instrumentos financieros básicos de los que hacen uso las empresas subcontratistas, instrumentos financieros básicos tales como: efectivo, cuentas por cobrar y por pagar, entre otros. Deberá realizarse una elección de política contable entre, aplicar lo dispuesto en la sección 11 en su totalidad o aplicar lo dispuesto en la NIC 39 referente a la medición y reconocimiento combinado con los requerimientos de información a revelar establecidos en la sección 11.

✓ **Sección 21: provisiones y contingencias**

---

<sup>29</sup> Párrafo 10.2 sección 10 de la NIIF para las PYMES.

Presenta los lineamientos que se deben seguir para el reconocimiento y medición de las provisiones, estas entidades aplicará esta sección para contabilizar las provisiones que realice de acuerdo a la actividad que desarrolla, también establece la información que se deberá revelar sobre los activos y pasivos contingentes que puedan surgir en el período que se informa.

✓ **Sección 23: ingresos de actividades ordinarias**

La medición de los ingresos de actividades ordinarias desarrolladas por las entidades se realizará en base al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir.

Cuando exista pago diferido, la entidad medirá los ingresos de actividades ordinarias al valor presente de todos los cobros futuros.

✓ **Sección 28: Beneficios a empleados**

El tratamiento contable de los beneficios de los empleados también se aplica en este trabajo, es decir todas las contraprestaciones que la empresa brinda a los trabajadores, incluyendo administradores y gerentes, a cambio de sus servicios prestados.

✓ **Sección 29: impuesto a las ganancias**

Las entidades subcontratistas utilizarán esta sección para contabilizar las diferencias que surjan al aplicar las disposiciones legales y las técnicas. Los impuestos a las ganancias se separan en corrientes y diferidos.

✓ **Sección 32: hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa**

Define los hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa y establece los principios para el reconocimiento, medición y revelación de esos hechos.

## 1.6 BASE LEGAL

En El Salvador no existe una ley especial que regule a las empresas que brindan servicios de subcontratación, sin embargo están sometidas a las obligaciones mercantiles y todas las disposiciones legales que le son aplicables de acuerdo al giro del negocio.

- Código de Comercio: establece las obligaciones relativas a la contabilidad de igual forma menciona los registros contables con los que se debe cumplir tales como estados financieros, libros diarios y mayor, entre otros. Además en esta disposición legal se faculta al Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría como ente rector de la profesión encargado de la emisión de la normativa técnica aplicable en el país.
- Código Tributario: describe las obligaciones tributarias las cuales se dividen en obligaciones formales y sustantivas, por un lado determina como obligados formales a los contribuyentes, responsables y demás sujetos según disposición legal, las obligaciones con las que éstos deben cumplir son: registrarse como contribuyente, informar sobre el lugar para recibir notificaciones, presentación de declaraciones tributarias en tiempo y forma establecidos, emisión de documentos legales, llevar contabilidad formal, obligaciones formales establecidas.
- Ley de protección al consumidor: Esta ley tiene por objeto proteger los derechos de los consumidores, así mismo promover y desarrollar la protección de los consumidores. Están sujetos a esta ley todos los consumidores y proveedores, sean estos personas naturales o jurídicas.

En cuanto a las obligaciones sustantivas se establece como tales la autoliquidación y pago del impuesto y las diferentes formas de retención del Impuesto sobre la Renta.

- Ley del Impuesto Sobre la Renta: regula que la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos, genera la obligación del pago de este impuesto. Esta ley determina la actividad de servicio, entre otras, como fuente generadora de ingresos y sujeta al pago del tributo. Además proporciona las deducciones tales como gastos, costos, las cuales podrán ser usadas al momento de la elaboración de la correspondiente declaración del impuesto.
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios: en su cuerpo expresa cuáles serán los hechos generadores que darán vida al impuesto, entre estos se encuentra la transferencia de bienes muebles categoría dentro de la cual se enmarca la prestación de servicios. También muestra, los parámetros bajo los cuales los comerciantes estarán obligados a inscribirse como contribuyentes, la tasa aplicable a la base imponible la cual corresponde al trece por ciento, y el plazo para liquidar el impuesto equivalente a los primeros 10 días hábiles al mes siguiente al periodo informado.

- Además, les es aplicable disposiciones de índole laboral contenidas en el Código de Trabajo, previsional sustentadas en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, y de seguridad social reguladas en la Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- En cuanto a las normativas específicas para las empresas de servicios de subcontratación que prestan servicios a las empresas distribuidoras de energía eléctrica se mencionan las de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente en los centros de trabajo que se encuentran contenidas en:

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

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación en las empresas que prestan servicios de outsourcing está basada en un estudio analítico e Inductivo el cual analiza la incidencia de la carencia de una herramienta para proyectarse financieramente dentro de estas compañías, y a la vez describe las causas y características de la problemática originada por esta deficiencia y como ésta afecta la rentabilidad de las mismas, se identifica el impacto de la ausencia de planes financieros que sean útiles y en constante evaluación, esto a través de la información recolectada mediante el instrumento de medición, que para este trabajo utilizamos la encuesta.

### **2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS**

En esta investigación las unidades de análisis fueron los gerentes generales, financieros y contadores encargados de la gestión financiera de las empresas de outsourcing y especial aquellas que les prestan servicios a las distribuidoras de energía eléctrica.

## 2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

### 2.3.1 Universo

Dentro del universo de estudio están comprendidas todas las empresas que se dedican a la prestación de servicios de outsourcing del municipio de San Salvador, según datos consultados en el sistema del Centro Nacional de Registros existen 128 registradas bajo ese giro dato actualizado al año 2013

### 2.3.2 Muestra

Se tomó como muestra 47 empresas, la cual se determinó utilizando la formula siguiente:

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

En donde:

n=	Muestra	Lo que obtendremos
N=	Universo	128
Z=	Nivel de confianza	1.96
P=	Probabilidad de éxito $\geq 1$	0.95
Q=	Probabilidad de fracaso (1-P)	0.05
e=	Margen de error	0.05

El margen de confianza que se considero es de 0.95 y por ende el margen de error es del 0.05.

Al sustituir los datos en la fórmula se obtuvo el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(128) (0.95) (1-0.95) (1.96)^2}{(128-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 ((0.95)(1- 0.95))}$$

$$n = \frac{23.36}{0.4999} \quad n = 47$$

Al aplicar valores a la fórmula se obtuvo que la cantidad de empresas de subcontratación a considerar en la muestra de la investigación se determinó que es de cuarenta y siete.

## **2.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Material bibliográfico impreso o físico**

Se utilizó material bibliográfico (Libros, revistas, tesis y otros) el cual se convirtió en un insumo y guía para la elaboración del trabajo de investigación y a través de la cual se obtuvo una orientación en el desarrollo del mismo.

### **2.4.2 Material bibliográfico disponible en la web**

Este medio se utilizó como un recurso complementario para obtener información especializada respecto al tema. Para ello se utilizó sitios web especializados que contiene temáticas relacionadas con empresas subcontratistas e información financiera.

## **2.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta ya que se obtuvo la información necesaria para la investigación poniendo de manifiesto las deficiencias ocasionadas por la ausencia de planes financieros en las empresas de outsourcing y de esta forma poder diseñar adecuadamente los casos prácticos que ayuden a solventar las problemáticas identificadas.

Complementariamente se pudo entrevistar a algunos gerentes de estas empresas que ayudaron a tener una noción más amplia de la problemática. (Ver anexo 1)

## 2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis y procesamiento de la información se construyó mediante la elaboración de cuadros de análisis y gráficos relacionando variables, y haciendo uso de Microsoft Excel para una mayor comprensión de la información obtenida de los instrumentos de medición. (Ver Anexo 2)

## 2.7 DIAGNÓSTICO

Después de recolectar la información acerca de la problemática que genera la ausencia de un plan financiero en las empresas de outsourcing se elabora este diagnóstico basado en los datos obtenidos en la muestra de las 47 empresas, el análisis es el siguiente:

### **Área de funcionamiento general**

De la información recopilada de las 47 empresas de outsourcing se concluye que la mayoría de ellas cuenta en su estructura organizativa con el departamento contable, otro buen porcentaje tiene una sección de recursos humanos, y alrededor del 57% posee la unidad de finanzas y una porción muy baja de éstas, manifestó tener un área de facturación la cual realiza actividades adjuntas a contabilidad, dentro de cada una de estas se genera información la cual es un insumo útil para el análisis de la situación económica de la empresa.

Es importante mencionar que los datos contables que se generan mayormente son utilizados con el fin de cumplir obligaciones legales ante las autoridades, poniendo de manifiesto que es necesario maximizar el uso de ellos porque solamente el 47% los destina para análisis financieros.

También se observó que el método más utilizado para la determinación de los precios de venta es el porcentaje sobre los costos, esto se le atribuye a la facilidad de cálculo, otras se basan en los precios establecidos por el sector, y algunas; en menor porcentaje con un 17% indicaron que realizan proyecciones de cifras históricas; tomado de referencia los precios de años anteriores aspecto que debe ser tomando muy en cuenta porque las situaciones económicas son cambiantes y la inflación es un factor determinante en estos, mientras que solo el 9% lo elaboran mediante un estudio de mercado para establecer los precios. (Ver cuadro 1)

**Cuadro1: Funcionamiento general**

Pregunta	Opciones	Porcentaje
1	<b>Dentro de la estructura organizativa de la empresa. ¿Con cuales departamentos cuenta?</b>	
	Finanzas	57%
	Contabilidad	83%
	Recursos Humanos	72%
	Facturación	28%
2	<b>¿Para cuál de las siguientes opciones es utilizada la información financiera que genera la entidad?</b>	
	Cumplimiento de obligaciones legales	91%
	Control interno	38%
	Análisis financiero	47%
3	<b>¿En que se basa la empresa para establecer precios de venta de sus servicios?</b>	
	Porcentaje sobre los costos	66%
	Precios establecidos por el sector	21%
	Proyecciones basadas en cifras históricas	17%
	Estudios de mercado	9%

**Área financiera:**

Al estudiar el área financiera de las empresas de outsourcing se muestra que dentro del análisis financiero que realizan existen diversas herramientas que se pueden emplear, y se observa que un 74% aplican para esta gestión las razones financieras, un 28% refleja que prefieren el uso del punto de equilibrio; así mismo elaboran el análisis de tendencias y vertical; pero es inquietante que aún existe un 13% de empresas que no utiliza ningún mecanismo para la gestión financiera, por lo que es necesario implementar el manejo de estos valiosos instrumentos dentro de las empresas.

Se debe hacer enfoque también en la frecuencia con la que se realizan los análisis financieros porque un 45% de las empresas lo hace anualmente, otra proporción lo ejecutan trimestralmente y una proporción no significativa lo llevan a cabo semestralmente, esto debido a que mientras más frecuentes sean los exámenes es más práctico para prevenir y anticiparse a situaciones financieras adversas.

En la planeación financiera hay distintos tipos de planes, dentro de las entidades sujetas a estudio éstos son elaborados por los gerentes financieros o generales y en algunas empresas por el contador que en todo caso desempeña las labores de un financiero, un 62% se inclina por la utilización de planes financieros, otra cantidad similar compone planes operativos, y solamente el 2% crean planes estratégicos, mientras que una cantidad significativa manifiestan no utilizar ningún tipo de plan, los planes mayormente se constituyen y evalúan para periodos anuales y trimestrales, sin embargo es alarmante que existe un 17% empresas que no implementan ninguno de ellos.

Es por ello que se hace hincapié en el establecimiento de modelos a seguir dentro de estas empresas para que puedan ir día con día convirtiendo la planeación financiera en un elemento fundamental para su funcionamiento, siempre provisionando la situación económica de la entidad.

**Cuadro 2: Área financiera**

Pregunta	Opciones	Porcentaje
4	<b>¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para la gestión financiera?</b>	
	Razones financieras básicas	74%
	Análisis de tendencias	21%
	Análisis vertical	2%
	Punto de equilibrio	28%
Ninguna	13%	

5	<b>Si utiliza alguna herramienta de las antes descritas, indique la frecuencia con que realiza los analisis respectivos:</b>	
	Trimestral	32%
	Semestral	6%
	Anual	45%
Otras	11%	
6	<b>¿Qué tipos de planes elaboran en esta entidad?</b>	
	Estratégico	2%
	Operativos	53%
	Financieros	62%
Ninguno de los anteriores	17%	

### Área de efectivo y operaciones.

Dentro de las empresas que elaboran algún tipo de plan, la mayoría conformada por un 57% lo hacen para un periodo anual, y se evalúan con la misma frecuencia, tanto la elaboración como la evaluación de los planes son realizadas por los gerentes financieros.

Un 70% de las empresas sujetas a análisis utiliza presupuestos sencillos de efectivo para prever este recurso necesario y las posibles fuentes de financiamiento, y un 23% de las entidades no cuenta con ninguna herramienta que les permita hacer esa planeación, lo anterior indica que las entidades necesitan la implementación de métodos que les faculte pronosticar los fondos de forma más objetiva, y anticiparse para poder obtener el requerimiento financiero demandado. Y se hace imprescindible incentivar a las organizaciones a que siempre de forma prevista se detalle la cantidad de dinero que necesita para el funcionamiento normal de ella porque este es el elemento más importante dentro del capital de trabajo, siendo que en estas empresas no se dispone de inventarios.

Aunque cuando se pretende realizar nuevos proyectos la mayoría de las empresas estima la cantidad de bienes y servicios a requerir dentro de la operatividad de la entidad y de esta forma establecer una rentabilidad predeterminada, esto lo realizan mediante presupuestos de ingresos y gastos que es la forma más sencilla. ( Ver cuadro 3).

**Cuadro 3: Área de efectivo y operaciones.**

9	<b>¿Cada cuanto tiempo se evalúan y comparan los planes financieros con las cifras financieras históricas de la entidad?</b>	
	Trimestralmente	32%
	Semestralmente	4%
	Anualmente	53%
	Otras	2%
10	<b>¿Cuenta con alguna de las siguientes herramientas que le permita prever el efectivo disponible, las fuentes de financiamiento y el costo de las mismas al momento del surgimiento de nuevos proyectos dentro de la empresa?</b>	
	Flujos de caja proyectados	6%
	Presupuestos de efectivo	70%
	No cuentas con ninguna herramienta	23%

Es debido a todas estas deficiencias que un 98% de las entidades está interesada en disponer de un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios que le permita proyectar la situación financiera porque el 96% de las empresas considera que la elaboración y evaluación de planes financieros puede convertirse en una advertencia de situaciones desfavorables que afecten la operatividad y la rentabilidad de la empresa así como el buen desempeño de la misma, y estos planes deben incluir proyecciones de ventas y costos, análisis de flujo de efectivo, punto de equilibrio y estados financieros proyectados para que sean de mayor utilidad.

### **CAPITULO III- DESARROLLO DE UN PLAN FINANCIERO POR LÍNEAS DE NEGOCIOS**

Es muy importante que las empresas subcontratistas cuenten con un plan financiero por líneas de negocio en vista de que la planeación financiera provee guías y rutas a seguir a las empresas, ya sea como planes estratégicos a largo plazo o como operativos de corto plazo se plantea la necesidad de la elaboración e implementación de un plan financiero que facilite la proyección y se convierta en un pilar fundamental para la toma de decisiones económicas y que sirva de base para comparaciones futuras y la dirección de las empresas y ayude a proyectar sus finanzas futuras y evaluar diferentes escenarios a partir de la información contable que genera

Como parte del desarrollo del plan financiero por líneas de negocio, se han agrupado ciertos rubros con el fin de presentar la información de forma más comprensiva, el área de lectura y notificación se agrupo para fines de este plan con la área de verificación debido a que son proyectos que se trabajan en conjunto, al igual que la sección de atención al cliente se trabaja en unida con el área técnica y mensajería, a pesar de que la información histórica se tomo de base por separado se proyecta la información de maneja vinculada.

### **3.1 Ubicación física**

La oficina central de la empresa OUTSOURCING S.A de C.V está ubicada sobre la calle San Antonio Abad, edificio 1917B local 5, la principal actividad es la prestación de servicios de outsourcing en el área técnica y administrativa.

### **3.2 Fundamentos estratégicos**

#### **Visión**

Ser una empresa líder en proveer servicios y soluciones efectivas, en las áreas: Administrativa, Técnica, Comercial y General, comprometida con el desarrollo ético e intelectual que nos constituya en el mejor equipo de trabajo para generar satisfacción a nuestros clientes, mediante la ejecución de servicios especializados y de alta calidad a empresas e instituciones de los distintos sectores económicos.

#### **Misión**

Somos una empresa íntegra que brinda servicios de calidad y que apoya a nuestros clientes para alcanzar el mayor grado de excelencia en la generación de servicios seguros y confiables.

### **3.3 Objetivos**

#### **a) Objetivos de la entidad**

- Conocer anticipadamente los resultados económicos de la entidad
- Incrementar margen de contribución de las diferentes líneas de negocio
- Acrecentar el índice de rotación de las cuentas por cobrar
- Aumentar los niveles de liquidez

#### **b) Objetivos del plan financiero**

- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones económicas que se toman en el presente.
- Facilitar el control que permita el saber lo que se quiere hacer y proporcionar una guía para lograr la máxima eficiencia organizacional

- Comparar distintos escenarios financieros por medio de la información proyectada y evitar sorpresas preparando planes de contingencia
- Proporcionar información financiera a los diferentes grupos de interés que se interrelacionan con la empresa: gerentes, consejo de administración y por supuesto para los accionistas.

### **3.4 Organigrama de Outsourcing S.A de C.V**

El nivel jerárquico más alto lo representa el presidente de la junta general de accionistas, quien ejerce el papel de representante legal y gerente general de la empresa administrativamente se integra a la gerencia financiera y recursos humanos a su vez, poseen personal a su cargo para el desarrollo de las actividades encomendadas

## Organigrama de OUTSOURCING S.A DE C.V

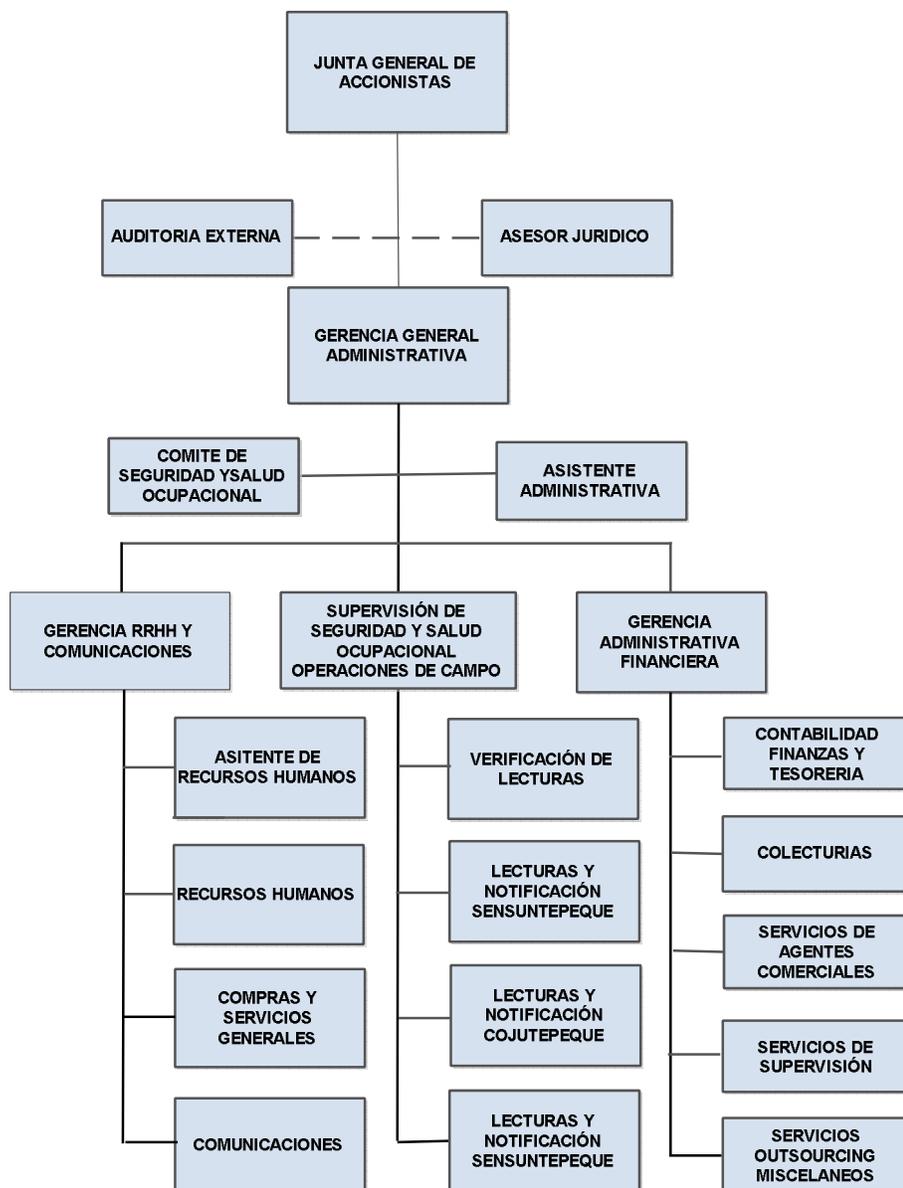


Figura N° 1: Organigrama de OUTSOURCING S.A de C.V

Fuente: Área de recursos humanos de OUTSOURCING S.A DE C.V

### 3.5 Políticas financieras

- Mantener un saldo mínimo de cajas de colecturías de \$6,550, y de las agencias 1 y 2 de \$700.00 y la agencia 3 de \$200, el área de verificación \$200 y las oficinas centrales de \$300.00.
- La totalidad de las ventas es al crédito, y el promedio de días de cobro es de 30 a 45 días.
- Las compras menores de \$500 se realizan en efectivo y las demás se negocian pagos al crédito no mayor a 30 días.
- Se consideran como bienes muebles y equipo de oficina aquellos con un costo mayor a \$100.
- En casos de falta de liquidez se solicita factoraje a una institución financiera a plazos no mayor de 30 días.

