

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ABARCA GUEVARA, ROSMERY DEL CARMEN
GUARDADO LUNA, GLENDA MAGALIS
MENDOZA SANTAMARÍA, BRENDA MARGARITA**

**PARA OPTAR EL GRADO DE :
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ABRIL DE 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Alberto Nieto Lovo.
Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos (Coordinador del Seminario)
Lic. Alfonso López Ortiz
Lic. Atilio Alberto Montiel Herrera (Docente Asesor)
:

Abril 2015

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento, por guiarme en mi camino, a mi madre Teresa Guevara ya que siempre me ha apoyado incondicionalmente, a mi padre que a pesar de las distancia siempre estuvo pendiente de mi educación, a cada una de mis hermanas, a mi cuñado, a mis amigos y a todos los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas de esta Universidad que compartieron sus conocimientos y realizaron una labor noble de enseñanza.

Rosmery Del Carmen Abarca Guevara.

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza e iluminar mi camino para lograr culminar mi carrera; A mi madre Narcisa Silva por ofrecerme su apoyo y esfuerzo incondicional; A mi padre, Faustino Guardado por su cariño; A mi esposo, Carlos Roberto Melgar, por su amor, paciencia y apoyo en esta etapa de mi vida; A mi hijo, Carlos Adrian por ser mi inspiración y darme su amor incondicional en todo momento; A mi hermana, Amanda Guardado por ayudarme; A demás Familiares y Amigos por el cariño y apoyo.

Glenda Magalis Guardado Luna.

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza y la perseverancia necesaria para continuar cada vez que sentí darme por vencida y por poner en mi camino a tantas personas que me apoyaron incondicionalmente, quisiera nombrarlas a todas pero la lista es larga, agradezco de forma especial a la familia Ayala, a la familia Rivas, a mi padre que siempre tuvo fe en mí, a mi madre que desde lejos siempre estuvo pendiente, a mis hermanos, a mi novio y su familia, a mis compañeros de trabajo, a mis amigos y sobre todo a mi hija Nicole por ser mi inspiración para terminar mi carrera; a todos ellos que de una u otra forma lo han hecho posible.

Brenda Margarita Mendoza Santamaría

Agradecemos especialmente a nuestro asesor, Lic. Atilio Alberto Montiel, por su paciencia, su tiempo, sus consejos, sus valiosos aportes y por ser nuestro guía en todo este proceso...

Muchas

gracias

INDICE

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
I. CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR Y PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V”	1
A. GENERALIDADES DEL OUTSOURCING	1
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING	1
2. DEFINICIÓN DE LA PALABRA OUTSOURCING	2
3. TIPOS DE OUTSOURCING	2
4. VENTAJAS DEL OUTSOURCING	3
5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING.....	3
6. DESVENTAJAS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING	4
7. ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING	5
8. BARRERAS PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO DE LA SUBCONTRATACIÓN	6
9. CONTRATO DE OUTSOURCING.....	8
B. HISTORIA DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR	8
1. ANTECEDENTES.....	8
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL PAÍS.....	9
3. MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING	9
a) LEYES TRIBUTARIAS	10
b) LEYES MERCANTILES.....	11
c) LEYES LABORALES.....	12
C. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A DE C.V.....	13

1.	ANTECEDENTES	13
2.	SERVICIOS QUE OFRECE	14
D.	PLAN DE NEGOCIOS	15
1.	DEFINICIÓN	15
2.	IMPORTANCIA	16
3.	CARACTERÍSTICAS	16
4.	OBJETIVOS.....	17
5.	VENTAJAS	17
6.	ESTRUCTURA	18
a)	GENERALIDADES DEL NEGOCIO	20
b)	RESUMEN EJECUTIVO.....	21
c)	INTRODUCCION.....	21
d)	ANÁLISIS DE MERCADO	21
e)	PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	25
f)	ORGANIZACIÓN.....	27
g)	ASPECTOS FINANCIEROS.....	30

II. CAPÍTULO II “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING Y DE LA EMPRESA TCONTRATO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.” 34

A.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
2.	TIPO DE DISEÑO.....	35
3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	35
a)	LA ENCUESTA.....	35
b)	LA OBSERVACIÓN	35
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
a)	PRIMARIAS	36
b)	SECUNDARIAS.....	36
5.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	36
a)	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.....	36

b)	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	36
c)	DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL.....	37

B. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL SALVADOR.....38

1.	DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS.....	38
2.	AMBITO DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	39
3.	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	39
a)	POTENCIAL DE OPORTUNIDAD.....	39
b)	COMPETENCIA.....	40
4.	PERCEPCIÓN.....	40
5.	ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	41
6.	PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	41
7.	MARKETING.....	42
8.	DEMANDA.....	43

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V. 43

1.	GENERALIDADES.....	43
2.	ANALISIS DE MERCADO.....	44
a)	EL MERCADO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING.....	44
b)	LA COMPETENCIA.....	45
c)	FORMA DE OFRECER EL SERVICIO.....	47
d)	MEZCLA DE MARKETING.....	48
3.	PRESTACION DEL SERVICIO.....	53
a)	PROCESOS.....	53
b)	EQUIPO DE APOYO.....	59
c)	RECURSOS HUMANOS.....	59
d)	CAPACIDAD DE OFERTA.....	60
e)	ALIADOS ESTRATEGICOS.....	60
4.	LA ORGANIZACIÓN.....	61
a)	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	61
b)	ANALISIS FODA.....	61

c)	VISIÓN, MISIÓN.....	68
d)	FUNCIONES.....	68
5.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	69
a)	ALCANCES	69
b)	LIMITACIONES	69

CONCLUSIONES.....	70
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	71
------------------------------	-----------

III. CAPÍTULO III “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.” 72

A. GENERALIDADES DEL NEGOCIO.....73

1.	PERFIL DE LA EMPRESA	73
a)	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	73
b)	GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA	73
c)	CONSTITUCIÓN LEGAL.....	73
d)	RESEÑA HISTORICA	73
e)	SERVICIOS QUE OFRECE	74

B. ORGANIZACIÓN.....74

1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	74
2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	77
a)	MISIÓN.....	77
b)	VISIÓN.....	77
c)	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	77
d)	VALORES.....	77
3.	DEFINICIÓN DE FUNCIONES	79
4.	DISEÑO Y DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES	85

C. ANÁLISIS DEL MERCADO.....87

1.	EL MERCADO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING.....	87
----	---	----

2.	COMPETENCIA.....	87
D.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V. EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	88
1.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA	88
a)	OFENSIVAS (FO).....	88
b)	DEFENSIVAS (FA).....	88
c)	ADAPTATIVAS (DO)	89
d)	SUPERVIVENCIA (DA)	89
2.	MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA	90
a)	PRODUCTO (SERVICIO).....	90
b)	PRECIO	90
c)	PLAZA	92
d)	PROMOCIÓN	92
E.	PRESTACION DEL SERVICIO	102
1.	PROCESOS.....	102
2.	EQUIPO DE APOYO	102
3.	RECURSOS HUMANOS	104
4.	SOCIOS ESTRATÉGICOS	105
5.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	105
6.	PLAN DE ACCIÓN.....	107
a)	PLAN ESTRATÉGICO.....	107
b)	PLAN TACTICO.....	107
F.	ASPECTOS ECONÓMICOS.....	110
1.	INGRESOS PROYECTADOS	110
2.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	112
3.	RESULTADOS ECONÓMICOS PROYECTADOS	114
4.	PRESUPUESTO PROMOCIONAL.....	118
5.	BALANCE GENERAL PROFORMA	119
G.	IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS	121

1.	EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	121
2.	ASIGNACIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	121
H.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
a)	LIBROS.....	123
b)	TRABAJOS DE GRADUACIÓN	123
c)	LEYES	124
d)	PAGINAS WEB.....	124

RESUMEN

La presente investigación se basó en el desarrollo de un plan de negocios para crear mercado y mejorar la rentabilidad de la empresa de outsourcing TContrato El Salvador S.A de C.V. en el municipio de San Salvador, la empresa no ha logrado obtener la demanda esperada de sus servicios, por lo que se dificulta mantener su sostenibilidad económica y financiera, esta problemática surge debido a la falta de un plan de negocios; se ha identificado que no existen estrategias mercadológicas que permitan crear mercado, no se cuenta con un manual de procesos que permita mejorar el desempeño y agilizar los procesos, garantizando un mejor servicio para atraer clientes.

En la investigación se empleó el método científico, fundamentada a nivel comprensivo con un diseño de fuente mixta (documental y de campo). Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa, entrevista al dueño de TContrato El Salvador y encuesta a empresas representadas por la ANEP.

Para la elaboración del Plan de negocios y el cumplimiento de los objetivos planteados se utilizó la información obtenida mediante el análisis de las encuestas, para determinar la situación actual del mercado de Outsourcing. Adicionalmente, para el desarrollo se presenta el plan de marketing y financiero proyectado a 5 años que incluye: contratación de personal, manual de puestos, nuevo diseño y distribución de instalaciones, compra de equipo y plan estratégico.

De acuerdo al diagnóstico realizado se presentan las principales conclusiones:

- a) Entre los servicios orientados al área de Recursos Humanos con mayor demanda se encuentran: pruebas poligráficas, subcontratación de personal, selección y contratación de personal, y asesoría legal.
- b) La disminución de costos es un factor importante al optar por la subcontratación en diferentes áreas, un 92% de las empresas realizan un análisis de costo beneficio para incrementar la productividad y disminuir costos según las empresas encuestadas y solo el 8% no lo realiza.
- c) Los criterios que se consideran importantes al momento de contratar un proveedor de servicios de Outsourcing son las buenas referencias y garantía en los servicios.

Según las condiciones expuestas anteriormente se recomienda lo siguientes

- a) Dar un mayor énfasis en promover los servicios de pruebas psicométricas, subcontratación de personal, y asesoría en materia de lo laboral pues son los que tienen una mayor demanda en el mercado; se excluye el servicio de pruebas poligráficas debido a la fuerte inversión que se requiere, más sin embargo es un servicio por el que puede optarse una vez la empresa se encuentre bien posicionada y cuente con una mayor estabilidad económica y financiera.
- b) Ofertar precios competitivos y que se amolden a la situación de cada empresa en particular, haciendo énfasis en la disminución de costos y los beneficios que la empresa contratante obtendrá al optar por los servicios de TContrato El Salvador S.A de C.V.
- c) Fundada en el conjunto de factores antes relacionados, se recomienda la creación de un plan de negocios para TContrato El Salvador, S.A de C.V.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal es establecer la importancia del plan de negocios el cual es una guía para la administración de cualquier empresa, permite definir el modelo de negocio, las acciones estratégicas y la imagen general de la empresa ante terceras personas, llámese clientes, proveedores, empleados, entidades financieras y otras con las cuales se relaciona en su entorno. TContrato El Salvador S.A de C.V es una empresa que brinda servicios integrales de recursos humanos, ubicada en el municipio de San Salvador. A lo largo de este documento se presenta el proyecto de una propuesta de un plan de negocios que permita crear mercado y mejorar la rentabilidad de la empresa de Outsourcing TContrato El Salvador S.A de C.V.

El documento está estructurado en tres capítulos de la siguiente forma:

Capítulo I

Comprende una base teórica que permite sustentar y aclarar conceptos en cuanto al área en la que se desarrolla la empresa y herramientas a utilizar a lo largo del estudio, donde se abordan aspectos generales del outsourcing como definición, objetivos, ventajas, áreas de aplicación. Se incluye también información del marco legal de las empresas outsourcing en El Salvador. También se hace énfasis en los aspectos generales de TContrato El Salvador S.A de C.V. y para finalizar se establece como es la estructura de un plan de negocios

Capítulo II

En este capítulo se incluye el diagnóstico de la situación actual del mercado de los servicios de outsourcing y de la empresa TContrato El Salvador S.A. de C.V., formas de ofrecer el servicio y los procesos que utiliza la empresa. Se presentan los datos de la investigación de campo, iniciando con la metodología a utilizar a lo largo de la investigación, la población objetivo, cálculo de la muestra, los instrumentos de recolección de información a utilizar, así como el análisis e interpretación de los datos

recolectados, presentados de forma gráfica para una mejor comprensión. También se brindan las conclusiones y recomendaciones, obtenidas mediante la investigación de campo

Capítulo III

Se presenta la propuesta de solución que consiste en la elaboración de un plan de negocios, la cual será entregada al propietario de TContrato El Salvador, S.A de C.V. y mediante la implementación de este se espera obtener un incremento en los ingresos y en las operaciones de la empresa de forma general, alcanzando el objetivo de mejorar la rentabilidad.

I. CAPÍTULO I “MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR Y PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V”

A. GENERALIDADES DEL OUTSOURCING

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING¹

El término Outsourcing surgió a finales de 1980, en una época en que el mercado de Estados Unidos enfrentaba una economía de incertidumbre y transición, y las empresas se veían obligadas a realizar serios cambios en su estructura organizativa, utilizando servicios de terceros, para lograr una competitividad que les permitiera continuar en el mercado.

El problema más grande que enfrentaban la mayoría de empresas, eran los pocos ingresos que generaban las ventas; como estrategia, las grandes compañías comenzaron a transferir sus sistemas de información a proveedores externos, como un medio viable para controlar los costos de operación y así aumentar los ingresos.

Empresas como International Business Machines (IBM) y Kodak incursionaron en esta práctica, sorprendiendo al mercado al firmar cuantiosos contratos en donde delegaban la totalidad de sus sistemas de información a empresas externas.

Los resultados fueron positivos e inmediatos, a tal grado que en poco tiempo, toda la industria comenzó a utilizar el Outsourcing como una estrategia esencial para competir con éxito en el mercado.

¹<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

2. DEFINICIÓN DE LA PALABRA OUTSOURCING

Outsourcing es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es subcontratación. El término outsourcing, también conocido como tercerización, refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio².

3. TIPOS DE OUTSOURCING

- a) Deslocalización: También conocido como Off-Shoring (contratación internacional), implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa la legislación laboral, entre otros factores.
- b) In-House (Dentro de las instalaciones de la empresa contratante): Es el Outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- c) Co-Sourcing (abastecimiento mixto): Modalidad en la cual el prestador del servicio de Outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- d) Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado.
- e) Off-Site (Fuera de las instalaciones de la empresa contratante): Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

² <http://Outsourcing>, La herramienta que revoluciona el mundo de los negocios, Ben Schneider, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004

4. VENTAJAS DEL OUTSOURCING³

Las ventajas del Outsourcing radican en dos puntos esenciales que cubren la idea de la herramienta:

- Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se subcontrata cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimiento, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central del negocio.
- Aumentar la calidad de los servicios o actividades subcontratadas. Cuando una empresa se propone aplicar el Outsourcing en sus actividades lo hace no sólo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING

La contratación de servicios de Outsourcing puede perseguir diversos objetivos dependiendo de las necesidades de la empresa en particular. Por lo general, las razones principales se encuentran en la siguiente clasificación:

a) Organizacionales

Mejorar la efectividad, concentrándose en lo que la empresa sabe hacer mejor e incrementar la flexibilidad para enfrentar los cambios que presenta el mercado en cuanto a la demanda de productos, servicios y tecnología, logrando así un incremento del valor agregado de los productos y servicios así

³<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

como la satisfacción del cliente generando un incremento generalizado del rendimiento de las acciones.

b) Mejora

Mejorar el desempeño de las operaciones obteniendo especialización, habilidades y tecnología que de otra manera no fuera posible conseguir permite adquirir ideas innovadoras mejorando la calidad e imagen de la institución y mejora la gestión gerencial.

c) Financieros

Reducción de la inversión en activos aprovechando los recursos para estrategias principales del negocio y generación de efectivo al transferir activos al proveedor. Reducción de costos por un mejor desempeño del proveedor y la transición de costos fijos a variables.

d) Rentabilidad

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

e) Pasivo Laboral

Brindar mejores oportunidades de carrera y disminución del pasivo laboral

6. DESVENTAJAS Y RIESGOS DEL OUTSOURCING⁴

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo, la empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.

⁴www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/outsourcing.htm

El proveedor aprende y tiene conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor.

El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.

Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos. Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa y los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de contratar un servicio en Outsourcing⁵ son:

- No alcanzar los objetivos marcados
- Pérdida de control del servicio y pérdida del conocimiento interno
- Dependencia del proveedor
- Conflictos con el proveedor y conflictos internos
- Mala elección del proveedor

7. ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDEN PASAR A OUTSOURCING⁶

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

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

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

⁵Forneas Carro, Jose Ramon, Business Pocket, Outsourcing, 1ª edición, Netbiblo, España, 2008

⁶<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

El Outsourcing total implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista; caso contrario el Outsourcing parcial solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

- La administración de la planeación estratégica.
- La tesorería
- El control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente, Distribución y Venta.

8. BARRERAS PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO DE LA SUBCONTRATACIÓN

La política económica seguida por los países centroamericanos, en general, abre un espacio para la subcontratación al buscar liberalizar los mercados y fortalecer la lucha por la competitividad.

Se puede encontrar en algunos países el uso de este sistema en forma aislada, pero con éxito, en productos donde se presenta el uso intensivo de mano de obra con escaso nivel de especialización tecnológica. Mientras el mercado se encuentre abierto y algunas tendencias resultan de fomentar la producción para mercados internacionales. La obligación de los agentes económicos debe estar orientada a mejorar y hacer más eficiente la subcontratación como medio para permitir obtener ventajas comparativas y competitivas.

La mayoría de los empresarios enfatizan las barreras en el uso de este sistema a los sobre costos de las economías de la región que afecta al conjunto de empresas de todas las escalas tales como aranceles, sobrecostos de servicios.

Muchas de las relaciones de cooperación o búsqueda de articulación productiva se establecen en función de confianza (conocimiento personalizado entre empresarios), donde la norma es subcontratar a aquellas empresas que de previo se conocen o por recomendación. En un mercado más dinámico, esto eleva los costos de transacción para nuevas empresas y para el propio subcontratista. Buscar un nivel de transparencia y mayor grado de confianza entre todas es una forma de promover la consolidación del sistema de subcontratación.

Algunas barreras internas se pueden distinguir en las empresas, a saber, un escaso nivel de tecnología de especialización, para ellos es conveniente avanzar en términos generales, la búsqueda de mejoras en los procesos, calificación personal y del empresario, aspectos que conducen a elevar el rendimiento.

No se descarta, para la mayoría de estos países, la falta de mano de obra calificada, tanto las firmas grandes como las restantes del sistema económico tienen dificultades de conseguir la mano de obra requerida, así, las universidades deberían promover sistemas de estudios acordes con los requerimientos reales de la economía nacional.

Por otro lado, se presenta un alto nivel de incumplimiento de niveles de calidad y estandarización, punto esencial para el desarrollo de empresas de servicios, en este sentido se requiere que ellas mismas inviertan en mantenimiento de equipos, reparación de maquinarias, adopción de procesos productivos adecuados a normas internacionales y en la calificación del personal.

La escasa participación de gestión se refleja en problemas de cumplimiento de pedidos, de falta de financiamiento, de malos cálculos en los costos, de la alta rotación de trabajadores calificados, así como de redes débiles, falta de estrategias de mercadeo y productos a ofrecer. Capacitación acorde con las necesidades de la empresa, personal mejor calificado, continua mejora en los Productos ofrecidos y campañas de promoción/publicidad, podrían aliviar gradualmente estos problemas en las empresas de la región⁷.

⁷Universidad Francisco Gavidia, trabajo de investigación Capítulo 1, Generalidades de las Empresas Outsourcing de Recurso Humano en El Salvador.

9. CONTRATO DE OUTSOURCING⁸

Según el ministerio de trabajo el contrato de Outsourcing “es el contrato comercial (no laboral) que se establece entre una persona, denominada contratante y una empresa, mediante el cual, esta última se obliga a ejecutar ciertas labores a favor del primero, poniendo para ello a su disposición, sus propios trabajadores, quienes se desplazan hasta las oficinas del contratante a realizar el trabajo o bien al lugar que éste indique. En el contrato de outsourcing no se genera relación de trabajo alguna entre el contratante y esos trabajadores, quienes, en caso de tener algún reclamo laboral, deberán dirigirlo contra la empresa que los contrató para prestar servicios a favor del contratante y no contra éste en forma directa. Este tipo de contrato se está dando mucho entre empresas que quieren que otra les preste servicios de vigilancia, arreglo de jardines, aseo y limpieza de oficinas etc. La ventaja para el contratante es que en caso de algún problema con los trabajadores que realizan esas labores, no le tocará solventarlo, sino que lo comunicará a la empresa que se obligó a prestarle esos servicios (empresa de outsourcing) para que sea ella la que resuelva la situación. Tampoco tendrá que hacerle frente a cargas sociales, pago de seguros, etc. de dichos trabajadores. Su obligación se reduce a pagar a la empresa de outsourcing el precio que por la prestación de dichos servicios hayan acordado”

B. HISTORIA DEL OUTSOURCING EN EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES⁹

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la tendencia de las grandes compañías que estaban transfiriendo parte de sus funciones a proveedores especializados en cada una de las diferentes áreas de la empresa.

En el país los Outsourcing iniciaron en 1980 con personas que iniciaron sus empresas brindando principalmente servicios de seguridad, los agentes eran colocados en diferentes organizaciones estatales o privadas que requerían los servicios.

⁸ http://www.mtps.gob.sv/index.php?option=com_glossary&id=18&Itemid=112

⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>

Este tipo de contratación fue un éxito, pues se ofrecían los servicios sin que el contratante interviniera en el proceso de reclutamiento, capacitación o el otorgamiento de equipo para que el personal realizara sus funciones.

Posteriormente en 1990 se inició con las contrataciones de personal de mantenimiento y limpieza dentro de las organizaciones, este tipo de servicios se extendió a la mayoría de industrias en el país generando excelentes resultados.

En 1990 el Outsourcing era considerado un medio para reducir los costos, pero a lo largo de los años las razones por la cuales las empresas lo prefieren han aumentado.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL PAÍS.¹⁰

El desarrollo del Outsourcing ha generado nuevos proveedores, diversificación en servicios y nuevas estructuras de relaciones, y lo han convertido en una herramienta para una nueva y virtualmente integrada organización.

En El Salvador, el término de Outsourcing es muy conocido, en todos los sectores económicos es una práctica común que las empresas subcontraten servicios de terceros para complementar su capacidad productiva.

3. MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS DE OUTSOURCING

En El Salvador toda empresa debe de tomar en consideración los aspectos relacionados con el marco legal, dictados por instituciones que regulan las actividades laborales, Mercantiles y Tributarias.

Dicho marco regulatorio ha experimentado un proceso de cambio en las últimas décadas, han surgido reformas y nuevas leyes mercantiles, fiscales y monetarias.

¹⁰Revista ASI, El Outsourcing en El Salvador; Urrutia, Roberto Enrique, 2000.

Estas reformas se han realizado en pro de un mejoramiento de los recursos económicos del país. Entre las leyes que regulan a las empresas tenemos:

a) **LEYES TRIBUTARIAS**

(1) **LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA¹¹**

Determina un impuesto a la obtención de rentas en el ejercicio o periodo de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del impuesto establecido en esta ley (Impuesto Sobre la Renta). Se entiende por renta obtenida, todos los productos utilizados o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente

(2) **LEY DE LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES
Y PRESTACIONES DE SERVICIO¹²**

Esta ley establece un impuesto que se aplica a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

(3) **CÓDIGO TRIBUTARIO¹³**

El código tributario contiene los principios y las normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración Tributaria. Se aplican a las relaciones

¹¹ Ley del Impuesto Sobre la Renta, emitida por Decreto Legislativo número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en diario Oficial n° 241, tomo n°201.

¹² Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, emitida por Decreto Legislativo número 296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en diario Oficial n° 143, tomo n°316.

¹³ Código tributario emitido por el Decreto Legislativo número 230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en diario oficial n° 241, tomo n°349.

jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

b) LEYES MERCANTILES

(1) LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE OBLIGACIONES MERCANTILES¹⁴

Esta ley regula el actuar de la superintendencia de obligaciones mercantiles, oficina que ejerce la vigilancia por parte del Estado, sobre comerciantes, tanto nacionales como extranjeros, y sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y contables.

(2) LEY DEL REGISTRO DE COMERCIO¹⁵

El registro de comercio se registrá especialmente por las disposiciones de esta ley; en lo que no estuviere previsto, por las del código de Comercio, leyes especiales y a falta de unas y otras por las normas del derecho común.

El registro de comercio es una oficina administrativa dependiente del Ministerio de Justicia, en la que se inscribirán matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio y fabrica y demás distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos reales sobre naves, derechos de autor, y los actos y contratos mercantiles, así como los documentos sujetos por la ley a esta formalidad.

¹⁴ Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles , emitida por Decreto Legislativo número 825, de fecha 26 de enero de 2000, publicado en diario Oficial n° 40, tomo n°346.

¹⁵ Ley de Registro de Comercio, emitida por Decreto Legislativo número 271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en diario Oficial n° 44, tomo n°238.