### 3.6 Datos financieros históricos 2011-2013

OUTSOURCING, S.A. DE C.V.						
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2013						
"EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA"						
CUENTAS	DATOS HISTORICOS					
	2011	COMPOSICION PORCENTUAL	2012	COMPOSICION PORCENTUAL	2013	COMPOSICION PORCENTUAL
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo y equivalente	-3,764	-3.2%	1434	1.0%	-16093	-9.32%
Cuentas por Cobrar	113,913	96.2%	123469	86.0%	149403	86.48%
Activo por Impuesto Corriente	2,075	1.8%	12885	9.0%	19452	11.26%
Registros transitorios y diferidos	1,667	1.4%	1343	0.9%	16925	9.80%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>113,890</b>	<b>96.2%</b>	<b>139130</b>	<b>96.86%</b>	<b>169687</b>	<b>98.22%</b>
<b>No corriente</b>						
Propiedad, Planta y Equipo						
Mobiliario y Equipo de Oficina	7,872	6.65%	11,473	7.99%	13,363	7.73%
Depreciación Acumulada	-3,369	-2.85%	-7,397	-5.15%	-10,586	-6.13%
Activo Intangible	0	0.00%	550	0.38%	550	0.32%
Amortización Acumulada	0	0.00%	-115	-0.08%	-253	-0.15%
<b>Total de Activo no corriente</b>	<b>4,504</b>	<b>3.80%</b>	<b>4,511</b>	<b>3.14%</b>	<b>3,074</b>	<b>1.78%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>118,394</b>	<b>100.00%</b>	<b>143,641</b>	<b>100.00%</b>	<b>172,761</b>	<b>100.00%</b>

CUENTAS	DATOS HISTORICOS					
	2011	COMPOSICION PORCENTUAL	2012	COMPOSICION PORCENTUAL	2013	COMPOSICION PORCENTUAL
<b>PASIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Proveedores	676	0.57%	30	0.02%	1,968	1.14%
Acreedores	11,125	9.40%	13,789	9.60%	13,982	8.09%
Prestamos CP	39,902	33.70%	57,391	39.95%	27,093	15.68%
Pasivos por Impuestos Corrientes	14,619	12.35%	12,587	8.76%	25,341	14.67%
otros pasivos	464	0.39%	627	0.44%	563	0.33%
<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>66,786</b>	<b>56.41%</b>	<b>84,423</b>	<b>58.77%</b>	<b>68,946</b>	<b>39.91%</b>
<b>No corriente</b>						
Préstamos bancarios a largo plazo			17,500		32,382	
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>17,500</b>	<b>12.18%</b>	<b>32,382</b>	<b>18.74%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>66,786</b>	<b>56.41%</b>	<b>101,923</b>	<b>70.96%</b>	<b>101,329</b>	<b>58.65%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	21,000	17.74%	39,000	27.15%	39,000	22.57%
Reservas	3,368	2.84%	3,656	2.55%	6,545	3.79%
utilidades acumuladas	0	0.00%	55	0.04%	0	0.00%
perdida acumuladas	-2,815	-2.38%	-2,815	-1.96%	-939	-0.54%
Utilidades del ejercicio	30,055	25.39%	1,821	1.27%	26,827	15.53%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>51,608</b>	<b>43.59%</b>	<b>41,717</b>	<b>29.04%</b>	<b>71,432</b>	<b>41.35%</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>118,394</b>	<b>100.00%</b>	<b>143,641</b>	<b>100.00%</b>	<b>172,761</b>	<b>100.00%</b>

<b>OUTSOURCING, S.A. DE C.V.</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011-2013</b>			
<b>"EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA"</b>			
<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ingresos por lectores y notificadores	\$ 255,607.19	\$ 282,912.42	\$ 300,407.00
Ingresos por atención al cliente	\$ 141,785.36	\$ 142,280.98	\$ 181,748.38
Ingresos de supervisión	\$ 133,073.63	\$ 221,314.72	\$ 267,146.58
Ingresos por colecturía	\$ 62,648.53	\$ 43,474.11	\$ 32,835.01
Ingresos por verificación	\$ 53,321.12	\$ 47,896.18	\$ 34,309.72
Ingresos por mensajería	\$ 15,430.55	\$ 8,118.91	\$ 14,457.38
Ingresos por oficinistas área técnica	\$ 25,654.43	\$ 103,450.48	\$ 251,129.79
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>\$ 687,520.81</b>	<b>\$ 849,447.80</b>	<b>\$ 1082,033.86</b>
Costos por lectores y notificadores	\$ 210,321.31	\$ 231,775.21	\$ 235,852.52
Costos atención al cliente	\$ 94,669.25	\$ 112,358.28	\$ 144,502.07
Costo por supervisión	\$ 109,590.99	\$ 194,330.82	\$ 238,971.45
Costos por colecturía	\$ 34,366.72	\$ 29,919.87	\$ 25,020.54
Costos verificadores	\$ 37,866.32	\$ 40,234.56	\$ 35,699.29
Costos por mensajería	\$ 12,793.01	\$ 7,449.87	\$ 11,682.49
Oficinistas de área técnica	\$ 25,183.11	\$ 88,364.07	\$ 200,048.54
<b>Costos operaciones</b>	<b>\$ 524,790.71</b>	<b>\$ 704,432.68</b>	<b>\$ 891,776.90</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 162,730.10</b>	<b>\$ 145,015.12</b>	<b>\$ 190,256.96</b>
Gastos de operación	\$ 110,920.00	\$ 129,307.00	\$ 139,184.00
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 51,810.10</b>	<b>\$ 15,708.12</b>	<b>\$ 51,072.96</b>
Gastos financieros	\$ -	\$ 7,977.83	\$ 10,685.60
Otros ingresos	\$ -	\$ 596.48	\$ 995.00
Otros gastos	\$ 6,865.77	\$ 4,207.52	\$ 119.35
<b>Utilidad antes de reserva</b>	<b>\$ 44,944.33</b>	<b>\$ 4,119.25</b>	<b>\$ 41,263.01</b>
Reserva legal	\$ 3,146.10	\$ 288.35	\$ 2,819.00
<b>Utilidad antes del impuesto</b>	<b>\$ 41,798.23</b>	<b>\$ 3,830.90</b>	<b>\$ 38,444.01</b>
Impuesto sobre la renta	\$ 11,743.58	\$ 2,009.51	\$ 11,548.39
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 30,054.59</b>	<b>\$ 1,821.39</b>	<b>\$ 26,895.62</b>

El cálculo del impuesto sobre la renta mostrado en el Estado de Resultado, de los ejercicios 2011 al 2013, se realizó por medio de una conciliación fiscal, detallado en el siguiente cuadro:

<b>CUENTAS PARA CALCULO ISR</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
ALQUILER LOCAL 5	\$ 2,702.22	\$ -	\$ -
ALQUILER LOCAL 6	\$ 1,395.00	\$ -	\$ -
SALARIO ADAN ESTUPINIAN	\$ 1,050.00	\$ -	\$ -
PERDIDAS EXTRAORDINARIAS	\$ 28.94	\$ 4,207.52	\$ 119.35
<b>TOTAL GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>\$ 5,176.16</b>	<b>\$ 4,207.52</b>	<b>\$ 119.35</b>
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	\$ 41,798.17	\$ 3,830.52	\$ 38,375.28
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 5,176.16	\$ 4,207.52	\$ 119.35
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 46,974.33</b>	<b>\$ 8,038.04</b>	<b>\$ 38,494.63</b>
<b>ISR</b>	<b>\$ 11,743.58</b>	<b>\$ 2,009.51</b>	<b>\$ 11,548.39</b>

### 3.7 Análisis de información financiera histórica.

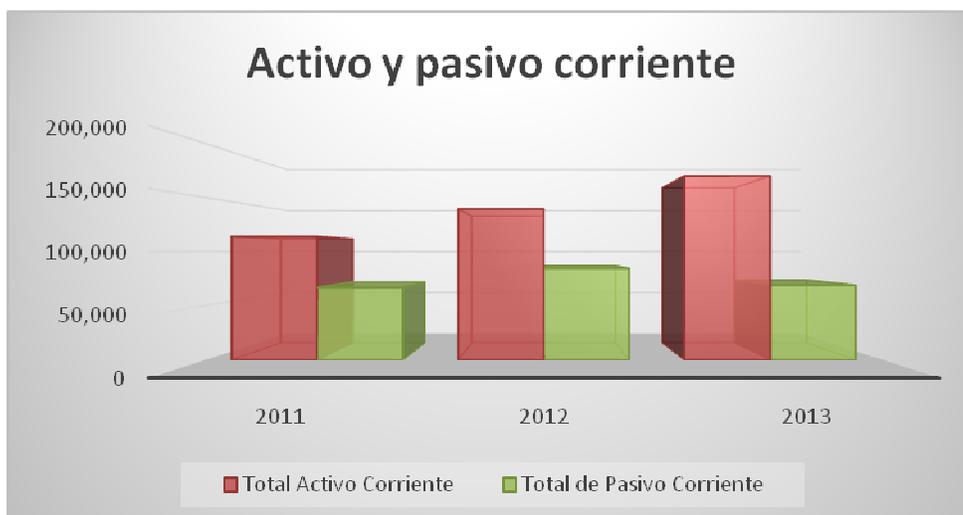
OUTSOURCING, S.A. DE C.V.							
CUADRO DE ANALISIS DE VARIACIONES RELATIVAS							
VALORES EXPRESADOS EN USDOLAR (US\$)							
Cuentas	Saldos al 31 de Diciembre			Año 2013		Año 2012	
	2013	2012	2011	Variación Relativa	%	Variación Relativa	%
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activo Corriente</b>							
Efectivo y equivalente	-16,093	1,434	-3,764	-14,659	-1022.51%	-2,331	61.91%
Cuentas por Cobrar	149,403	123,469	113,913	25,935	21.01%	9,556	8.39%
Activo por Impuesto Corriente	19,452	12,885	2,075	6,567	50.97%	10,810	521.06%
Registros transitorios y diferidos	16,925	1,343	1,667	15,582	1160.27%	-324	-19.46%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>169,687</b>	<b>139,130</b>	<b>113,890</b>	<b>30,557</b>	<b>21.96%</b>	<b>25,240</b>	<b>22.16%</b>
No corriente						0	
Propiedad, Planta y Equipo						0	
Mobiliario y Equipo de Oficina	2,777	4,076	4,504	-1,299	-31.88%	-428	-9.50%
Activo Intangible	297	235	0	62	26.38%	235	0.00%
<b>Total de Activo no corriente</b>	<b>3,074</b>	<b>4,311</b>	<b>4,504</b>	<b>-1,237</b>	<b>-28.70%</b>	<b>-193</b>	<b>-4.28%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>172,761</b>	<b>143,441</b>	<b>118,394</b>	<b>29,320</b>	<b>20.44%</b>	<b>25,047</b>	<b>21.16%</b>

#### a) Distribución de los activos

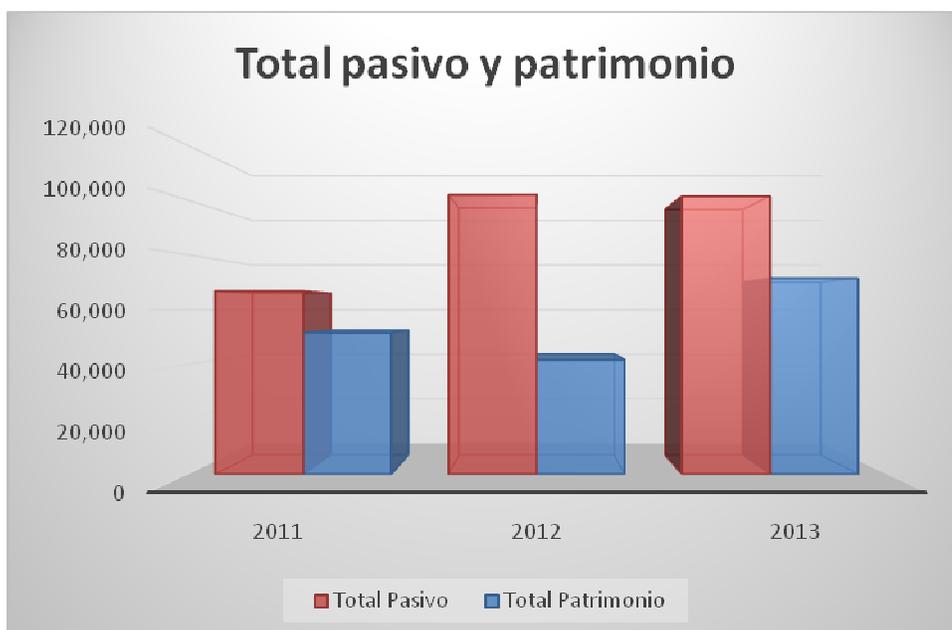
La empresa Outsourcing, S.A. de C.V tiene la mayor parte de sus activos concentrados en las cuentas por cobrar, poniendo de manifiesto que debe prestarle atención especial al manejo de éstas pues es el rubro más representativo dentro de la totalidad de sus activos, mas no así el efectivo y equivalentes que mayormente queda sobregirado, este aspecto debe ser monitoreado debido a que puede ser una alerta en cuanto a la liquidez, sin embargo en 2012 tienen una variación muy importante con relación al 2011 porque lograr cerrar con saldo positivo pero en 2013 vuelve a quedar con valores negativos, lo que nos indica este análisis es que las cuentas de clientes y el efectivo son las más representativas en esta empresa y es recomendable establecer buenas políticas para lograr manejarlas de forma correcta y así evitar cualquier inconveniente que pueda generarse por la falta de liquidez o la rotación de las cuentas por cobrar.

También esta distribución de activos nos muestra que la empresa no invierte en la adquisición de bienes inmuebles por lo que es necesario evaluar la posibilidad de adquirir estos bienes y de esta forma convertir los gastos por alquiler en un activo de la empresa, tomando en cuenta la capacidad de crédito y de pago con la que posee. (Ver Cuadro 4)

**Cuadro 4: Distribución de activos de OUTSOURCING S.A DE C.V**



**Cuadro 5: Distribución de pasivos de OUTSOURCING S.A DE C.V**



## b) Distribución de pasivos y patrimonio

Se observa claramente que la mayor parte de pasivos que posee la empresa con corrientes, presentando en 2011 un 56.41%, en 2011y 2012 un 58.77% valor que es muy significativo, y que nos indica que la entidad no posee cuentas por pagar a largo plazo ya que estas solo ascienden a un valor de 18.74% en 2013 esto puede atribuirse a que es una empresa que no tiene muchos años en el mercado y es muy difícil abrirse oportunidades al crédito bancario y esto les obligue a trabajar prácticamente solo con fondos propios y no se hace uso del financiamiento, por lo que se recomienda que se realicen los trámites necesarios que le permita obtener préstamos bancarios para solventar cualquier necesidad que se pueda presentar en caso de nuevos proyectos, el otro valor representativo es el patrimonio que compone el 22.57% al cerrar 2013 es un valor que desde el 2011 viene en aumento, lo que significa que ha habido capitalizaciones o aportes de capital social a lo largo de su operación dándole solidez a sus estados financieros. Podemos ver que presentan una pérdida acumulada dentro del patrimonio que se recomienda se compense o se restituya antes de distribuir utilidades. (Ver cuadro 6)

### Cuadro 6: Análisis de variaciones

OUTSOURCING, S.A. DE C.V.							
CUADRO DE ANALISIS DE VARIACIONES RELATIVAS							
VALORES EXPRESADOS EN USDOLAR (US\$)							
Cuentas	SalDOS AL 31 DE DICIEMBRE			AÑO 2012		AÑO 2013	
	2011	2012	2013	VARIACION RELATIVA	%	VARIACION RELATIVA	%
<b>PASIVO</b>							
<b>Corriente</b>							
Proveedores	676	30	1,968	646	2162.63%	-1,938	-98.48%
Acreedores	11,125	13,789	13,982	-2,665	-19.32%	-192	-1.37%
Préstamos CP	39,902	57,391	27,093	-17,489	-30.47%	30,297	111.83%
Pasivos por Impuestos Corrientes	14,619	12,587	25,341	2,033	16.15%	-12,754	-50.33%
otros pasivos	464	627	563	-163	-26.02%	64	11.41%
<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>66,786</b>	<b>84,423</b>	<b>68,946</b>	<b>-17,637</b>	<b>-20.89%</b>	<b>15,477</b>	<b>-26.95%</b>
<b>No corriente</b>							
Préstamos bancarios a largo plazo		17,500	32,382	-17,500	-100.00%	-14,882	-45.96%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>17,500</b>	<b>32,382</b>	<b>-17,500</b>	<b>-100.00%</b>	<b>-14,882</b>	<b>-45.96%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>66,786</b>	<b>101,923</b>	<b>101,329</b>	<b>-35,137</b>	<b>-34.47%</b>	<b>595</b>	<b>0.00%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	21,000	39,000	39,000	-18,000	-46.15%	0	0.00%
Reservas	3,368	3,656	6,545	-288	-7.89%	-2,888	-44.13%
utilidades acumuladas	0	55	0	-55	-100.00%	55	0.00%
perdida acumuladas	-2,815	-2,815	-939	0	0.00%	-1,876	199.68%
Utilidades del ejercicio	30,055	1,821	26,827	28,234	1550.44%	-25,006	-93.21%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>51,608</b>	<b>41,717</b>	<b>71,432</b>	<b>9,891</b>	<b>23.71%</b>	<b>-29,715</b>	<b>-41.60%</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>118,394</b>	<b>143,641</b>	<b>172,761</b>	<b>-25,247</b>	<b>-17.58%</b>	<b>-29,121</b>	<b>-16.86%</b>

Cuadro 7: Análisis de variaciones años 2011 al 2013.