(3) CÓDIGO DE COMERCIO¹⁶

El código de comercio establece las disposiciones que rigen los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles

Son comerciantes las personas naturales titulares de una empresa mercantil, o las sociedades, se presume legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Son actos de comercio los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas empresas. Y los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Son cosas mercantiles las empresas de carácter lucrativo y sus elementos esenciales, los distintivos mercantiles y las patentes; así como los títulos valores.

c) LEYES LABORALES

(1) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES¹⁷

Esta ley regula el sistema de ahorro para pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, el sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administran los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.

¹⁶ Código de Comercio, emitido por Decreto Legislativo número 774, de fecha 24 de Noviembre de 1999, publicado en diario Oficial nº 240, tomo nº345, del 23 de diciembre de 1999.

¹⁷ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, emitido por Decreto Legislativo número 927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, publicado en diario Oficial nº 243, tomo 333, de fecha 23 de diciembre de 1996

(2) LEY DEL SEGURO SOCIAL¹⁸

Esta ley regula el régimen de salud, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) es una institución autónoma que administra recursos, para garantizar servicios de atención integral en salud y prestaciones económicas a toda la población, mediante el aporte solidario de los sectores involucrados de acuerdo a esta ley.

(3) CÓDIGO DE TRABAJO¹⁹

El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

C. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A DE C.V

1. ANTECEDENTES

TContrato S.A de C.V es una empresa que brinda servicios integrales de recursos humanos: Reclutamiento, selección y contratación de personal, subcontratación de personal, administración de planillas, capacitaciones, desarrollo y clima laboral, asesoría jurídica judicial y extrajudicial en materia laboral entre otros siempre relacionados al área de recursos humanos. La empresa se encuentra

¹⁸ Ley del Seguro Social, emitido por Decreto Legislativo número 1263, de fecha 03 de Diciembre de 1953, publicado en diario Oficial nº 226, tomo 161, de fecha 11 de diciembre de 1953.

¹⁹ Código de Trabajo, emitido por Decreto Legislativo numero 15, 31 de julio de 1972 publicado en diario Oficial nº 142, tomo nº236, del 31 de julio de 1972.

ubicada en Final 31° Calle Poniente, entre 19 y 21° Avenida Norte #1234 Colonia Layco, San Salvador, San Salvador.

La empresa se constituye el 30 de septiembre del año 2013 bajo la iniciativa del Sr. William Eduardo Cañas Galdámez quien identificó una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los once años que se desempeñó en diferentes áreas de recursos humanos. El enfoque de TContrato S.A de C.V es proveer a empresas nacionales una oferta de servicios de recursos humanos adaptándose a las necesidades de cada una de ellas.

En estos meses la TContrato S.A de C.V se ha dedicado a brindar servicio principalmente a empresas del sector financiero como lo es Banco Agrícola y Banco Davivienda, sin embargo pretende que sus servicios no se limiten a este sector.

2. SERVICIOS QUE OFRECE

TContrato es una empresa proveedora de recursos humanos para organizaciones, empresas e instituciones instaladas en El Salvador. Con el objetivo de responder a los requerimientos de búsqueda, reclutamiento, preselección y selección de personal. Ofrece una administración eficiente de los recursos humanos para sus clientes basada en el enfoque de “conoce a tu cliente”, es decir considerando la filosofía organizacional de la empresa y los requerimientos en cada uno servicios que brinda, entre los cuales se encuentran:

- Reclutamiento, selección de personal y contratación de personal
- Subcontratación de personal
- Administración de planillas
- Capacitación, desarrollo y clima laboral
- Asesoría jurídica judicial y extrajudicial en materia laboral

D. PLAN DE NEGOCIOS

1. DEFINICIÓN²⁰

Plan de negocios (Business Plan, en inglés) debe entenderse como “un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente”. Es también, “un documento que de forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, lo que permite determinar anticipadamente donde se quiere ir, donde nos encontramos y cuanto falta para llegar a la meta fijada”²¹.

Con base en estas definiciones, se concluye que un plan de negocios disminuye el grado de incertidumbre al iniciar un proyecto, ya que permite formarse un panorama de la situación actual de la empresas, de cómo se perfila frente a la competencia y del mercado existente para el producto a elaborar; de igual forma muestra aspectos financieros e identifica fortalezas las cuales pueden ser útiles al momento de solicitar financiamiento en las instituciones financieras.

Con base a las definiciones anteriores, se concluye que el plan de negocio es una guía en la cual se destacan los puntos más relevantes para poder desarrollar una idea de negocio o direccionarla según las necesidades del mercado, disminuye el grado de incertidumbre al iniciar un proyecto, ya que permite formarse un panorama de la situación actual de la empresa, de cómo se perfila frente a la competencia y del mercado existente para su producto o servicio; de igual forma muestra aspectos financieros e identifica fortalezas, las cuales pueden ser útiles al momento de solicitar financiamiento en las instituciones respectivas.

²⁰ www.aulafacil.com

²¹ www.mercadeo.com

2. IMPORTANCIA

La importancia de un plan de negocios radica en la utilidad prestada a pequeños y grandes empresarios, ya que a través de su elaboración puede “definirse de manera precisa y objetiva la factibilidad de un proyecto de inversión; así como también puede utilizarse para redefinir el curso de acción de la empresa, respaldar una solicitud de crédito, buscar nuevos inversionistas o socios, conseguir una franquicia o licencia de una compañía extranjera o convencer a otras empresas de formar alianzas”²².

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio, En primer lugar, definirá y enfocará su objetivo haciendo uso de información y análisis adecuados adicionalmente puede usarlo como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con sus prestamistas, inversionistas y bancos.

3. CARACTERÍSTICAS

De acuerdo con su definición y la importancia que este posee, un buen Plan de Negocio debe tener las siguientes características:

Eficaz: Debe contener únicamente la información necesaria que un posible inversionista espera conocer; el texto del plan de negocios debe convencer con argumentos claros, basarse en teorías, resultados de estudios realizados que sean soporte real. Siempre los argumentos deben estar asociados a fuentes

Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita una lectura fácil, es necesario mantener la coherencia del discurso, debe haber un hilo conductor ya que dentro del plan de negocios hay diferentes áreas de contenido y estas deben mantener un sentido lógico para lograr transmitir el mensaje deseado.

Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando conceptos muy técnicos, debe ser de fácil manejo, incluir tablas, gráficas, imágenes, textos destacados, en negrilla.

²²www.revistainterforum.com

Breve: No debe ser demasiado extenso en cantidad de páginas, un plan de negocios debe ser algo claro y concreto, porque un inversionista no va a dedicar más de 20 minutos en leer un resumen ejecutivo y si le parece atractivo, posiblemente dedica 30 minutos más a leer el plan en sí.

4. OBJETIVOS

Entre los distintos objetivos de un Plan de Negocios, cabe destacar los siguientes:

- Plasmar en un documento por escrito la idea del negocio y las fases de desarrollo de cara a posibles socios, entidades o instituciones que puedan colaborar posteriormente. Es una tarjeta de presentación ante terceros.
- Facilitar la búsqueda de recursos ajenos, como financiación y subvenciones.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de la propia idea de negocio.
- Identificar los pasos e hitos a cumplir en el desarrollo de la empresa.
- Definir y comprender el modelo de negocio, el mercado y la competencia.
- Identificar y hacer un seguimiento del proyecto una vez se ha puesto en marcha, permitiendo identificar las posibles desviaciones y adoptar las medidas correctoras si fueran necesarias.

El Plan de Negocios es un documento dinámico, permite identificar las distintas etapas de desarrollo y crecimiento de negocio y por tanto cualquier desviación respecto a la versión original, que en ningún caso debe ser un impedimento para la continuación del negocio, ya que lo importante es conocer las razones y factores que han influido para esa variación, revisando y adaptando el Plan según cada etapa.

5. VENTAJAS²³

Elaborar un plan de negocios permite al empresario tener las ventajas siguientes: entender mejor su producto o servicio, determinar cuáles son sus metas y objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros, tener parámetros para medir el crecimiento de la

²³ www.mercadeo.com

empresa, contar con una herramienta de comunicación para familiarizar a empleados, personal de ventas, proveedores y asociados en los objetivos de la empresa”.

Además un plan de negocios permite ahorrar dinero, ya que enfoca a la organización en lo realmente importante, motivo por el cual su extensión y profundidad dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o de la necesidad de conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

6. ESTRUCTURA

Existen diversas maneras de estructurar un plan de negocios, por ejemplo Longenecker, Moore y Petty, en su libro “Administración de pequeñas y medianas empresas”²⁴, establecen la estructura siguiente: Portada, contenido, resumen, declaración de misión y visión, panorama general de la compañía, plan de productos y servicios, plan de mercadotecnia, plan de administración, plan de operaciones y plan financiero; mientras que para Jack Fleitman todo plan de negocios debe contener la siguiente estructura: Introducción, antecedentes de la empresa, misión, objetivos, ubicación e instalaciones, situación de mercado, productos y servicios, ventas, mercadotecnia, competidores principales, directivos, personal de confianza y sindicalizado, asesores externos, compras, inventarios, operaciones y producción, planes programas y presupuestos, contabilidad y finanzas, crédito y cobranza, sistemas de información informática y tecnología, contratos y oportunidades de negocios nuevos y conclusiones.

Al analizar y comparar las diferentes estructuras pueden observarse los componentes principales que debe contener, los cuales se describen a continuación:

- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- Antecedentes del negocio

²⁴ J.C. Longenecker, Moore y Petty. (2001). “Administración de pequeñas y medianas empresas: Un enfoque emprendedor”. México: Thompson Editores.

- Desarrollo
- Naturaleza del plan
- Estudio de Mercado
- Estudio Organización
- Estudio Técnico
- Estudio Financieros
- Análisis de Riesgos y estrategias

Los negocios que ya se encuentran en operación también necesitan de un Plan de Negocios, con la finalidad de crecer y ser más rentables. No contar con uno podría causar el fracaso de la empresa, si se es parte de un crecimiento no planificado ni controlado.

Este plan de negocios debe evaluar la nueva unidad de negocio, asimismo, debe mostrar sus fortalezas y debilidades. Como puede observarse la estructura de un plan de negocios es variada, y depende de la finalidad perseguida al elaborarlo, la que se propone para la Empresa TContrato es la siguiente²⁵

Generalidades

Resumen Ejecutivo

Introducción

Análisis de Mercado

- El mercado de Servicios de outsourcing
- La competencia
- Forma de Ofrecer el Servicio
- Mezcla de Marketing

²⁵ Estructura de plan de negocios propuesta por el grupo de investigación, orientado a empresas de servicios.

Producción del Servicio

- Procesos
- Equipo de Apoyo
- Recursos Humanos
- Capacidad de Oferta
- Proveedores

La organización

- Estructura Organizativa
- FODA, visión, misión
- Funciones

Aspectos financieros

- Inversiones
- Ingresos
- Costos y gastos
- Presupuesto de efectivo
- Estado de resultado proforma
- Balance general proforma

a) **GENERALIDADES DEL NEGOCIO**

Se debe comenzar haciendo una breve descripción de la empresa que llevará a cabo el proyecto, se deben comentar los orígenes de la empresa, sus objetivos, y las personas que ocupan los puestos de responsabilidad en ella.

Es necesario describir el servicio objeto del plan de negocios, las necesidades que cubre, su diferenciación con productos de la competencia, descripciones de su uso, testimonios de clientes actuales etc.

b) RESUMEN EJECUTIVO

La idea de resumen ejecutivo está vinculada al desarrollo y la presentación de documento a presentar ante posibles inversionistas. El objetivo de un resumen ejecutivo es exhibir en pocas líneas, un proyecto frente a personas que pueden decidir sobre su financiamiento.

c) INTRODUCCION

Es una sección inicial, normalmente se describe el alcance del documento, y se da una breve explicación o resumen del mismo.

d) ANÁLISIS DE MERCADO

Esta es una parte fundamental de un plan de negocios, la información obtenida a través de este estudio permitirá aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera, determinar la existencia de mercado y diseñar estrategias de penetración y diferenciación.

(1) EL MERCADO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

La realización de un completo estudio de mercado es parte fundamental de un buen plan de negocio. La información obtenida a través de este estudio permitirá aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Igualmente ayuda a determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio y, mediante la información que se obtenga de los principales actores que operan en un mercado determinado, se podrá diseñar una precisa estrategia de diferenciación.

La primera fase del estudio de mercado ha de ser la fijación de sus objetivos y alcance. La realización de un completo estudio permitirá conocer los siguientes puntos:

Previsiones y potencial de crecimiento del sector en el que el producto o servicio está inmerso. ¿Se está ante un mercado en expansión, o por el contrario el mercado está en decadencia? ¿es un sector concentrado, o por el contrario fragmentado? ¿Está el producto o servicio creando un nuevo sector? ¿Existen factores que puedan influir en la actual estructura del mercado de forma considerable? ¿Nuevas tendencias en la industria, factores socio-económicos, riesgos políticos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas, etc.?

Tamaño actual, porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mercado, y características y comportamientos de compra de los clientes potenciales. Se debe ser capaz de determinar los diferentes segmentos del mercado en cuestión, el proceso de decisión en ese mercado, su volumen y posibles necesidades generables por nuestro producto o servicio. Además, se debe reseñar aquí las perspectivas de la empresa objeto de estudio en el mercado al que pertenezca: ¿aporta el producto o servicio algo nuevo al mercado? ¿Qué tendencias se prevén en el mercado del cual se forma parte? ¿Es posible con la actuación de la empresa influir en los hábitos que reinan en el mercado? ¿Cómo se podrán superar las reacciones previsibles?

(2) LA COMPETENCIA

Se debe comprender el tipo de competidores presentes y futuros a los que se va enfrentar y conocer sus fortalezas y debilidades. Es necesario incluir información acerca de la localización de los competidores, su calidad, la eficiencia del servicio ofrecido su cuota del mercado, sus políticas comerciales, su rentabilidad en general toda aquella información que ayude a mejorar el servicio, hay que identificar los líderes en cada categoría para observar la importancia que el mercado le da a esas características indicadas (quién es líder en calidad, quién en precio, quién en costes, quién en distribución, etc.), en definitiva un preciso benchmarking ayuda a conocer mejor a los competidores, se debe analizar las barreras de entrada al mercado por la ausencia de imagen de marca y si será posible vencer barreras de entrada que aporten solidez a la posición de la empresa.

(3) FORMA DE OFRECER EL SERVICIO

Profundizando más en el apartado referido a la clientela potencial del producto o servicio, el estudio de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes en cuestión. Los clientes potenciales deben ser identificados y clasificados en grupos relativamente homogéneos con características comunes e identificables. No se puede olvidar que un mismo producto puede ser vendido a dos grupos diferentes de clientes potenciales. Igualmente, el estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados e igualmente deberá describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compras (precio, calidad, distribución, servicio, etc.) y la posibilidad de modificar esas decisiones mediante un cambio en los hábitos de consumo. En el caso de que ya existan clientes potenciales que hayan expresado su interés en el producto o servicio, el

reflejo de esa evidencia es muy positivo con vistas a la impresión que posibles inversores o financiadores reciben del proyecto. En este sentido, se debe incluir aquí un estudio sobre la motivación primaria del cliente para la adquisición del producto o servicio; cómo se identificará y contactará los clientes potenciales; qué características del producto o servicio (precio, calidad, distribución, servicio de entrega, garantía, etc.)

Igualmente, se deben diseñar las estrategias de ventas, señalando los objetivos y cuantificándolos en unidades y en dólares. Señalar si el producto o servicio será en una primera fase introducida a escala regional, nacional o internacional, las razones de ello y los planes de expansión futura.

(4) MEZCLA DE MARKETING²⁶

La mezcla de mercadeo (MARKETING) para lograr el posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las cuatro P (Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución)

i. *Producto*

Una vez identificado el producto y definido el mercado, es necesario especificar la estrategia y debe tener en cuenta, si se trata de satisfacer una demanda o una necesidad sentida.

- Un producto actual en un mercado existente es la de mayor competencia. La posibilidad de competencia deberá basarse en la disminución de costos para ofrecerlo a un menor precio o agregarle valor para que lo hagan más satisfactorio al cliente.
- Un producto nuevo en un mercado nuevo, es el de mayor riesgo, pero también ofrece mayores beneficios o utilidades esperadas.
- El producto actual en un mercado nuevo. Corresponde a un negocio que ha descubierto un nicho no atendido en la actualidad.
- Un nuevo producto en un mercado existente. Este puede ser un producto mejorado o sustituto.

²⁶ John J. Burnett, Promoción Conceptos y estrategias, 1ª edición, Bogotá, McGraw Hill (1996)

ii. *Precios*

La estrategia de precios es uno de los aspectos más importante, el cual influye en el comportamiento del consumidor y por lo tanto determina los ingresos futuros. Existen diferentes puntos de inicio para la fijación de precios:

- Basado en la demanda. Se orienta hacia los consumidores y se basa en fijar el precio o servicio en función del gusto y preferencia del consumidor.
- Basado en los costos. Se analiza los costos de producción incluyendo los costos de comercialización y añadir lo suficiente para cubrir los costos fijos y obtener utilidades.
- Basado en los beneficios esperados. Es mediante la fijación de un determinado beneficio anual, ya sea en cantidad o porcentaje de venta o inversión y de esta manera establecer hipótesis de precio y cantidades.
- Basado en la competencia. Se establecen los precios basados en la competencia.

iii. *Promoción y Publicidad*

La promoción tiene como objetivo dar a conocer el producto al cliente potencial, convencerlo que cubre sus necesidades mejor que su competencia.

La promoción es la única que cuenta con su propio mix, esta mezcla incluye:

- Branding: Se centra en dotar de personalidad a la marca y hacerla indispensable para sus consumidores.
- Publicidad: Promoción impersonal pagada por medios masivos.
- Relaciones públicas: Política gerencial para la gestión de relación con los públicos internos y externos.
- Venta personal: Conformada por la fuerza de ventas de la empresa.
- Marketing directo: Incluye correo directo, telemarketing, ferias, buzoneo, etc.

iv. *Distribución (Canal de distribución)*

El canal de distribución a escoger, debe dar un efecto importante sobre los beneficios. Es conveniente seleccionar el canal más idóneo para la distribución del servicio. Mientras menos complejo sea el canal de distribución mayor control habrá sobre los precios finales, ventas, condiciones de servicios, etc.

e) **PRODUCCIÓN DEL SERVICIO**

(1) **PROCESOS**²⁷

Definir las tareas y actividades, requeridas para la obtención del bien o servicio:

- Hacer diagrama de flujo de proceso.
- Determinar la duración del ciclo de producción o prestación del servicio.
- Distribución en oficina.
- Diagrama de proceso de producción

El proceso de prestación del servicio al cliente se estructura en los siguientes pasos:

- Labor comercial.- Se contactará con los potenciales clientes ofertándoles los servicios y haciendo especial referencia a los beneficios que obtendrá con la contratación de la empresa.
- Estudio previo.- Una vez el cliente ha manifestado su interés, se realizará una auditoría o evaluación. La duración estimada de este proceso es de tres días, pero podrá variar dependiendo la magnitud del cliente.
- Elaboración del proyecto.- Se desarrollarán los documentos técnicos del proyecto. Duración estimada.

Aquí se determinaran todos los procedimientos y políticas del negocio, para los diferentes servicios que presta, con el fin de estandarizar las prácticas dentro de la empresa.

²⁷ Gibson, James L. Ivancevich, Jonhn y Donelly, James H. organizaciones, conducta, estructura, proceso, Mexico, McGraw-Hill/Interamericana, (1992).

(2) EQUIPO DE APOYO

Para entender cuáles son las aptitudes y características de un equipo idóneo se debe estudiar el sistema de negocio y la organización. Este análisis permitirá identificar cuáles competencias son necesarias y cuáles no, pero además llamará la atención sobre otros puntos importantes. Por ejemplo, no todas las competencias son profesionales. Existen, asimismo, competencias personales, como la capacidad de comunicación, la inteligencia emocional y la capacidad de relacionarse con los demás miembros del equipo y con terceros. Un equipo ideal debe combinar atributos y competencias, tanto positivas como diferentes, para garantizar el éxito

(3) RECURSOS HUMANOS

Este apartado del plan de negocio debe incluir una descripción de las funciones directivas y de los puestos de línea, una descripción detallada de los puestos directivos clave con los perfiles requeridos o la descripción de las personas si ya estuvieran determinadas con la enumeración de sus responsabilidades. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad, es necesario describir en detalle su experiencia profesional, su especialización en una determinada área funcional o en un sector determinado, y una lista de sus logros a lo largo de su carrera profesional. Este tipo de numeración aumenta la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor y a la vez les indica las posibles debilidades o fortalezas de su equipo directivo. Más adelante, conviene describir de forma detallada las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto objeto del plan de negocio y la remuneración que corresponderá al cargo, detallando los conceptos remunerativos concretos, políticas de idealización, stock-options en su caso, etc. En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa; las tareas que desempeñará cada una de esas categorías; el convenio laboral que se pacte con cada uno de los colaboradores, al igual que las políticas internas de recursos humanos.

(4) CAPACIDAD DE OFERTA

Son la cantidad de servicios que podrá ofrecer la empresa es importante hacer un análisis de la oferta, considerando tres horizontes en el tiempo, el corto mediano y largo plazo, Se denomina oferta a un ofrecimiento que se hace, generalmente buscando otra cosa a cambio. Desde el punto de vista económico, la oferta es uno de los elementos que interviene en la formación de los precios de los

bienes y servicios, conjuntamente con la demanda. En casos puntuales, se hace también uso del término en locales comerciales para referir a una posible transacción que se presenta como favorable. En cualquier caso, la oferta es un ofrecimiento que se hace de bienes y servicios en el contexto de una economía de mercado, ofrecimiento que interactuará con la demanda, esto es con el requerimiento que se haga de bienes o servicios específicos en el mismo contexto.

La oferta estará dispuesta a ofrecer una mayor cantidad de bienes y servicios cuando el precio de éstos sea mayor; por el contrario, la demanda tendrá un comportamiento inverso. Esta ley de la economía tiene excepciones en algunos bienes o servicios particulares que se caracterizan por ser más demandados cuando su precio es mayor: son los denominados bienes de Veblen, bienes o servicios que denotan exclusividad cuando más caros son; por ese motivo el consumidor estará gustoso de pagar por éste cuando más caro es. Es obvio que en una circunstancia de este tipo la oferta verá un incentivo en producir este tipo de bienes.

(5) **ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Es necesario establecer las empresas con las cuales se mantendrá algún tipo de relación, en cuanto a la prestación de servicios necesarios para completar los procesos propios de la empresa o compras de materiales.

Todas estas actividades interactúan en forma dinámica, dando origen a lo que se denomina el ciclo de abastecimiento incluyendo un listado de proveedores y la política de compra o adquisiciones a seguir.

f) **ORGANIZACIÓN²⁸**

(1) **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA²⁹**

Es necesario definir una estructura organizativa acorde a los requerimientos del negocio. Los aspectos de organización incluyen la distribución, definición de tareas y responsabilidades del personal. La organización debe ser flexible y adaptarse a nuevas circunstancias.

²⁸ Gibson, James L. Ivancevich, John y Donnelly, James H. organizaciones, conducta, estructura, proceso, Mexico, McGraw-Hill/Interamericana, (1992).

²⁹ Chiavenato, Administración, Teoría Proceso y Practica, Colombia, 3ra edición, McGrawHill

La forma gráfica de representar la estructura organizativa de la empresa es el organigrama, el cual sirve de guía para descubrir y eliminar defectos o fallas de organización, comunicar la estructura organizativa y reflejar los cambios organizativos.

(2) FODA

La estructura organizativa debe basarse en los resultados del análisis del entorno y situación actual (FODA), para el cual se requiere de una descripción de los diferentes actores que participan.

Entorno cercano:

- Proveedores: Constituyen una amenaza porque siempre están tratando de negociar sus ventas, intentan vender menos cantidad por más precio. Buscar organizarse para ser los únicos en abastecer el mercado.
- Clientes Actuales y Potenciales: De ellos surgen las oportunidades de negocios. Siempre estarán tratando de comprar más y mejor con un menor precio.
- Competidores Actuales: De ellos, salen las amenazas bien sea para ingresar o salir del mercado o nicho de mercado si ya estamos dentro del mercado.
- Competidores Potenciales: Si hay buenos negocios, muchos querrán entrar y serán una amenaza al querer desplazarnos.
- Sustitutos: Aparecen sin avisos y siempre con servicios diferente que satisfacen la misma necesidad

Entorno lejano: El entorno lejano proviene de una serie de acciones que afectan el comportamiento actual y futuro del entorno directo o cercano generando amenazas y/o oportunidades entre estos se pueden considerar el entorno demográfico, económico y tecnológico.

En el análisis de la situación actual se debe de conocer al menos la oferta y demanda actual, tecnología utilizada, fuentes de financiamiento actual, deficiencia de la atención de la demanda e identificación de la cadena de valor más exitosa en el mercado.

El FODA es un instrumento estratégico que se utiliza para conocer la situación actual de empresas, organización, etc. Esto comprende un análisis del entorno (interno y externo). El análisis interno se enfoca a las fortalezas y debilidades que pueden afectar la capacidad de la organización. Y el análisis externo se enfoca a las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente hacia su organización.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. En estas se debe de evaluar y las fortalezas son todos los factores positivos que contribuyen al logro de los objetivos del negocio.

(3) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA³⁰

i. *DEFINICIÓN DE OBJETIVOS*

El plan de negocios, puede enfocarse en la definición de objetivos para un año. Los objetivos deben ser: realista, medibles y cuantificables cuando sea posible. Generalmente los objetivos están relacionados con las ventas, rentabilidad, productos o servicios previstos, mercado, etc.

ii. *VISIÓN*

La visión de la empresa o negocio está relacionada con la posición estratégica que desea tenerse en un determinado período de tiempo. La visión debe plantearse en términos realista, medible y además debe ser clara y precisa.

iii. *MISIÓN*

La misión es lo que la empresa hace en el corto, mediano y largo plazo para lograr convertir la visión en realidad. Al establecer la misión, se debe tomar en cuenta los beneficiarios, los servicios y/o productos ofrecidos, zona de influencia, nivel tecnológico disponible, expectativas de crecimiento.

iv. *DEFINICIÓN DE FUNCIONES*

Una vez establecido el organigrama y la filosofía estratégica de la empresa es necesario dejar establecidas las funciones de cada uno de los puestos que conforman el organigrama.

³⁰ www.civicus.org.

“Para el cumplimiento de sus fines, toda organización tiene funciones estables, junto a otras dinámicas y en fase de evolución. Una organización precisa disponer de un sistema de identificación de los puestos de trabajo que integran las funciones principales y auxiliares, con un resumen de datos básicos para su identificación. Esto permite entre otras actuaciones: establecer una estructura funcional operativa, atribuir responsabilidades y objetivos específicos, dotar de los medios necesarios para su cumplimiento, revisar el cumplimiento de objetivos y adoptar medidas correctivas, evitar situaciones de vacíos de responsabilidad, establecer políticas de promoción, establecer canales formales de comunicación e identificar niveles jerárquicos y funcionales”

g) **ASPECTOS FINANCIEROS**

(1) **INVERSIONES**³¹

La inversión inicial incorpora todas las inversiones en activos fijos o tangibles, activos intangibles y capital de trabajo requeridos para iniciar operaciones.

- Son Activos Fijos: Terreno, edificio, maquinarias, equipos, mobiliarios, vehículos de transporte, herramientas de trabajo, etc.
- Son Activos Intangibles: Son activos que no se pueden tocar, por ejemplo; patentes, marcas, diseños comerciales, transferencia de tecnología, capacitación, etc.
- Capital de Trabajo: Es el capital adicional requerido para funcionar el negocio antes de recibir los ingresos. Por ejemplo, es necesario contar con cierta cantidad de dinero para cubrir gastos diarios que implica el negocio. Es decir, el capital de trabajo son los recursos necesarios, en la forma de activos corrientes (efectivo), para la operación normal del proyecto.

Una de las formas para calcular el capital de trabajo es a través del método del déficit máximo acumulado.

³¹ www.buenastareas.com.

El método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

Por ejemplo el máximo déficit acumulado asciende a 430, por lo que ésta será la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para financiar la operación normal. Al disminuir en el mes 7 o pasar a positivo no quiere decir que los requerimientos de inversión hayan disminuido o que no necesita, por el contrario esto únicamente muestra la posibilidad de que con recursos propios, generados por el proyecto, podrá financiarse el capital de trabajo.

(2) INGRESOS

En este punto se desarrollan los presupuestos de ingresos para el periodo de tiempo en que se va a proyectar el plan de negocios.

El tiempo en que será proyectado el plan de negocio dependerá de los objetivos del plan y del tipo de negocio que vamos a realizar; lo usual es hacer una proyección de 3 a 5 años, realizando proyecciones mensuales para los primeros 12 meses, y luego proyecciones anuales para los siguientes 2, 3 o 4 años.

A menos que no existan otros tipos de ingreso, los presupuestos de ingresos básicamente estarán conformados por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de cobros

Algo que resaltar es que para elaborar el presupuesto de ventas debemos guiarnos del pronóstico de la demanda que se haya desarrollado en la parte del estudio de mercado.

(3) COSTOS Y GASTOS

Dentro del estudio económico debe de estimarse el monto de los diferentes costos en los que se incurre al desarrollar el proyecto, es por ello que se detallan a continuación:

- Costos de administración: Son los costos provenientes de realizar la función de administración. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

- Costos de venta: La cifra de estos costos depende del tamaño de la empresa como el tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento
- Costos financieros: Se refiere a los intereses que se deben de pagar de acuerdo a los capitales obtenidos mediante préstamos. Cabe recalcar que la ley tributaria permite cargar estos intereses como costos deducibles de impuestos.
- Gastos pre-operativos: estas inversiones son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, de los cuales, los principales rubros son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, las capacitaciones y los imprevistos.

(4) PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE CAJA³²

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es un presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de efectivo de la empresa, para un periodo de tiempo determinado. Permite prever la futura disponibilidad de efectivo, saber si se tendrá un déficit o un excedente y en base a ello poder tomar decisiones. En el caso se determine que se tendrá un déficit se puede optar por solicitar oportunamente un financiamiento o refinanciamiento de una deuda, cobrar al contado y ya no al crédito entre otras medidas. Caso contrario si el resultado será un excedente se puede decidir en que se podrá invertir, una de las opciones puede ser compra o actualización de software, capacitación al personal, publicidad, expansión del negocio etc.

Las empresas deben buscar incrementar y acelerar las entradas de efectivo aumentando los volúmenes de ventas, precio de ventas, incrementando ventas al contado, pedir anticipos a clientes y reducir los plazos de créditos. Otro punto importante es disminuir y demorar las salidas de dinero negociando mejores condiciones, disminuir los costos de reproceso aumentando la calidad en las actividades.

³² Fornos Gómez Manuel de Jesús, Administración Financiera, 2ª edición, El Salvador Editoriales Contables,(2012)

(5) ESTADO DE RESULTADO Y BALANCE GENERAL PROFORMA

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

El balance proyectado muestra los activos totales y pasivos totales de la empresa. Los activos representan las propiedades de la empresa y los pasivos representan las deudas de la empresa, incluyendo las deudas con el propietario que aportó el capital inicial. Por regla contable, los activos totales y los pasivos totales deberán ser iguales. A diferencia del estado de resultados, el balance refleja lo que existe en la empresa el día del cierre contable.

El balance junto con el estado de resultados, será utilizado para realizar las estimaciones de algunos índices financieros. Al igual que con el estado de resultados, es convenientes realizar comparaciones entre lo real y lo proyectado en diferentes periodos de tiempo, a fin de evaluar los cambios en las principales cuentas, como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y préstamos bancarios.

II. CAPÍTULO II “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING Y DE LA EMPRESA TCONTRATO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.”

E. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación son los procedimientos que se aplicaron para lograr los objetivos de la investigación.

La investigación se desarrolló de forma sistematizada, permitiendo obtener conocimientos útiles para explicar los fenómenos en orden lógico y planificado, además de establecer relaciones entre las variables del fenómeno.

MÉTODO

Se aplicó el método científico, porque es considerado como la forma más confiable para descubrir conocimientos. También se integró el método inductivo al observar hechos particulares en el funcionamiento de la organización objeto de estudio y recomendar la aplicación de teorías y herramientas estudiadas a nivel teórico, a su vez se contrastan los resultados obtenidos a partir del método inductivo con el método deductivo el cual permite analizar cada una de esas teorías con el fin de validar si la aplicación de estas herramientas que han sido de utilidad en otros casos, permitió obtener los resultados esperados en las condiciones reales de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó la “correlacional” con el fin de analizar el grado de correlación para conocer de qué forma se ve afectada la participación en el mercado y la rentabilidad que obtiene la empresa (variable dependiente) con el diseño e implementación de un plan de negocios (variable independiente).

2. TIPO DE DISEÑO

El Tipo de diseño aplicado fue el no experimental, dado que no se manipuló ninguna de las variables, más bien el fenómeno se analizó en su estado natural, en su entorno, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recolectar información proveniente de las diferentes fuentes fueron las siguientes.

a) LA ENCUESTA

Esta herramienta se utilizó para obtener información de los sujetos de estudio, sus opiniones, actitudes o sugerencias sobre los distintos ítems que se estructuraron dentro del cuestionario que fue dirigido a los clientes potenciales del municipio de San Salvador.

La recolección de la información se llevó a cabo por los miembros del equipo de investigación, se acudió a diferentes empresas con el fin que personal como jefes, gerentes, propietarios o encargados de recursos humanos respondiera los diferentes ítems, se contactaron mediante correos electrónicos y vía telefónica; para solicitar que respondieran el cuestionario que se constituyó con base a los indicadores establecidos en la operacionalización de la hipótesis, además de la guía de entrevista orientada al propietario de la empresa TContrato El Salvador.

b) LA OBSERVACIÓN

Se recurrió a la observación y se obtuvo una gran cantidad de información valiosa para el análisis del problema. Entre los instrumentos utilizados con esta técnica fueron las libretas de anotaciones y los recursos audiovisuales, aportados por el equipo investigador al momento de realizar las visitas de campo y realizar el proceso de la recolección de la información.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) PRIMARIAS

Estas se constituyeron con todos los individuos de los cuales se obtuvo información de primera mano, para la investigación en cuestión.

b) SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se utilizaron libros, trabajos de investigación, revistas, periódicos, diccionarios, folletos, publicaciones en Internet, documentos de la Dirección General de Estadística y Censos, información publicada en la página oficial de la ANEP, Ministerio de Trabajo y otras instituciones.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo de esta investigación se estableció con 142 empresas miembros de la ANEP, quienes son clientes potenciales de los servicios que ofrece la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V. Este dato se obtuvo de los registros que ofrece la ANEP en su página web.

b) DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se consideró la distribución muestral aleatoria simple, tomando como proporción muestral de 0.50 para los valores de “p” y “q”, el tamaño de la muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E = Margen de error o de imprecisión permitido.

Sustituyendo la Fórmula

$n=?$ $p= 0.5$ $Z=1.96$ $N= 142$ $E= 0.08$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 142}{0.08^2 (142 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} \quad n = 73.22 = 73 \text{ empresas}$$

La encuesta fue dirigida a jefes, gerentes o personas encargados de recursos humanos de las 73 empresas que forman parte del universo que son las

c) DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL

La distribución de los cuestionarios a las empresas se realizó mediante la aplicación de una regla de tres simple, tomando como base el total de empresas de los diferentes sectores que conforman la ANEP.

Comercial	53	27
Construcción	8	4
Financiero	11	6
Industrial	53	27
Servicios	17	9
	142	73

Regla de tres	
142----- 72	n = 27
53 ----- x	

Cuadro N° 1: Distribución de la muestra por sector

Cabe mencionar que no se tuvo el apoyo esperado por parte de todas las empresas que formaban parte de la muestra³³, por lo que fue necesario recurrir a otras empresas del sector privado para completar el número total de encuestas a realizar, tal como se muestra en el anexo 4, fueron tres las empresas que no aceptaron participar de la encuesta y se sustituyeron por La Hipotecaria, Inversop, Inversiones Gbaron, las cuales también pertenecen al sector privado.

F. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL SALVADOR

El mercado de Outsourcing se ha venido desarrollando al calor de las nuevas necesidades empresariales para disminuir costos y a la vez, aumentar la eficiencia en el mercado, como un todo; y, con ello incrementar los beneficios de acuerdo con la ecuación costo-beneficio. Dicho mercado se encuentra en constante expansión por lo que se tienen grandes oportunidades de crecimiento, no obstante que los outsourcing incluyen servicios de Recursos Humanos, es posible observar que la demanda de estos servicios no se encuentra totalmente abastecida. Es una realidad que el mercado continúa creciendo y se ha diversificado ajustándose a las necesidades de los clientes.

1. DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

Se presenta información recolectada mediante una encuesta realizada a jefes, gerentes o personas encargados de recursos humanos de las 73 empresas que forman parte del universo que son las La información de las encuestas fue brindada en un 100% por personas relacionadas con el área de Recursos Humanos, lo que demuestra alta confiabilidad de los resultados, debido a que es personal

³³ Anexo 4. Listado de Empresas registradas en la ANEP que forman parte de la muestra.

directamente relacionado con las funciones de contratación de personal y otros servicios, de igual forma orienta a quien deben ofertarse los servicios dentro de las organizaciones³⁴.

2. AMBITO DE LA DEMANDA POTENCIAL

Se definieron cinco giros de actividad económica, presentando un grado de participación así; servicios e industria 30%, sector comercio con el 25% siendo estos los tres que representan mayor porcentaje de empresas, al final está el sector financiero con 11% y el sector construcción con 4%³⁵

El tamaño de las empresas encuestadas se clasifica según el número de empleados que poseen. Los resultados que se obtuvieron arrojan que un 48% de las empresas que conforman la muestra poseen más de 199 empleados lo que las coloca en la categoría de gran empresa, dicho porcentaje está conformado por un 26% de empresas del sector servicio, 23% a la industria y 22% al comercio, un 20% al sector financiero y solo un 9% a la construcción.

La mediana empresa posee un 29% de participación en la encuesta, en la cual las empresas del sector servicio son las que se destacan con un porcentaje de 43% y un 33% al sector industria.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

a) POTENCIAL DE OPORTUNIDAD

Se determinó que del total de las empresas investigadas un 81% identifica cual es el concepto de outsourcing y de esas un 91% utiliza los servicios de outsourcing, dejando un margen del 9% de empresas que conocen el servicio pero no lo utilizan, identificando estas como mercado potencial, junto con el 19% de empresas investigadas que no identifican el servicio de outsourcing por lo que es necesario realizar estrategias de penetración de mercado para captar nuevos clientes ³⁶.

³⁴ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 1.

³⁵ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 2.

³⁶ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 5 y 6.

b) **COMPETENCIA**

Al consultar a las empresas encuestadas, sobre los proveedores con los que actualmente mantienen relación, no se obtuvo una respuesta confiable ya que el 74% de las empresas no respondieron la pregunta por considerarlo información confidencial, el 26 % de las empresas si indicaron cuál era su proveedor actual siendo los más mencionados Talento Humano, Manpower, Tecoloco.com³⁷

4. **PERCEPCIÓN**

Un 48% de las empresas consideran que los principales beneficios obtenidos en la contratación de outsourcing es un mayor enfoque hacia la competitividad del negocio debido a que los empleados se concentran en la actividad principal de la empresa.

Adicionalmente mencionan con un 44% el beneficio de utilizar conocimientos y destrezas especializadas, lo que indica que el personal que brinda los servicios de outsourcing debe encontrarse altamente capacitado, para cumplir con las expectativas que poseen cada uno de los clientes a los que se les brinda el servicio³⁸.

Un 96% de las empresas encuestadas afirmaron tener la necesidad de subcontratar servicios adicionales al área de Recursos Humanos, tales como servicios de limpieza con un 47%, seguido de los servicios de seguridad con un 45%, la fuerza de venta y la gestión de cobros obtuvieron los menores porcentajes con un 5% y 3% respectivamente.

Dentro de los resultados mencionados anteriormente se determinó cuáles son las necesidades de subcontratación por sector; los servicios de limpieza poseen una mayor demanda por parte del sector industrial con un 30% y 26% del sector servicio; los servicios de seguridad tienen una demanda del 36% en el sector industrial y 27% del sector servicios; por otra parte la fuerza de venta es requerida por un 40% de las empresas encuestadas que forman parte del sector financiero, un porcentaje similar

³⁷ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 8.

³⁸ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 9.

del sector servicio y únicamente un 20% del sector industria; la gestión de cobros es utilizada únicamente por el sector financiero³⁹.

5. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Del 74% de las empresas que mencionaron utilizar los servicios de outsourcing un 94% indica realizar un análisis costo beneficio, antes de optar por la subcontratación de los servicios que requieren, y únicamente un 6% mencionan optar por la subcontratación sin haber realizado previamente un análisis de los beneficios económicos que obtendrían.

6. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El servicio prestado por la competencia es considerado en su mayoría con un 96% como satisfactorio, sin embargo las empresas consideran que podrían incrementar su nivel de satisfacción. Los aspectos importantes a considerar son: una mayor agilidad para mejorar los procesos con un 37%, disminución de los precios de los servicios 33% y mejora en los procesos de selección con un 18% ya que frecuentemente los candidatos propuestos no cumplen con las expectativas de la empresa. Con estos resultados se puede observar ciertas debilidades de la competencia; por otro lado existe una minoría de 4% que está muy satisfecha con el servicio obtenido⁴⁰.

Dentro de las empresas encuestadas también existen factores que generan rotación de personal, tanto de personal subcontratado como personal directamente contratado por las empresas; entre estos factores se identificaron, procesos de selección deficiente con un 22% y un mal clima laboral con un 7%; y la mayor causa identificada son los factores externos con un 70%, entre estos factores externos que influyen en la decisión de abandonar la empresa se encuentran: desarrollo personal, delincuencia, enfermedad etc. Situaciones que salen de las manos de las empresas y que pocas veces pueden retener al personal.

³⁹ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 2, 10 y 11

⁴⁰ Anexo 3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado, pregunta 13 y 14

7. MARKETING

Según los resultados arrojados por la investigación, las empresas con mejor posicionamiento en el área de Recursos Humanos Por medio de outsourcing son: Tecoloco.com con un 24%, Manpower con 18%, Contrataciones Empresariales con 14%, Talento Humano con 11%, Sigma con un 8% entre otras con un menor porcentaje de participación⁴¹.

El principal criterio que las empresas consideran para elegir a sus proveedores de outsourcing en el área de recursos humanos, son las buenas referencias de clientes anteriores con un 42%, pues consideran de gran importancia la buena imagen que ha dejado la empresa a sus clientes anteriores con los servicios prestados; el segundo criterio mencionado por las empresas es brindar garantía en los servicios con un 41% ya que los encuestados expresaron que como clientes exigen un respaldo del servicio⁴².

Los medios de búsqueda que las empresas utilizan como clientes potenciales son: como primera opción el internet con un 49% por considerarse de fácil acceso a todo tipo de información, y las referencias de otras empresas con un 45% con el objetivo de tener un parámetro de la calidad del servicio que presta el proveedor, por lo que dejar una buena imagen ante los clientes actuales es de suma importancia por considerarse una herramienta significativa para ganar nuevos clientes⁴³.

Otro factor considerado importante por el 74% de las empresas que indicaron utilizar actualmente los servicios de outsourcing en el área de recursos humanos, son las regalías que reciben por parte de su proveedor actual que comúnmente se refieren a promocionales y promociones especiales, resultando con un mayor porcentaje la entrega de promocionales con un 69%⁴⁴.

⁴¹ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 17

⁴² Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 18

⁴³ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 20

⁴⁴ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 20

8. DEMANDA

Los servicios de Recursos Humanos por medio de Outsourcing, según las empresas encuestadas un 59% conocen los servicios de este tipo, de las cuales un 92% demanda dichos servicios, entre los tres principales se encuentran:

- Pruebas poligráficas
- Subcontratación de personal
- Selección y contratación de personal⁴⁵

También se revela que las empresas muestran interés en contratar áreas adicionales como:

- Limpieza y mantenimiento
- Seguridad
- Fuerza de ventas⁴⁶

Para las empresas contratantes la subcontratación de personal y servicios persigue una correcta selección entre una gran variedad de proveedores externos, la cual tiene por finalidad aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en el funcionamiento de la empresa en general, permitiendo centrar la atención del personal en las actividades medulares de la organización lo cual redundará en la disminución de costos de operación.

G. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V.

1. GENERALIDADES

TContrato El Salvador S.A de C.V tiene como principal objetivo desarrollar y ofrecer servicios de Recursos Humanos que permitan a sus clientes afrontar con éxito los retos del cambiante mundo laboral, se posee especial interés en que los clientes cuenten en un tiempo mínimo con

⁴⁵ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 7

⁴⁶ Anexo3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 11

disponibilidad de recurso humano capacitado, responsable y eficiente a todo nivel, cada vez que sus necesidades así lo requieran.

Ubicada en el departamento de San Salvador municipio de San Salvador, fue constituida el 30 de septiembre del año 2013 bajo la iniciativa del Sr. William Eduardo Cañas Galdámez quien identificó una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los once años que se desempeñó en diferentes áreas de recursos humanos.

A un año de su creación la empresa no cuenta con un plan de negocios que le permita orientar sus actividades por lo que a un año de funcionamiento no ha logrado los resultados esperados sin embargo en la entrevista realizada al Sr. William Eduardo Cañas Galdámez propietario de TContrato El Salvador, S.A de C.V, menciona que los objetivos perseguidos por ésta organización en el mediano y corto plazo son colocarse en el mercado y ser reconocida como una empresa especializada en proveer servicios integrales de Recursos Humanos⁴⁷.

2. ANALISIS DE MERCADO

a) EL MERCADO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

TContrato El Salvador, S.A de C.V. posee oportunidad de crecimiento en el mercado, debido a que existen empresas que aún no están utilizando los servicios de outsourcing, de la muestra considerada un 26% no utiliza dichos servicios, la mayor causa de su negatividad a utilizarlos es el temor al plagio de información con un 47% de las respuestas obtenidas. La empresa deberá también tomar en cuenta los servicios más demandados fuera del área de Recursos Humanos, son los servicios de limpieza y seguridad, los cuales pueden llegar a ser una nueva oportunidad de negocio.

⁴⁷ Anexo2. Entrevista a propietario de TContrato El Salvador, S.A de C.V. pregunta 2.

b) LA COMPETENCIA

Corresponde en este punto describir a los competidores, para lo cual es necesario saber quiénes son, donde están ubicados, cuál es su tamaño, su participación en el mercado, los servicios que ofrecen, por qué las personas prefieren sus servicios y la publicidad que emplean; todos estos criterios sirven para saber a quién nos enfrentamos en el mercado y fijar futuras estrategias. En este sentido, el

	Contrataciones Empresariales	Tecoloco	Search
RAZÓN SOCIAL	Contrataciones Empresariales, S.A de C.V	Tecoloco.com	Search, S.A de C.V
UBICACIÓN	Colonia Escalón, 7ª. Calle Poniente N°5027 San Salvador	Colonia San Francisco	Colonia San Benito Av. La Capilla #411 San Salvador
CLIENTES ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> • Autofácil • Banco Promerica • Grupo Roble • Arrocera San Francisco • Industrias la constancia • Grupo Q • Unicomer 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Roble • Citi • Grupo Q • Transactel • Avianca 	-
SERVICIOS QUE OFRECEN	• Reclutamiento y selección de	• Reclutamiento y Selección.	• Reclutamiento y selección de

	<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing de Personal. • Administración Integral de Planillas. • Diagnóstico de Clima. • Evaluación Psicológica y Técnica. • Programa de capacitación. • Seminarios abiertos y cerrados 		<p>Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validación de Referencias Laborales • Diagnóstico de Empresas. • Entrevistas por competencias • Estudio de mercado salarial por industria. • Creación de perfiles de puesto
TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	Más de diez años de experiencia.	-	Aproximadamente 20 años de experiencia.
PRESENCIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Perfil en Facebook y Twitter 	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Perfil en Facebook y Twitter, Google+, etc • Publicaciones en prensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Página Web • Perfil en Facebook y Twitter

Cuadro N° 2: Principales competidores según Gerente General y propietario de TContrato El Salvador, S.A de C.V

De igual forma los resultados de la investigación establecieron que en su mayoría (25%) de los encuestados, reconocen como proveedor de servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos a la empresa Tecoloco.com, un aspecto muy importante que vale la pena mencionar es que en los resultados arrojados por la encuesta, tanto Tecoloco.com como Contrataciones Empresariales coinciden con la opinión del Gerente General de TContrato El Salvador.

Por otra parte, es común hoy en día que las empresas presten servicios adicionales a sus clientes, lo cual genera un valor agregado entre estos se encuentra la entrega de promocionales y promociones especiales entre las cuales podemos mencionar descuentos especiales y regalías a sus clientes frecuentes⁴⁸.

Queda claro que los competidores a los cuales se enfrenta la TContrato El Salvador son grandes y experimentadas empresas con sistemas tecnológicos, de gran experiencia y con mucho reconocimiento en el ámbito; ante este hecho se presentan desventajas como: poco posicionamiento de la marca, volúmenes de producción bajos y recursos económicos limitados para cubrir aspectos mercadológicos; pese a esta situación se cuenta con ciertas ventajas, como contar con un servicio de alta calidad y especialización en el funcionamiento del sistema financiero

c) **FORMA DE OFRECER EL SERVICIO**

Como ya se ha mencionado, TContrato El Salvador, S.A de C.V es una empresa de servicios, especializada en Outsourcing en el área de Recursos Humanos, cubriendo las diferentes necesidades en materia de gestión humana de sus clientes.

Conscientes de que la gestión de recurso humanos es una de las más delicadas acciones en cualquier empresa, ya que de la correcta administración del personal depende el éxito o fracaso de la organización en general, TContrato El Salvador, S.A de C.V presta un trato personalizado, formando un equipo de trabajo a la medida, que garantiza los resultados esperados. El interés principal de la empresa es descargar al cliente de las difíciles y complejas actividades que engloba el área de recursos humanos.