OUTSOURCING, S.A. DE C.V.  
 CUADRO DE COMPOSICION PORCENTUAL Y ANALISIS DE VARIACIONES RELATIVAS  
 ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011-2013  
 VALORES EXPRESADOS EN USDOLAR (US\$)

Cuentas	DATOS HISTORICOS					
	2011	COMPOSICION PORCENTUAL	2012	COMPOSICION PORCENTUAL	2013	COMPOSICION PORCENTUAL
INGRESOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	\$ 255,607.19	37.18%	\$ 282,912.42	33.28%	\$ 300,407.00	27.74%
INGRESOS POR ATENCIÓN AL CLIENTE	\$ 141,785.36	20.62%	\$ 142,280.98	16.74%	\$ 181,748.38	16.78%
INGRESOS DE SUPERVISIÓN	\$ 133,073.63	19.36%	\$ 221,314.72	26.04%	\$ 267,146.58	24.67%
INGRESOS POR COLECTURÍA	\$ 62,648.53	9.11%	\$ 43,474.11	5.11%	\$ 32,835.01	3.03%
INGRESOS POR VERIFICACIÓN	\$ 53,321.12	7.76%	\$ 47,896.18	5.63%	\$ 34,309.72	3.17%
INGRESOS POR MENSAJERÍA	\$ 15,430.55	2.24%	\$ 8,118.91	0.96%	\$ 14,457.38	1.33%
INGRESOS POR OFICINISTAS AREA TÉCNICA	\$ 25,654.43	3.73%	\$ 103,450.48	12.17%	\$ 251,129.79	23.19%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 687,520.81	100.00%	\$ 849,447.80	99.93%	\$ 1082,033.86	99.91%
OTROS INGRESOS	\$ -	0	\$ 596.48	0.07%	\$ 995.00	0.09%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 687,520.81</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 850,044.28</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 1083,028.86</b>	<b>100.00%</b>
COSTOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	\$ 210,321.31	30.59%	\$ 231,775.21	27.27%	\$ 235,852.52	21.78%
COSTOS ATENCIÓN AL CLIENTE	\$ 94,669.25	13.77%	\$ 112,358.28	13.22%	\$ 144,502.07	13.34%
COSTO POR SUPERVISIÓN	\$ 109,590.99	15.94%	\$ 194,330.82	22.86%	\$ 238,971.45	22.07%
COSTOS POR COLECTURÍA	\$ 34,366.72	5.00%	\$ 29,919.87	3.52%	\$ 25,020.54	2.31%
COSTOS VERIFICADORES	\$ 37,866.32	5.51%	\$ 40,234.56	4.73%	\$ 35,699.29	3.30%
COSTOS POR MENSAJERÍA	\$ 12,793.01	1.86%	\$ 7,449.87	0.88%	\$ 11,682.49	1.08%
OFICINISTAS DE AREA TÉCNICA	\$ 25,183.11	3.66%	\$ 88,364.07	10.40%	\$ 200,048.54	18.47%
<b>COSTOS OPERACIONES</b>	<b>\$ 524,790.71</b>	<b>76.33%</b>	<b>\$ 704,432.68</b>	<b>82.87%</b>	<b>\$ 891,776.90</b>	<b>82.34%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 162,730.10</b>	<b>23.67%</b>	<b>\$ 145,611.60</b>	<b>17.13%</b>	<b>\$ 191,251.96</b>	<b>17.66%</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 110,920.00	16.13%	\$ 129,307.00	15.21%	\$ 139,184.00	12.85%
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	0.00%	\$ 7,977.83	0.94%	\$ 10,685.60	0.99%
OTROS GASTOS	\$ 6,865.77	1.00%	\$ 4,207.52	0.49%	\$ 119.35	0.01%
<b>UTILIDAD ANTES ISR</b>	<b>\$ 41,798.00</b>	<b>6.08%</b>	<b>\$ 3,830.00</b>	<b>0.45%</b>	<b>\$ 38,445.00</b>	<b>3.55%</b>
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 11,743.58	1.71%	\$ 2,009.51	0.24%	\$ 11,548.39	1.07%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 30,054.59</b>	<b>14.29%</b>	<b>\$ 1,820.49</b>	<b>0.21%</b>	<b>26,897</b>	<b>2.48%</b>

### **Análisis de la composición en las cuentas de resultado**

La mayor parte de los ingresos que obtiene la empresa son generados por la línea de negocios de lectura y notificación que representa en promedio de más del 30% de los ingresos generados desde el 2011 hasta el 2013, luego el rubro de supervisión representa en 2013 un 24% de los ingresos, seguido de las líneas de agentes comerciales y la del área técnica, esta tendencia se pone de manifiesto en los 3 años analizados.

El costo por la prestación de servicios durante los 3 años represento más del 75% de los ingresos por las ventas, es decir la utilidad bruta oscila entre el 20 y el 25% de los ingresos totales, mientras que los gastos operativos pasaron de comprender el 16.13% en el año 2011, al 15.21% en el año 2012, y 12.85% en el 2013, lo que llevo a reducir la utilidad neta de un 14% en 2011 a 0.21% en el año 2013.

El valor del impuesto sobre la renta no representa valores significativos, pues estos oscilan entre el 1.71% en 2011, 0.24% en 2012 y en 2013 únicamente un 1%. Pero es muy importante que la empresa tenga en cuenta todas las modificaciones en cuanto al cálculo de los impuestos debido a que sus ingresos son altos pero también sus costos tienen un gran porcentaje, pues los sueldos y salarios de los empleados forman parte de este costo, y para efectos de declaraciones de anticipo a cuenta se considera la totalidad de los ingresos, mas no el costo incurrido.

### **Análisis de la representatividad del costo con relación a los ingresos por cada línea de negocio**

Este análisis se ha elaborado con el fin de dejar entrever la representatividad que tiene el costo con relación al ingreso por cada una de las subcuentas que componen el estado de resultados, en la mayoría de casos el costo sobrepasa el 50% con relación al ingreso que proporciona, algunos casos importantes de mencionar es y el área técnica que en el año 2011 alcanza un 98.16%, y la línea de verificación que para el 2013 sobrepaso el 100% de los ingresos lo que significa que lejos de arrojar utilidad represento una perdida, pero debido a que estas componentes de los ingresos se encuentran anclados a otras líneas del negocio, en este caso a el área de lectores y notificadores, no puede renunciarse a prestar ese servicio , porque según contratos establecidos los servicios se prestan en conjunto.

**CUADRO DE REPRESENTATIVIDAD DEL COSTO CON RELACION A LOS INGRESOS**

<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>		<b>2012</b>		<b>2013</b>	
INGRESOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	255,607	82.28%	282,912	81.92%	300,407	78.51%
COSTOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	210,321		231,775		235,853	
INGRESOS POR ATENCIÓN AL CLIENTE	141,785	66.77%	142,281	78.97%	181,748	79.51%
COSTOS ATENCIÓN AL CLIENTE	94,669		112,358		144,502	
INGRESOS DE SUPERVISIÓN	133,074	82.35%	221,315	87.81%	267,147	89.45%
COSTO POR SUPERVISIÓN	109,591		194,331		238,971	
INGRESOS POR COLECTURIA	62,649	54.86%	43,474	68.82%	32,835	76.20%
COSTOS POR COLECTURÍA	34,367		29,920		25,021	
INGRESOS POR VERIFICACIÓN	53,321	71.02%	47,896	84.00%	34,310	104.05%
COSTOS VERIFICACIÓN	37,866		40,235		35,699	
INGRESOS POR MENSAJERÍA	15,431	82.91%	8,119	91.76%	14,457	80.81%
COSTOS POR MENSAJERÍA	12,793		7,450		11,682	
INGRESOS POR OFICINISTAS AREA TÉCNICA	25,654	98.16%	103,450	85.42%	251,130	79.66%
COSTOS DE OFICINISTAS DE AREA TÉCNICA	25,183		88,364		200,049	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1187,128</b>		<b>1465,516</b>		<b>1773,762</b>	

### 3.8 Análisis de razones financieras

**Cuadro 8: Índices de liquidez**

RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	2011	2012	2013
Liquidez Inmediata ( \$ )	Caja + Efectivo en Banco	(\$3,764.34)	\$1,433.66	(\$16,092.93)
	Pasivo Corriente	\$66,785.96	\$84,423.43	\$68,946.14
		<b>-0.06</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.23</b>
Razón Corriente ( \$ )	Activo Corriente	\$113,890.20	\$139,129.96	\$169,687.21
	Pasivo Corriente	\$66,785.96	\$84,423.43	\$68,946.14
		<b>1.71</b>	<b>1.65</b>	<b>2.46</b>

RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	2011	2012	2013
Rotación de cuentas por Cobrar ( Veces/año )	Ventas anuales al crédito	\$687,520.81	\$849,447.80	\$1082,033.86
	Promedio de Cuentas por cobrar	\$101,411.95	\$175,646.92	\$198,170.40
		<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Promedio de días cobro ( Días )	<b>360</b>	360	360	360
	Rotación de cuentas por cobrar	7	5	5
		<b>51</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

Con relación a las razones de liquidez de la empresa, esta presenta problemas de liquidez inmediata ya que para los años 2011 y 2013 presenta saldos negativos y solo en el 2012 presenta saldo positivo.

Sin embargo con la razón corriente, que es la relación del activo corriente entre el pasivo corriente, la empresa ha obtenido un resultado favorable debido a que el resultado se encuentra dentro del rango

de  $1,5 < RC < 2,0$ , lo cual indica que la empresa ha podido hacerle frente a sus obligaciones durante los años del 2011 al 2013.

La razón de la rotación de las cuentas por cobrar indica la cantidad de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, en esta empresa existe un detalle muy particular, la totalidad de sus ventas son al crédito y los periodos oscilan entre los 45 y 60 días de pago, los montos que cancelan los clientes son altos. Sin embargo las razones financieras reflejan que los días de cobro son para el año 2011 de 51 días y para el año 2012 y 2013 de 72 días. Por lo que es necesario el establecimiento de políticas que aceleren la rotación de estas cuentas.

#### Cuadro 9: Razones de endeudamiento.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	FORMULA	2011	2012	2013
Razón de Deuda (porcentaje)	Pasivo Total	\$ 66,786	\$ 101,923	\$ 101,329
	Activo Total	\$ 118,394	\$ 143,641	\$ 172,761
		<b>56.41</b>	<b>70.96</b>	<b>58.65</b>
Concentración de Endeudamiento (porcentaje)	Pasivo Corriente	\$ 66,786	\$ 84,423	\$ 68,946
	Pasivo Total	\$ 66,786	\$ 101,923	\$ 101,329
		<b>100.00</b>	<b>82.83</b>	<b>68.04</b>
Concentración del Pasivo Corriente (porcentaje)	Pasivo Corriente	\$ 66,786	\$ 84,423	\$ 68,946
	Pasivo + Patrimonio	\$ 118,394	\$ 143,641	\$ 172,761
		<b>0.56</b>	<b>0.59</b>	<b>0.40</b>

El índice de endeudamiento de la empresa no es alto, pues cubre más del 50% de sus activos con fondos propios es decir el monto de dinero obtenido de terceros para generar utilidades es poco, pues se ha mencionado que la empresa no cuenta con muchos préstamos que le comprometan a largo plazo, pero es recomendable tener un poco de deuda pues los recursos externos pueden ser menos costosos que los fondos propios, porque solamente las aportaciones de los socios son las que representan un alto porcentaje, esta es una tendencia que se vio a la alza durante el 2012, y disminuye nuevamente en el 2013.

La concentración del endeudamiento se ha visto disminuida, es decir de la totalidad de pasivos en el 2011 eran corrientes, en el 2012 el 83% de la totalidad eran a corto plazo, y en 2013 el 68% era de este tipo, poniendo de manifiesto que la entidad no posee endeudamiento a largo plazo.

Estos porcentajes disminuyen en comparación con la totalidad de pasivos sumados con el patrimonio porque éste tiene valores representativos, en 2013 el 40% de la totalidad de pasivos más patrimonio eran corriente

#### Cuadro 10: Índices de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	FORMULA	2011	2012	2013
Margen de Utilidad Bruta (porcentaje)	Utilidad Bruta	\$ 162,730	\$ 145,015	\$ 190,257
	Ventas	\$ 687,521	\$ 849,448	\$ 1082,034
		<b>23.67</b>	<b>17.07</b>	<b>17.58</b>
Margen de Utilidad Neta (porcentaje)	Utilidad de Operación	\$ 51,810	\$ 15,708	\$ 51,073
	Ventas	\$ 687,521	\$ 849,448	\$ 1082,034
		<b>7.54</b>	<b>1.85</b>	<b>4.72</b>

El porcentaje de utilidad bruta y utilidad neta es relativamente bajo, lo que nos indica que los costos están siendo muy altos al igual que los gastos administrativos, debe controlarse esta variable para poder tener un mayor rendimiento ya que la tendencia en el paso de los años es a la baja.

Se observa que en 2012 la utilidad neta no sobrepasa ni el 2% de la totalidad de las ventas, pero en 2013 se ve una leve alza, la recomendación es maximizar los recursos y tratar de no excederse en los gastos que comprenden el área administrativa, pues estos representan en 2011 alrededor del 16% al igual que en 2012, mientras que en 2013 muestran un 13% aproximadamente.

### 3.9 Análisis de capital de trabajo

Tomando en cuenta lo importante que es que la entidad se autofinancie sus operaciones se realiza el análisis de capital de trabajo porque la empresa para poder operar requiere de recursos para cubrir sus necesidades, estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para solventarlas a tiempo.

El capital de trabajo de outsourcing para los años sujetos a análisis es el siguiente:

CONCEPTO	FORMULA	2011	2012	2013
Capital de trabajo (\$)	Activo Corriente – Pasivo Circulante	113,890-66,786	139,130-84,423	169,687-68,946
		<b>\$ 47,104</b>	<b>\$ 54,707</b>	<b>\$ 100,741</b>

La empresa posee suficiente capital de trabajo para realizar sus operaciones normales, pero este capital mayormente se concentra en las cuentas por cobrar lo que significa que a pesar de tener un capital positivo está trabajando con una rotación de cuentas por cobrar muy bajo lo que implica que los recursos se encuentran restringidos y eso limita su liquidez, no trabaja con recursos financiados, por lo que se recomienda no mantener saldos excesivos en las cuentas por cobrar, debido a que mientras más bajo sea el capital de trabajo mayor es el rendimiento de los recursos propios porque indica la capacidad que tenga la empresa de generar efectivo con una menor inversión o u una menor utilización de activos.

### 3.10 Análisis de punto de equilibrio

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}}$$

**Cuadro11: Resumen del análisis punto de equilibrio por línea de negocio del año 2011- 2013:**

CUENTA	INGRESOS 2011	P.E 2011	
		DOLARES	UNIDADES
SERVICIOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	\$ 255,607.19	\$192,239.49	961,370
SERVICIOS POR ATENCION A CLIENTES	\$ 141,785.36	\$92,588.67	201
SERVICIOS DE SUPERVISIÓN	\$ 133,073.63	\$108,256.57	72
SERVICIOS POR COLECTURÍA	\$ 62,648.53	\$31,448.14	262,068
SERVICIOS POR VERIFICACIÓN	\$ 53,321.12	\$35,312.45	28,257
SERVICIOS POR MENSAJERÍA	\$ 15,430.55	\$11,474.48	27
SERVICIOS OFICINISTAS ÁREA TÉCNICA	\$ 25,654.43	\$25,041.69	55

CUENTA	INGRESOS 2012	P.E 2012	
		DOLARES	UNIDADES
SERVICIOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	\$ 282,912.42	\$210,561.72	1052,809
SERVICIOS POR ATENCION A CLIENTES	\$ 142,280.98	\$109,692.83	238
SERVICIOS DE SUPERVISIÓN	\$ 221,314.72	\$191,247.04	127
SERVICIOS POR COLECTURÍA	\$ 43,474.11	\$28,583.17	238,193
SERVICIOS POR VERIFICACIÓN	\$ 47,896.18	\$38,506.37	30,805
SERVICIOS POR MENSAJERÍA	\$ 8,118.91	\$6,948.80	17
SERVICIOS OFICINISTAS ÁREA TÉCNICA	\$ 103,450.48	\$86,042.97	187

CUENTA	INGRESOS 2013	P.E 2013	
		DOLARES	UNIDADES
SERVICIOS POR LECTORES Y NOTIFICADORES	\$ 300,407.00	\$ 209,422.44	1047,112
SERVICIOS POR ATENCION A CLIENTES	\$ 181,748.38	\$ 138,685.13	301
SERVICIOS DE SUPERVISIÓN	\$ 267,146.58	\$ 235,094.62	157
SERVICIOS POR COLECTURÍA	\$ 32,835.01	\$ 23,320.29	194,336
SERVICIOS POR VERIFICACIÓN	\$ 34,309.72	\$ 36,157.26	28,926
SERVICIOS POR MENSAJERÍA	\$ 14,457.38	\$ 10,351.65	25
SERVICIOS OFICINISTAS ÁREA TÉCNICA	\$ 251,129.79	\$ 190,913.30	415

### 3.11 Pronóstico de ventas.

#### Comparación de Métodos

Después de evaluar diferentes métodos en la elaboración de los pronósticos de venta se llegó a la conclusión que se va a proyectar la información financiera tomando en cuenta los promedios de crecimiento obtenido de las variaciones de las tendencias, y el conocimiento del sector, y las tasas de crecimiento individual de cada línea de negocio durante el 2011, 2012 y 2013 así como aquellos factores eventuales que ocasionaron alzas o bajas en las ventas y que en el 2014 han sido solventados.

#### Pronóstico de la línea de negocio 1: Lecturas, notificación y verificadores

Para el caso del área de lectura y notificación el promedio de crecimiento durante los últimos 3 años fue de 8%, sin embargo para el 2014, 2015 y 2016, se espera que el crecimiento en 2014 sea de 2.5%, en 2015 del 3% y 2016 del 3.5% la razón por la que se utiliza un crecimiento por debajo del promedio es que para ese rubro se establecen límites territoriales que no permiten abarcar más servicios, estos están amparados en contratos de servicios.

La verificación es parte de la lectura y notificación esta área en 2013 se vio afectada por proyectos que no generaron utilidad, sino más bien pérdida, estos proyectos se finalizaron en 2013, pero también cabe recalcar que este tipo de proyectos se realizan en conjunto con lecturas y notificación y por lo tanto no se puede eliminar este servicio, pero se tienen buenas expectativas para 2014 proyectándose un crecimiento del 3% anual.

AÑO	VENTAS
2014	\$343,256.19
2015	\$353,553.87
2016	\$365,746.26
TOTAL	\$1062,556.32

#### Pronóstico de línea de negocio 2: Atención al cliente, área técnica y mensajería

El área de atención al cliente es una línea de negocio que no presenta mayor movimiento durante el año, alrededor de 8 contrataciones se hacen anualmente, lo que representa aproximadamente un

crecimiento de 8%, por lo que se prevé que para los siguientes años crezca ese porcentaje que lo representan las nuevas contrataciones que ya mencionamos, a pesar de que el promedio de crecimiento de los últimos años es de 14%.

La mensajería es una área que en 2012 solo conto con 5 empleados, este número se duplico en 2013 y por aspectos contractuales se espera que se mantenga de esta forma en 2014 presentando solo un aumento del 2%, para los siguientes años, esto debido a que este rubro aumenta si los empleados se cambian de empresa contratista, ya sea por cambios internos o por decisión propia

A lo largo de los últimos 3 años el área técnica ha crecido enormemente sobrepasando más del 100% de crecimiento, esto se debe a que dentro de este rubro se clasifican todo tipo de empleados técnicos y administrativos y son los servicios que más se contratan por lo tanto se proyecta que crezcan un 20% anual durante 2014, 2015 y 2016.

AÑO	VENTAS
2014	\$512,390.53
2015	\$588,659.67
2016	\$678,245.19

### **Pronóstico de línea de negocio 3: Supervisores**

La línea de negocios representada por los servicios de supervisión muestra cambios significativos durante 2013, creció más del 20% con relación a 2012 es por ello que se espera que para 2014 crezca un 21%, ya que en los últimos tres años se logro obtener la mayoría de plazas en los años 2015 y 2016 se prevé que crezca 5% únicamente, porque este personal es limitado en las empresas a las que se le presta servicios, no existirá un crecimiento a grandes rasgos.

AÑO	VENTAS
2014	\$ 320,575.90
2015	\$ 336,604.69
2016	\$ 353,434.93

#### Pronóstico de línea de negocio 4: Colecturías

Las colecturías es un rubro que no ha mostrado crecimiento en los últimos años, esto se debe a que se vieron afectadas por que la empresa en estudio no contaba con el servicio de entrega de subsidios de gas, para 2014 esto desaparecerá y las colecturías aumentaran el número de colectores cobrados y se proyecta aumente en un 5% anualmente para 2014,2015 y 2016.

AÑO	VENTAS
2014	\$ 34,476.76
2015	\$ 36,200.60
2016	\$ 38,010.63

#### Estrategias para cada línea de negocio

ESTRATEGIAS POR LÍNEAS DE NEGOCIO	
LECTORES, NOTIFICADORES Y VERIFICADORES	Realizar gestiones de negociación para poder expandir los servicios en áreas territoriales que están siendo abarcadas por la competencia, esto puede realizarse si la entidad negocia nuevos contratos o propaga los ya existentes.
	Analizar siempre con anticipación la apertura de nuevos proyectos para evitar situaciones como las que se enfrentaron en 2013.
ATENCIÓN AL CLIENTE, ÁREA TÉCNICA, MENSAJERIA	Brindar capacitaciones adicionales para que los empleados presten los mejores servicios que dejen entrever que es confiable asignarle más agentes comerciales de las nuevas plazas que se van abriendo.
	Contar con una base de personal que este siempre listo para iniciar labores cuando se les soliciten sin que esto represente un costo para OUTSOURCING, con el objetivo de que las plazas ofrecidas sean cubiertas con prontitud
	Seguir proporcionando las mejores prestaciones como hasta hoy adicionales a las de la competencia a los mensajeros para que estos no opten por cambiar de empresa, y se trasladen a entidades de la competencia

<b>SUPERVISORES</b>	Mantener la plantilla de supervisores dentro de las empresas para que esta línea de negocio siga generando la misma cantidad ingresos ya que representa una de las que más entradas
<b>COLECTURÍA</b>	Mejorar el equipo de las colectorías para agilizar los procesos de cobro, debido a que los clientes pagan sus recibos en los puntos que más rápido atienden, así como capacitar constantemente a las cajeras en cuanto al trato con el cliente.

### 3.12 Presupuestos de ingresos y costos por líneas de negocio

- **Presupuesto de ingresos de lecturas notificación y verificadores**

**OTSOURCING S.A DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS 2014-2016**  
**LECTURAS, NOTIFICACIÓN-VERIFICADORES**

CONCEPTO	2014	2015	2016
CANTIDAD DE LECTURAS	1539,586	1585,773	1641,276
CANTIDAD DE VERIFICACIONES	28,271	29,119	29,993
PRECIO DE VENTA LECTURA	\$ 0.20	\$ 0.20	\$ 0.20
PRECIO DE VENTA VERIFICACIÓN	\$ 1.25	\$ 1.25	\$ 1.25
VENTA NETA	\$ 343,255.95	\$ 353,553.35	\$ 365,746.45
IVA CRÉDITO FISCAL	\$ 44,623.27	\$ 45,961.94	\$ 47,547.04
VENTAS TOTALES	\$ 387,879.22	\$ 399,515.29	\$ 413,293.49

Las lecturas y notificaciones deberán alcanzar un nivel de 128,298 mensuales para que lo presupuestado anualmente se cumpla para 2014, estos servicios son facturados por unidad.

Las verificaciones son servicios que se facturan por unidad, la empresa coloca el personal para que realice esa labor y la contratista paga por el número de verificaciones realizadas, y no por el empleado

- **Presupuesto de costos lecturas notificación y verificadores**

Los costos de lectura y notificación se proyecta que crezcan un 1.75 % para el año 2014 y solo un 0.4% para el año 2015 y 2016, ya que la tendencia de los ingresos es al aumento por lo tanto los costos también incrementan por el lado de la mano de obra así como también por el consumo de combustible ya que este es uno de los insumos muy importante para la prestación del servicio

Para el área de verificación se presupuesta un incremento del 1% en sus costos para los años 2014, 2015 y 2016, aunque no se proyecta contratar a más personal hay ciertos costos como el consumo de combustible que por el panorama mundial ha ido en aumento y es uno de los principales insumos para llevar a cabo el servicio así como también ciertas cuentas relacionadas con la mano de obra como son los aguinaldos. (Ver anexo 3)

**PRESUPUESTO DE COSTO DE LECTURAS, NOTIFICADORES, VERIFICADORES 2014-2016**

<b>CUENTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
AGUINALDOS	\$ 4,073.25	\$ 4,158.77	\$ 4,260.64
ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE MOTO	\$ 20,524.90	\$ 20,954.06	\$ 21,463.72
ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE VEHICULO	\$ 9,326.74	\$ 9,527.27	\$ 9,770.21
ALQUILER DE INMUEBLE	\$ 3,805.90	\$ 3,881.89	\$ 3,968.98
ATENCIONES AL PERSONAL	\$ 404.24	\$ 412.93	\$ 423.46
BONIFICACIONES	\$ 4,615.29	\$ 4,714.41	\$ 4,834.42
CAPACITACIONES	\$ 225.92	\$ 230.53	\$ 235.92
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$ 15,174.28	\$ 15,493.39	\$ 15,873.94
COMISIONES	\$ 2,332.11	\$ 2,382.25	\$ 2,443.00
COMUNICACIONES	\$ 2,317.00	\$ 2,362.02	\$ 2,412.49
CONSUMO DE AGUA	\$ 506.29	\$ 516.69	\$ 528.87
ENERGIA ELECTRICA	\$ 18.79	\$ 19.11	\$ 19.45
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 10,831.62	\$ 11,060.33	\$ 11,333.88
FONDO DE PENSIONES-AFP	\$ 8,870.24	\$ 9,055.70	\$ 9,275.95
FOVIAL	\$ 1,230.17	\$ 1,255.95	\$ 1,286.64
HONORARIOS LECT. Y NOTIF. LUGAREÑOS	\$ 12,458.18	\$ 12,726.03	\$ 13,050.54
HORAS EXTRAS	\$ 8,333.83	\$ 8,509.57	\$ 8,719.58
INSAFORP	\$ 1,311.10	\$ 1,338.51	\$ 1,371.06
MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQ DE OFICINA	\$ 170.85	\$ 174.52	\$ 178.97
MATERIALES Y UTENCILIOS DE LIMPIEZA	\$ 381.87	\$ 390.08	\$ 400.02
MOBILIARIO Y QUIPO	\$ 111.83	\$ 114.24	\$ 117.15
PAPELERIA Y UTILES	\$ 1,220.50	\$ 1,246.25	\$ 1,277.01
SEGURO SOCIAL-ISSS	\$ 9,832.46	\$ 10,038.03	\$ 10,282.14
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 116,285.34	\$ 118,710.60	\$ 121,585.36
VACACIONES	\$ 6,579.78	\$ 6,717.00	\$ 6,879.62
VIATICOS	\$ 34,543.02	\$ 35,276.28	\$ 36,156.66
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 433.19	\$ 440.77	\$ 448.48
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 71.94	\$ 73.20	\$ 74.48
RENOVACION Y CAMBIO DE MATRICULA	\$ 45.59	\$ 46.39	\$ 47.20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 276,036.22</b>	<b>\$ 281,826.78</b>	<b>\$ 288,719.86</b>

- Presupuesto de ingresos atención al cliente, área técnica y mensajería

**OTSOURCING S.A DE C.V**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS 2014-2016**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE-AREA TECNICA-MENSAJERÍA**

CONCEPTO	2014	2015	2016
SERVICIOS DE ATENCION AL CLIENTE	427.00	461.00	498.00
SERVICIOS DE ÁREA TÉCNICA	655.00	786.00	943.00
SERVICIOS DE MENSAJERÍA	35.00	36.00	36.00
PRECIO DE VENTA ATENCION AL CLIENTE	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00
PRECIO DE VENTA ÁREA TÉCNICA	\$ 460.00	\$ 460.00	\$ 460.00
PRECIO DE VENTA MENSAJERÍA	\$ 420.50	\$ 420.50	\$ 420.50
VENTA NETA	\$ 512,437.50	\$ 588,758.00	\$ 677,998.00
IVA CRÉDITO FISCAL	\$ 66,616.88	\$ 76,538.54	\$ 88,139.74
VENTAS TOTALES	\$ 579,054.38	\$ 665,296.54	\$ 766,137.74

Esos 427 servicios de 2014 significa que la empresa debe tener una plantilla de 35 personas en atención al cliente promedios por mes, este servicio se factura por empleado dentro de la empresa que solicita los servicios, el promedio mensual se obtiene al dividir el valor total del año entre 12.

La empresa debe mantener para el 2014 una plantilla de 54 empleados como promedio mensual en la parte técnica.

Para el caso del área de mensajería, la empresa debe tener un promedio de 2 mensajeros mensualmente y hacer al menos una nueva contratación para lograr los ingresos presupuestados.

- Presupuesto de costos atención al cliente, área técnica y mensajería

Los agentes comerciales o atención al cliente se espera que los ingresos aumente en un 8% aproximadamente en cada año, atribuyendo esto a nuevas contrataciones lo que implica que también sus costos aumentarían por esta razón a la parte correspondiente a la mano de obra y costos atribuibles directamente a la prestación del servicio se proyecta que aumente un 5% con relación siempre a cada uno de los años 2014 a 2016.

Se ha proyectado que los costo en el área técnica aumenten en un 10% para los años 2014, 2015 y 2016, con respecto a los costos del 2013, se toma de referencia esos valores debido a las diferencias muy pronunciadas que existieron en 2013.

Con relación a los costos de mensajería se proyecta el ingreso de una persona por lo cual aumentarían los costos de mano de obra, sin embargo se espera un aumento de 1.75% para los próximos tres años. (Ver anexo 4)

**PRESUPUESTO DE COSTO DE ATENCION AL CLIENTE, ÁREA TÉCNICAY MENSAJERÍA  
2014-2016**

CUENTA	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 273,468.97	\$ 294,598.48	\$ 317,546.77
HORAS EXTRAS	\$ 22,321.57	\$ 24,352.50	\$ 26,576.46
VACACIONES	\$ 8,647.21	\$ 9,305.44	\$ 10,019.18
AGUINALDOS	\$ 7,883.42	\$ 8,479.60	\$ 9,126.23
COMISIONES	\$ 890.73	\$ 977.44	\$ 1,072.70
SEGURO SOCIAL-ISSS	\$ 21,640.52	\$ 23,308.42	\$ 25,119.56
FONDO DE PENSIONES-AFP	\$ 20,018.42	\$ 21,575.14	\$ 23,266.35
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 440.98	\$ 468.11	\$ 497.39
VIATICOS	\$ 21,776.57	\$ 23,337.06	\$ 25,035.34
INDEMNIZACION	\$ 3,148.07	\$ 3,378.57	\$ 3,627.90
INSAFORP	\$ 2,885.79	\$ 3,108.20	\$ 3,349.71
GARANTIAS Y FIANZAS	\$ 539.42	\$ 566.39	\$ 594.71
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 383,661.66</b>	<b>\$ 413,455.34</b>	<b>\$ 445,832.30</b>

- **Presupuesto de ingresos de supervisores**

OUTSOURCING S.A DE C.V  
PRESUPUESTO DE VENTAS 2014-2016  
SUPERVISORES

CONCEPTO	2014	2015	2016
UNIDADES VENDIDAS	194	204	214
PRECIO DE VENTA	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00	\$ 1,650.00
VENTAS TOTALES	\$ 320,575.90	\$ 336,604.69	\$ 353,434.93
IVA CREDITO FISCAL	\$ 41,674.87	\$ 43,758.61	\$ 45,946.54
VENTAS NETAS	\$ 362,250.76	\$ 380,363.30	\$ 399,381.47

En este caso también como se trata de personal, los 194 servicios indican que la plantilla de empleados deberá mantenerse en un promedio de 16 supervisores por mes para el 2014.

- **Presupuesto de costos supervisores**

CUENTA	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 181,523.13	\$ 186,061.21	\$ 195,480.55
HORAS EXTRAS	\$ 16,206.77	\$ 16,611.94	\$ 19,103.73
VACACIONES	\$ 8,144.04	\$ 8,347.64	\$ 9,599.78
AGUINALDOS	\$ 3,884.82	\$ 3,981.94	\$ 4,579.23
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 6,498.93	\$ 6,661.41	\$ 7,660.62
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 10,449.08	\$ 10,710.31	\$ 12,316.85
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 189.59	\$ 194.33	\$ 223.48
VIATICOS	\$ 8,262.37	\$ 8,468.93	\$ 9,739.27
INDEMNIZACIONES	\$ 6,570.83	\$ 6,735.10	\$ 7,745.36
INSAFORP	\$ 826.46	\$ 847.13	\$ 974.19
	<b>\$ 242,556.02</b>	<b>\$ 248,619.92</b>	<b>\$ 267,423.08</b>

Los costos dentro de esta línea se proyecta que crezcan únicamente un 1.5% durante el 2014, para el 2015 y 2016 aumenten 1.5% respecto del 2013, se espera que estos se mantengan fijos porque no se proyecta el ingreso de nuevo personal, ni de aumento de salario para el personal existente. (Ver anexo 5)

- **Presupuesto de ingresos de colecturía**

OUTSOURCING S.A DE C.V  
PRESUPUESTO DE VENTAS 2014-2016  
COLECTURIAS

CONCEPTO	2014	2015	2016
UNIDADES VENDIDAS	287306	301672	316755
PRECIO DE VENTA	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12
VENTAS TOTALES	\$ 34,476.76	\$ 36,200.60	\$ 38,010.63
IVA CREDITO FISCAL	\$ 4,481.98	\$ 4,706.08	\$ 4,941.38
VENTAS NETAS	\$ 38,958.74	\$ 40,906.68	\$ 42,952.01

La línea de colecturías se factura por colector que la empresa cobra de la que solicita los servicios, entonces el servicio no consiste en el número de personal sino más bien en el número de colectores cobrados, estos deberán oscilar en 23,940 para el caso del 2014

- Presupuesto de costo de colecturía

CUENTA	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 18,169.00	\$ 18,804.92	\$ 18,895.76
HORAS EXTRAS	\$ 196.20	\$ 203.07	\$ 204.05
VACACIONES	\$ 675.26	\$ 698.89	\$ 702.27
AGUINALDOS	\$ 687.15	\$ 711.20	\$ 714.64
COMISIONES	\$ 1,189.40	\$ 1,231.03	\$ 1,236.98
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 1,513.29	\$ 1,566.25	\$ 1,573.82
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 1,310.42	\$ 1,356.28	\$ 1,362.83
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 351.73	\$ 364.05	\$ 365.80
VIATICOS	\$ 117.13	\$ 121.23	\$ 121.82
INDEMNIZACIONES	\$ 1,329.77	\$ 1,376.31	\$ 1,382.96
HONORARIOS EVENTUALES	\$ 7.69	\$ 7.96	\$ 8.00
INSAFOR	\$ 201.74	\$ 208.80	\$ 209.81
PAPELERIA Y UTILES	\$ 22.36	\$ 23.14	\$ 23.26
	<b>\$ 25,771.16</b>	<b>\$ 26,673.15</b>	<b>\$ 26,802.00</b>

Los costos para el área de colecturías aumentaran en un 3% para el año 2014, y en un 5% para el 2015 y 2016, debido a que se espera contratar más personal para dicha área. (Ver anexo 6)

### 3.14 Presupuesto de gastos de administración

CUENTAS	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 104,207.89	\$ 106,292.05	\$ 108,417.89
AGUINALDO	\$ 5,721.71	\$ 5,836.14	\$ 5,952.87
INDEMNIZACIONES	\$ 1,855.00	\$ 1,892.10	\$ 1,929.94
SERVICIOS	\$ 16,320.71	\$ 16,647.13	\$ 16,980.07
DEPRECIACION	\$ 3,358.44	\$ 3,425.61	\$ 3,494.12
GASTOS GENERALES	\$ 10,504.18	\$ 10,714.27	\$ 10,928.55
	<b>\$ 141,967.95</b>	<b>\$ 144,807.30</b>	<b>\$ 147,703.45</b>

Para los gastos administrativos se espera que estos experimenten una variación del 2% con respecto al año 2013, sin embargo es de considerar que si se aumentan los costos directos de cada una de las líneas estos también significaran un aumento en los gastos administrativos. (Ver anexo 7)

### 3.15 Presupuesto de gastos financieros

Los gastos financieros se le atribuyen a los sobregiros bancarios y factorajes que la empresa solicita, se espera que para los años siguientes no se haga uso del factoraje, únicamente del sobregiro bancario, que ha sido utilizado esporádicamente en los años anteriores, y seguirá dándosele el uso de esa forma, otro gasto que forma parte de los financieros son los intereses por el préstamo que la empresa posee, de acuerdo a esta información para los años a proyectar 2014, 2015, y 2016 solamente estos serian los gastos financieros. (Ver anexo 8)

CUENTA	2014	2015	2016
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,234.22	\$ 2,412.86	\$ 1,398.88

## 3.16 Balance general pro forma

## 3.17 Estado de resultados pro forma

**OUTSOURCING, S.A. DE C.V.****ESTADO DE RESULTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014-2016  
"EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA"**

CUENTAS	DATOS PROYECTADOS		
	2014	2015	2016
Ingresos por lectores y notficadores	\$ 343,255.95	\$ 353,553.35	\$ 365,746.45
Ingresos por atención al cliente	\$ 512,437.50	\$ 588,758.00	\$ 677,998.00
Ingresos de supervisión	\$ 320,100.00	\$ 336,600.00	\$ 353,100.00
Ingresos por colecturía	\$ 34,476.72	\$ 36,200.64	\$ 38,010.60
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>\$ 1210,270.17</b>	<b>\$ 1315,111.99</b>	<b>\$ 1434,855.05</b>
Costos por lectores y notficadores	\$ 276,036.22	\$ 281,826.78	\$ 288,719.86
Costos atención al cliente	\$ 383,661.66	\$ 413,455.34	\$ 445,832.30
Costo por supervisión	\$ 242,556.02	\$ 267,423.08	\$ 267,423.08
Costos por colecturía	\$ 25,771.16	\$ 26,673.15	\$ 26,802.00
<b>Costos operaciones</b>	<b>\$ 928,025.06</b>	<b>\$ 989,378.34</b>	<b>\$ 1028,777.24</b>
Utilidad bruta	\$ 282,245.11	\$ 325,733.65	\$ 406,077.81
Gastos de operación	\$ 141,967.95	\$ 144,807.30	\$ 147,703.45
Utilidad de operación	\$ 140,277.17	\$ 180,926.35	\$ 258,374.36
Gastos financieros	\$ 3,234.22	\$ 2,412.86	\$ 1,398.88
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de reserva	\$ 137,042.95	\$ 178,513.48	\$ 256,975.48
Reserva legal	\$ 4,981.00	\$ -	\$ -
Utilidad antes del impuesto	\$ 132,061.95	\$ 178,513.48	\$ 256,975.48
Impuesto sobre la renta	\$ 39,618.58	\$ 53,554.04	\$ 77,092.64
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ 92,443.36</b>	<b>\$ 124,959.44</b>	<b>\$ 179,882.84</b>

Nota: Para los años 2015 y 2016 la gerencia decidió ya no calcular reserva legal por haber llegado al límite establecido por el código de comercio el cual es la quinta parte del capital social.

## 3.18 Estado de flujos de caja

**OUTSOURCING, S.A. DE C.V.**  
**FLUJO DE CAJA AL 2014-2016**  
**"EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA"**

DETALLE	2014	2015	2016
SALDO INICIAL	\$ (16,093.00)	\$ 261,299.00	\$ 262,114.00
RECUPERACION CARTERA	\$ 1327,413.00	\$ 1268,807.00	\$ 1442,566.00
SOBREGIRO	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
INGRESOS EN EFECTIVO	\$ 1388,334.00	\$ 1607,121.00	\$ 1779,680.00
EGRESOS DE EFECTIVO			
GASTOS	\$ 897,817.00	\$ 1025,353.00	\$ 1029,458.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 13,506.00	\$ 13,506.00	\$ 9,005.00
DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS	\$ 25,956.00	\$ 92,443.00	\$ 124,959.00
PAGO DE IMPUESTOS	\$ 189,756.00	\$ 213,705.00	\$ 257,730.00
TOTAL EGRESO EN EFECTIVO	\$ 1127,035.00	\$ 1345,007.00	\$ 1421,152.00
<b>FLUJO NETO FINANCIERO</b>	<b>\$ 261,299.00</b>	<b>\$ 262,114.00</b>	<b>\$ 358,528.00</b>

Para la elaboración del flujo de caja se tomo en cuenta el saldo del efectivo del año anterior así como también el saldo de las cuentas por cobrar, se considero también que las cuentas por cobrar se recuperen en un 97.3% para el año 2014, para el 2015 en un 94% y para el 2016 un 95% del total de las ventas, además se dispone de un sobregiro bancario el cual se pretende utilizar en caso de emergencia durante todo el año, en los gastos se consideran todas las erogaciones en efectivo las cuales incluyen los pagos por servicios y el salario liquido de los empleados.