⁴⁸ Anexo 3: Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 20.

Mediante los resultados arrojados por la encuesta de opinión aplicada directamente al encargado del área de Recursos Humanos en las empresas estudiadas, se aprecia una oportunidad de negocio en el sector privado de El Salvador ya que como mencionan es los servicios de Outsourcing son un mercado en creciente expansión, en la que ambas partes obtienen grandes beneficios, para las empresas encuestadas entre los mayores beneficios que se obtienen con la utilización de empresas subcontratadas son un mayor enfoque hacia la competitividad del negocio y la utilización de conocimientos y destrezas especializadas en el área de Recursos Humanos.⁴⁹

d) **MEZCLA DE MARKETING**

(1) **Producto**

Los servicios que ofrece la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V según su propietario, por el momento se encuentran orientados al sector financiero, entre estos podemos mencionar: Servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, Administración de Planillas (Outsourcing), Asesoría Legal en materia laboral, desarrollo de eventos de capacitaciones y Verificaciones/Investigaciones domiciliarias, a pesar que hasta el mes de noviembre de 2014 no se han puesto en práctica en su totalidad, siendo el Reclutamiento y Selección de Personal y las verificaciones domiciliarias los servicios con mayor demanda y la principal fuente de ingreso para la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.

(2) **Precio**

SERVICIOS	COSTOS	PRODUCTO
Selección y Contratación de Personal.	Igual a un salario establecido por el cliente para la plaza a contratar más IVA	Proceso de selección acorde a los requerimientos del cliente garantizando siempre personal altamente calificado.

⁴⁹ Anexo 3. Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 9.

Manejo de Planillas	\$12.00 por empleado incluido en planilla (precio puede variar de acuerdo a las negociaciones con cada cliente en específico)	Puntualidad con el pago del personal y responsabilidad con las prestaciones de ley.
Asesoría en materia laboral	Servicios profesionales oscilarán entre \$1000 y \$2500 más IVA dependiendo actividades que se incluyan en el contrato.	Manejo de juicios laborales
Organización de capacitaciones	Los precios varían dependiendo de factores tales como: tema a impartir y si los cursos son cerrados o abiertos.	Se garantiza plena experiencia en el facilitador, material de apoyo completo, atención personalizada a los participantes.
Verificaciones domiciliarias	El precio de las verificaciones dentro de San Salvador es de \$35.00 y \$60.00 fuera de San Salvador	Reporte detallado de cada una de las verificaciones

Cuadro N° 3: Detalle de servicios y precios.

Se intentó conseguir un detalle de los precios de los diferentes competidores pero esta información se maneja con mucha discreción, únicamente se mencionó que la diferencia que existente en relación a los precios de la competencia con respecto a los de los precios establecidos por TContrato El Salvador, S.A de C.V son mínimos; un detalle importante de resaltar es que los precios expuestos por parte de TContrato están orientados a los objetivos que persigue actualmente la empresa, tales como

el crecimiento de la compañía, crear interés y entusiasmo por sus servicios y utilizar el precio para hacer sus servicios visibles ante futuros clientes.

Además cabe mencionar que TContrato El Salvador evalúa los precios de la competencia y el poder adquisitivo de cada cliente potencial de forma individual, para poder establecer los precios de sus productos, por lo que los mencionados en la tabla anterior están sujetos a ciertas modificaciones.⁵⁰

(3) Plaza

Las oficinas de TContrato El Salvador se encuentran ubicadas en Final 31° Calle Poniente, entre 19 y 21° Avenida Norte #1234 Colonia Layco, San Salvador, San Salvador, estas instalaciones no son propiedad de la empresa pero no incurre en los costos de alquiler de forma mensual debido a que la oficina es compartida con uno de los abogados que es parte del proyecto. Actualmente cuentan con el equipo de oficina básico, que consta de dos computadoras, teléfono, un impresor multiuso que le permite imprimir, fotocopiar y escanear documentación de candidatos entre otros.

Cuando se analiza la distribución actual de las instalaciones, puede observarse un espacio destinado a la oficina, la cual como se mencionaba anteriormente se encuentra equipada con lo básico para desarrollar las actividades relacionadas con la administración general.

De acuerdo a lo observado en las visitas realizadas a la oficina de TContrato El Salvador y lo mencionado en la entrevista, la empresa no posee ningún distintivo que permita a los candidatos identificar fácilmente la oficina, de igual forma no posee una adecuada sala de espera o zona de recepción.

Por su parte la zona es de fácil acceso, ya sea en transporte público o transporte privado, de igual forma es una zona en la que no existe indicios de delincuencia y se ve una frecuente presencia policial.

A continuación se presenta la ubicación así como la distribución de las instalaciones de TContrato El Salvador.

⁵⁰ Anexo2. Entrevista a propietario de TContrato El Salvador S.A de C.V Pregunta 12

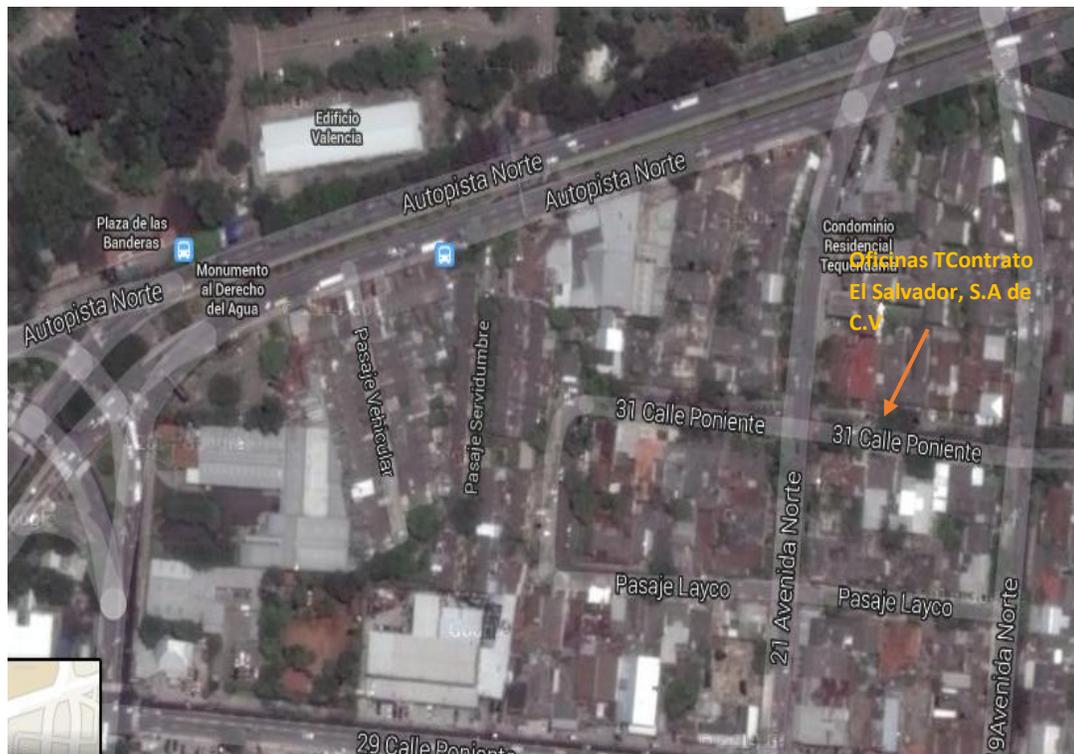


Imagen 1: Ubicación geográfica de las oficinas de TContrato El Salvador, S.A de C.V, según Google Maps.

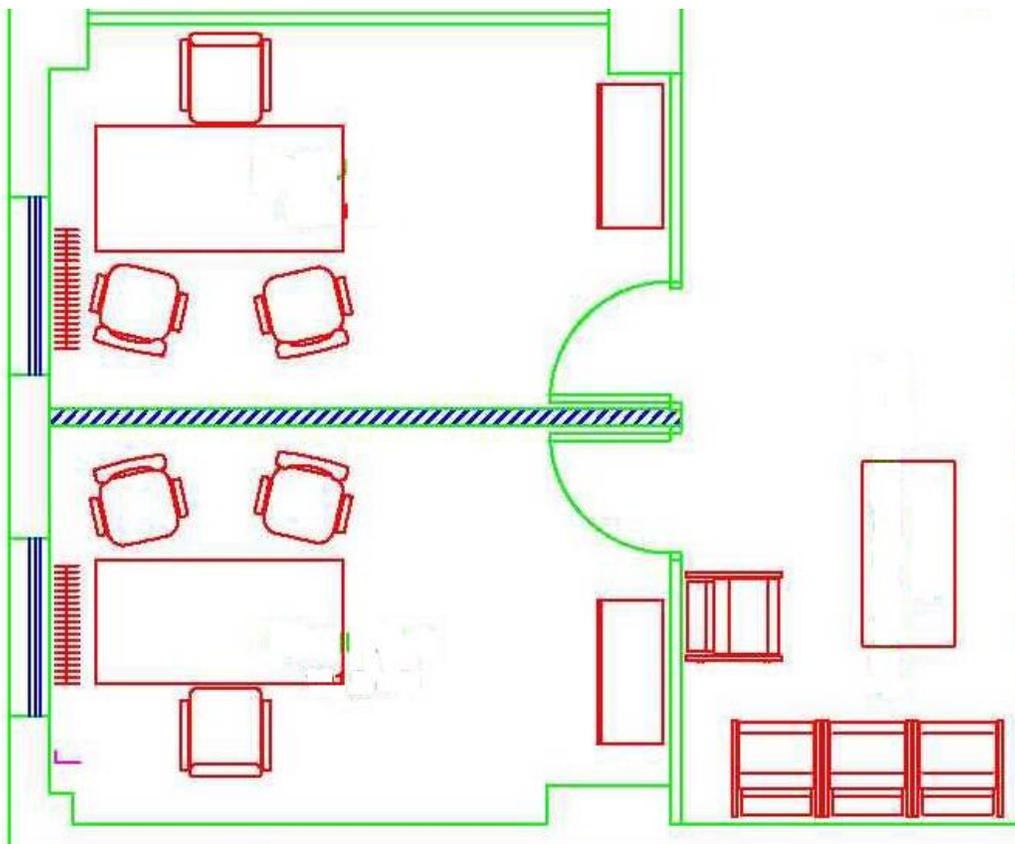


Imagen 2: Distribución de las oficinas de TContrato El Salvador, S.A de C.V.

(4) Promoción

Actualmente la empresa TContrato El Salvador no tiene bien definida su estrategia de promoción, se da a conocer únicamente mediante los contactos que posee en las diferentes empresas del sector financiero, adicionalmente ha creado una página en Facebook, en la cual se pretende realizar publicaciones sobre los servicios que la empresa presta entre otros artículos relacionados al buen manejo de personal, pero hasta el momento no se ha le ha dado mayor mantenimiento a la página.

3. PRESTACION DEL SERVICIO

a) PROCESOS

Como se ha venido mencionando, la parte medular de toda empresa es el recurso humano con el que cuenta y da vida a la organización, por lo tanto la correcta gestión del recurso humano es vital para garantizar el éxito de toda organización tomando en cuenta todas las actividades que esto implica, iniciando con una correcta selección hasta su salida en los mejores términos

Pensando en esto, TContrato El Salvador, S.A de C.V ofrece a las empresas la posibilidad de externalizar estas actividades a un tercero. De esta manera, se fortalecen los procesos en las actividades que representan el giro principal para cada organización en particular y se cuenta con especialistas a cargo del área de recursos humanos entre otras.

Se presenta a continuación una breve descripción de los principales servicios que ofrece actualmente TContrato El Salvador, es importante mencionar que TContrato no cuenta con manuales de procesos que permitan estandarizar la forma de realizar cada uno de las actividades mencionadas.

(1) Selección de personal.

Consiste en proporcionarles a los clientes una selección de empleados idóneos para el puesto solicitado, a través de una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso que se sigue actualmente cuenta en resumen con cuatro actividades básicas:

- **Análisis y clasificación de candidatos**

Primeramente se analizan las hojas de vida de los candidatos que forman parte de la base de datos de TContrato El Salvador, en el caso de no contar con candidatos apropiados para el perfil que se busca, es necesario realizar publicaciones en internet u otros medios.

- **Entrevistas**

Aquellos candidatos cuya hoja de vida cumpla con el perfil deseado, son citados de forma telefónica para la realización de entrevista.

Se realiza una entrevista breve que permite comprobar los datos de la hoja de vida, la disposición del candidato, su interés en el puesto de trabajo, presentación personal entre otros aspectos requeridos por el cliente.

De igual forma se realiza entrevista con personal asignado por parte del cliente, para cada una de las entrevistas es necesario dejar por escrito los resultados del candidatos y comentarios del entrevistador.

- **Evaluaciones psicológica y técnica**

Se utiliza una serie de test o pruebas psicológicas para evaluar a los candidatos, entre los cuales se pueden mencionar:

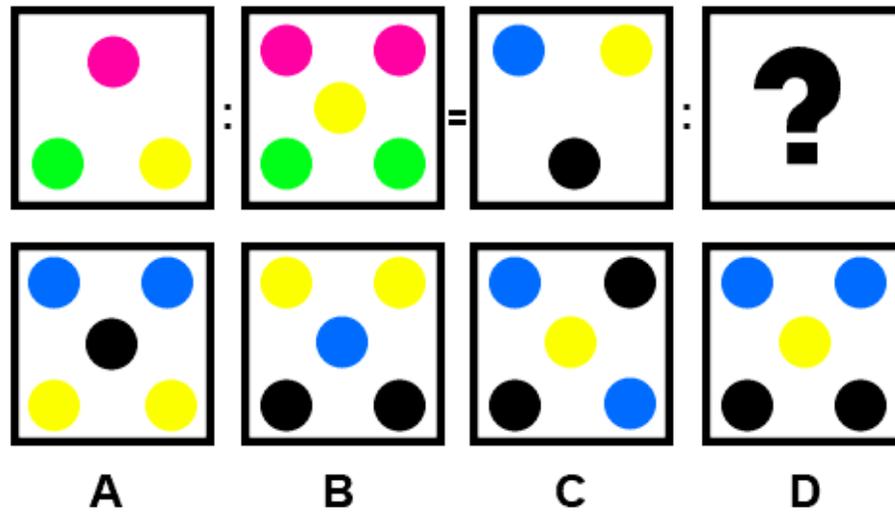
Test de personalidad. Es importante para determinar la personalidad si es compatible con el puesto de trabajo.

	SI	NO	NS/NC
¿Nunca deja para mañana lo que puede hacer hoy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se enfada alguna vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Alguna vez ha exagerado sus méritos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha mentido alguna vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le gusta ganar en los juegos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Habla mal algunas veces de personas que conoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Solamente habla de lo que conoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Siempre llega a tiempo a su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se avergüenza de algo que haya hecho alguna vez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Le son simpáticas todas las personas que conoce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene los mismos modales en casa que cuando va de visita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imag

en 3: Ejemplo de un fragmento del test de Evaluación Psicológica

Test de inteligencia. Es necesario conocer la agilidad mental de la persona, su capacidad de resolver problemas etc. Ejemplo de un fragmento



Ima

gen 4: Ejemplo de un fragmento del test de Inteligencia en el que la respuesta correcta es el literal D

Test de aptitudes.

Las evaluaciones técnicas dependerán del área o del puesto para el cual está aplicando el candidato, de estas también es necesario dejar un documento escrito como prueba fehaciente de los resultados.

TEST 1 SINÓNIMOS 1

INSTRUCCIONES: Usted encontrará en cada lista de palabras que sigue cinco respuestas, escoja la de significado semejante a la palabra escrita con mayúscula.

- | | | | |
|---|--|---|--|
| <p>1 ABADÍA
A) abajo
B) baratija
C) monasterio
D) barbarie
E) vesania</p> | <p>2 ABOGAR
A) ofender
B) defender
C) acusar
D) juzgar
E) rechazar</p> | <p>3 BASTO
A) ordinario
B) amplio
C) vasto
D) berrinche
E) beodo</p> | <p>4 ALABANZA
A) fértil
B) baldío
C) inquina
D) encono
E) encomio</p> |
| <p>5 CAUTIVO
A) cauto
B) prisionero
C) locuaz
D) derrotado
E) irónico</p> | <p>6 CUCHITRIL
A) pocilga
B) avaro
C) olimpo
D) vernáculo
E) atabar</p> | <p>7 DIN
A) rico
B) éxodo
C) amparo
D) feo
E) silvestre</p> | <p>8 DAGA
A) vaina
B) sable
C) puñal
D) tijera
E) lanza</p> |
| <p>9 ENJUTO
A) anciano
B) delgado
C) joven
D) obeso
E) fatuo</p> | <p>10 EVOCAR
A) capitular
B) introducir
C) suspender
D) recordar
E) seguir</p> | <p>11 EFEBO
A) longevo
B) efemérides
C) impúber
D) senil
E) educado</p> | <p>12 FURTIVO
A) oculto
B) deportivo
C) fornido
D) olfativo
E) aburrido</p> |
| <p>13 GÉNESIS
A) nimbo
B) origen
C) colofón
D) fin
E) satisfacer</p> | <p>14 GUIÑAPO
A) andrajo
B) pochole
C) inclito
D) bohemio
E) sátira</p> | <p>15 HERCÚLEO
A) herrero
B) horror
C) error
D) equívoco
E) fuerte</p> | <p>16 HOMILIA
A) fetidez
B) morada
C) discurso
D) bagatela
E) rémora</p> |
| <p>17 INCENSAR
A) incendiar
B) adular
C) extinguir
D) amar
E) odiar</p> | <p>18 IGNARO
A) ignoro
B) familiar
C) desconocido
D) ignorante
E) nonato</p> | <p>19 PATRAÑA
A) moratoria
B) conocido
C) infundio
D) disímil
E) locuaz</p> | <p>20 ZAFIO
A) mezquino
B) descortés
C) verrugo
D) aterido
E) putativo</p> |
| <p>21 SOSEGADO
A) entusiasta
B) apasionado
C) tranquilo
D) imperioso
E) vehemente</p> | <p>22 SÉQUITO
A) comitiva
B) putrefacción
C) árido
D) próximo
E) diseminar</p> | <p>23 SECTARIO
A) escritorio
B) fanático
C) división
D) oculto
E) reservado</p> | <p>24 FACUNDIA
A) locuacidad
B) laconismo
C) elocuencia
D) parquedad
E) dictador</p> |

RESPUESTAS

1) C	6) A	11) C	16) C	21) C
2) C	7) A	12) A	17) B	22) A
3) A	8) E	13) B	18) D	23) B
4) E	9) B	14) A	19) C	24) A
5) B	10) D	15) E	20) B	

Imagen 5:

Ejemplo de un fragmento del test de Aptitudes

- **Análisis de datos**

Los candidatos son clasificados en función de las características requeridas por el puesto y clasificados siguiendo la lista de criterios considerados como indispensables y criterios deseados, asignando una ponderación según las prioridades descritas por el cliente, con el fin de realizar una selección objetiva dejando constancia del procedimiento realizado.

Una vez finalizado el proceso de selección se presenta al cliente un informe en el cual se exponen los motivos por el que el evaluador considera que el candidato es apto para el puesto de trabajo, así como las posibilidades dificultades u obstáculos para el correcto desempeño del trabajo.

Se presenta una terna de los candidatos con los mejores perfiles con sus respectivos resultados en las pruebas, para que sea el cliente quien seleccione al candidato y proceder a la contratación del mismo.

(2) Manejo de planillas.

La empresa adquiere la responsabilidad de realizar el cálculo de la planilla de salarios del personal de nuestro cliente, así como los trámites administrativos que se desprenden de dicho acto, con instituciones estatales y privadas. También se coordina el proceso de pagaduría de los salarios y de las planillas de cotizaciones y retenciones legales.

La asistencia es bajo un enfoque de una administración integral de planillas, es decir que incluye todo el proceso de documentación, procesamiento de la información, cálculo, asesoría y proceso de pago, según sean los alcances contratados.

Según lo descrito durante la entrevista con el propietario de TContrato El Salvador, S.A de C.V, se puede resumir el proceso de administración de planilla de la siguiente manera:

- **Recepción y procesamiento de documentación del periodo**

El cliente entrega de forma periódica (quincenal o mensualmente) las acciones de personal y demás documentación que ampare los movimientos del periodo, existe un intermediario por parte del cliente entre los empleados subcontratados y TContrato, es esta persona la encargada de recopilar comprobantes de incapacidad, horas extras, bonificaciones, comisiones, ordenes de descuento de

instituciones financieras, cancelación de créditos, comprobantes de otros ingresos y otros descuentos, en síntesis todos aquellos movimientos que alteren el salario nominal de los empleados que formen parte de la planilla. La información debe ser ingresada al sistema al momento de recibirla por parte del cliente el cliente ya que se cuenta con un máximo de tres días para procesarla, someterla a revisión y generar el detalle final de planilla el cual debe ser enviado por correo electrónico al cliente junto con el comprobante de crédito fiscal.

Cabe mencionar que actualmente la empresa no cuenta con un sistema que le permita automatizar el manejo del personal y la administración de salarios, se maneja en hojas de Excel.

- **Autorización de planilla por parte del cliente y aplicación.**

Una vez procesada la documentación se envía el detalle al cliente por correo electrónico junto con el crédito fiscal, el cliente revisa y si todo está de acuerdo a lo solicitado, proceden a realizar el abono a la cuenta de TContrato, el cual incluye el monto de la planilla del periodo más las provisiones correspondientes a liquidación, vacaciones y aguinaldo.

Una vez recibido el abono a la cuenta, se procede a aplicar los respectivos abonos a la cuenta de cada empleado.

- **Procesos adicionales**

Dentro de los procesos adicionales se ha incluido todas aquellas actividades que se ejecutan mensualmente, como lo es la presentación y pago de planillas de AFP, ISSS e instituciones financieras al igual que la entrega de documentación a los empleados tales como recibos de pagos, constancias entre otros trámites que estos soliciten.

(3) **Asesoría en materia laboral**

El cliente informa a TContrato cuando necesite la presencia de un abogado para asistir a la finalización de contratos, para lo cual es necesario elaborar el finiquito con los datos del empleado al igual que el resguardo de los mismos, otra de las funciones que se incluyen como parte de la asesoría laboral es el manejo de cualquier tipo de demanda interpuesta ante el ministerio de trabajo. Puede incluirse dentro del contrato cualquier otro tipo de asistencia en trámites laborales.

(4) Organización de capacitaciones

La organización de capacitaciones se desglosa en dos etapas que engloban todo el proceso, desde el momento de su diseño hasta el momento de impartirla a los participantes

- **Diseño y organización de capacitación**

El diseño de la capacitación dependerá del tema a impartir, y la orientación que se le pretenda dar, se notifica a la base de clientes los temas que se tiene planificado impartir en el transcurso del mes, previamente se debe tener establecidos aspectos logísticos como el lugar a realizarse, material que se brindará a los participantes, costos de la capacitación entre otros.

- **Impartición de capacitación**

La impartición de la capacitación está a cargo de personal con experiencia en cada uno de los temas a impartir, el representante de la empresa comenta durante la entrevista que se busca un equilibrio entre teoría y casos reales, con el objetivo que el participante pueda llevar a la práctica los conocimientos adquiridos.

b) **EQUIPO DE APOYO**

Según lo mencionado por el representante de TContrato durante la entrevista, actualmente se cuenta con el equipo básico de oficina, que consta de dos computadoras en las cuales no se tiene instalado ningún sistema de paga adicional a Office, se cuenta también con un impresor multiusos y teléfono para mantener comunicación con clientes y candidatos. Se tiene previsto la adquisición de equipo para la realización de pruebas poligráficas, que por el momento se realizan mediante un proveedor externo.

c) **RECURSOS HUMANOS**

Actualmente la empresa consta con poco personal el cual tiene definidas sus funciones pero no permanece a tiempo completo, sino más bien su relación con la empresa es por proyectos en las oficinas de TContrato El Salvador, S.A de C.V. entre los colaboradores se encuentran:

- Representante Legal: es el encargado de promocionar los servicios y realizar las visitas y negociaciones con los clientes

- Contador: está a cargo de todas las funciones relacionadas con el área de contabilidad.
- Abogados: se cuenta con dos abogados quienes son los encargados de brindar los servicios de asesoría laboral, elaboración y revisión de contratos entre otras actividades legales.
- Encargado de Selección y Contratación: es la persona encargada de la revisión de hojas de vida y clasificación de candidatos, realización de entrevistas y pruebas.
- Encargado de planillas: es el encargado del manejo de planillas de salario y presentación de planillas adicionales a las instituciones correspondientes, también es el encargado de la generación de recibos y constancias.