El saldo de las obligaciones financieras toma en cuenta las cuotas del préstamo bancario que se adquirió en el 2013, y se pretende que la totalidad las utilidades se distribuyan entre los socios, y en el pago de impuestos; el impuesto sobre la renta y el IVA por pagar.

### 3.18 Análisis de información financiera proyectada.

**Cuadro 12: Razones de liquidez 2014-2016**

RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	2014	2015	2016
Liquidez Inmediata ( \$ )	Caja + Efectivo en Banco	\$276,422	\$274,922	\$371,402
	Pasivo Corriente	\$186,046	\$212,538	\$252,734
		<b>1.49</b>	<b>1.29</b>	<b>1.47</b>
Razón Corriente ( \$ )	Activo Corriente	\$347,223	\$393,961	\$485,549
	Pasivo Corriente	\$186,046	\$212,538	\$252,734
		<b>1.87</b>	<b>1.85</b>	<b>1.92</b>
Rotación de cuentas por Cobrar  ( Veces/año )	Ventas anuales al crédito	\$ 1,210,699	\$1,315,019	\$ 1,435,437
	Promedio de Cuentas por cobrar	\$ 165,748	\$ 2,140	\$ 114,787
		<b>7</b>	<b>17</b>	<b>13</b>
Promedio de días cobro  ( Días )	360	360	360	360
	Rotación de cuentas por cobrar	7	17	13
		<b>51</b>	<b>21</b>	<b>28</b>

La empresa para los años 2014, 2015 y 2016 cuenta con liquidez, con lo cual tendrá mayor probabilidad de que los pasivos sean pagados, pues existen activos suficientes para convertirse en efectivo cuando se requiera, tendrá mayor capacidad para cubrirse sus compromisos inmediatos.

La razón de liquidez corriente nos indica que el activo corriente es 1.87 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1.87 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Las ventas son realizadas al crédito no menor a 45 días, sin embargo en las razones financieras da un promedio para el 2014 de 51 días, para el 2015 de 21 y para el 2016 de 28 días.

**Cuadro 13: Razones de endeudamiento 2014-2015**

<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>FORMULA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Razón de Deuda (porcentaje)	Pasivo Total	\$ 204,923	\$ 217,910	\$ 252,734
	Activo Total	\$ 365,127	\$ 410,319	\$ 500,485
		<b>56</b>	<b>53</b>	<b>50</b>
Concentración de Endeudamiento (porcentaje)	Pasivo Corriente	\$ 186,046	\$ 212,538	\$ 252,734
	Pasivo Total	\$ 204,923	\$ 217,910	\$ 252,734
		<b>91</b>	<b>98</b>	<b>100</b>
Concentración del Pasivo Corriente (porcentaje)	Pasivo Corriente	\$ 186,046	\$ 212,538	\$ 252,734
	Pasivo + Patrimonio	\$ 365,127	\$ 410,319	\$ 500,485
		<b>0.51</b>	<b>0.52</b>	<b>0.50</b>

Las razones de endeudamiento nos indican que la empresa no tiene índices compromisos muy altos ya que los activos para el 2014 cubren el 56% de sus pasivos, para el 2015 el 53% y en el 2016 el 50%, por lo cual el nivel de deuda se mantiene controlable para los tres años siguientes.

La concentración del endeudamiento va en aumento, es decir de la totalidad de pasivos en el 2014 el 91% son corrientes, en el 2015 el 98% de la totalidad son a corto plazo, y en 2016 el 100% son corrientes, se observa que la entidad para el 2016 no posee préstamos a largo plazo, lo que es bueno porque no compromete a la empresa.

**Cuadro 14: Razones de rentabilidad 2014-2016**

RAZONES DE RENTABILIDAD	FORMULA	2014	2015	2016
Margen de Utilidad Bruta (porcentaje)	Utilidad Bruta	\$ 282,674	\$ 344,443	\$ 406,660
	Ventas	\$ 1210,699	\$ 1315,019	\$ 1435,437
		<b>23.35</b>	<b>26.19</b>	<b>28.33</b>
Margen de Utilidad Neta (porcentaje)	Utilidad de Operación	\$ 140,706	\$ 180,833	\$ 258,956
	Ventas	\$ 1210,699	\$ 1315,019	\$ 1435,437
		<b>11.62</b>	<b>13.75</b>	<b>18.04</b>

A pesar de que los ingresos incrementan la rentabilidad se ve bien baja ya que los costos son altos debido al tipo de servicio que se presta, es por ello que es recomendable que la empresa maximice los recursos, aunque en ninguno de los años presenta pérdida, se ve un incremento durante los años próximos para el 2014 el margen de utilidad es del 11.62%, en el 2015 de 13.75% y para el 2016 de 18.04%.

### Capital de Trabajo

**Cuadro 15: Análisis de capital de trabajo 2014-2016**

CONCEPTO	FORMULA	2014	2015	2016
Capital de trabajo (\$)	Activo Corriente – Pasivo Corriente	347,223-186,046	393,961-212,538	485,549-252,734
		<b>\$ 161,177</b>	<b>\$ 181,423</b>	<b>\$ 232,814</b>

La entidad dispone de un margen que le permite hacer operaciones tales como incrementar su propiedad planta y equipo y asumir gastos de emergencia, ya que sus activos corrientes son mayores que los pasivos corrientes lo que demuestra la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones de la entidad en los meses siguientes

### **3.19 Resumen de la investigación**

En esta investigación el objetivo que se persigue es ofrecer una herramienta de gestión financiera dirigida a las empresas de outsourcing, para ello se ha diseñado un plan financiero por líneas de negocio para las empresas que prestan estos servicios en el municipio de San Salvador que contiene los lineamientos más importante para proyectarse financieramente ya que éstas no cuentan con un plan de este tipo.

El plan financiero ha sido elaborado tomando de referencia la información financiera histórica de 2011, 2012 y 2013, esta fue analizada mediante razones financieras y análisis de tendencias con el objeto de tomarla de parámetro para determinar la situación actual, y poder proyectar en base a esa información los ingresos, costos y gastos administrativos de los años 2014-2016.

Los pronósticos de cada una de las líneas de negocio fueron elaborados después de contrastar los métodos que más se ajusten a la realidad del negocio y tomando en cuenta el conocimiento del sector, así como también se evaluaron factores externos como el crecimiento de la economía y la inflación.

El objetivo es evaluar escenarios económicos para que estas empresas puedan tomar decisiones económicas basadas en estados financieros proforma, teniendo el conocimiento previo de los recursos a utilizar en la operatividad de la empresa que permita mantener grados de liquidez inmediata aceptable y de esta forma no afectar su solvencia.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

Como resultado del estudio realizado a las empresas que prestan servicios de subcontratación de personal en el municipio de San Salvador, se concluye lo siguiente:

- ✓ Las empresas que prestan servicios de subcontratación de personal en su mayoría cuentan con una estructura organizativa básica conformada por un departamento de contabilidad y el departamento de recursos humanos, esto se debe a que son empresas pequeñas o medianas que son administradas por sus dueños y no se encuentran bien establecidas y organizadas.
  
- ✓ La información financiera puede ser utilizada de diversas formas, sin embargo las entidades sujetas a estudio en su mayoría solamente la utilizan para el cumplimiento de obligaciones legales y muy pocas para el análisis financiero, es por ello la necesidad de hacer énfasis en la importancia de realizar los análisis financieros y de sus operaciones para enfrentar las situaciones económicas venideras.
  
- ✓ La mayoría de empresas que realizan planeación financiera no lo hacen de la forma correcta, monitoreando su funcionamiento de forma constante y las que no realizan planeación financiera se limitan al no poseer esta herramienta que les permita anticiparse a los resultados financieros.
  
- ✓ Las empresas de outsourcing carecen de liquidez inmediata, esto puede atribuirse a que no se prevé el efectivo necesario para la operación normal de la entidad y eso las podría hacer caer en morosidad con sus proveedores e incluso limitarlas al pago de sus planillas.
  
- ✓ La mayoría de empresas conocen las herramientas financieras necesarias para analizar información histórica, pero son muy pocas las que le dan la importancia debida a la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios que les permita proyectar la situación financiera de la entidad.

## 4.2. RECOMENDACIONES

### RECOMENDACIONES:

Tomando en cuenta las conclusiones realizadas se recomienda lo siguiente:

- ✓ Establecer una jerarquía organizacional de forma que ésta asigne responsabilidades concretas y de manera separada a cada línea de negocios con las que cuenta y asignarles funciones respectivas, todo con el fin del mejor desarrollo de las actividades.
- ✓ Potencializar la información de materia contable que se genera, de forma que se puedan elaborar planes financieros que permita aplicar las diversas herramientas que corresponden al tratamiento de dicha información, como análisis financieros respectivos para una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia por ejemplo si invertir en ciertos proyectos, modificar sus políticas actuales relacionadas con el capital humano, periodos de cobro a sus clientes, plazos de pago de cuentas, entre otros aspectos.
- ✓ Realizar de forma frecuente y exhaustivo un análisis de sus operaciones y contar con un plan financiero que les permita anticiparse a los resultados económicos de la entidad. Además que les facilite el establecimiento de metas y estrategias para mejorar financiera y estratégicamente.
- ✓ Acelerar los periodos de cobro para no caer en insolvencia debido a la falta de liquidez, ya que se muestran montos significativos en las cuentas por cobrar.
- ✓ Implementar la elaboración, ejecución y monitoreo de la planeación financiera dentro de las empresas de outsourcing rompiendo con el esquema tradicional el cual está basado con un trabajo con poca estructura organizativa, que no da el seguimiento necesario ni toma en cuenta esta valiosa herramienta que permitirá anticiparse a los resultados proyectados.
- ✓ Realizar periódicamente revisiones y evaluaciones de sus operaciones, para ello es importante hacer uso de las herramientas financieras que le permitan proyectar sus operaciones hacia el futuro y dar seguimiento oportuno al desempeño de la compañía

## BIBLIOGRAFÍA

- Autor Weston, J. Fred. Finanzas en administración I, México McGraw-hill, 1995
- Canales Bettaglio, C. y Castro Reyes, A. (2009). *Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Economía, Empresa y Negocios. Universidad Dr. José Matías Delgado. El Salvador.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad(IASB). (2009.) *Normas de Información Financiera de Pequeñas y medianas Empresas*. London
- Dallagher, Timothy J. (2001). Administración Financiera. Pearson Educación.
- Fernández Arena, José Antonio. (1984). Proceso Administrativo. (8ª ed.).México, Editorial Diana.
- Forneas Carro, José Ramón. (2008). Outsourcing.Gesbilbo, S.L.
- Gonzalo Díaz, Luisa Francisca. (2006). *Outsourcing una alternativa para ejercer la profesión de la contaduría*. Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. El Salvador
- James C. Van Horne, JohnM.WachowiczJr,*Fundamentos de Administración financiera*, 13º Edición,. Pearson Educación, Mexico 2010, pag 169.
- Lawrence, J. Gitman. (2007). *Principios de Administración Financiera*. (11ª. ed.). México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lemus, Ana Delmi.(2004). *Diseño de un plan financiero estratégico para la Unidad de Salud de Tonacatepeque, San Salvador*, Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. El Salvador.
- Monserrat Mendoza rojas Rojas, Mexico 2010, *El punto de equilibrio como herramienta administrativa en la toma de decisiones*, Tesis para optar a la licenciatura en administración de empresas.
- Morrisey, George L. (1996). Planeando con Morrisey, *Planeación a largo plazo*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Perdomo Moreno, Abraham. (1985). *Elementos básicos de administración financiera*. México, Ediciones contables y administrativas.

Raúl Cárdenas y Nápoles, *Presupuestos teoría y práctica*, Segunda edición, México McGraw-hill, 2008

Steiner, George L. (1995). *Planeación estratégica*, (18ª ed.). México, editorial CECSA.

Urrutia, Roberto Enrique. (2000). *El Outsourcing en El Salvador*. San Salvador. Revista ASI.

# ANEXOS

## **Índice de Anexos**

- Anexo 1: Instrumento de recolección de información
- Anexo 2: Tabulación de resultados
- Anexo 3: Variaciones en costos de lecturas, notificación y verificadores
- Anexo 4: Variaciones en costos de atención al cliente, área técnica y mensajería.
- Anexo 5: Variaciones en costos de supervisores
- Anexo 6: Variaciones en costos de colecturías
- Anexo 7: Variaciones en gastos administrativos
- Anexo 8: Cuadros de amortización de préstamo de OUTSOURCING S.A DE C.V 2014-2016

## Anexo 1

## Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



## SEMINARIO DE GRADUACION 2013

**Encuesta dirigida a:** Personal encargado del área financiera de las empresas que proporcionan servicios de subcontratación a las distribuidoras de energía eléctrica del municipio de San Salvador.

**Objetivo:** Obtener información relacionada con la gestión financiera de las empresas que proporcionan servicios de subcontratación a las distribuidoras de energía eléctrica del municipio de San Salvador, que permita establecer un diagnóstico y concluir acerca de si la ausencia de un plan financiero por líneas de negocios afecta la rentabilidad de las primeras.

**Indicaciones:** La información que proporcione será utilizada de forma anónima y de carácter estrictamente académico, por lo que se le solicita seleccione o complemente cada ítem; según sea el caso, de la manera más objetiva posible de acuerdo a las circunstancias que más se ajusten o identifiquen a su entidad

1. Dentro de la estructura organizativa de la empresa. ¿Con cuales departamentos cuenta?

Puede seleccionar más de una opción

- a) Finanzas  
b) Contabilidad  
c) Recursos Humanos  
d) Facturación


2. ¿Para cuál de las siguientes opciones es utilizada la información financiera que genera la entidad?

- a) Cumplimiento de obligaciones legales
- b) Control interno
- c) Análisis financiero
- d) Otras
3. ¿En que se basa la empresa para establecer precios de venta de sus servicios?
- a) Porcentaje sobre los costos
- b) Precios establecidos por el sector
- c) Proyecciones basadas en cifras históricas
- d) Estudios de mercado
- e) Otros (Especifique) \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para la gestión financiera?
- a) Razones financieras básicas
- b) Análisis de tendencias
- c) Análisis vertical
- d) Punto de equilibrio
- e) Ninguna
5. Si utiliza alguna herramienta de las antes descritas, indique la frecuencia con que realiza los análisis respectivos:
- a) Trimestral
- b) Semestral
- c) Anual
- d) Otra (Especifique) \_\_\_\_\_
6. ¿Qué tipos de planes elaboran en esta entidad?
- a) Estratégico
- b) Operativos
- c) Financieros
- d) Ninguno de los anteriores

7. Si elaboran algunos de los planes antes mencionados ¿Qué periodo cubren sus planes?
- a) Trimestrales
- b) Semestrales
- c) Anuales
- d) Más de un año
8. ¿Quién es el encargado de elaborar los planes?
- a) Gerente general
- b) Gerente financiero
- c) Contador
- d) Otros
- (Especifique)\_\_\_\_\_
9. ¿Cada cuanto tiempo se evalúan y comparan los planes financieros con las cifras financieras históricas de la entidad?
- a) Trimestralmente
- b) Semestralmente
- c) Anualmente
- d) Más de un año
10. ¿Cuenta con alguna de las siguientes herramientas que le permita prever el efectivo disponible, las fuentes de financiamiento y el costo de las mismas al momento del surgimiento de nuevos proyectos dentro de la empresa?
- a) Flujos de caja proyectados
- b) Presupuestos de efectivo
- c) No cuentas con ninguna herramienta
11. ¿Se efectúan estimaciones de las cantidades de bienes y servicios a requerir para la operatividad de la empresa y así establecer una rentabilidad predeterminada?
- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

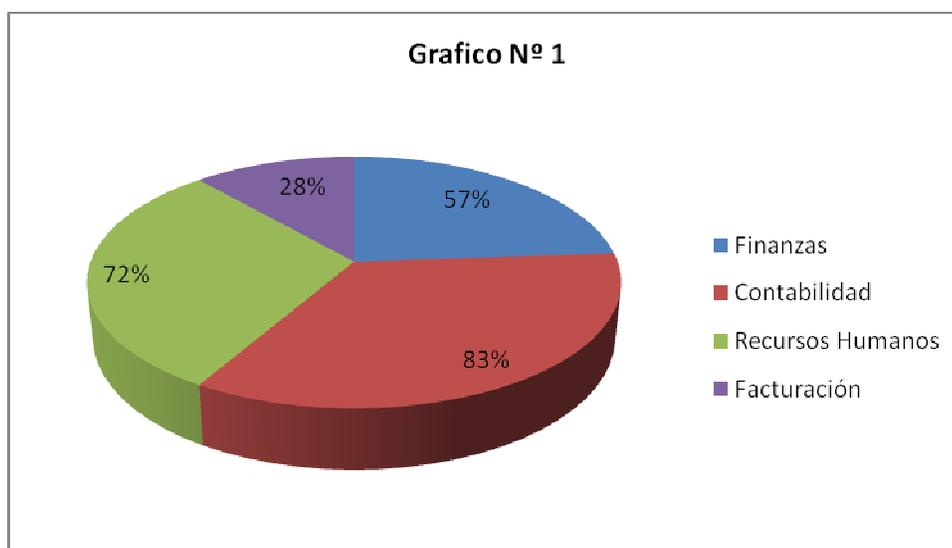
12. Si la respuesta a la pregunta anterior fue siempre o a veces, ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?
- a) Presupuesto de ingresos y gastos
- b) Estados financieros proforma
- c) Flujo de caja proyectado
- d) Otras (Especifique)
13. ¿Considera que la elaboración y constante evaluación de los planes financieros ayuda a prevenir problemas financieros y las probabilidades de fracasar?
- a) Si
- b) No
14. ¿Cuáles de los siguientes elementos que incluye un plan financiero es más adecuado a las necesidades de la entidad?
- a) Proyección de ventas y costos de operación
- b) Un análisis de los flujos de efectivo
- c) Un análisis del punto de equilibrio
- d) Estados financieros proyectados
15. ¿Le interesaría disponer de un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios que le permita proyectar la situación financiera de la entidad?
- a) Si
- b) No

### Tabulación de resultados

**PREGUNTA 1:** Dentro de la estructura organizativa de la empresa. ¿Con cuales departamentos cuenta?

**Objetivo:** Conocer cómo se encuentran estructuradas organizativamente las empresas de outsourcing

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Finanzas.	27	57%
Contabilidad	39	83%
Recursos Humanos	34	72%
Facturación	13	28%



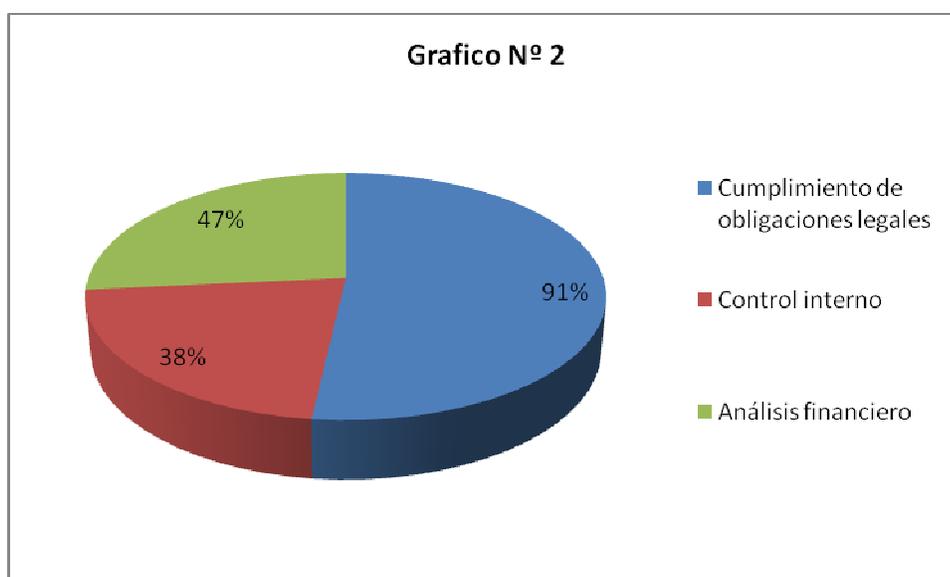
### ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos de las 47 empresas encuestadas, un 83% de las empresas cuentan con el departamento de contabilidad; un 72% tienen implantada además un área de recursos humanos, por otra parte un 57% posee un departamento de finanzas, se puede decir que las finanzas en la mayoría de casos se adjunta a las actividades de contabilidad.