Como ya se había mencionado, actualmente el personal no se encuentra de forma permanente en las oficinas, se mantiene el contacto a través de correo electrónico y vía telefónica, debido a esto, por el momento el personal no tiene asignado un salario fijo, la retribución por sus actividades depende de los proyectos que se ejecuten.

d) **CAPACIDAD DE OFERTA**

Según lo que se dio a conocer en la entrevista al Gerente General de TContrato El Salvador⁵¹, actualmente no poseen definida la capacidad instalada de la empresa, debido a que como antes se mencionó no existe una proyección de la demanda que pueden tener los servicios que la empresa brinda. A pesar de eso se cuenta con el apoyo de las personas que iniciaron con la idea de negocios, que a pesar de no trabajar de planta para TContrato El Salvador, están dispuestas a prestar sus servicios.

e) **ALIADOS ESTRATEGICOS**

Actualmente el único proveedor de TContrato El Salvador, S.A de C.V es Sigma, empresa que brinda el servicio de las pruebas poligráficas para los candidatos, ya que actualmente no cuentan con el equipo necesario para realizar este tipo de pruebas, debido a la fuerte inversión que se requiere para su adquisición.

⁵¹Anexo3: Tabulación de encuesta orientada a empresas del sector privado pregunta 18

4. LA ORGANIZACIÓN

a) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Actualmente TContrato El Salvador no cuenta con una estructura organizativa definida, no posee un organigrama debido al poco personal que trabaja a tiempo completo para la empresa, en la entrevista detallan que únicamente poseen el área de administración de Nominas, área de Reclutamiento y Selección y el área de contabilidad.

b) ANALISIS FODA

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se plantean, se han obtenido mediante la observación y lo descrito en las encuestas tanto por el Gerente de TContrato El Salvador como las diferentes empresas que brindaron su opinión.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para el cargo. • Buen ambiente laboral • Conocimientos especializados en el sector financiero. • Personal comprometido con la consecución de los objetivos. • Flexibilidad se servicios a ofrecer. • Precios Competitivos • Calidad en la atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento de la demanda del servicio de Outsourcing. • Contactos con encargados de Recursos Humanos en diferentes instituciones financieras • Creación de nuevos servicios • Alianzas estratégicas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reciente introducción al mercado • Poca experiencia en el sector de Outsourcing. • Baja capacidad de inversión • Falta de recursos financieros • Falta de recursos tecnológicos • Instalaciones pequeñas y no adecuadas para recibir a los candidatos • Falta de Planificación a corto y largo Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con amplia experiencia en el sector. • Surgimiento de nuevos competidores con mayor capacidad de inversión.

Cuadro N°4: Análisis Interno y Externo de la Empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V

El cruce de variable se realiza entre los elementos que conforman el análisis interno (fortalezas y debilidades) y los componentes del análisis externo (Oportunidades y amenazas), dando lugar a estrategias ofensivas (fortalezas-oportunidades), defensiva (amenazas-fortalezas), de supervivencia (amenazas-debilidades) y adaptativas (oportunidades-debilidades).

Ambiente Externo Ambiente Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas: Potencian las oportunidades que ofrece el entorno en base a las fortalezas que posee la empresa.	Estrategias Defensivas: Se basan en aprovechar las fortalezas para dar respuesta a las amenazas del entorno.
Debilidades	Estrategias Adaptativas: Estas se encargan de trabajar las debilidades con acciones de respuesta hacia las posibles oportunidades del medio.	Estrategias Supervivencia: Son estrategias críticas que se encargan de relacionar las amenazas del entorno y las debilidades de la empresa que pueden causar la salida de la empresa del mercado

Cuadro N°5: Cruce de variables para formulación de estrategias

Oportunidades Fortalezas	O1. El crecimiento de la demanda del servicio de Outsourcing.	O2. Contactos con encargados de Recursos Humanos en diferentes instituciones financieras	O3. Creación de nuevos servicios	O4. Alianzas estratégicas
F1. Personal capacitado para el cargo.	Integrar la necesidad de externalización de responsabilidad en el área de RRHH de las empresas con el personal ampliamente capacitado de TContrato El Salvador, S.A de C.V para cubrir dicha necesidad	X	Aprovechar la capacidad y experiencia del colaborador para crear nuevos servicios para ofrecer a los clientes	Desarrollar una campaña integral sobre la importancia de la externalización del área
F2. Buen ambiente laboral	X	X	X	Lograr el compromiso de los miembros de la organización a través de un buen ambiente laboral, que permita convertirlos en aliados estratégicos de la organización.
F3. Conocimientos especializados en el sector financiero.	Los conocimientos especializados en el sector financiero lograrán que la empresa TContrato se convierta en uno de los principales proveedores de este sector.	Utilizar adecuadamente los vínculos estratégicos con que se cuenta en otras instituciones que desean desligarse de ciertas funciones en el área de Recursos Humanos	Innovación en la forma acostumbrada de prestar los servicios de Recursos Humanos, que satisfagan las necesidades del sector financiero.	Alianzas estratégicas con empresas del sector financiero.
F4. Personal comprometido con la consecución de los objetivos.	Crear una imagen de confianza mediante	X	El compromiso de los colaboradores de la organización contribuirá a la creación nuevos servicios	El alto grado de compromiso de personal se convierte en una alianza estratégica para la consecución de objetivos.
F5. Flexibilidad de servicios a ofrecer	X	Ofertar servicios que se apeguen al funcionamiento de cada empresa en específico.	X	X
F6. Precios Competitivos	Crear una oferta inicial atractiva que sirva de cebo y anzuelo para lograr posteriormente la fidelización de los clientes.	X	X	X
F7. Calidad en la atención al Cliente	Lograr una ventaja competitiva y de diferenciación a través de la excelente atención al cliente	X	X	X

Cuadro N°6: Estrategias Ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)

Amenazass Fortalezas	A1. Competidores con amplia experiencia en el sector.	A2. Surgimiento de nuevos competidores con mayor capacidad de inversión.
F1. Personal capacitado para el cargo.	Establecer una política de calidad sobre los procesos que permita la fidelización de nuevos y actuales clientes	Iniciar y realizar un desarrollo del talento humano
F2. Buen ambiente laboral	X	X
F3. Conocimientos especializados en el sector financiero.	X	Generar reconocimiento de marca mediante la especialización del personal en los procesos
F4. Personal comprometido con la consecución de los objetivos.	Aprovechar el compromiso de los colaboradores de la organización para poder competir con las empresas con amplia experiencia en el servicio	Retener al personal comprometido con la organización evitando es esta manera se vallan con la competencia
F5. Flexibilidad se servicios a ofrecer.	X	X
F6. Precios Competitivos	Mantener precios que generen una ventaja competitiva	X
F7. Calidad en la atención al Cliente	X	Capacitar al personal para brindar un servicio especializado que le proporcionen un distintivo ante los competidores

Cuadro N°7: Estrategias Defensiva (Fortalezas-Amenazas)

Oportunidades Debilidades	O1. El crecimiento de la demanda del servicio de Outsourcing.	O2. Contactos con encargados de Recursos Humanos en diferentes instituciones financieras	O3. Creación de nuevos servicios	O4. Alianzas estratégicas
D1. Reciente introducción al mercado	X	Diseñar programas de fidelización e integración utilizando las relaciones comerciales actuales.	Diversificar las líneas del negocio, dirigiendo parte de los esfuerzos de la empresa en campos relacionados, para fortalecer los ingresos.	Aprovechar la introducción al mercado para que desde un inicio hayan alianzas con las demás empresas
D2. Poca experiencia en el sector de Outsourcing.	X	Iniciar prestando servicios en las empresas adonde se tengan contactos y de esta forma ganar la experiencia inicial.	Especializarse en la prestación de los servicios para incursionar en otros mercados	X
D3. Baja capacidad de inversión	Buscar las formas de conseguir financiamiento para invertir para la obtención de nuevos contratos de trabajo	X	X	Acceder al financiamiento mediante el desarrollo de un plan de negocios integral que incluya proyecciones sobre la demanda de servicios de Outsourcing.
D4. Falta de recursos financieros	Buscar financiamiento para aprovechar el crecimiento de la demanda de servicios de outsourcing	X	X	X
D5. Falta de recursos tecnológicos	X	X	X	Intercambios o convenios con las empresas que puedan facilitar recursos
D6. Instalaciones pequeñas y no adecuadas para recibir a los candidatos	Buscar instalaciones adecuadas ubicadas en puntos estratégicos para lograr competir con las demás empresas y de esta manera lograr un crecimiento en la demanda de los servicios	X	X	X
D7. Falta de Planificación a corto y largo Plazo	X	X		Operacionalizar los procesos de venta con los clientes para tener altos grados de efectividad y confianza

Cuadro N°8: Estrategias Adaptativas (Debilidades-Oportunidades)

<div style="text-align: center;">Amenazas</div> <div style="text-align: left;">Debilidades</div>	A1. Competidores con amplia experiencia en el sector.	A2. Surgimiento de nuevos competidores con mayor capacidad de inversión.
D1. Reciente introducción al mercado	X	Desarrollar una campaña integral sobre la importancia de la externalización del área
D2. Poca experiencia en el sector de Outsourcing.	Aumentar la participación en el mercado a corto plazo para incrementar la referencia de los clientes y apalear con esto los años de experiencia de sus competidores	X
D3. Baja capacidad de inversión	Priorizar la necesidades de inversión, iniciando con los recursos claves para poder competir en el mercado	X
D4. Falta de recursos financieros	X	Buscar recursos nuevas formas de financiamiento para realizar innovaciones necesarias para poder competir con antiguos y nuevos competidores.
D5. Falta de recursos tecnológicos	Invertir en recursos tecnológico los cuales son claves para competir en el mercado	Utilizar tecnología de punta para brindar los servicios más ágiles y eficientes ofreciendo de esta manera valor agregado en los servicios
D6. Instalaciones pequeñas y no adecuadas para recibir a los candidatos	Buscar un lugar estratégico para poder atender a los candidatos y realizar publicidad para atraer clientes potenciales	X
D7. Falta de Planificación a corto y largo Plazo	Elaborar una planificación a corto y largo plazo con el fin de incrementar la demanda ante el surgimiento de nuevos competidores	X

Cuadro N°9: Estrategias de Supervivencia (Debilidades-Amenazas)

c) **VISIÓN, MISIÓN**

La visión y misión de TContrato El Salvador, S.A de C.V, actualmente no se encuentra definida según lo descrito por el Gerente y propietario de la empresa⁵² sin embargo expresó que uno de sus objetivos a mediano y largo plazo es colocarse y ser reconocidos como una empresa especializada en proveer servicios integrales de Recursos Humanos.⁵³

d) **FUNCIONES**

La empresa no cuenta con un manual de funciones definido, más sin embargo informaron a groso modo las diferentes actividades que están a cargo de cada uno de los miembros que apoyan la empresa en los diferentes servicios que ofrecen:

- Representante Legal
 - Control general de las operaciones de la empresa
 - Negociaciones con nuevos clientes
 - Visita a candidatos para realización de verificaciones domiciliarias
 - Elaboración de reportes de verificaciones domiciliarias

- Contador
 - Control de tramites contables
 - Presentación mensual de información financiera

- Abogados
 - Control de trámites legales
 - Seguimiento de juicios laborales
 - Elaboración de contratos y finiquitos

- Encargado de Selección y Contratación
 - Revisión de CV
 - Entrevistas a candidatos
 - Elaboración de pruebas

⁵² Anexo 2. Entrevista a propietario de TContrato El Salvador S.A de C.V. Pregunta 3

⁵³ Anexo 2. Entrevista a propietario de TContrato El Salvador S.A de C.V. Pregunta 2

- Actualización de base de datos
- Encargado de planillas
 - Registro de documentación de respaldo del periodo de cada empleado.
 - Cuadre y aplicación de planilla
 - Presentación de planillas ISSS, AFP y retenciones.
 - Elaboración de liquidaciones

5. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) ALCANCES

En el proceso de esta investigación se reunieron los datos principales para determinar el diagnóstico de la situación actual del mercado de Outsourcing y la empresa TContrato El Salvador S.A de C.V., con el fin de obtener los insumos necesarios para la elaboración de un plan de negocios que beneficie a los emprendedores que deseen ingresar en el mercado de Outsourcing y a los dueños de TContrato El Salvador, para la realización de esta se contó con la contribución de las empresas del sector privado, Gerentes de Recursos Humanos y el Gerente General y propietario de TContrato El Salvador S.A de C.V.

b) LIMITACIONES

Debido a la negativa de tres empresas incluidas en la muestra, se tuvo que recurrir a otras empresas del universo, para no ver afectada la muestra.

El desplazamiento para la realización de la investigación de campo fue complicado a causa de la distancia entre las empresas, se realizaron tres rutas una para Santa Elena y Plan de la Laguna, otra para San Salvador y la última para el área de Soyapango, Ilopango y Apopa, con el fin de reducir la pérdida de tiempo en el traslado de una empresa a otra. Sin embargo algunas direcciones fueron difíciles de encontrar, ya que no todas estaban cerca de los puntos de buses y en otros casos las empresas habían modificado su domicilio, ocasionando atrasos en la planificación de las actividades.

CONCLUSIONES

Según la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- a) El sector financiero representa un 11% del total de la muestra.
- b) De las empresas que indicaron conocer el servicio de outsourcing solo el 92% lo utiliza, en este porcentaje destaca la grande y mediana empresa.
- c) Entre los servicios orientados al área de Recursos Humanos con mayor demanda se encuentran: pruebas poligráficas, subcontratación de personal, selección y contratación de personal, y asesoría legal.
- d) No se logró determinar de forma certera los proveedores actuales de las empresas encuestadas ya que el 74% de estas no proporcionó el dato de quien es su proveedor actual, por lo cual no se considera confiable.
- e) Adicional al área de Recursos Humanos se determinó una alta demanda para los servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad, y para el sector financiero los servicios de gestión de cobros
- f) La disminución de costos es un factor importante al optar por la subcontratación en diferentes áreas, un 92% de las empresas realizan un análisis de costo beneficio para incrementar la productividad y disminuir costos, de las empresas encuestadas solo el 8% no lo realiza.
- g) Tecoloco.com, Manpower, Contrataciones Empresariales y Servicios de Personal, fueron identificadas como las empresas con mayor posicionamiento en la mente de los representantes de las empresas entrevistadas.
- h) Los criterios que se consideran importantes al momento de contratar un proveedor de servicios de Outsourcing son las buenas referencias y garantía en los servicios.

RECOMENDACIONES

Según las conclusiones anteriores se recomienda lo siguiente:

- a) Se recomienda al gerente de TContrato El Salvador S.A. de C.V. expandir su nicho de mercado a los otros sectores como industria, servicios y comercios, que no se centre solo en el sector financiero
- b) TContrato El Salvador S.A. de C.V debe ofrecer sus servicios a la grande y mediana empresa debido a que son las que más utilizan los servicios de outsourcing.
- c) Se recomienda siempre mantener los servicios orientados al área de Recursos Humanos con mayor demanda como subcontratación de personal, selección y contratación de personal y asesoría legal con el fin de lograr especializarse y brindar los servicios con valor agregado.
- d) Es necesario que TContrato El Salvador S.A. de C.V desarrolle estrategias efectivas para darse a conocer en el mercado y así poder incrementar su mercado
- e) TContrato El Salvador S.A. de C.V debe diversificar sus servicios tomando en consideración que hay áreas de interés como servicios de limpieza, mantenimiento y seguridad.
- f) Es necesario que TContrato El Salvador S.A. de C.V considere ofertar precios accesibles para que logre tener una ventaja ante la competencia
- g) TContrato El Salvador S.A. de C.V debe realizar muchas estrategias para ponerse a la altura de sus mayores competidores como Tecoloco.com, Manpower, Contrataciones Empresariales y Servicios de Personal que fueron identificadas como las empresas con mayor posicionamiento en la mente de los representantes de las empresas entrevistadas.
- h) Se recomienda a TContrato El Salvador S.A. de C.V que al momento de prestar un servicio lo realiza con la mayor calidad ya que las referencias de clientes bien atendidos servirán para ganar mayor mercado.

III. CAPÍTULO III “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING TCONTRATO EL SALVADOR S.A. DE C.V. EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIOS

La empresa Tcontrato El Salvador S.A DE C.V fundada en 2013, como sociedad Anonima de Capital Variable con una capital 100% salvadoreño. Dicha empresa se dedica a la prestacion de servicios de recursos humanos, actualmente la empresa destaca dos servicios principales que son reclutamiento y selección de personal y visitas domiciliars, acualmente la empresa se ha dedicado a prestar los servicios al serctor financiero, sim embargo aun existe gran parte del mercado que se puede aprovechar y muchas expectatias para seguir creciendo en el.

Se cuenta con un equipo de 6 personas actualmente en la empresa que apoyan prestando sus servicios de forma eventual. Aunque este equipo ha funcionado bien, se propone una estructura más formal que identifique puestos responsabilidades directas para un mejor desempeño de cada uno de los miembros que forman parte de la empresa para lo cual se recomienda contratar el personal propuesto de forma gradual.

La principal competencia de la empresa que se identificó son productores regionales nacionales e internacionales. Sin embargo la diversificación y recolección de la originalidad de sus productos garantizan una buena entrada en el mercado meta dado que la competencia que se analizó brinda los servicios con altos costos.

A un corto plazo la empresa se concentrará en la satisfacción de sus clientes actuales y contactar nuevos clientes de diferentes sectores en un mediano plazo se propone introducir a un nuevo nicho de mercado que maneja algunos de sus servicios.

La promoción y publicidad se propone que se considere: Mantener la relación y comunicación con los clientes, Artículos promocionales efectivos Participar en ferias y eventos nacionales .

La inscripción en directorios especializados, Realizar una campaña de promoción entre clientes potenciales, Reforzar y mejorar el sitio Web de la empresa.

A. GENERALIDADES DEL NEGOCIO

1. PERFIL DE LA EMPRESA

a) NOMBRE DE LA EMPRESA

TContrato El Salvador S.A de C.V

b) GIRO O ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Dotación de Recursos Humanos y Gestión de las Funciones de Recursos Humanos

c) CONSTITUCIÓN LEGAL

Conforme a las leyes de El Salvador, la empresa se inscribió en el registro de comercio el 30 de septiembre 2013 como TContrato El Salvador Sociedad Anónima de Capital Variable, que se abrevia TContrato El Salvador S.A de C.V.

d) RESEÑA HISTORICA

La empresa se encuentra ubicada en Final 31° Calle Poniente, entre 19 y 21° Avenida Norte #1234 Colonia Layco, San Salvador, San Salvador.

El enfoque de TContrato El Salvador S.A de C.V es proveer a empresas nacionales una oferta de servicios de recursos humanos, adaptadas a las necesidades de cada una de ellas.

La empresa se constituye el 30 de septiembre del año 2013, bajo la iniciativa del Sr. William Eduardo Cañas Galdámez quien identificó una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los once años que se desempeñó en diferentes áreas de recursos humanos.

Desde la constitución de la empresa y en su primer año de operaciones, TContrato S.A de C.V se ha dedicado a brindar servicio principalmente a empresas del sector financiero como lo es Banco Agrícola y Banco Davivienda, sin embargo pretende que sus servicios no se limiten a este sector.

e) **SERVICIOS QUE OFRECE**

TContrato es una empresa proveedora de recursos humanos para organizaciones, empresas e instituciones instaladas en El Salvador, con el objetivo de responder a los requerimientos de búsqueda, reclutamiento, preselección y selección de personal.

Ofrece una administración eficiente de los recursos humanos para sus clientes basada en el enfoque de “conoce a tu cliente”, es decir considerando la filosofía organizacional de la empresa y los requerimientos de los servicios que brinda, entre los cuales se encuentran:

- a) Reclutamiento, selección de personal y contratación de personal
- b) Subcontratación de personal
- c) Administración de planillas
- d) Capacitación
- e) Desarrollo y clima laboral
- f) Asesoría legal en materia laboral

B. ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA DE TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Actualmente TContrato El Salvador, S.A de C.V. no cuenta con un organigrama que defina las diferentes áreas de la empresa y las funciones que deberían realizarse en cada una de ellas, la estructura organizativa propuesta es la siguiente.

Debido al tamaño de la empresa, y a la etapa inicial en la que se encuentran, el organigrama lo conforman tres niveles, los cuales se describen a continuación:

- **Primer Nivel (Gerencias):** al cual pertenece el propietario y gerente general de la empresa, quien será el encargado de las relaciones públicas y la promoción de la empresa, tendrá el primer contacto con los clientes potenciales.

- **Segundo Nivel(Jefaturas):** en este nivel se encuentran ubicadas las jefaturas de las dos diferentes áreas que conforman la empresa
 - **Administración y finanzas:** área encargada de los asuntos relacionados al manejo administrativo, financiero y contable de la empresa.
 - **Operaciones:** área encargada de coordinar y velar por la correcta ejecución de los diferentes servicios que ofrece la empresa.

- **Tercer Nivel (Operativo):** en este nivel se encuentra el personal encargado de ejecutar los diferentes procesos ya sea administrativos u operativos, de la empresa en general.

ORGANIGRAMA PROPUESTO
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.



2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad TContrato El Salvador, S.A de C.V. no cuenta con una filosofía empresarial establecida, lo cual ha evitado que el negocio siga un rumbo lógico, por lo cual es necesario redactarla y se presenta a continuación la propuesta de los elementos que la conforman:

a) MISIÓN

“Contribuir con el desarrollo económico de las empresas del sector privado del país, mediante la dotación y administración de talento humano altamente calificado, ofreciendo a nuestros clientes servicios de la más alta calidad a precios competitivos y excelente atención personalizada”

b) VISIÓN

“Ser líder en el mercado de servicios de Outsourcing en el área de recursos humanos, destacada por su cumplimiento, responsabilidad y ética en la realización de todas sus actividades”

c) OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Objetivo general

Establecernos como una empresa de outsourcing en el área de recursos humanos mediante un completo portafolio de servicios especializados, orientados a la administración del personal de las empresas en general, contribuyendo de esta manera en la reducción de costos de operación de las mismas y mejorando su eficiencia y eficacia.

Objetivos específicos

- Contribuir con nuestros clientes a reducir costos de operación optando por la tercerización de las actividades de recursos humanos.
- Satisfacer las necesidades de personal por medio de un excelente servicio y atención al cliente de forma personalizada.
- Ofrecer recurso humano calificado según las necesidades de cada cliente en particular.

d) VALORES

“TContrato El Salvador, S.A de C.V. busca orientar su cultura organizacional con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento del negocio. Todos nuestros colaboradores deben

interiorizar estos valores y practicarlos porque se convierten en parte de nuestras vidas e interactúan en los contextos en que nos desenvolvemos”



Etica: ‘Hacer lo correcto’ y garantizar las más altas normas de integridad es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de TContrato El Salvador, S.A de C.V.



Liderazgo: Se busca siempre que cada uno de nuestros colaboradores tenga iniciativa y autonomía sobre las funciones realizadas de acuerdo a su cargo.



Excelencia: Desarrollamos soluciones innovadoras que garanticen el éxito de nuestros clientes, caracterizados por la calidad en los procesos.



Mejora continua: Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

3. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Puesto: Gerente General

Puestos subordinados: Dada la naturaleza del cargo, todos los puestos de trabajo de la empresa tienen Subordinación de este. En cuanto a la relación directa se encuentran la Jefatura de Administración y Finanzas y la Jefatura de Operaciones.

Relaciones Internas: Relaciones con todo el personal de la empresa.

Relaciones Externas: Relaciones con clientes, proveedores, bancos y en general todo agente externo que relacione con la actividad de la empresa.

Síntesis del puesto: El propósito de este cargo es la orientación al desarrollo de TContrato El Salvador, S.A de C.V., en términos de productividad y sostenibilidad, armonizando todos los recursos de la empresa para el logro y consecución de los objetivos organizacionales, además de generar el desempeño de cada trabajador acelerando la reacción entre los talentos de éste y las metas de la compañía y entre los talentos del empleado y las necesidades del cliente.

Responsabilidades del puesto:

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, así como objetivos y proyecciones de dichas metas.
- Facilitar el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, prestar apoyo necesario para que la realización eficientemente de las tareas.
- Formulación de presupuestos y análisis de estados financieros
- Colaborar con la realización de entrevista de candidatos⁵⁴
- Autorización final de procesos⁵⁵
- Impartir capacitaciones en temas relacionados al Área de Recursos Humanos⁵⁶

Puesto: Jefe de Administración y Finanzas

⁵⁴ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.6

⁵⁵ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.10, 2.18,4.12

⁵⁶ Ver anexo 5: Manual de procesos 5.3

Puestos subordinados: Todos los que se encuentran en el siguiente nivel orgánico.

Relaciones Internas: Gerente y demás personal del área administrativa y financiera

Relaciones Externas: Relaciones con clientes, proveedores y demás inherentes a las funciones del cargo.

Síntesis del puesto: Dirección y dinamización del equipo administrativo y de finanzas, armonizar todos los procesos a su cargo, teniendo como finalidad principal el buen funcionamiento de la empresa a nivel administrativo y financiero. Conseguir un volumen de ventas acorde con los objetivos de crecimiento de la empresa, mantener altos niveles de productividad y compromiso entre los trabajadores de la empresa.