**PREGUNTA 2:** ¿Para cuál de las siguientes opciones es utilizada la información financiera que genera la entidad?

**Objetivo:** Estar al tanto de la utilización que se le da a la información financiera dentro de las empresas de outsourcing y si es tomada de base para análisis financiero

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de obligaciones legales	43	91%
Control interno	18	38%
Análisis financiero	22	47%



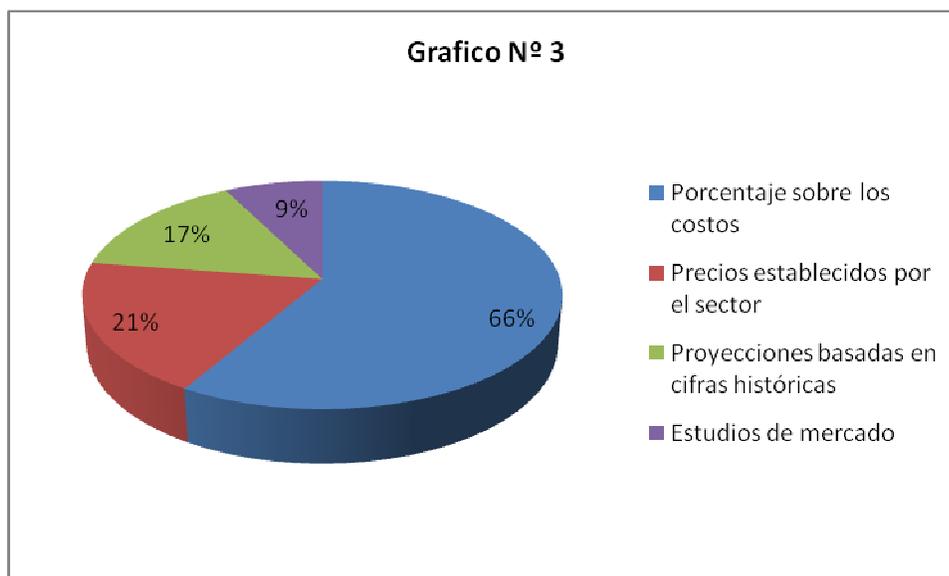
#### **ANÁLISIS:**

Un 91% utiliza la información financiera únicamente para el cumplimiento de obligaciones legales ante las autoridades competentes, poniendo de manifiesto que es necesario que la utilización de la información financiera sea maximizada porque solamente el 47% la utiliza para realizar análisis financieros, y para las empresas que no realizan un análisis financiero puede afectarles la rentabilidad, solo el 38% indicó que su información es para llevar un control interno de sus operaciones.

**PREGUNTA 3:** ¿En que se basa la empresa para establecer precios de venta de sus servicios?

**Objetivo:** Estar al corriente de si las empresas poseen un método para establecer el precio de sus servicios y cual utilizan.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Porcentaje sobre los costos	31	66%
Precios establecidos por el sector	10	21%
Proyecciones basadas en cifras históricas	8	17%
Estudios de mercado	4	9%



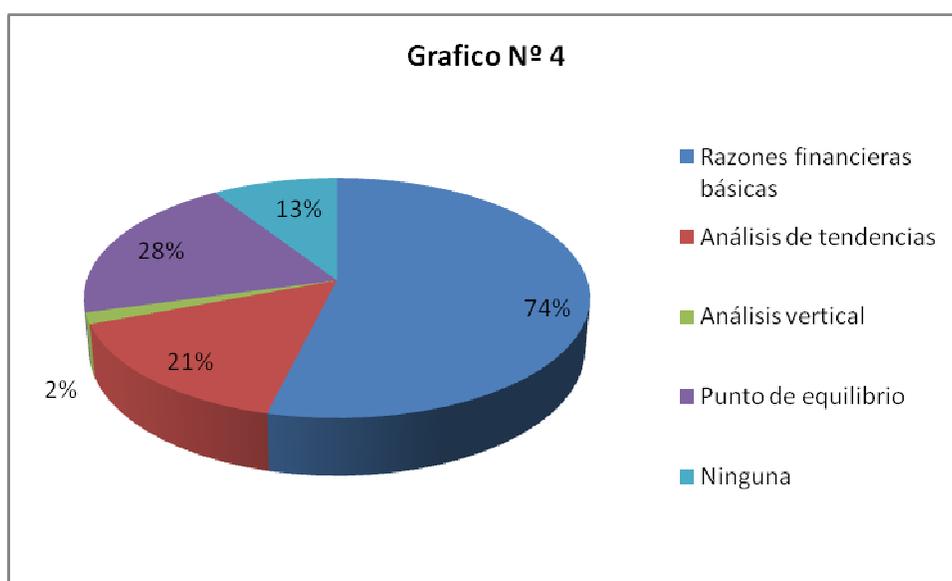
#### **ANÁLISIS:**

Los resultados determinan que un 66% utiliza el método del porcentaje sobre los costos debido a la facilidad de cálculo, el 21% se basa en los precios establecidos por el sector; mientras que un 17% indicó que se basa en proyecciones de cifras históricas; es decir tomando de base los precios de años anteriores aspecto que debe ser tomando muy en cuenta porque las situaciones económicas son cambiantes y la inflación es un factor determinante en estos métodos, y la forma en que se proyecten deben ser correctas, mientras que solo el 9% se basa en estudios de mercado para establecer los precios.

**PREGUNTA 4:** ¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para la gestión financiera?

**Objetivo:** Conocer los métodos que utilizan para analizar el estado de la empresa al momento de generar la información contable.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Razones financieras básicas	35	74%
Análisis de tendencias	10	21%
Análisis vertical	1	2%
Punto de equilibrio	13	28%
Ninguna	6	13%



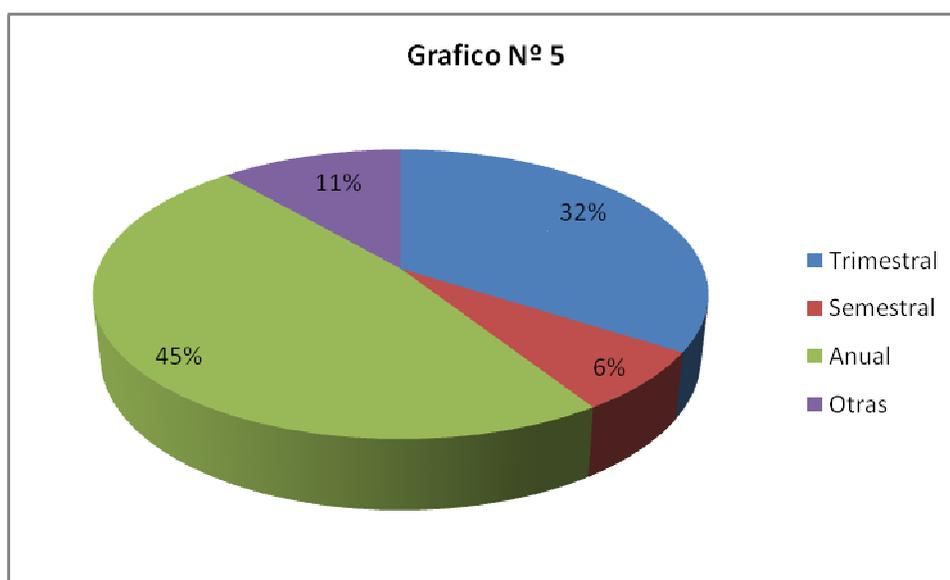
#### **ANÁLISIS:**

El 74% de las empresas indican que utilizan las razones financieras para análisis de sus finanzas, el 28% refleja que prefieren el uso del punto de equilibrio; así mismo un 21% utiliza análisis de tendencias de los resultados anteriores y solo el 2% realizan un análisis vertical; sin embargo aún existe un 13% que no utilizan ninguna herramienta para la gestión financiera, por lo que es necesario implementar la utilización de estas valiosas herramientas dentro de las empresas de outsourcing.

**PREGUNTA 5:** Si utiliza alguna herramienta de las antes descritas, indique la frecuencia con que realiza los análisis respectivos.

**Objetivo:** Verificar si las empresas realizan análisis financieros de sus operaciones y con qué frecuencia lo hacen

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	15	32%
Semestral	3	6%
Anual	21	45%
Otras	5	11%



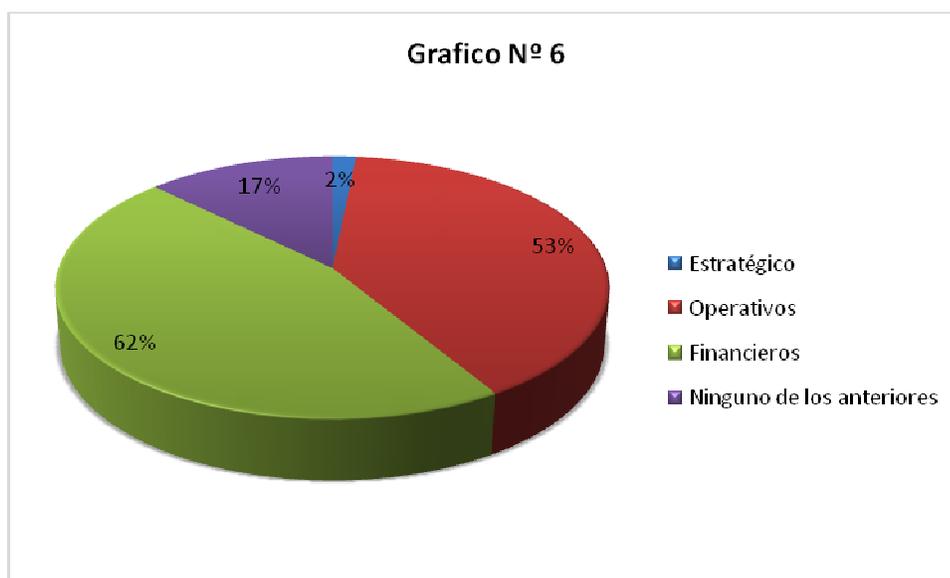
#### **ANÁLISIS:**

La frecuencia con la que se realizan los análisis financieros es de gran importancia, los resultados muestran que un 45% los realiza anualmente, un 32% los ejecutan trimestralmente y un porcentaje no significativo lo realizan semestralmente y un 11% prefieren tomar periodos más cortos ya sea mensuales o bimensuales y otros mayores a un año, lo que significa que debe motivarse a las entidades a realizar los análisis financieros en periodos que sean de utilidad para evitar situaciones financieras adversas.

**PREGUNTA 6:** ¿Qué tipos de planes elaboran en esta entidad?

**Objetivo:** Estar al corriente de los tipos de planes que se elaboran en las entidades y saber el porcentaje de entidades que no utilizan ningún tipo de plan.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estratégico	1	2%
Operativos	25	53%
Financieros	29	62%
Ninguno de los anteriores	8	17%



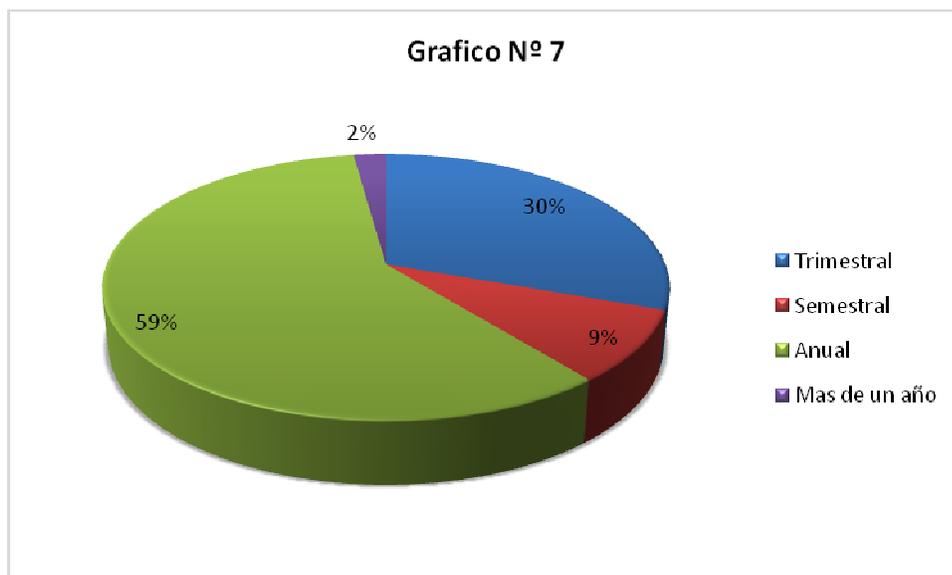
#### **ANÁLISIS:**

Un 62% de las empresas se inclina por la utilización de planes financieros, así mismo un 53% indica que elaboran planes operativos, solo el 2% elaboran planes estratégicos y el restante 17% manifiestan no utilizar ningún tipo de plan; situación que es preocupante porque la empresa debe basarse en planes financieros para la toma de decisiones porque se anticipan a las cifras futuras la operación de la entidad.

**PREGUNTA 7:** Si elaboran algunos de los planes antes mencionados, ¿Qué periodo cubren sus planes?

**Objetivo:** Conocer que periodos abarca la planeación financiera que elaboran las empresas de outsourcing para concluir si los periodos son razonables.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	14	30%
Semestral	4	9%
Anual	27	57%
Más de un año	1	2%



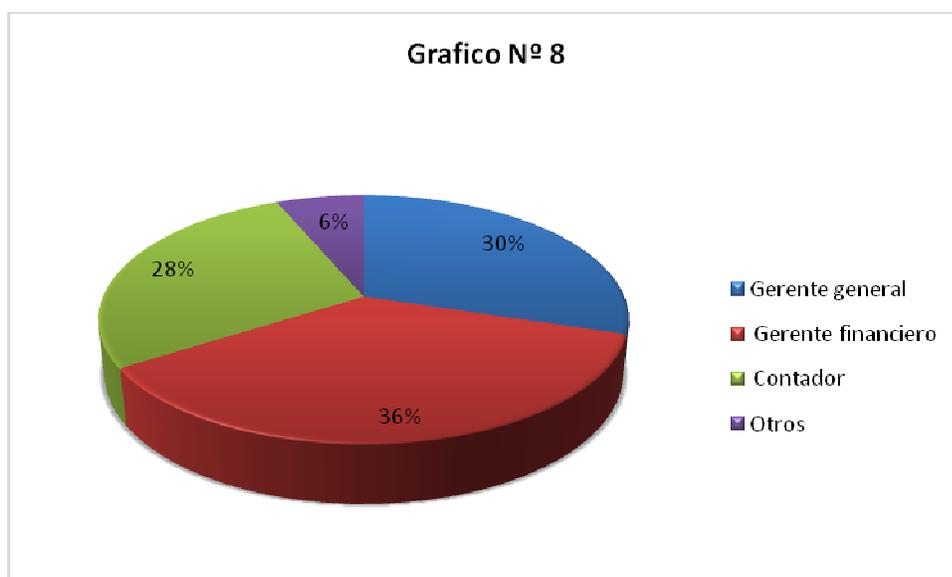
#### **ANÁLISIS:**

De los datos obtenidos el 59% elaboran planes para un periodo anual, en segundo lugar con un 30% tenemos aquellas que elaboran sus planes trimestralmente y una pequeña proporción los elabora semestralmente y para periodos que sobrepasan un año, lo que indica que los planes podrían elaborarse para periodos más cortos para que sean más razonables.

**PREGUNTA 8:** ¿Quién es el encargado de elaborar los planes?

**Objetivo:** Estar al tanto de quien es el encargado de elaborar los planes dentro de la entidad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente general	14	30%
Gerente financiero	17	36%
Contador	13	28%
Otros	3	6%



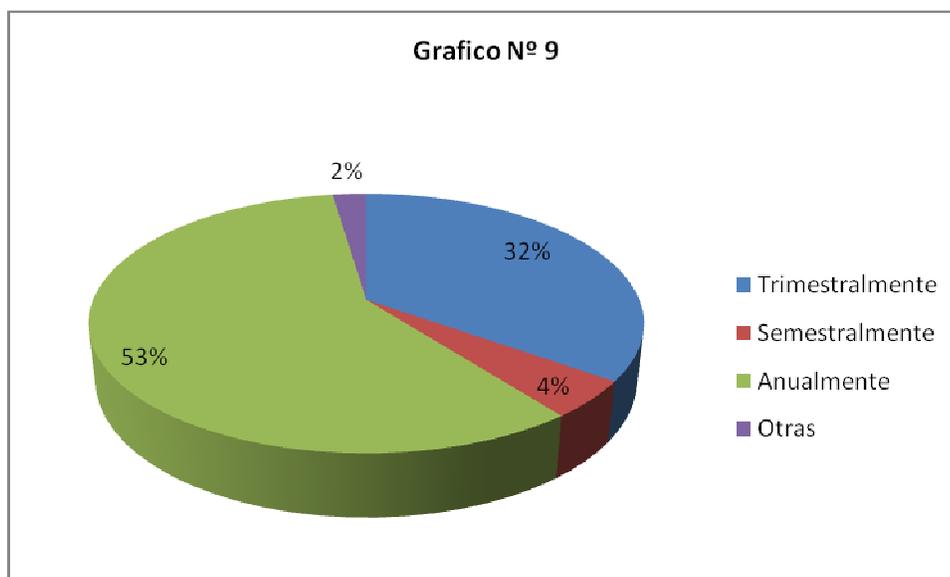
**ANÁLISIS:**

Un 36% de las empresas manifestó que es el gerente financiero quien elabora los planes, mientras que un 30% es el gerente general quien realiza esta actividad, muchas veces en combinación con el gerente financiero; un 28% indicó que el contador que funge como financiero es quien los ejecuta sobre todo en las entidades donde no hay área financiera establecida y finalmente un 6% cuenta con gerentes operativos a cargo de la elaboración de estos.

**PREGUNTA 9:** ¿Cada cuánto tiempo se evalúan y comparan los planes financieros con las cifras financieras históricas de la entidad?

**Objetivo:** Conocer la periodicidad con que se evalúan los planes en comparación con las cifras financieras históricas.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestralmente	15	32%
Semestralmente	2	4%
Anualmente	25	53%
Otras	1	2%



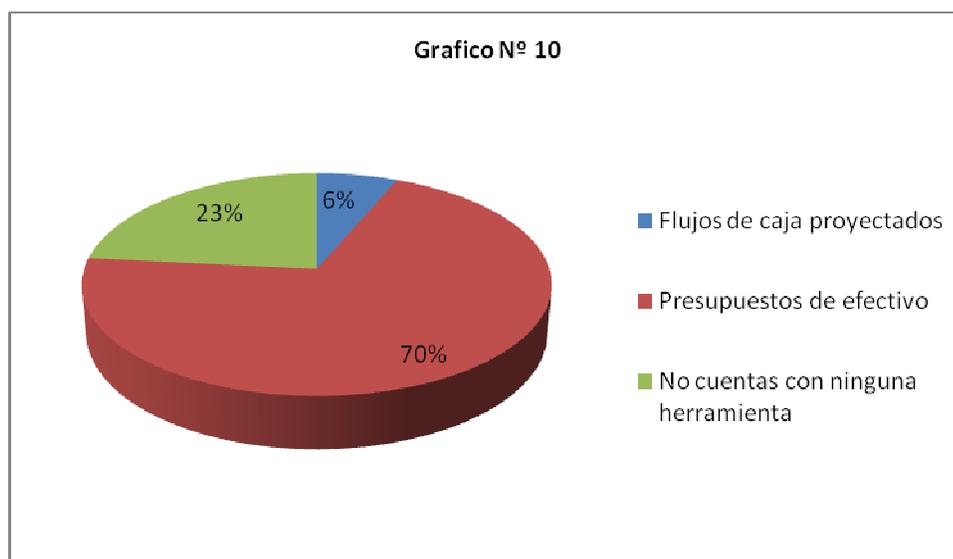
#### **ANÁLISIS:**

Los resultados muestran que el 53%, los planes son evaluados anualmente, un 32% son evaluados trimestralmente, son muy pocas las que les dan seguimiento en periodos semestrales las cuales representan el 4%, y una proporción poco significativa de 2% a más de un año. Lo mejor sería que se monitoreen en periodos más cortos para poder detectar de forma más inmediata situaciones irregulares y la prevención de las mismas.