Responsabilidades del puesto:

- Revisión y elaboración de reportes e informes.
- Dar seguimiento a los trámites administrativos y seguimiento al Recurso Humano interno.
- Revisión y elaboración de presupuestos y estados financieros
- Apoyar al Gerente General con el análisis de mercado y búsqueda de nuevos nichos de mercado
- Gestionar la relación con clientes estratégicos e implementar estrategias de venta.
- Planear y supervisar la contratación de servicios con aliados estratégicos.
- Y todas las demás funciones inherentes y que se deriven del ejercicio del cargo.

Puesto: Jefe de Operaciones

Puestos subordinados: Todos los que se encuentran en el siguiente nivel orgánico.

Relaciones Internas: Gerente General, Asistente de reclutamiento y selección, Asistente de planilla y Asistente legal

Relaciones Externas: Clientes, candidatos y proveedores

Síntesis del puesto: Es el encargado de velar por la correcta ejecución de los procesos correspondiente a los diferentes servicios que presta la empresa, así como de los sistemas y programas informáticos requeridos para el funcionamiento de las operaciones.

Responsabilidades del puesto:

- Asiste a reuniones con clientes para atender los requisitos técnicos a nivel de procedimientos⁵⁷

⁵⁷ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.1

- Apoyo a la Gerencia General a la elaboración de contratos y establecimiento de precios a clientes.
- Apoyar con los procesos de reclutamiento y selección, específicamente con la evaluación de los candidatos para la correspondiente contratación⁵⁸
- Encargado de las actividades relacionadas a la Administración del personal subcontratado⁵⁹
- Revisión y validación de planillas, antes de ser enviada al cliente⁶⁰
- Firma de constancias y otra documentación que solicite el personal subcontratado⁶¹
- Encargado de velar por la seguridad y salud del personal subcontratado asignado a los diferentes clientes.

Puesto: Asistente Administrativo

Puestos subordinados: No posee.

Relaciones Internas: Jefe del área de administración y finanzas y Asistente de contabilidad y finanzas

Relaciones Externas: Proveedores, Clientes e Instituciones Financieras

Síntesis del puesto: Recibir, registrar, distribuir, clasificar, archivar, digitalizar y preparar documentación de los procesos administrativos logísticos y de servicios auxiliares de la Oficina y de las áreas que la conforman.

Responsabilidades del puesto:

- Elaborar y tramitar la documentación logística y administrativa de la Oficina.
- Preparar y ordenar la documentación logística y administrativa para reuniones con clientes y proveedores.
- Asistir en la toma de apuntes de diversos asuntos en reuniones.
- Encargarse de la logística de la oficina y mantenimiento en general.
- Recepción y generación de pagos a proveedores⁶²

⁵⁸ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.6

⁵⁹ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.7, 1.24, 2.7

⁶⁰ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.7

⁶¹ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.20

- Atención al cliente vía telefónica y presencial
- Brindar apoyo a la Gerencial con la actualización de perfiles y redes sociales.
- Realización de verificaciones domiciliarias⁶³

Puesto: Asistente de contabilidad y finanzas

Puestos subordinados: No posee.

Relaciones Internas: Jefe de área y Gerente General, así como el resto de áreas quienes proporcionan insumos para actualización de registros contables.

Relaciones Externas: Relaciones con clientes, entidades estatales y demás inherentes a las funciones del cargo.

Síntesis del puesto: Deberá brindar apoyo en todas las actividades de la empresa referentes a asuntos contables y financieros para la toma de decisiones y normal desarrollo de las actividades, bajo los parámetros establecidos.

Responsabilidades del puesto:

- Preparar lo relacionado con la elaboración de estados de cuenta, informes contables, financieros y demás información de acuerdo con las normas vigentes y a solicitud a las diferentes instancias.
- Realizar los asientos en los libros auxiliares, constatando que concuerden con los conceptos y valores de los comprobantes.
- Elaborar la liquidación de impuestos y nomina conforme a las normas y leyes reglamentarias.
- Preparar los diversos comprobantes contables requeridos para el soporte del manejo contable de la entidad, dando cumplimiento a los parámetros legales e institucionales, recepción de insumos del resto de áreas de la empresa⁶⁴
- Manejo de planilla para los empleados directos de TContrato El Salvador, S.A de C.V

⁶² Ver anexo 5: Manual de procesos 2.13

⁶³ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.21, 2.13, 4.1 al 4.12

⁶⁴ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.19

Puesto: Asistente de Reclutamiento y Selección

Puestos subordinados: No posee

Relaciones Internas: Jefe de Operaciones y Asistente de planillas

Relaciones Externas: Candidatos y clientes.

Síntesis del puesto: Es el encargado de realizar los procesos de reclutamiento y selección y todas las actividades relacionadas al área de contratación.

Responsabilidades del puesto

- Administración de la base de datos de candidatos de TContrato El Salvador, S.A de C.V.⁶⁵
- Encargado de la captación de talento humano por diferentes medios⁶⁶
- Participación en ferias laborales
- Encargado de coordinar los proceso de entrevista⁶⁷
- Encargado de la aplicación de pruebas técnicas y psicológicas a los candidatos participantes de los procesos de selección⁶⁸
- Solicitud de documentación y creación de expedientes de empleados⁶⁹
- Ingreso de datos generales de los candidatos al sistema informático⁷⁰

Puesto: Asistente de planillas

⁶⁵ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.2 a 1.5, 1.7 a 1.11, 1.17, 1.20

⁶⁶ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.2

⁶⁷ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.4; 1.5

⁶⁸ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.8

⁶⁹ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.26, 2.3.1

⁷⁰ Ver anexo 5: Manual de procesos 1.25.1

Puestos subordinados: No Posee

Relaciones Internas: Jefe de Operaciones, Asistente de Reclutamiento y Selección y Asistente Legal

Relaciones Externas: Personal subcontratado y empresas contratantes

Síntesis del puesto: Ejecutar actividades propias de vinculación, entrenamiento, formación, liquidación de nómina y las demás relacionadas con el manejo del Talento Humano de las empresas que forman parte de la cartera de clientes de TContrato El Salvador, S.A de C.V., además de controlar los documentos fuente de evidencia de dichas actividades.

Responsabilidades del puesto:

- Recepción de documentación que ampara los movimientos de planilla⁷¹
- Ingreso de movimientos en el sistema informático⁷²
- Impresión de reporte de planilla y reportes anexos⁷³
- Aplicación de planilla y generación de recibos de pagos⁷⁴
- Pago de retenciones a empleados⁷⁵
- Pago y presentación de planillas de ISSS y AFP
- Elaboración de liquidaciones de empleados

Puesto: Asistente Legal

Puestos subordinados: No posee

Relaciones Internas: Jefe de Operaciones, Asistente de Reclutamiento y Selección y Asistente de Planillas

⁷¹ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.4

⁷² Ver anexo 5: Manual de procesos 2.5

⁷³ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.10, 2.17

⁷⁴ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.14 a 2.17

⁷⁵ Ver anexo 5: Manual de procesos 2.18

Relaciones Externas: Abogados externos, Ministerio de Trabajo, Ex empleados y clientes

Síntesis del puesto: Apoyar en el desarrollo, coordinación y ejecución de las actividades concernientes a la consecución de casos legales en el área laboral.

Responsabilidades del puesto:

- Seguimiento de casos laborales⁷⁶
- Solicitud y elaboración de finiquitos en casos de salida de personal⁷⁷
- Coordinar visitas de abogados para asistir a terminaciones de contrato⁷⁸
- Acompañar al abogado externo a juicios laborales⁷⁹

4. DISEÑO Y DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES

Las instalaciones de TContrato El Salvador, serán utilizadas únicamente con el fin de recibir a los candidatos para la realización de entrevistas y pruebas; para la cual se ha propuesto un nuevo diseño de la oficina, será necesario realizar algunas modificaciones en la distribución actual del local, las cuales se presentan a continuación:

⁷⁶ Ver anexo 5: Manual de procesos 3.6

⁷⁷ Ver anexo 5: Manual de procesos 3.2 y 3.3

⁷⁸ Ver anexo 5: Manual de procesos 3.4

⁷⁹ Ver anexo 5: Manual de procesos 3.7 a 3.12

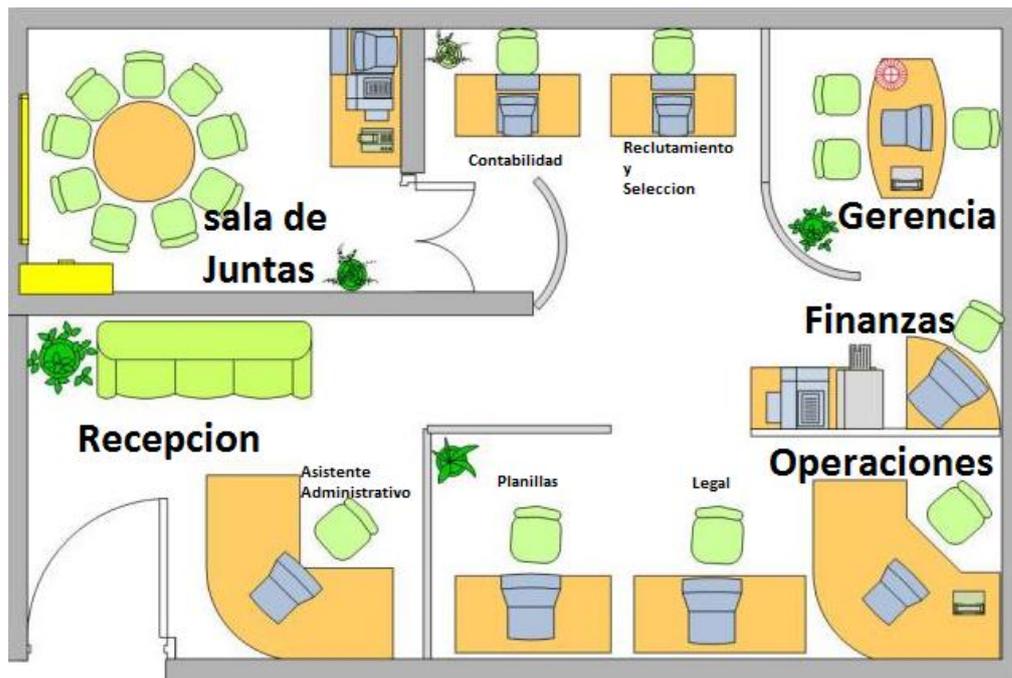


Imagen 4: Propuesta de Distribución de la Planta.

Nota: El objetivo de la distribución es únicamente mostrar cómo deben ubicarse los diferentes puestos en el área de trabajo según el organigrama propuesto, recordando que siempre se cumple con los requisitos de un adecuado lugar de trabajo ya que se cuenta con servicios sanitarios, área de cafetería etc.

Tal como se muestra en la imagen anterior se propone una nueva distribución de la planta con el objetivo de ubicar al personal a contratar, las modificaciones podrán realizarse a lo largo de los cinco años proyectados, a medida que se vayan dando las contrataciones del personal.

C. ANÁLISIS DEL MERCADO

1. EL MERCADO DE SERVICIOS DE OUTSOURCING

Indiscutiblemente el mercado de Outsourcing es un mercado en expansión, en la investigación realizada un 81% identifica cual es el concepto de outsourcing y de ese porcentaje un 91% utiliza actualmente los servicios de outsourcing, dejando un margen del 9% de empresas que conocen el servicio pero no lo utilizan, identificando estas como mercado potencial, junto con el 19% de empresas investigadas que no identifican el servicio de outsourcing; por lo que es necesario realizar estrategias de penetración de mercado para captar nuevos clientes.

2. COMPETENCIA

Al consultar a las empresas encuestadas, cuales son las empresas con las que actualmente mantienen relación, no se obtuvo una respuesta confiable ya que el 74% de las empresas no respondieron; sin embargo el 26 % de las empresas si indicaron cuál era su proveedor actual siendo los más mencionados Talento Humano, Manpower, y Tecoloco.com. Se logró determinar que las empresas antes mencionadas son sólidas y ofrecen una gran variedad de servicios, ya algunos de estos funcionan también a nivel internacional. Parecería difícil desbancar a estos tres grandes competidores, pero no es imposible, pues según el estudio de mercado realizado, estas empresas no han logrado la total satisfacción de sus usuarios, por lo cual estos no muestran fidelidad a su proveedor del servicio.

La ventaja competitiva que le permitirá a TContrato El Salvador S.A de C.V. diferenciarse de las empresas destacadas en el mercado, se enfocará en los precios justos y adaptables a cada cliente en particular, se pretende sean precios menores a los de sus competidores, debido a la estrategia de introducción y reconocimiento de la marca, con los cuales se pretende lograr fidelidad con las empresas; sin dejar de lado que los servicios incluyen beneficios tales como:

- Personal altamente calificado y con amplia experiencia.
- Conocimiento de los requerimientos y preferencias de cada cliente.
- Empleo de un sistema con tecnología de punta.
- Atención personalizada

D. DISEÑO DE ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA CREAR MERCADO Y MEJORAR RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V. EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADOTECNIA

Utilizando el diagnóstico sobre la situación actual de TContrato El Salvador, S.A de C.V. se formuló y seleccionaron estrategias claves para lograr el crecimiento intensivo de la empresa en el mercado actual y nuevos mercados, aprovechando las oportunidades de negocio que se presentan en este, con el objetivo de convertirse en la empresa líder del sector.

a) OFENSIVAS (FO)

- Integrar la necesidad de externalización de responsabilidad en el área de RRHH de las empresas, con el personal ampliamente capacitado de TContrato El Salvador, S.A de C.V para cubrir dicha necesidad.
- Aprovechar la capacidad y experiencia de los colaboradores, para crear nuevos servicios a ofrecer a los clientes.
- Desarrollar una campaña integral, sobre la importancia de la externalización del área de Recursos Humanos.
- Lograr el compromiso de los miembros de la organización a través de un buen ambiente laboral, que permita convertirlos en socios estratégicos de la organización.
- Crear una oferta inicial atractiva que sirva de anzuelo para lograr posteriormente la idealización de los clientes.
- Alianzas estratégicas con empresas del sector financiero.
- Generar un alto grado de compromiso del personal con el fin que se convierte en una alianza estratégica, para la consecución de objetivos.
- Lograr una ventaja competitiva y de diferenciación a través de la excelente atención al cliente.

b) DEFENSIVAS (FA)

- Establecer una política de calidad sobre los procesos que permita la idealización de nuevos y actuales clientes

- Iniciar y realizar un desarrollo del talento humano
- Generar reconocimiento de marca, mediante la especialización del personal en los procesos
- Retener al personal comprometido con la organización, evitando de esta manera que prefieran la competencia
- Mantener precios que generen una ventaja competitiva
- Capacitar al personal para brindar un servicio especializado que le proporcione un distintivo ante los competidores

c) **ADAPTATIVAS (DO)**

Diseñar programas de idealización e integración utilizando las relaciones

- Diversificar las líneas del negocio, dirigiendo parte de los esfuerzos de la empresa en campos relacionados, para fortalecer los ingresos.
- Iniciar prestando servicios en las empresas adonde se tengan contactos y de esta forma ganar la experiencia inicial.
- Especializarse en la prestación de los servicios para incursionar en otros mercados
- Buscar las formas de conseguir financiamiento para invertir para la obtención de nuevos contratos de trabajo
- Intercambios o convenios con las empresas que puedan facilitar recursos
- Buscar instalaciones adecuadas, ubicadas en puntos estratégicos para lograr competir con las demás empresas y de esta manera lograr un crecimiento en la demanda de los servicios
- Operacionalizar los procesos de venta con los clientes para tener altos grados de efectividad y confianza

d) **SUPERVIVENCIA (DA)**

- Desarrollar una campaña integral sobre la importancia de la externalización del área
- Aumentar la participación en el mercado a corto plazo para incrementar la referencia de los clientes.
- Priorizar las necesidades de inversión, iniciando con los recursos claves para poder competir en el mercado
- Utilizar tecnología de punta para brindar los servicios más ágiles y eficientes ofreciendo de esta manera valor agregado en los servicios

- Buscar un lugar estratégico para poder atender a los candidatos y realizar publicidad para atraer clientes potenciales
- Elaborar una planificación a corto y largo plazo con el fin de incrementar la demanda ante el surgimiento de nuevos competidores.

2. MEZCLA ESTRATÉGICA DE MERCADOTECNIA

A continuación se presentan las diferentes estrategias agrupadas en los cuatro componentes de la estrategia de marketing.

a) PRODUCTO (SERVICIO)

El principal servicio de TContrato El Salvador, S.A de C.V. es ser un canal para todas aquellas personas que buscan colocarse en el medio laboral, y las empresas que buscan personal especializado para formar parte de su personal. Para ello, ofrece un sistema simple, que dentro de sus características incluye: personal profesional encargado de reclutamiento y selección, así como el resto de actividades relacionadas a este proceso las cuales se mencionan a continuación y se detallarán más adelante en el apartado de producción del servicio:

- Reclutamiento, selección y contratación de personal
- Subcontratación de personal
- Administración de planillas
- Capacitación
- Desarrollo y clima laboral
- Asesoría jurídica judicial y extrajudicial en materia laboral

b) PRECIO

(1) ESTRATÉGIAS DE PRECIOS

i. Precios Bajos

La estrategia de precios, debido a la introducción al mercado será con precios bajos, con el fin de obtener una penetración rápida, y el reconocimiento de la empresa; se deberá manejar con mucho

cuidado debido al alto riesgo que representa, se mantendrá un constante monitoreo de los costos de operaciones con el fin de evitar pérdidas a la empresa.

ii. *Estrategias de Precios variables*

El precio será objeto de negociación en cada transacción, para lo cual se tendrá en cuenta la capacidad adquisitiva de los clientes potenciales, complejidad y magnitud de los procesos y perfiles solicitados, entre otros. Con base en las estrategias de precios que se persiguen, se presenta la siguiente tabla con la propuesta de precios para cada uno de los servicios que presta TContrato El Salvador S.A de C.V; los precios que se detallan en el capítulo dos en su mayoría son acordes a los precios de mercado; por lo tanto únicamente se han modificado los precios verificaciones domiciliarias.

SERVICIOS	COSTOS	FORMA DE PAGO
Selección y Contratación de Personal.	Un salario.	20% al enviar curricula 80% al formalizar contratación.
Pruebas Psicométricas	1 Prueba \$15.00 Batería (3 pruebas) \$40.00	Contra entrega de resultados.
Manejo de Planillas.	\$12.00 por empleado incluido en planilla (precio puede variar de acuerdo a las negociaciones con cada cliente en específico)	Mensual o quincenalmente según forma de pago de nómina de cada cliente.
Asesoría en materia laboral	Contratos oscilarán entre \$1000 y \$2500 más IVA dependiendo actividades que se incluyan en el contrato.	Pago mensual.

Organización de capacitaciones	Los precios varían dependiendo de factores tales como: tema a impartir y si los cursos son cerrados o abiertos.	15 días antes del evento.
Verificaciones domiciliarias	Al interior de la ciudad: \$30.00 Fuera de San Salvador: \$50.00	Contra entrega de resultados.

Cuadro N° 10: Propuesta de precios (precios no incluyen IVA)

c) PLAZA

Debido a la naturaleza de los servicios que presta TContrato El Salvador, S.A de C.V., Se identifica como plaza todas las empresas del municipio de San Salvador a las cuales se les presta el servicio.

d) PROMOCIÓN

Para el posicionamiento de TContrato El Salvador, S.A de C.V, como una marca dentro del mercado de outsourcing, se utilizaran las estrategias de comunicación a través de los diferentes medios a los cuales tienen accesos los posibles clientes; según la encuesta de opinión, el medio predilecto para buscar proveedores es el internet, sin embargo se presenta otras herramientas de promoción además del internet:

(1) Estrategias de marketing y ventas

Las estrategias para promover los servicios de TContrato El Salvador, S.A de C.V., por ser una empresa nueva, consistirá en una combinación de herramientas de publicidad de bajo presupuesto para darse a conocer en el mercado. Entre algunas de ellas se encuentran:

i. Páginas amarillas:

La publicación en páginas amarillas ha sido considerada uno de los mejores medios de publicidad escrito, por el hecho de ser necesaria un solo desembolso y la publicación tendrá una vigencia de al menos un año.

De igual forma, anunciarse en un directorio virtual genera la posibilidad de ser contactado en cualquier momento por personas interesadas en los servicios que brinda la empresa; a su vez es

un medio de publicidad muy económica y en algunos casos las publicaciones son gratuitas. Se presenta a continuación una propuesta de los diseños a publicar.

Tc *Contrato El Salvador*
Servicios Integrales de Recursos Humanos

existen muchas **Oportunidades**
...toma la tuya

Servicios Integrales de Recursos Humanos

Procesos de reclutamiento y selección de personal - Administración de planillas (Outsourcing) - Asesoría en materia laboral - Desarrollo de eventos de capacitación - Investigaciones domiciliarias

El camino al éxito está en tu gente

Final 31 Calle Poniente, Entre 19 y 21 Av. Norte # 1234, Col. layco, San Salvador

i. Diseño de sitio web:

La creación de un sitio Web se convierte en el escaparate de la empresa al mundo, para lo cual es necesario la contratación de un programador especializado o bien a través de herramientas como Publisher es posible conseguir un sitio de aspecto profesional en poco tiempo y con un presupuesto reducido.

Otra opción a considera es el uso de documentos PDF interactivos, los cuales podrían sustituir la página Web, para lo cual es necesario obtener una base de correos electrónicos para poder hacer un envío masivo del documento, en los cuales se presentará información importante de la empresa con un formato similar al de una página web, a un menor precio tal como se muestra a continuación.

Inicio Quienes Somos Mision y Vision Servicios Contactenos

publicar páginas amarillas
BUENAS DECISIONES

- Servicios de Reclutamiento y Selección de Personal
- Administración de Planillas
- Asesoría Legal en Materia Laboral
- Desarrollo de Eventos de Capacitación
- Verificaciones Domiciliares

paginas amarillas.com

El Camino al éxito esta en tu gente

Final 31 Calle Poniente, Entre 19 y 21 Avenida Norte # 1234, Colonia Layco, San Salvador

ii. Envío de boletines a los clientes por correo electrónico:

El correo electrónico es uno de los métodos más rentables para ponerse en contacto con los clientes; Esta táctica promocional es muy popular y a la vez eficaz. Esencialmente, se trata de incentivar a los clientes a conocer y a adquirir los servicios de la empresa, con información breve y reveladora. Este medio no nos genera costos adicionales.

iii. Anuncios en periódicos:

Participar en las guías de empleos o bolsas de trabajo, de los periódicos más populares.

Medio de Publicidad	Medidas y descripción
 <p>El Salvador Enero 21, 2015</p> <p>LA PRENSA G R A F I C A</p> <p>2241-2600</p>	<p>Media página en la sección de empleo los días lunes. (12 publicaciones en el año)</p>
 <p>EDH EL DIARIO DE HOY</p> <p>2231-7777</p>	<p>Media página en la sección de empleo los días lunes.(12 publicaciones en el año)</p>  <p>TCONTRATO TE BUSCA SERVICIOS INTEGRALES DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>El camino al éxito está en tu gente</p> <p> </p> <p></p> <p><small>Final 31 calle poniente, entre 19 y 21 avenida norte nº 1234, colonia Layco, San Salvador www.tcontrato.com.sv administración@tcontrato.com.sv</small></p>

iv. Ferias de Trabajo

Dar a conocer los servicios que ofrece TContrato El Salvador S.A. DE C.V mediante la distribución de hojas volantes, durante ferias de trabajo que se realicen en diferentes universidades y otras localidades, con el fin principal de captar talentos para formar parte de la base de datos de TContrato El Salvador, S.A de C.V y poder brindarles la oportunidad de colocarlos en empresas reconocidas a nivel nacional. La participación en ferias no genera costos adicionales, se requiere únicamente el uso de brochures y promocionales para brindar a los asistentes.



v. Brochures

Se ha diseñado un brochure orientado exclusivamente para clientes, idea que se propone como una lanza estratégica para dar a conocer todos los servicios que TContrato El Salvador ofrece, se ha elaborado con un estilo moderno y llamativo, el cual contiene toda la información relacionada a los servicios que se ofrecen.



Tc
El Salvador

TContrato
El Salvador S.A. de C.V.

**Servicios Integrales
de Recursos Humanos**

Procesos de reclutamiento y selección
de personal - Administración de planillas
(Outsourcing) - Asesoría en materia laboral
Desarrollo de eventos de capacitación
Investigaciones domiciliarias

**El camino al éxito está
en tu gente**

  Final 31 calle poniente, entre 19 y 21 avenida norte
nº 1234, colonia Layco, San Salvador

www.tcontrato.com.sv administracion@tcontrato.com.sv

i. Publicidad no pagada

Las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter entre otras, con la finalidad de tener contacto tanto con empresas consideradas clientes potenciales así como futuros candidatos a alguna posición solicitada. Se recomienda mantener actualizados los perfiles de las distintas redes sociales en las que tenga presencia, por ejemplo con la publicación de artículos relacionados al área de recursos humanos, tips para la realización de entrevistas entre otros temas de interés:

(2) Herramientas para Ofrecer el Servicio

Las herramientas para ofrecer el servicio permitirán hacer la diferencia entre TContrato El Salvador, S.A de C.V. y sus competidores; apoyará a la correcta construcción de una marca fuerte, con personalidad e identidad propia, es decir trata de encontrar el concepto correcto para la

Redes	Pantalla de redes sociales
Facebook	
Twitter	

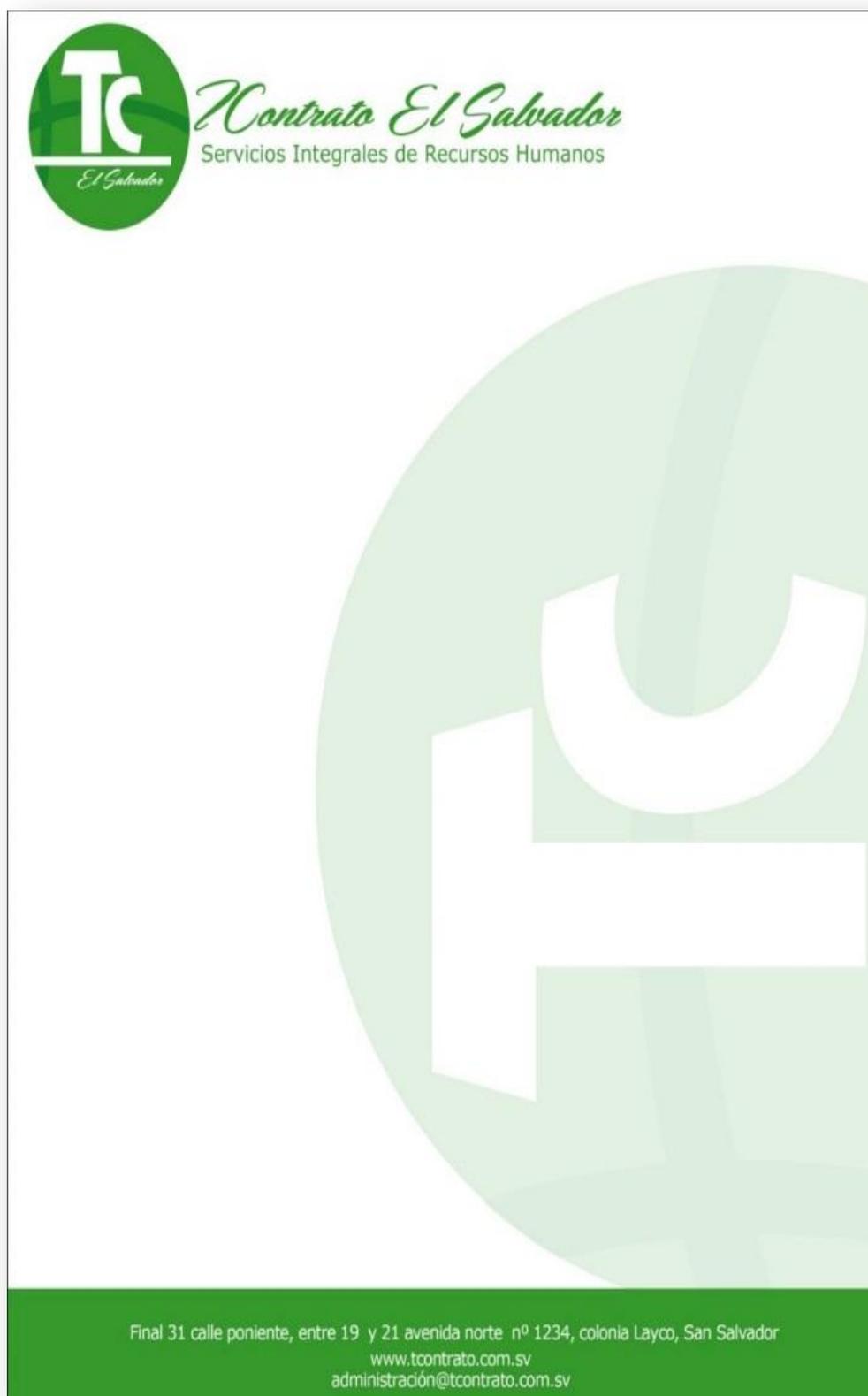
marca.

Se presentan una serie de elementos que componen el concepto de la marca para TContrato El Salvador, S.A de C.V, mediante los cuales se pretende dotar a la empresa de personalidad, para diferenciarla y que genere una percepción inmediata de la empresa entre los empleados directos de la empresa, los clientes y todo aquel con el que tenga contacto.

i. Tarjeta De Presentación Propuesta



ii. Hoja Membretada



iii. Sobres



Se presenta a continuación un resumen de precios de los diferentes medios y herramientas a utilizar como parte de las estrategias de promoción aplicadas a TContrato El Salvador, S.A de C.V.

Costos de Estrategias de Marketing y Herramientas		
Medios y Herramientas	Precio	Proveedor
Páginas Amarillas	\$927.63 (12 publicaciones)	Clasiguia
Páginas amarillas (sitio Web)	\$526.58(12 publicaciones)	Clasiguia

Diseño de Sitio Web	\$800.00	Box Interactive
Anuncio en Periódico	\$396.63 (c/ publicación)	Prensa Grafica
	\$366.93 (c/ publicación)	El Diario de Hoy
Brochures	\$0.08 C/U	Innovación Digital, S.A de C.V
Tarjetas de presentación	\$ 0.12 C/U (500 u)	Innovación Digital, S.A de C.V
Hoja Membretada	\$ 0.25 C/U (500 u)	Innovación Digital, S.A de C.V
Sobre Membretada	\$ 0.50 C/U (500 u)	Innovación Digital, S.A de C.V

Cuadro N° 11: Resumen de precios por servicios de publicidad (precios incluyen IVA)⁸⁰

⁸⁰ Los precios pueden aumentar o disminuir dependiendo de la fecha de implementación del plan de negocios.

E. PRESTACION DEL SERVICIO

1. PROCESOS

Se ha creado un manual de procesos en el cual se detalla cada una de las etapas de los diferentes servicios que ofrece TContrato El Salvador, S.A de C.V.⁸¹

2. EQUIPO DE APOYO

Se sugiere a la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V iniciar con la adquisición del equipo básico necesario para operar, a continuación se detalla el equipo así como sus respectivos costos de adquisición, la compra se realizará en dos partes, la primera en el año 1 y la segunda el año 3 a medida vaya incrementando el número de personal contratado para formar parte de la empresa:

Equipo	Unidades	Precio unitario	Total
Computadoras HP	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Escritorios	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Fax	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Fotocopiadora y Scanner	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Proyector	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Sillas de oficina	3	\$ 75.00	\$ 225.00
Sillón de espera	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Conmutador	1	\$ 250.00	\$ 250.00
TOTAL			\$ 5,525.00

Cuadro N° 12: Resumen de precios por compra de equipo para el año 1⁸²

⁸¹ Ver Anexo 5: Manual de Funciones

⁸² Los precios pueden aumentar o disminuir dependiendo de la fecha de implementación del plan de negocio, esta propuesta es para el primer año.

Equipo	Unidades	Precio unitario	Total
Computadoras HP	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Escritorios	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
Sillas de oficina	3	\$ 75.00	\$ 225.00
TOTAL			\$ 3,225.00

Cuadro N° 13: Resumen de precios por compra de equipo para el año 3 ⁸³

Adicionalmente se deberá invertir en la adquisición de un software especializado para la administración de nóminas y el manejo del personal, debido a la magnitud de la inversión que implica la adquisición de un software de paga así como el mantenimiento mensual que requiere, se recomienda iniciar con la instalación de un software gratuito.

Se detalla a continuación información del software sugerido, los requisitos para su instalación, bondades del sistema:

NOMINASOL

Es una útil herramienta de Recursos Humanos que calcula y controla los aspectos relacionados con las nóminas de los trabajadores de la empresa.

En NominaSol se incluyen todos los apartados necesarios para llevar con rigurosidad controles relacionados al personal de la empresa: cotizaciones, liquidaciones, bonificaciones y formaciones, convenios laborales y control de bajas y ausencias. Todos estos apartados se reparten en pestañas dentro de la ventana principal, o bien en ventanas separadas.

Características	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia: Gratis • Idioma: Español • Sistema Operativo: Windows 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de varias empresas en el mismo sistema • Creación de diferentes usuarios con permisos especiales para cada uno • Generación de contratos

⁸³ Los precios pueden aumentar o disminuir dependiendo de la fecha de implementación del plan de negocios esta compra es para el año 3, una vez.

<ul style="list-style-type: none"> Última Versión: 2015 (17/11/2014) Tamaño: 85.5 MB Desarrollador: Software DELSOL 	<ul style="list-style-type: none"> Impresión de reportes Notificación a empleados por SMS o Email Exportación a otros programas Mayor control de todas las actividades relacionadas al manejo de personal.
--	--

Cuadro N° 14: Características del Software propuesto para la administración de personal.

3. RECURSOS HUMANOS

Según el organigrama, para fortalecer la estructura de la empresa es necesario incrementar la cantidad de recurso humano con la que actualmente cuenta, de igual forma es necesario establecer contratos indefinidos y por tiempo completo, y no por servicios profesionales o colaboración esporádica como se ha manejado hasta el día de hoy, se presenta una tabla resumen con los salarios y aportaciones patronales para el recurso humanos a contratar.

Puesto	Salario	AFP		ISSS		Renta	Vacaciones	Aguinaldo
		Laboral	Patronal	Laboral	Patronal			
Gerente General	\$ 600.00	\$ 37.50	\$ 40.50	\$ 18.00	\$ 45.00	\$ 24.97	\$ 90.00	\$ 300.00
Jefe de Administración y finanzas	\$ 400.00	\$ 25.00	\$ 27.00	\$ 12.00	\$ 30.00	\$ -	\$ 60.00	\$ 200.00
Jefe de Operaciones	\$ 400.00	\$ 25.00	\$ 27.00	\$ 12.00	\$ 30.00	\$ -	\$ 60.00	\$ 200.00
Asistente de Administración	\$ 300.00	\$ 18.75	\$ 20.25	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 45.00	\$ 150.00
Asistente de contabilidad y Finanzas	\$ 300.00	\$ 18.75	\$ 20.25	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 45.00	\$ 150.00
Asistente de Reclutamiento y selección	\$ 300.00	\$ 18.75	\$ 20.25	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 45.00	\$ 150.00
Asistente de planillas	\$ 300.00	\$ 18.75	\$ 20.25	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 45.00	\$ 150.00
Asistente de legal	\$ 300.00	\$ 18.75	\$ 20.25	\$ 9.00	\$ 22.50	\$ -	\$ 45.00	\$ 150.00
TOTALES	\$ 2,900.00	\$ 181.25	\$ 195.75	\$ 87.00	\$ 217.50	\$ 24.97	\$ 435.00	\$ 1,450.00

Cuadro N° 15: Detalle de nómina propuesta.

Los porcentajes de descuento para AFP es de 6.25% para el empleado y 6.75% para el patrono.

Los porcentajes para el ISSS son de 3% para el empleado y 7.5% para el patrono. El porcentaje de renta dependerá de los niveles de ingresos, la vacación será pagada según ley es decir el equivalente del salario de 15 días más un 30% al igual que el aguinaldo, el cual será pagado con el equivalente a 15 días de trabajo para los que tienen entre 0 a 3 años.

4. SOCIOS ESTRATÉGICOS

TContrato El Salvador, S.A de C.V. deberá mantener relaciones estratégicas, principalmente con la empresa SIGMA quien ha sido proveedor de los servicios de pruebas poligráficas durante el año de funcionamiento que lleva la empresa, y debido a la fuerte inversión que implica la adquisición de los equipos necesarios para la realización de estas, es recomendable continuar trabajando bajo la modalidad de subcontratación de estos servicios.

Otro de sus socios estratégicos son los abogados externos, quienes serán los encargados de prestar los servicios de asistencia durante las terminaciones de contrato y dar seguimiento de los juicios en materia laboral, todo esto con el apoyo del Asistente Legal. Serán dos los abogados externos contratados bajo la modalidad de servicios profesionales y no formaran parte de la planilla de TContrato El Salvador, S.A de C.V. debido a que sus servicios serán necesarios solo ocasionalmente.

5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se recomienda a la empresa buscar fuentes de financiamiento como mecanismo para la obtención de los recursos financieros necesarios para la adquisición de mobiliario, implementación de estrategias de marketing y contratación de personal.

Para lo cual se proponen un aporte de los socios o el crédito bancario, como dos opciones de financiamiento para obtener la disponibilidad y liquidez necesaria para implementar las estrategias sugeridas.

Se toman en cuenta las siguientes instituciones bancarias debido a que se encuentran en zonas aledañas a las oficinas de TContrato El Salvador, S.A de C.V.

BANCO	CONTACTO	TASA DE INTERES NOMINAL
SCOTIABANK	Agencia la Fuente: Edificio Gazzolo, 25 Avenida Note y 25 calle Poniente. Tel.2250-1111	13%
BANCO AGRICOLA	Agencia Clínicas Médicas: 25 Avenida Note y 2 ^{da} Calle Poniente, Frente al monumento al mar (Fuente Luminosa) Tel: 2214-8680.	16%
PROCREDIT	Oficinas Centrales: Boulevard Constitución y 1 ^a Calle Poniente #3538 Colonia Escalón Tel: 2267-4400	14%
DAVIVIENDA	Agencia Universitaria: 25 Avenida Norte y 29 Calle Poniente. San Salvador. Tel:2565-5532	12%

Cuadro N° 16: Propuesta de Instituciones Bancarias para la obtención de financiamiento.⁸⁴

⁸⁴ Las tasas de interés podrán aumentar o disminuir dependiendo de la fecha de implementación del plan de negocios.

6. PLAN DE ACCIÓN

Es la última fase para la elaboración del plan de acción en el cual se incluyen las estrategias y tácticas de mercadeo de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V, se fundamentará en establecer el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo cada propuesta estratégica de mercadeo.

a) PLAN ESTRATÉGICO

Se ha elaborado una estrategia mercadológica para tres años divididos en trimestres, definiendo el objetivo que se persigue y cada una de las estrategias a implementar para alcanzarlos, también se detallan los responsables de cada estrategia en particular.

b) PLAN TACTICO

Determina para cada una de las estrategias, actividades a realizar a corto plazo para el logro de las estrategias así como el tiempo en el cual se planean finalizar.

F. ASPECTOS ECONÓMICOS

1. INGRESOS PROYECTADOS

Dado que la empresa fue constituida en el año 2013, durante el año de operaciones ha obtenido ingresos mensuales de \$500.00, es decir un aproximado de \$7000.00 anuales al cierre del año 2014.

Los ingresos esperados para los siguientes cinco años después de haber implementado el plan de negocios propuesto, han sido proyectados a partir del año considerado como referencia 2014, considerando además el impacto que se obtendrá de la implementación de las estrategias del plan.

Para la proyección de ventas no se utilizó ningún método matemático debido a que solamente se cuenta con un año de ingresos por ventas, no se tiene más antecedentes históricos y las proyecciones son interanuales.

Es de sumo interés el proyectar las ventas que se esperan en los años siguientes, pues estas servirán como base para medir la efectividad de las acciones propuestas en este plan de negocios. Se realizó la proyección del estado de resultados para los siguientes 5 años, en donde se proyecta un incremento en las ventas del 113 % respecto al año base, después se proyectan con tendencia ascendente en los años siguientes.

Al tener la empresa finanzas sanas, le permite tener también estabilidad, y de este modo la planeación así como la implementación de estrategias encaminadas al crecimiento son posibles de manera más seguras, lo que redundará en un mejor aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que se poseen. , se estiman proyecciones promedio para el mediano plazo de la empresa.

La utilidad para estas proyecciones se mantiene en proporción, pues no existen supuestos que puedan indicar o inferir que exista una variación al margen bruto o margen de contribución que obtiene la empresa, en el mediano plazo. Estas utilidades se prevén positivas y con buena rentabilidad. En seguida se muestra este condensado de estado de resultados proyectados, en él se puede observar a detalle toda la información.

PROYECCIÓN DE VENTAS							
AÑO	OPTIMISTA		PESIMISTA		PROMEDIO		VENTAS
	%	INCREMENTO	%	INCREMENTO	%	INCREMENTO	
2014 (Año base)							\$7,000.00
Año 1	150%	\$10,500.00	75%	\$5,250.00	113%	\$7,875.00	\$14,875.00
Mes 1							\$500.00
Mes 2							\$500.00
Mes 3							\$500.00
Mes 4							\$500.00
Mes 5							\$500.00
Mes 6							\$1,500.00
Mes 7							\$1,500.00
Mes 8							\$1,500.00
Mes 9							\$1,875.00
Mes 10							\$2,000.00
Mes 11							\$2,000.00
Mes 12							\$2,000.00
Año 2	80%	\$11,900.00	75%	\$11,156.25	78%	\$11,528.13	\$26,403.13
Año 3	80%	\$21,122.50	50%	\$13,201.56	65%	\$17,162.03	\$43,565.16
Año 4	50%	\$21,782.58	50%	\$21,782.58	50%	\$21,782.58	\$65,347.73
Año 5	50%	\$32,673.87	50%	\$32,673.87	50%	\$32,673.87	\$98,021.60

Cuadro N° 17: Proyecciones de ventas *(Ingresos expresados en dólares americanos, desglosados de forma mensual únicamente para el primer año)

En la primera columna se reflejan el año base y los cinco años subsecuentes para los cuales se realiza la proyección de ingresos de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.

En la segunda y tercera columna se presentan las proyecciones con una visión optimista, en la cual se proyecta un incremento de 150% para el primer año, un 80% para los dos años siguientes y 50% para los últimos dos años.

En la siguientes dos columnas se presentan las proyecciones bajo una visión pesimista en la cual el incremento para el primer año es únicamente de 75% al igual que el segundo año y un incremento de 50% para los tres años siguientes.

Se ha optado por utilizar un promedio de los incrementos antes mencionados; por lo tanto para el primer año de implementación se prevé un incremento de 113%, 78% para el segundo año, 65% para el tercer año de implementación y un 50% para los dos últimos años proyectados.

En la última columna se presentan los ingresos mensuales para el primer año y anuales a partir del segundo año hasta el año cinco, dichos ingresos se han calculado a partir de los porcentajes promedios mencionados anteriormente.

Los primeros cinco meses del año 1, se prevé permanezcan con los ingresos constantes de \$500.00 en promedio, debido a que la empresa se encontraría en la fase inicial de la implementación de las estrategias propuestas. Para el sexto mes se prevé un incremento de los ingresos por ventas a \$1,500.00, durante los seis meses transcurridos, la empresa ha dado a conocer su filosofía y estructura organizativa a sus empleados, clientes actuales y clientes potenciales, adicionalmente se ha establecido una política de precios bajos en relación a la competencia como estrategia de introducción y se habrá participado en al menos dos ferias laborales; los ingresos permanecerán constantes hasta el noveno mes en el que se espera obtener ingresos de \$1, 875.00, este incremento obedece a los resultados del plan de promoción y visitas a nuevos clientes, para los últimos 3 meses se espera obtener ingresos mensuales de \$2,000.00 dicho incremento obedece a la constante publicidad en la cual se habrá invertido a partir del tercer trimestre en los medios de comunicación más conocidos y la creación de perfiles en las redes sociales.

El incremento proyectado para los años restantes se atribuye a la implementación de las estrategias en general, tal como se muestra en el plan táctico presentado en el apartado anterior.

2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Se presenta a continuación el flujo de caja proyectado para el primer año de implementación del plan de negocios, el cual está distribuido de forma trimestral según los ingresos y egresos proyectados, tomando en cuenta que el año 2014 la empresa no obtuvo ganancias, el saldo inicial para el primer año será la pérdida reportada a final de 2014.

"TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V"
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE XXXX

	Trimestre				Total Año 1
	1er	2do	3er	4to	
Saldo Inicial	\$ (1,830.00)	\$ 763.05	\$ 1,458.86	\$ 529.66	\$ 921.56
INGRESOS					\$ -
Ingresos por ventas	\$1,500.00	\$2,500.00	\$4,875.00	\$6,000.00	\$ 14,875.00
Aporte de socios	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 10,000.00
	\$ 3,670.00	\$ 8,263.05	\$ 7,333.86	\$ 6,529.66	\$ 25,796.57
EGRESOS					\$ -
Publicidad	\$ 603.95	\$ 603.95	\$ 603.95	\$ 603.95	\$ 2,415.79
Servicios básicos	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ 1,272.00
Pago de nómina	\$ 1,950.00	\$ 3,084.75	\$ 3,084.75	\$ 3,084.75	\$ 11,204.25
Compra de maquinaria	\$ -	\$ 2,762.50	\$ 2,762.50	\$ -	\$ 5,525.00
Papelería	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 140.00
Pago de Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 2,906.95	\$ 6,804.20	\$ 6,804.20	\$ 4,041.70	\$ 20,557.04
Superávit (Déficit)	\$ 763.05	\$ 1,458.86	\$ 529.66	\$ 2,487.96	\$ 5,239.53

3. RESULTADOS ECONÓMICOS PROYECTADOS

Se espera que la ejecución del plan de negocios propuesto permita incrementar gradual y secuencialmente la demanda y rentabilidad de TContrato El Salvador, S.A de C.V., contribuyendo con ello, a lograr al cabo de cinco años obtener los ingresos necesarios para cubrir una nómina de ocho empleados incluyendo al propietario.

A continuación se detallan los resultados económicos históricos del año 2014 y los resultados económicos proyectados para los siguientes cinco años.

RESULTADOS ECONÓMICOS AÑO BASE		
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014		
VENTAS NETAS		\$ 7,000.00
GASOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 8,830.00</u>
Gastos de Admón.	\$ 8,760.00	
Otros gastos	<u>\$ 70.00</u>	
PERDIDA DE OPERACIÓN		<u><u>-\$1,830.00</u></u>

Observación: el primer año de operación TContrato El Salvador, S.A de C.V. obtuvo una pérdida de 26%, tal como lo indicaba el propietario de la empresa en la entrevista realizada a su persona.

RESULTADOS ECONÓMICOS AÑO 1		
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V.		
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA		
AL 31 DE DICIEMBRE DE XXXX		
VENTAS NETAS		\$ 14,875.00
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 11,636.54
Gastos de Venta	\$ 2,415.79	
Gastos de Admón.	\$ 9,072.00	
Otros gastos	\$ 148.75	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$3,238.46
Impuestos		\$971.54
UTILIDAD NETA		\$2,266.92

Observación: Se espera que la utilidad de operación al cierre de 2015 sea de \$2,266.92 es decir una rentabilidad de 15%. Es importante mencionar que durante el primer año de funcionamiento se mantendrán laborando únicamente el propietario de la empresa y el contador, debido a que los ingresos no son suficientes para cubrir el pago de la nómina sugerida, por lo cual se realizarán las contrataciones a lo largo de los cinco años restantes.

Observaciones: La rentabilidad de operación para el segundo año se espera que sea de 19%, tomando en cuenta que se reporta un 25% de la nómina sugerida, es decir se proyecta la contratación de forma indefinida del contador y una persona adicional.

RESULTADOS ECONÓMICOS AÑO 3		
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V. EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA AL 31 DE DICIEMBRE DE XXXX		
VENTAS NETAS		\$ 43,565.16
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 28,542.32</u>
Gastos de Venta	\$ 6,542.37	
Gastos de Admón.	\$ 21,564.30	
Otros gastos	<u>\$ 435.65</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$15,022.83</u>
Impuestos		\$4,506.85
UTILIDAD NETA		\$10,515.98

Observación: La rentabilidad de operación para el tercer año proyectado es de 24% durante este año se proyecta contar con un 50% de la nómina, es decir un total de 4 empleados permanentes.

RESULTADOS ECONÓMICOS 4		
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V. EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA AL 31 DE DICIEMBRE DE XXXX		
VENTAS NETAS		\$65,347.73
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 42,288.35</u>
Gastos de Venta	\$ 6,542.37	
Gastos de Admón.	\$ 35,092.50	
Otros gastos	<u>\$653.48</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$23,059.39</u>
Impuestos		\$6,917.82
UTILIDAD NETA		\$16,141.57

Observación: Para el cuarto año se espera una rentabilidad de 25% teniendo en cuenta que se da un incremento de la nómina a un 75% es decir un total de 6 empleados laborando de forma permanente, con el fin de cubrir el incremento gradual de la demanda.

RESULTADOS ECONÓMICOS AÑO 5		
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A. DE C.V. EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA AL 31 DE DICIEMBRE DE XXXX		
VENTAS NETAS		\$98,021.60
GASTOS DE OPERACIÓN		<u>\$ 53,888.59</u>
Gastos de Venta	\$ 6,542.37	
Gastos de Admón.	\$ 46,366.00	
Otros gastos	<u>\$980.22</u>	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$44,133.02</u>
Impuestos		\$13,239.90
UTILIDAD NETA		\$30,893.11

Observación: Para el último año proyectado se pretende incrementar la rentabilidad un 7% con respecto al año anterior, es decir obtener una rentabilidad de 40% y tener contratado a los 8 empleados sugeridos en el plan de negocios, con el que se espera la empresa opere a partir del quinto año.