**PREGUNTA 10:** ¿Cuenta con alguna de las siguientes herramientas que le permita prever el efectivo disponible, las fuentes de financiamiento y el costo de las mismas al momento del surgimiento de nuevos proyectos dentro de la empresa?

**Objetivo:** Indagar sobre cuáles son las herramientas más utilizadas por las compañías que brindan servicios de outsourcing para hacer frente a nuevos proyectos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Flujos de caja proyectados	3	6%
Presupuestos de efectivo	33	70%
No cuentas con ninguna herramienta	11	23%
TOTAL	47	100.00%



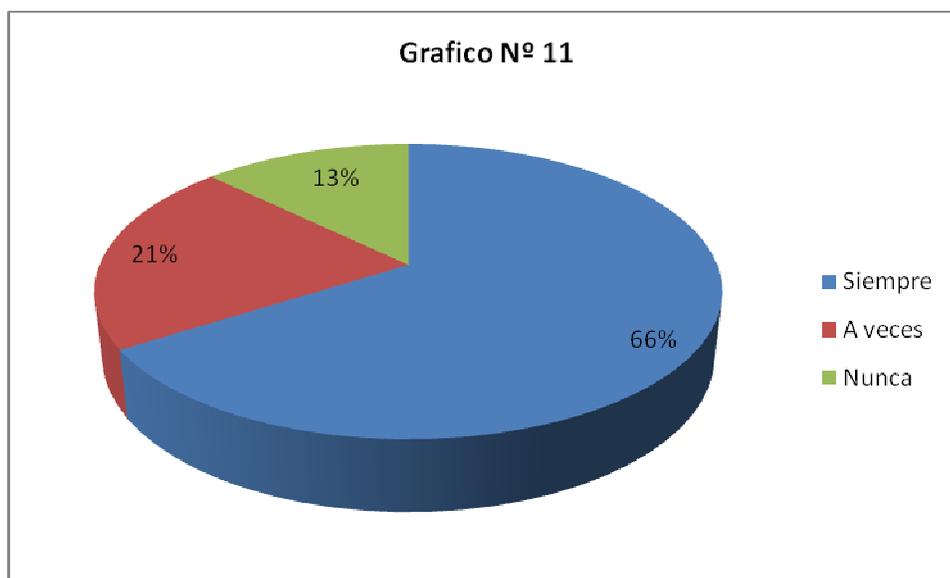
#### **ANÁLISIS:**

El 70% de las entidades utiliza los presupuestos de efectivo para pronosticar los fondos necesarios y las fuentes de éstos, un 6% de empresas se inclina por los flujos de caja proyectado para este fin y un 23% no utilizan ninguna herramienta financiera, lo anterior indica que las empresas necesitan la implementación de métodos que les permitan prever el efectivo de forma más objetiva, y anticiparse para poder obtener los recursos financieros necesarios.

**PREGUNTA 11:** ¿Se efectúan estimaciones de las cantidades de bienes y servicios a requerir para la operatividad de la empresa y así establecer una rentabilidad predeterminada?

**Objetivo:** Identificar si las empresas realizan estimaciones de bienes y servicios a utilizar durante la operatividad de la empresa y la frecuencia con la que la realizan

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	31	66.0%
A veces	10	21.3%
Nunca	6	12.8%
TOTAL	47	100.00%



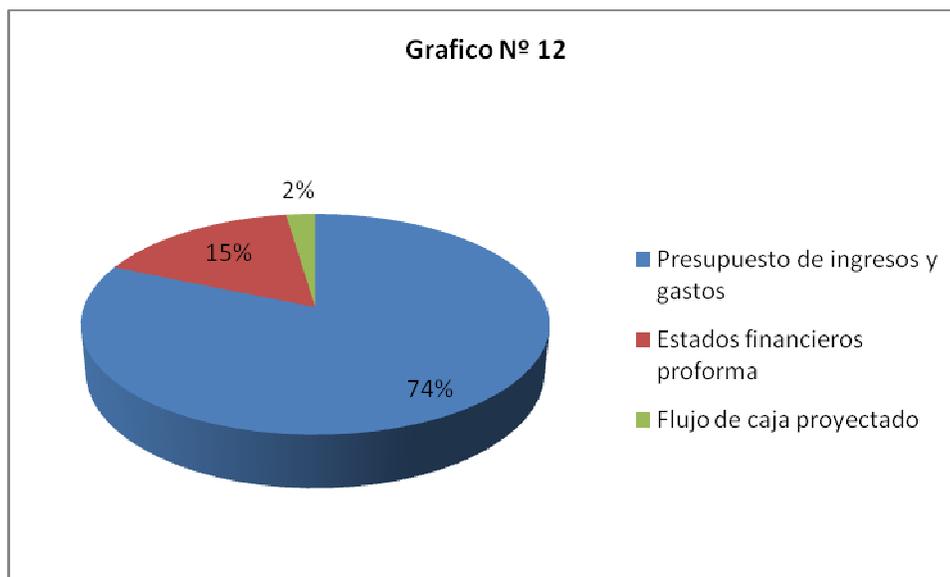
#### **ANÁLISIS:**

Un 66% siempre realizan estimaciones de las cantidades de bienes y servicios que necesitan para la operación normal de la organización, el 21% indicó que a veces las utilizan para la operatividad de su negocio y un 13% no realiza estas estimaciones, sometiéndose así a la espera de resultados favorables, dejando de lado lo importante que es anticiparse a las consecuencias de las decisiones y actos económicos de este momento.

**PREGUNTA 12:** Si la respuesta a la pregunta anterior fue siempre o a veces, ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de herramientas utilizan para las estimaciones de bienes y servicios para la operatividad de la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presupuesto de ingresos y gastos	35	74%
Estados financieros proforma	7	15%
Flujo de caja proyectado	1	2%



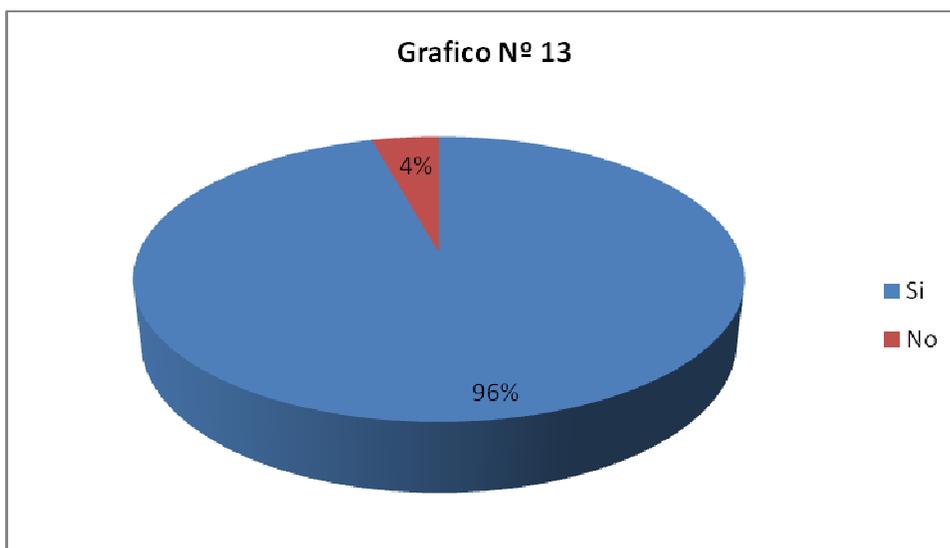
#### **ANÁLISIS:**

Un 74% indica utilizan presupuestos de ingresos y gastos para pronosticar los recursos necesarios para la operatividad de la entidad, el 15% utiliza estados financieros proforma, y una porción muy poco significativa del 2% utiliza flujos de caja proyectado, es decir es necesario que se implemente la utilización de métodos para aquellas empresas que nunca los utilizan y de esta forma evitar crearse escenarios incorrectos sobre la situación económica futura de la empresa.

**PREGUNTA 13:** ¿Considera que la elaboración y constante evaluación de los planes financieros ayuda a prevenir problemas financieros y las probabilidades de fracasar?

**Objetivo:** Conocer la opinión acerca de la elaboración y evaluación de los planes financieros en cuanto a la prevención de problemas financieros.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	96%
No	2	4%
TOTAL	47	100.00%



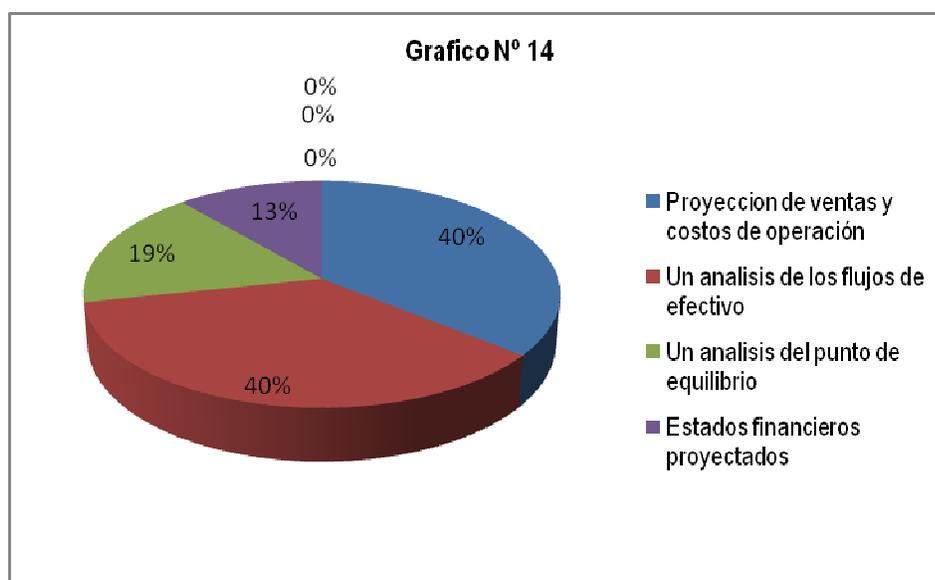
#### **ANÁLISIS:**

Según resultados obtenidos el 96% afirman que la evaluación de planes financieros puede convertirse en una advertencia de situaciones desfavorables que afecten la operatividad de la empresa y buen desempeño de la misma, y un 4% considera que no es de utilidad; debido a esto trata de fomentarse la correcta elaboración y evaluación de la planificación financiera mediante este estudio.

**PREGUNTA 14:** ¿Cuáles de los siguientes elementos que incluye un plan financiero son más adecuados a las necesidades de la entidad?

**Objetivo:** Consultar la opinión de los encargados de la elaboración de los planes acerca de los elementos necesarios a incluir dentro de estos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyección de ventas y costos de operación	19	40%
Un análisis de los flujos de efectivo	19	40%
Un análisis del punto de equilibrio	9	19%
Estados financieros proyectados	6	13%



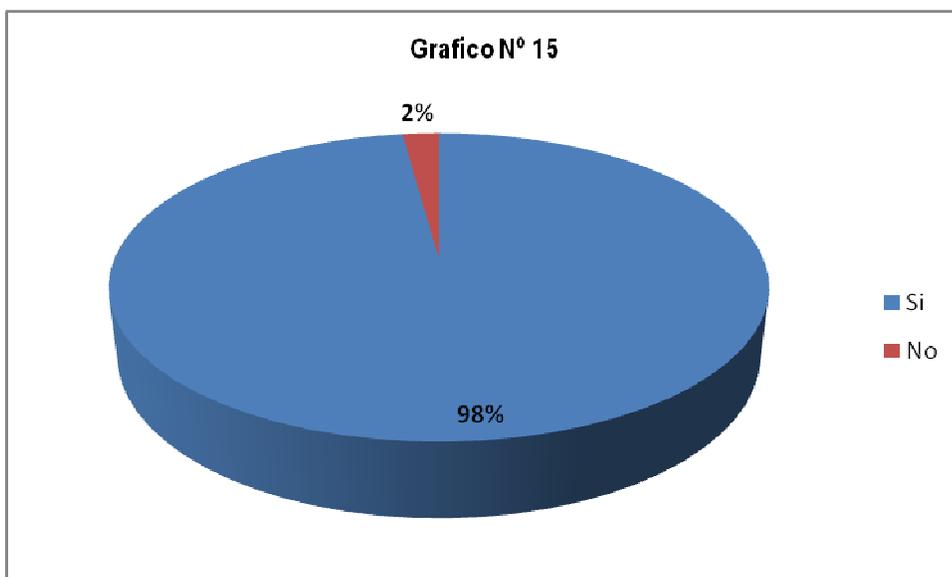
#### **ANÁLISIS:**

Un 40% de las empresas considera que el plan financiero debería de contener una proyección de venta y costos de operación, la misma proporción manifestó que sería indicado que contenga un análisis de flujos de efectivo, mientras que el 19% revelo que es más adecuado utilizar un análisis del punto de equilibrio, y el 13% restante menciona que los estados financieros proyectados.

**PREGUNTA 15:** ¿Le interesaría disponer de un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios que le permita proyectar la situación financiera de la entidad?

**Objetivo:** Indagar sobre si le interesaría disponer de un documento que contenga los lineamientos para la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios que le permita proyectar la situación financiera de la entidad.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	46	98%
No	1	2%
TOTAL	47	100%



#### **ANÁLISIS:**

Según el resultado obtenido el 98% considera necesario un documento que contenga los lineamientos de un plan financiero por líneas de negocios que les permita proyectarse financieramente y anticiparse a las cifras futuras de manera correcta, y poder así corregir situaciones que puedan afectar la rentabilidad, y únicamente un 2% mostró que no es necesario argumentando que el tamaño de su empresa no lo amerita, según esta información se considera que es necesario la elaboración de un plan financiero por líneas de negocios para las empresas de outsourcing.

**Variaciones en costos de lectura y notificación y verificadores**

**Anexo 3**

**Variaciones en costos de lectura y notificación**

CUENTA	2011	VARIACION %	2012	VARIACION %	2013	2014	2015	2016
AGUINALDOS	\$ 2,551.32	3.51%	\$ 2,640.92	32.48%	\$ 3,498.61	\$ 3,559.84	\$ 3,636.37	\$ 3,729.10
ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE MOTO	\$ 10,847.55	50.67%	\$ 16,343.96	5.20%	\$ 17,194.00	\$ 17,494.90	\$ 17,871.04	\$ 18,326.75
ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE VEHICULO	\$ 4,233.26	51.80%	\$ 6,425.91	42.65%	\$ 9,166.33	\$ 9,326.74	\$ 9,527.27	\$ 9,770.21
ALQUILER DE INMUEBLE	\$ 12,778.23	-61.91%	\$ 4,866.60	-52.65%	\$ 2,304.49	\$ 2,344.82	\$ 2,395.23	\$ 2,456.31
ATENCIONES AL PERSONAL	\$ 127.35	182.69%	\$ 360.00	10.36%	\$ 397.29	\$ 404.24	\$ 412.93	\$ 423.46
BONIFICACIONES	\$ 2,666.46	201.42%	\$ 8,037.23	-43.88%	\$ 4,510.25	\$ 4,589.18	\$ 4,687.85	\$ 4,807.39
CAPACITACIONES	\$ 205.25	-83.76%	\$ 33.33	386.23%	\$ 162.06	\$ 164.90	\$ 168.44	\$ 172.74
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$ 11,695.12	12.50%	\$ 13,157.34	0.01%	\$ 13,158.63	\$ 13,388.91	\$ 13,676.77	\$ 14,025.53
COMISIONES	\$ 726.80	249.61%	\$ 2,541.00	-9.80%	\$ 2,292.00	\$ 2,332.11	\$ 2,382.25	\$ 2,443.00
COMUNICACIONES	\$ 210.32	336.57%	\$ 918.20	19.64%	\$ 1,098.52	\$ 1,117.74	\$ 1,141.78	\$ 1,170.89
CONSUMO DE AGUA	\$ 43.32	-81.53%	\$ 8.00	4625.38%	\$ 378.03	\$ 384.65	\$ 392.92	\$ 402.93
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 4,964.80	40.87%	\$ 6,993.98	37.55%	\$ 9,620.14	\$ 9,788.49	\$ 9,998.95	\$ 10,253.92
FONDO DE PENSIONES-AFP	\$ 717.41	1005.95%	\$ 7,934.22	-6.37%	\$ 7,428.96	\$ 7,558.97	\$ 7,721.48	\$ 7,918.38
HONORARIOS LECT. Y NOTIF. LUGAREÑOS	\$ 5,678.68	98.71%	\$ 11,284.21	8.50%	\$ 12,243.91	\$ 12,458.18	\$ 12,726.03	\$ 13,050.54
HORAS EXTRAS	\$ 2,596.78	251.84%	\$ 9,136.59	-19.59%	\$ 7,346.76	\$ 7,475.33	\$ 7,636.05	\$ 7,830.77
INSAFORP	\$ 778.19	51.06%	\$ 1,175.51	-6.62%	\$ 1,097.64	\$ 1,116.85	\$ 1,140.86	\$ 1,169.95
MANTENIMIENTO DE MOB. Y EQ DE OFICINA	\$ 84.17	-100.00%	\$ -	0.00%	\$ 167.91	\$ 170.85	\$ 174.52	\$ 178.97
MATERIALES Y UTENCILIOS DE LIMPIEZA	\$ 223.84	23.03%	\$ 275.38	36.28%	\$ 375.30	\$ 381.87	\$ 390.08	\$ 400.02
MOBILIARIO Y QUIPO	\$ 201.91	-100.00%	\$ -	0.00%	\$ 109.91	\$ 111.83	\$ 114.24	\$ 117.15
PAPELERIA Y UTILES	\$ 854.68	46.86%	\$ 1,255.20	-14.19%	\$ 1,077.12	\$ 1,095.97	\$ 1,119.53	\$ 1,148.08
SEGURO SOCIAL-ISSS	\$ 1,298.47	578.92%	\$ 8,815.58	-6.63%	\$ 8,231.21	\$ 8,375.26	\$ 8,555.32	\$ 8,773.48
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 104,445.88	-2.42%	\$ 101,922.32	-5.92%	\$ 95,889.45	\$ 97,567.52	\$ 99,665.22	\$ 102,206.68
VACACIONES	\$ 5,219.04	-75.97%	\$ 1,254.27	332.23%	\$ 5,421.38	\$ 5,516.25	\$ 5,634.85	\$ 5,778.54
VIATICOS	\$ 35,546.63	-29.60%	\$ 25,025.05	26.42%	\$ 31,635.54	\$ 32,189.16	\$ 32,881.23	\$ 33,719.70
	<b>\$ 210,321.31</b>	<b>10.20%</b>	<b>\$ 231,775.21</b>	<b>1.76%</b>	<b>\$ 235,852.52</b>	<b>\$ 239,979.94</b>	<b>\$ 245,139.51</b>	<b>\$ 251,390.57</b>

### Variaciones en costos de verificación

CUENTA	2011	VARIACION	2012	VARIACION	2013	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 22,830.84	-3.95%	\$ 21,929.26	-15.49%	\$ 18,532.50	\$ 18,717.83	\$ 19,045.39	\$ 19,378.68
HORAS EXTRAS	\$ 773.48	-25.02%	\$ 579.99	46.55%	\$ 850.00	\$ 858.50	\$ 873.52	\$ 888.81
VACACIONES	\$ -	0.00%	\$ 228.75	360.33%	\$ 1,053.00	\$ 1,063.53	\$ 1,082.14	\$ 1,101.08
AGUINALDOS	\$ 521.12	-2.45%	\$ 508.33	0.00%	\$ 508.33	\$ 513.41	\$ 522.40	\$ 531.54
BONIFICACIONES	\$ 25.00	679.92%	\$ 194.98	0.00%	\$ 25.85	\$ 26.11	\$ 26.57	\$ 27.03
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 520.18	-92.60%	\$ 38.50	3647.48%	\$ 1,442.78	\$ 1,457.21	\$ 1,482.71	\$ 1,508.66
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 468.18	253.33%	\$ 1,654.24	-21.52%	\$ 1,298.29	\$ 1,311.27	\$ 1,334.22	\$ 1,357.57
CONSUMO DE AGUA	\$ 14.46	9809.89%	\$ 1,432.97	-91.60%	\$ 120.44	\$ 121.64	\$ 123.77	\$ 125.94
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 1,416.18	-96.25%	\$ 53.14	1843.55%	\$ 1,032.80	\$ 1,043.13	\$ 1,061.38	\$ 1,079.96
MATICOS	\$ 2,309.30	-34.30%	\$ 1,517.15	53.61%	\$ 2,330.55	\$ 2,353.86	\$ 2,395.05	\$ 2,436.96
CAPACITACIONES	\$ -	0.00%	\$ 2,692.82	0.00%	\$ 60.42	\$ 61.02	\$ 62.09	\$ 63.18
COMUNICACIONES	\$ 283.95	163.72%	\$ 748.84	58.56%	\$ 1,187.38	\$ 1,199.25	\$ 1,220.24	\$ 1,241.59
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTE	\$ 2,482.22	-11.43%	\$ 2,198.59	-19.60%	\$ 1,767.70	\$ 1,785.38	\$ 1,816.62	\$ 1,848.41
FOVAL	\$ 50.93	246.46%	\$ 176.45	-7.55%	\$ 163.13	\$ 164.76	\$ 167.64	\$ 170.58
MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 614.67	-4.52%	\$ 586.87	-26.92%	\$ 428.90	\$ 433.19	\$ 440.77	\$ 448.48
ENERGIA ELECTRICA	\$ 6.06	218.98%	\$ 19.33	-3.78%	\$ 18.60	\$ 18.79	\$ 19.11	\$ 19.45
ALQUILER DE INMUEBLE	\$ 465.00	314.81%	\$ 1,928.86	-25.00%	\$ 1,446.62	\$ 1,461.09	\$ 1,486.66	\$ 1,512.67
ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE MOTO	\$ 4,983.76	-91.14%	\$ 441.65	579.27%	\$ 3,000.00	\$ 3,030.00	\$ 3,083.03	\$ 3,136.98
INSAFORP	\$ 44.56	6473.50%	\$ 2,929.15	-93.43%	\$ 192.33	\$ 194.25	\$ 197.65	\$ 201.11
PAPELERIA Y UTILES	\$ 28.50	676.35%	\$ 221.26	-44.27%	\$ 123.30	\$ 124.53	\$ 126.71	\$ 128.93
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 90.00	2.39%	\$ 92.15	-22.70%	\$ 71.23	\$ 71.94	\$ 73.20	\$ 74.48
RENOVACION Y CAMBIO DE MATRICULA	\$ 206.65	-70.35%	\$ 61.28	-26.34%	\$ 45.14	\$ 45.59	\$ 46.39	\$ 47.20
	<b>\$ 38,135.04</b>	<b>5.51%</b>	<b>\$ 40,234.56</b>	<b>-11.27%</b>	<b>\$ 35,699.29</b>	<b>\$ 36,056.28</b>	<b>\$ 36,687.27</b>	<b>\$ 37,329.30</b>

**Variaciones en costos de atención al cliente, área técnica y mensajería**

**Anexo 4**

**Variaciones de costos de atención al cliente**

CUENTA	2011	VARIACION	2012	VARIACION	2013	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 86,250.67	0.62%	\$ 86,787.57	25.34%	\$ 108,779.57	\$ 114,218.55	\$ 119,929.48	\$ 125,925.95
HORAS EXTRAS	\$ 1,402.33	95.26%	\$ 2,738.13	39.98%	\$ 3,832.89	\$ 4,024.53	\$ 4,225.76	\$ 4,437.05
VACACIONES	\$ 735.00	32.76%	\$ 975.81	303.05%	\$ 3,933.04	\$ 4,129.69	\$ 4,336.18	\$ 4,552.99
AGUINALDOS	\$ 1,596.48	69.00%	\$ 2,698.09	26.24%	\$ 3,406.17	\$ 3,576.48	\$ 3,755.30	\$ 3,943.07
COMISIONES	\$ 200.00	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 45.00	\$ 47.25	\$ 49.61	\$ 52.09
SEGURO SOCIAL-ISSS	\$ 1,322.76	419.11%	\$ 6,866.60	27.09%	\$ 8,726.95	\$ 9,163.30	\$ 9,621.46	\$ 10,102.54
FONDO DE PENSIONES-AFP	\$ 1,153.36	437.64%	\$ 6,200.87	26.66%	\$ 7,854.32	\$ 8,247.04	\$ 8,659.39	\$ 9,092.36
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 50.16	0.00%	\$ 117.34	31.11%	\$ 153.84	\$ 161.53	\$ 169.61	\$ 178.09
MATICOS	\$ 1,609.13	139.53%	\$ 3,854.34	16.41%	\$ 4,486.84	\$ 4,711.18	\$ 4,946.74	\$ 5,194.08
INDEMNIZACION	\$ -	0.00%	\$ 1,203.74	33.41%	\$ 1,605.91	\$ 1,686.21	\$ 1,770.52	\$ 1,859.04
INSAFORP	\$ 350.00	161.65%	\$ 915.79	27.08%	\$ 1,163.81	\$ 1,222.00	\$ 1,283.10	\$ 1,347.26
GARANTIAS Y FIANZAS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 513.73	\$ 539.42	\$ 566.39	\$ 594.71
	<b>\$ 94,669.89</b>	<b>18.68%</b>	<b>\$ 112,358.28</b>	<b>28.61%</b>	<b>\$ 144,502.07</b>	<b>\$ 151,727.17</b>	<b>\$ 159,313.53</b>	<b>\$ 167,279.21</b>

### Variaciones de costos de mensajería

CUENTA	2011	VARIACION %	2012	VARIACION %	2013	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 9,203.49	-41.04%	\$ 5,426.57	10.57%	\$ 6,000.00	\$ 6,102.00	\$ 6,205.73	\$ 6,311.23
AGUINALDOS	\$ 42.17	265.19%	\$ 154.00	0.00%	\$ 158.00	\$ 160.69	\$ 163.42	\$ 166.20
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 283.89	-34.37%	\$ 186.32	141.52%	\$ 450.00	\$ 457.65	\$ 465.43	\$ 473.34
FONDO DE PENSIONES AFP	\$ 134.14	-30.89%	\$ 92.71	318.77%	\$ 388.24	\$ 394.84	\$ 401.55	\$ 408.38
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 120.72	109.88%	\$ 253.37	-58.40%	\$ 105.41	\$ 107.20	\$ 109.02	\$ 110.88
MATICOS	\$ 418.23	128.20%	\$ 954.39	373.69%	\$ 4,520.84	\$ 4,597.69	\$ 4,675.86	\$ 4,755.34
INSAFOR	\$ 2,622.87	-85.42%	\$ 382.51	-84.31%	\$ 60.00	\$ 61.02	\$ 62.06	\$ 63.11
	<b>\$ 12,825.51</b>	<b>-41.91%</b>	<b>\$ 7,449.87</b>	<b>72.16%</b>	<b>\$ 11,682.49</b>	<b>\$ 11,881.09</b>	<b>\$ 12,083.07</b>	<b>\$ 12,288.48</b>

### Variaciones en costos de área técnica

CUENTA	2011	VARIACION	2012	VARIACION	2013	2014	2015	2016
AGUINALDOS	\$ 962.53	73.46%	\$ 1,669.59	125.76%	\$ 3,769.32	\$ 4,146.25	\$ 4,560.88	\$ 5,016.96
COMISIONES	\$ 1,264.00	-27.14%	\$ 921.00	-16.74%	\$ 766.80	\$ 843.48	\$ 927.83	\$ 1,020.61
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 8.06	1010.42%	\$ 89.50	74.96%	\$ 156.59	\$ 172.25	\$ 189.47	\$ 208.42
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 860.98	443.94%	\$ 4,683.18	120.84%	\$ 10,342.31	\$ 11,376.54	\$ 12,514.20	\$ 13,765.61
HORAS EXTRAS	\$ 1,043.06	432.85%	\$ 5,557.91	199.28%	\$ 16,633.67	\$ 18,297.04	\$ 20,126.74	\$ 22,139.41
INDEMNIZACIONES	\$ -	0.00%	\$ 1,799.47	-26.15%	\$ 1,328.97	\$ 1,461.87	\$ 1,608.05	\$ 1,768.86
INSAFOR	\$ -	0.00%	\$ 679.88	114.31%	\$ 1,457.06	\$ 1,602.77	\$ 1,763.04	\$ 1,939.35
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 955.62	655.02%	\$ 7,215.14	51.44%	\$ 10,926.88	\$ 12,019.57	\$ 13,221.52	\$ 14,543.68
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 19,281.30	226.60%	\$ 62,973.27	121.09%	\$ 139,225.84	\$ 153,148.42	\$ 168,463.27	\$ 185,309.59
VACACIONES	\$ 150.00	480.00%	\$ 870.00	372.05%	\$ 4,106.83	\$ 4,517.51	\$ 4,969.26	\$ 5,466.19
MATICOS	\$ 657.56	189.73%	\$ 1,905.13	494.93%	\$ 11,334.27	\$ 12,467.70	\$ 13,714.47	\$ 15,085.91
	<b>25,183.11</b>	<b>250.89%</b>	<b>\$ 88,364.07</b>	<b>126.39%</b>	<b>\$ 200,048.54</b>	<b>\$ 220,053.39</b>	<b>\$ 242,058.73</b>	<b>\$ 266,264.61</b>

## Variaciones en costos de supervisores

## Anexo 5

CUENTA	2011	VARIACION %	2012	VARIACION %	2013	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 98,058.92	59.71%	\$ 156,606.89	14.20%	\$ 178,840.52	\$ 181,523.13	\$ 186,061.21	\$ 195,480.55
HORAS EXTRAS	\$ 3,081.08	82.90%	\$ 5,635.22	183.35%	\$ 15,967.26	\$ 16,206.77	\$ 16,611.94	\$ 19,103.73
VACACIONES	\$ 227.06	751.18%	\$ 1,932.69	315.16%	\$ 8,023.68	\$ 8,144.04	\$ 8,347.64	\$ 9,599.78
AGUINALDOS	\$ 1,693.66	93.42%	\$ 3,275.92	16.83%	\$ 3,827.41	\$ 3,884.82	\$ 3,981.94	\$ 4,579.23
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 2,179.31	161.94%	\$ 5,708.44	12.17%	\$ 6,402.89	\$ 6,498.93	\$ 6,661.41	\$ 7,660.62
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 2,197.38	291.40%	\$ 8,600.62	19.70%	\$ 10,294.66	\$ 10,449.08	\$ 10,710.31	\$ 12,316.85
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ -	0.00%	\$ 603.62	-69.06%	\$ 186.79	\$ 189.59	\$ 194.33	\$ 223.48
MATICOS	\$ 629.38	1390.28%	\$ 9,379.51	-13.21%	\$ 8,140.27	\$ 8,262.37	\$ 8,468.93	\$ 9,739.27
INDEMNIZACIONES	\$ 1,524.20	22.78%	\$ 1,871.39	245.93%	\$ 6,473.72	\$ 6,570.83	\$ 6,735.10	\$ 7,745.36
INSAFORP	\$ -	0.00%	\$ 716.52	13.64%	\$ 814.25	\$ 826.46	\$ 847.13	\$ 974.19
	\$ 109,590.99	77.32%	\$ 194,330.82	22.97%	\$ 238,971.45	\$ 242,556.02	\$ 248,619.92	\$ 267,423.08

## Variaciones en costos de colecturías

## Anexo 6

CUENTA	2011	VARIACION %	2012	VARIACION %	2013	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 27,460.82	-19.14%	\$ 22,204.81	-20.56%	\$ 17,639.81	\$ 18,169.00	\$ 18,804.92	\$ 18,895.76
HORAS EXTRAS	\$ -	0.00%	\$ 164.34	15.91%	\$ 190.49	\$ 196.20	\$ 203.07	\$ 204.05
VACACIONES	\$ 195.74	56.73%	\$ 306.78	113.70%	\$ 655.59	\$ 675.26	\$ 698.89	\$ 702.27
AGUINALDOS	\$ 441.52	33.74%	\$ 590.47	12.98%	\$ 667.14	\$ 687.15	\$ 711.20	\$ 714.64
COMISIONES	\$ 1,299.89	52.45%	\$ 1,981.69	-41.73%	\$ 1,154.76	\$ 1,189.40	\$ 1,231.03	\$ 1,236.98
SEGURO SOCIAL - ISSS	\$ 550.30	235.97%	\$ 1,848.86	-20.53%	\$ 1,469.21	\$ 1,513.29	\$ 1,566.25	\$ 1,573.82
FONDO DE PENSIONES - AFP	\$ 495.26	247.24%	\$ 1,719.75	-26.02%	\$ 1,272.25	\$ 1,310.42	\$ 1,356.28	\$ 1,362.83
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL	\$ 911.95	-28.03%	\$ 656.34	-47.97%	\$ 341.49	\$ 351.73	\$ 364.05	\$ 365.80
VIATICOS	\$ 2,240.58	-95.30%	\$ 105.27	8.03%	\$ 113.72	\$ 117.13	\$ 121.23	\$ 121.82
INDEMNIZACIONES	\$ 151.86	-100.00%	\$ -		\$ 1,291.04	\$ 1,329.77	\$ 1,376.31	\$ 1,382.96
HONORARIOS EVENTUALES	\$ 460.00	-91.30%	\$ 40.00	-81.33%	\$ 7.47	\$ 7.69	\$ 7.96	\$ 8.00
INSAFOR	\$ -		\$ 243.96	-19.72%	\$ 195.86	\$ 201.74	\$ 208.80	\$ 209.81
PAPELERIA Y UTILES	\$ 158.80	-63.73%	\$ 57.60	-62.31%	\$ 21.71	\$ 22.36	\$ 23.14	\$ 23.26
	<b>\$ 34,366.72</b>	<b>-12.94%</b>	<b>\$ 29,919.87</b>	<b>-16.37%</b>	<b>\$ 25,020.54</b>	<b>\$ 25,771.16</b>	<b>\$ 26,673.15</b>	<b>\$ 26,802.00</b>

## Variaciones en gastos administrativos

## Anexo 7

CUENTAS	2011	VARIACION %	2012	VARIACION %	2013	VARIACION %	2014	2015	2016
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 79,751.89	14.44%	\$ 91,268.54	11.94%	\$ 102,164.60	2.00%	\$ 104,207.89	\$ 106,292.05	\$ 108,417.89
AGUINALDO	\$ 2,354.00	118.19%	\$ 5,136.12	9.22%	\$ 5,609.52	0.00%	\$ 5,721.71	\$ 5,836.14	\$ 5,952.87
INDEMNIZACIONES	\$ 640.00	117.62%	\$ 1,392.76	30.58%	\$ 1,818.63	0.00%	\$ 1,855.00	\$ 1,892.10	\$ 1,929.94
SERVICIOS	\$ 16,000.70	11.66%	\$ 17,865.73	-10.44%	\$ 16,000.70	2.00%	\$ 16,320.71	\$ 16,647.13	\$ 16,980.07
DEPRECIACION	\$ 2,985.26	34.93%	\$ 4,028.07	-18.26%	\$ 3,292.59	2.00%	\$ 3,358.44	\$ 3,425.61	\$ 3,494.12
GASTOS GENERALES	\$ 9,188.15	4.65%	\$ 9,615.78	7.10%	\$ 10,298.22	2.00%	\$ 10,504.18	\$ 10,714.27	\$ 10,928.55
	<b>\$ 110,920.00</b>	<b>301.49%</b>	<b>\$ 129,307.00</b>	<b>30.13%</b>	<b>\$ 139,184.26</b>	<b>8.00%</b>	<b>\$ 141,967.95</b>	<b>\$ 144,807.30</b>	<b>\$ 147,703.45</b>

## Cuadros de amortización de préstamo de OUTSOURCING S.A DE C.V para 2014-2016

## Anexo 8

## Cuadro de amortización de préstamo 2014

PRESTAMO OUTSOURCING S.A DE C.V								
# CUOTA		SALDO CAP.	CAPITAL	COMISION	SEGURO	INTERESES	TOTAL	PAGO
5	27/01/2014	\$ 31,494.79	\$ 887.04	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 203.29	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
6	27/02/2014	\$ 30,607.75	\$ 892.76	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 197.57	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
7	27/03/2014	\$ 29,714.99	\$ 917.09	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 173.24	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
8	27/04/2014	\$ 28,797.90	\$ 904.45	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 185.88	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
9	27/05/2014	\$ 27,893.45	\$ 916.09	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 174.24	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
10	27/06/2014	\$ 26,977.36	\$ 916.20	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 174.13	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
11	27/07/2014	\$ 26,061.16	\$ 927.54	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 162.79	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
12	27/08/2014	\$ 25,133.63	\$ 928.10	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 162.23	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
13	27/09/2014	\$ 24,205.53	\$ 934.09	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 156.24	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
14	27/10/2014	\$ 23,271.44	\$ 944.96	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 145.37	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
15	27/11/2014	\$ 22,326.48	\$ 946.22	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 144.11	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
16	27/12/2014	\$ 21,380.26	\$ 956.78	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 133.55	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
		\$ 317,864.74	\$ 11,071.30	\$ 169.56	\$ 252.00	\$ 2,012.66	\$ 13,505.52	\$ 13,505.52

## Cuadro de amortización de préstamo 2015

PRESTAMO OUTSOURCING S.A DE C.V								
# CUOTA		SALDO CAP.	CAPITAL	COMISION	SEGURO	INTERESES	TOTAL	PAGO
17	27/01/2015	\$ 20,423.49	\$ 958.50	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 131.83	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
18	27/02/2015	\$ 19,464.98	\$ 964.69	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 125.64	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
19	27/03/2015	\$ 18,500.30	\$ 982.47	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 107.86	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
20	27/04/2015	\$ 17,517.83	\$ 977.26	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 113.07	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
21	27/05/2015	\$ 16,540.57	\$ 987.01	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 103.32	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
22	27/06/2015	\$ 15,553.56	\$ 989.93	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 100.40	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
23	27/07/2015	\$ 14,563.63	\$ 999.36	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 90.97	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
24	27/08/2015	\$ 13,564.27	\$ 1,002.78	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 87.55	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
25	27/09/2015	\$ 12,561.49	\$ 1,009.25	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 81.08	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
26	27/10/2015	\$ 11,552.25	\$ 1,018.17	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 72.16	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
27	27/11/2015	\$ 10,534.08	\$ 1,022.33	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 68.00	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
28	27/12/2015	\$ 9,511.74	\$ 1,030.91	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 59.42	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
		\$ 180,288.18	\$ 11,942.66	\$ 169.56	\$ 252.00	\$ 1,141.30	\$ 13,505.52	\$ 13,505.52

## Cuadro de amortización de préstamo 2016

PRESTAMO OUTSOURCING S.A DE C.V								
# CUOTA		SALDO CAP.	CAPITAL	COMISION	SEGURO	INTERESES	TOTAL	PAGO
29	27/01/2015	\$ 8,480.83	\$ 1,035.59	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 54.74	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
30	27/02/2015	\$ 7,445.24	\$ 1,042.27	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 48.06	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
31	27/03/2015	\$ 6,402.97	\$ 1,053.00	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 37.33	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
32	27/04/2015	\$ 5,349.97	\$ 1,055.80	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 34.53	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
33	27/05/2015	\$ 4,294.17	\$ 1,063.51	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 26.82	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
34	27/06/2015	\$ 3,230.67	\$ 1,069.48	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 20.85	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
35	27/07/2015	\$ 2,161.19	\$ 1,076.83	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 13.50	\$ 1,125.46	\$ 1,125.46
36	27/08/2015	\$ 1,084.36	\$ 1,084.36	\$ 14.13	\$ 21.00	\$ 7.00	\$ 1,126.49	\$ 1,126.49
36		\$ (0.00)	\$ 8,480.83	\$ 113.04	\$ 168.00	\$ 242.84	\$ 9,004.71	\$ 9,004.71