Se presenta a continuación el cálculo del margen neto de utilidad, calculado utilizando la siguiente fórmula matemática, la información se presenta de forma anual, según como han sido presentados los estados de resultados anuales:

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$(\text{Año 1}) = \frac{2266.92}{14875} = 15.23\%$$

$$(\text{Año 2}) = \frac{4935.86}{26403.13} = 19\%$$

$$(\text{Año 3}) = \frac{10515.98}{43565.16} = 24\%$$

$$(\text{Año 4}) = \frac{16141.57}{65347.73} = 24.70\%$$

$$(\text{Año 5}) = \frac{30893.11}{98021.60} = 31\%$$

Nota: los valores se presentan en porcentajes anuales.

Interpretación: Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 1 y Año 2 generaron el 15.23% y el 19% de utilidad con respecto a las venta respectivamente, para el Año 3 se genera una utilidad 24%, para el año 4 de 24.70% y para el año 5 de 31% también podemos ver que existe un aumento del 3.77% en la utilidad con respecto al año, este incremento en las ventas es por la aplicación de las diferentes estrategias para ganar mejor mercado y aumentar las ventas. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

4. PRESUPUESTO PROMOCIONAL

Para que los clientes actuales y potenciales conozcan los diferentes servicios que ofrece TContrato El Salvador, S.A de C.V. es indispensable invertir en publicidad en los diferentes medios de comunicación, por lo tanto se proyectan los diferentes gastos de publicidad:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDIOS IMPRESOS							
Brochures	1000	\$ 0.08	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Tarjetas de presentación	500	\$ 0.12	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Hoja Membretada	500	\$ 0.25	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00	\$ 125.00
Sobre Membretado	500	\$ 0.50	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
MEDIOS PUBLICITARIOS							
Sitio Web	1	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00
Anuncio en Periódico	12	\$ 366.93	\$ 1,100.79	\$ 4,403.16	\$ 4,403.16	\$ 4,403.16	\$ 4,403.16
Páginas Amarillas	1	\$ 927.63	\$ -	\$ 927.63	\$ 927.63	\$ 927.63	\$ 927.63
Páginas amarillas (sitio Web)	1	\$ 526.58	\$ -	\$ 526.58	\$ 526.58	\$ 526.58	\$ 526.58
TOTAL		\$ 2,622.09	\$ 2,415.79	\$ 6,542.37	\$ 6,542.37	\$ 6,542.37	\$ 6,542.37

Cuadro N° 18: Presupuesto promocional

- Para el primer año no se ha incluido los costos de publicidad en páginas amarillas como en su sitio web, debido a que la utilización de estos servicios para el primer año dependerá de la fecha en la cual se inicie la implementación debido a que las publicaciones deben ser enviadas a más tardar durante el mes de noviembre, para que sean publicadas en el directorio del próximo año.
- El periódico seleccionado ha sido El Diario de Hoy debido a que es quien ofrece los menores costos, y se realizará una publicación mensual, a excepción del primer año en el cual las publicaciones serán únicamente tres.
- Para la creación del Sitio Web se requiere una inversión de \$800.00 en el primer año, lo cual incluye el pago de Hosting y URL, y el mantenimiento será brindado por un costo anual de \$170.00

5. BALANCE GENERAL PROFORMA

Se presenta a continuación el Balance General Proforma para cada uno de los cinco años proyectados

"TContrato El Salvador, S.A de C.V."					
Balance General del 01 de Enero de xxxx al 31 de Diciembre de xxxx					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Activo</u>					
<u>Activo Circulante</u>					
Caja	\$ 1,487.50	\$ 2,640.31	\$ 4,356.52	\$ 6,534.77	\$ 9,802.16
Bancos	\$ 18,925.00	\$ 15,841.88	\$ 26,139.09	\$ 39,208.64	\$ 58,812.96
Cuentas por cobrar	\$ 4,313.75	\$ 7,656.91	\$ 12,633.90	\$ 18,950.84	\$ 28,426.26
Articulos de Oficina	\$ 148.75	\$ 264.03	\$ 435.65	\$ 653.48	\$ 980.22
Total de Activo Circulante	\$ 24,875.00	\$ 26,403.13	\$ 43,565.16	\$ 65,347.73	\$ 98,021.60
<u>Activo Fijo</u>					
Equipo de Oficina	\$ 5,525.00	\$ 5,525.00	\$ 8,750.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Menos Depreciación Acumulada	\$ 960.83	\$ 1,921.67	\$ 3,555.00	\$ 2,855.00	\$ 3,905.00
Total Activo fijo	\$ 4,564.17	\$ 3,603.33	\$ 5,195.00	\$ 4,145.00	\$ 3,095.00
Total Activo	\$ 29,439.17	\$ 30,006.46	\$ 48,760.16	\$ 69,492.73	\$ 101,116.60
<u>Pasivo</u>					
<u>Pasivo a corto plazo</u>					
Acreedores varios	\$ 184.39	\$ 390.72	\$ 390.72	\$ 390.72	\$ 390.72
Impuestos por pagar	\$ 971.54	\$ 2,224.12	\$ 4,702.60	\$ 7,244.07	\$ 13,674.90
Total Pasivo	\$ 1,155.93	\$ 2,614.84	\$ 5,093.32	\$ 7,634.78	\$ 14,065.62
<u>Capital Contable</u>					
Cañas Galdamez, William Eduardo	\$ 28,283.24	\$ 27,391.62	\$ 43,666.84	\$ 61,857.95	\$ 87,050.98
Utilidad (Pérdida) del año anterior	\$ (1,830.00)	\$ 2,266.92	\$ 5,189.61	\$ 10,972.73	\$ 16,902.82
Total Pasivo mas Capital Contable	\$ 29,439.17	\$ 30,006.46	\$ 48,760.16	\$ 69,492.73	\$ 101,116.60

G. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

Posterior a la finalización del plan de negocios realizado a la empresa TContrato El Salvador, para dar a conocer sus servicios, es necesario la puesta en marcha del plan de negocios y para ello se establece una calendarización de actividades descritas a continuación:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN											
		AÑO 1											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Presentar el plan de negocios a dueños de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.	Equipo de tesis UES												
Presentar y explicar el plan de negocios a dueños de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.	Equipo de tesis UES												
Aprobación del plan de negocios por la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.	TContrato El Salvador, S.A de C.V.												
Puesta en marcha del plan de negocios por la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.	TContrato El Salvador, S.A de C.V.												
Evaluación y Control de la puesta en marcha del plan de negocios para la empresa TContrato El Salvador, S.A	TContrato El Salvador, S.A de C.V.												

1. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para garantizar la efectividad del plan de negocios se propone realizar una evaluación y control de resultados, considerando realizarla cada tres meses, con la finalidad de medir los resultados de la implementación de estrategias y objetivos propuestos y de esta forma determinar si se están cumpliendo las expectativas de TContrato El Salvador S.A de C.V.

2. ASIGNACIÓN DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Después de redactar el plan de negocios propuesto anteriormente, se ha proyectado que las ventas de la empresa TContrato El Salvador S.A de C.V, para el año uno sufran un incremento del

113% con respecto al año 2014. Dicho porcentaje de incremento se ha distribuido entre las estrategias propuestas, según el nivel de impacto que se espera generen en las operaciones de la empresa.

ESTRATEGIA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ESPERADO
Estrategia de Servicios 1. Diversificación de servicios.	43%
Estrategia de promoción 1. Dar a conocer los servicios de TContrato El Salvador en los diferentes medios de comunicación. 2. Diseño de anuncios y Flayers. 3. Diseño de Herramientas de comunicación interna.	20%
Estrategia de plaza 1. Participar en ferias desarrolladas por el Ministerio de Trabajo y otras instituciones.	15%
Estrategias precios 1. Establecimiento de precios bajos como estrategia de penetración.	5%
Estrategias de competitividad y sostenibilidad 1. Alianza con socios estratégicos.	10%
Total porcentaje	113%

H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) LIBROS

- Ávila Baray, H. L. Introducción a la Metodología de la Investigación, 1ª Edición (2006)
- Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de proyectos, 7ª Edición
- Editorial Díaz de Santos, El plan de negocios (2012)
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar Metodología de la investigación, 6ª Edición, México, McGraw Hill (2010)
- Fornos Gómez Manuel de Jesús, Administración Financiera, 2ª edición, El Salvador Editoriales Contables,(2012
- Gallardo Cervantes, Juan, Evaluación Económica y Financiera, 1ª Edición
- John J.Burnett, Promoción Conceptos y estrategias, 1ª edición, Bogotá, McGraw Hill (1996)
- Kotler Philip, Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación implementación y control, 8ª edición, México, Prentice Hall Hispanoamérica, 1996.
- Paul Barrow, Como Preparar y Poner en Marcha Planes de Negocios, 2º Edición

b) TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- Nombre: "Outsourcing como un modelo alternativo de gestión gerencial para restaurantes de la mediana empresa en la zona metropolitana de San Salvador"
 - Presentado por: Camila Renee Canales Bettaglio
Arturo Efraín Castro Reyes
 - Universidad: Universidad Dr. José Matías Delgado
 - Año: 2009
- Nombre: "Plan Estratégico de Mercadeo para incrementar la demanda y rentabilidad en los restaurantes participantes de programas de apoyo de la fundación promotora de la competitividad de la Micro y Pequeña empresa (CENTROMYPE) del municipio de Jayaque, departamento de La Libertad"
 - Presentado por: Colato de Ayala, Wendy Yaneth

López Hernández, Glenda Elizabeth

Molina Sánchez, Gilma Yanira

- Universidad: Universidad de El Salvador
- Año: 2013

c) **LEYES**

- Ley del Impuesto Sobre la Renta, emitida por Decreto Legislativo número 472, de fecha 19 de diciembre de 1963, publicado en diario Oficial n° 241, tomo n°201.
- Ley del Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, emitida por Decreto Legislativo número 296, de fecha 24 julio de 1992, publicado en diario Oficial n° 143, tomo n°316
- Código de Comercio, emitido por Decreto Legislativo número 774, de fecha 24 de Noviembre de 1999, publicado en diario Oficial n° 240, tomo n°345, del 23 de diciembre de 1999.
- Código de Trabajo, emitido por Decreto Legislativo número 15, 31 de julio de 1972 publicado en diario Oficial n° 142, tomo n°236, del 31 de julio de 1972

d) **PAGINAS WEB**

- [http:// Plan de negocios para atraer inversores.htm](http://Plan%20de%20negocios%20para%20atraer%20inversores.htm)
- [http:// Plan de negocio - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm](http://Plan%20de%20negocio%20-%20Wikipedia,%20la%20enciclopedia%20libre.htm)
- <http://definicion.de/outsourcing>
- <http://teragrowth.com/como-conseguir-un-crecimiento-economico-sostenible-para-tu-empresa-10-lineas-de-trabajo>

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta dirigida a
Empresas del Sector
Privado

La presente encuesta tiene exclusivamente fines académicos, para lograr completar nuestro trabajo de graduación y por otra parte generar un documento de consulta para diferentes interesados en el tema del outsourcing.

Nota: Dicha información será utilizada de manera estrictamente confidencial y solo para fines académicos

DIRIGIDA A EMPLEADOS ENCARGADOS O JEFES DE EMPRESAS DE EL SALVADOR

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

1. ¿Cuál es su Cargo? _____

2. ¿A qué sector de la industria pertenece? (marque con una x la respuesta)
 Financiero Industria Comercio
 Servicio Construcción

3. ¿Cuántos años tiene operando la empresa? (marque con una x la respuesta)
 0- 1 1-5 5 o mas

4. ¿En que Categoría esta la Empresa? (marque con una x la respuesta)
 11-49 (Pequeña) 50-199 (Mediana) 199- a Mas Trabajadores (Grande)

II. ANALISIS DE MERCADO

5. ¿Esta usted familiarizado con el concepto de Outsourcing o Subcontratación? (marque con una x la respuesta)

- Si No

6. ¿Utilizan actualmente servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos?

- Si (conteste de la pregunta 7 a la 14) No (pase a la pregunta 15)

7. ¿Qué servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos utilizan actualmente en su empresa? (Elija tres de las siguientes respuestas)

- Selección y contratación de personal
- Manejo de planillas
- Verificaciones domiciliarias
- Pruebas poligráficas
- Asesoría legal en materia laboral
- Subcontratación de personal

8. ¿Quién es su proveedor actual?

9. ¿Cuál es el mayor beneficio que ha obtenido con la subcontratación de empresas externas durante su gestión? (Elija una de las siguientes respuestas).

- Mayor productividad
- Mayor enfoque hacia la competitividad del negocio
- Disminución de costos
- Utilización de conocimientos y destrezas especiales
- Mayor conocimiento sobre el análisis del mercado

10. Adicional al área de Recursos Humanos ¿Hay alguna otra área de su empresa en la que tiene la necesidad de subcontratar? (marque con una x la respuesta)

- Si no

11. Si su respuesta anterior fue positiva, favor mencionar en qué áreas de su organización se utiliza actualmente la subcontratación de una empresa especializada. (Elija dos de las siguientes respuestas).

- Limpieza y mantenimiento
- Seguridad
- Fuerza de venta
- Gestión de cobros

12. ¿Realiza usted algún análisis sobre el costo beneficio sobre contratar versus no contratar Outsourcing? (marque con una x la respuesta)

- Si No

III. PRODUCCION DEL SERVICIO

13. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con el servicio que le proporcionan las empresas subcontratadas? (marque con una x la respuesta)

- muy insatisfecho
- insatisfecho
- satisfecho
- muy satisfecho.

14. A su juicio, lo que su actual proveedor de servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos debería de mejorar sería: (Elija dos de las siguientes respuestas)

- Mayor agilidad para realizar los procesos
- El precio de los servicios es muy elevado
- En la mayoría de casos, los candidatos propuestos no cumplen con el perfil
- Herramientas tecnológicas desactualizadas

- Otro _____

15. ¿A cuál de los siguientes factores atribuye el nivel de rotación que posee actualmente su empresa?(Elija una de las siguientes respuestas).

- Proceso de selección deficiente
- Mal clima laboral
- Prestaciones por debajo del mercado
- Factores externos a la empresa

16. ¿Existen motivos por los cuales actualmente no utilizan servicios de Outsourcing?(Elija una de las siguientes respuestas).

- Alto costo
- Plagio de información
- Pérdida de control sobre el personal subcontratado
- No conozco el servicio

IV. MARKETING

17. ¿Mencione las empresas de Outsourcing orientadas al área de Recursos Humanos que conoce actualmente?

18. ¿Qué criterios considera más importantes para tomar en cuenta a un nuevo proveedor de servicios de Recursos Humanos?(Elija dos de las siguientes respuestas.)

- Tiempo funcionamiento de la empresa
- Experiencia del personal que la conforma
- Buenas referencias de clientes anteriores

- Garantía en sus servicios

19. ¿Porque medios de publicidad suele su empresa buscar a los diferentes proveedores con los que actualmente trabajan? (Elija dos de las siguientes respuestas).

- Radio
- Prensa
- Internet
- Referencias de otras empresas

20. ¿Recibe algun tipo de regalía o servicio adicional de su proveedor actual?

- Promociones especiales
- Promocionales
- Otros (especifique): _____

GRACIAS POR SUS RESPUESTAS

ANEXO 2

Entrevista dirigida a
Propietario de TContrato El
Salvador, S.A de C.

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

La siguiente guía de preguntas está dirigida al propietario fundador de la empresa TContrato El Salvador, S.A de C.V.

Objetivo: Obtener información de primera mano, sobre las fortalezas y debilidades de la empresa TContrato El Salvador, S.A. de C.V. objeto de estudio de esta investigación.

I. Generalidades de la Empresa:

1. Cuanto tiempo tiene de operar la empresa
Septiembre 2013

2. ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el mediano y largo plazo?
Colocarse y ser reconocida en el mercado como una empresa especializada en proveer servicios integrales de Recursos Humanos.

3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
No contamos con una visión y misión definida.

4. ¿Puede describir de forma breve los servicios que se brindan?

- ✓ Servicios de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ Administración de Planillas (Outsourcing).
- ✓ Asesoría Legal en administración de personal.
- ✓ Desarrollo de eventos de capacitaciones.
- ✓ Verificaciones/Investigaciones domiciliarias.

5. ¿Dónde se encuentran ubicadas las oficinas de la empresa?

Final 31° Calle Poniente, entre 19 y 21° Avenida Norte #1234 Colonia Layco, San Salvador,
San Salvador.

6. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual y anual?

\$500.00 Mensuales, \$6,000.00 aproximados

7. ¿Posee la empresa un plan de negocios actualmente?

No.

II. Análisis de Mercado:

8. ¿Considera usted que el mercado de Outsourcing se encuentra en expansión o por el contrario es un mercado en decadencia?

Consideramos que es un mercado en creciente expansión

9. ¿Los servicios de la empresa ofrecen algo nuevo al mercado?

No son servicios innovadores porque hay empresas que ya ofrecen los mismo servicios, pero si estamos convencidos que son servicios especializados que no todas las empresas poseen orientados a segmento de mercado definido que nos ha permitido especializarnos.

10. ¿Actualmente de que sectores provienen sus clientes?

Del sector financiero.

11. ¿Quiénes estima son sus clientes potenciales?

Todas las instituciones financieras: Bancos, Financieras, Asociaciones Cooperativas, Cajas de Créditos.

12. ¿Cuáles son los criterios para fijar los precios de los servicios en el mercado?

Se evalúan los precios de la competencia con el poder adquisitivo del cliente potencial, por el momento nuestro principal objetivo es introducirnos al mercado por lo tanto los precios deben ser atractivos para los clientes.

13. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?

Contrataciones Empresariales, Tecoloco, Search,

14. ¿Cuáles estima que son sus ventajas y desventajas, en relación con sus competidores?

Ventajas: La especialización que ha logrado los miembros que integran la sociedad en un mercado determinado que es el sector financiero, los contactos de posibles clientes.

Desventajas: 1) El poco posicionamiento de nuestra marca en el mercado 2) El poco capital de trabajo.

15. ¿Cuáles son los medios de comunicación (radio, t.v., periódico, redes sociales etc.) que emplea para promover sus servicios?

Contactos de personas relacionadas a nuestra área de gestión que laboral para clientes potenciales y se esta trabajando en crear una imagen institucional que a corto plaza nos pueda promocionar en la web.

III. Producción del servicio

16. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de negociación con un cliente potencial?

Se le visita o se le envía la información de la empresa por correo electrónico, posteriormente se le envía una cotización según los servicios que estén solicitando y si es necesario se coordina una visita para negociar personalmente los términos de los servicios.

17. ¿Cuáles son las principales fases del proceso de contratación?

Todos los procesos de contratación dependen de los procedimientos internos de cada cliente y nos adecuamos a dichos procedimientos.

18. ¿Tienen definida la capacidad de contrataciones máxima mensual?

No, no existe una medición de nuestra capacidad instalada.

19. ¿Las instalaciones adonde se encuentran ubicadas las oficinas son propias?

No, no son propias.

20. ¿Qué tan accesible se encuentran las oficinas para los clientes y candidatos?

Se encuentra en una zona céntrica, conocida y segura.

IV. Organización

21. ¿Cuáles son los niveles de autoridad de la empresa?

No hay niveles de autoridad, el representante legal es el único que toma las decisiones.

22. ¿Cuáles son las áreas funcionales o departamentos?

Área de administración de Nominas, área de Reclutamiento y Selección y el área de contabilidad

23. ¿Cuál es el número de empleados contratados actualmente?

Actualmente contamos con 5 personas pero no se encuentran contratados de forma directa, sino más bien prestan los servicios cuando es necesario y reciben un salario por proyecto o servicios profesionales. No poseemos empleados contratados de forma permanente

Universidad de El Salvador

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresa

V. Aspectos financieros

24. ¿De acuerdo con el último ejercicio fiscal, la empresa está operando con ganancias o pérdidas?

Perdidas.

25. ¿En el último año la empresa a enfrentado problemas de liquidez?

No.

26. ¿Actualmente la empresa tiene algún tipo de deuda?

Deudas no, solamente los gastos por impuestos

27. ¿Considera que se requieren inversiones adicionales en la empresa? ¿Cuáles y con qué finalidad?

Si, es necesario conseguir financiamiento de ser posibles préstamos en algún banco, con el fin de adquirir equipo informático, un sistema para la administración de RRHH, material publicitario entre otros.

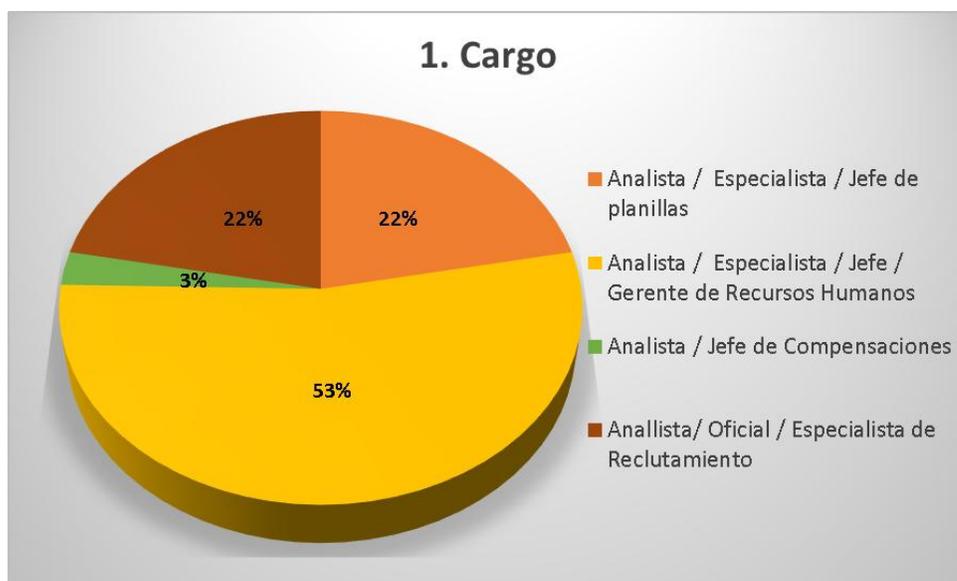
ANEXO 3

Tabulación de Encuesta
dirigida a Empresas del
Sector Privado

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1.Cuál es su Cargo

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
I	Analista / Especialista / Jefe de planillas	16	22%
	Analista / Especialista / Jefe / Gerente de Recursos Humanos	39	53%
	Analista / Jefe de Compensaciones	2	3%
	Analista/ Oficial/ Especialista de Reclutamiento	16	22%
	Total de respuestas	73	100%



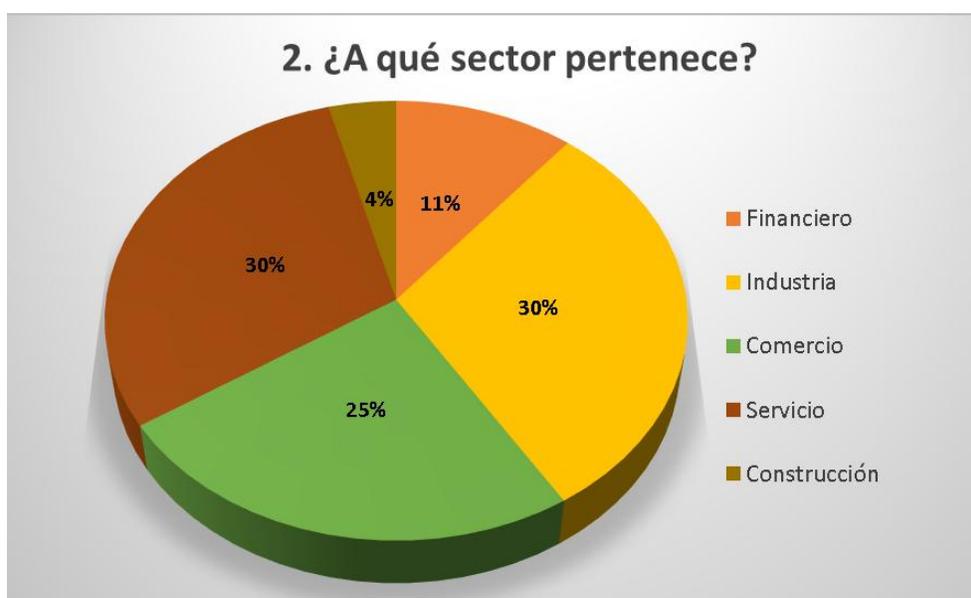
Objetivos: Determinar si la persona que llena el cuestionario tiene un cargo relacionado al área de recursos humanos.

Análisis: Se determina que las personas que llenan el cuestionario en un 100% tienen relación con el área de recursos Humanos, indicando que el área está directamente ligada a

la toma de decisiones para contratar servicios de Outsourcing. Esto nos permite saber a quién podremos enviar las propuestas del servicio.

2. ¿A qué sector pertenece?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
2	Financiero	8	11%
	Industria	22	30%
	Comercio	18	25%
	Servicio	22	30%
	Construcción	3	4%
	Total de respuestas	73	100%



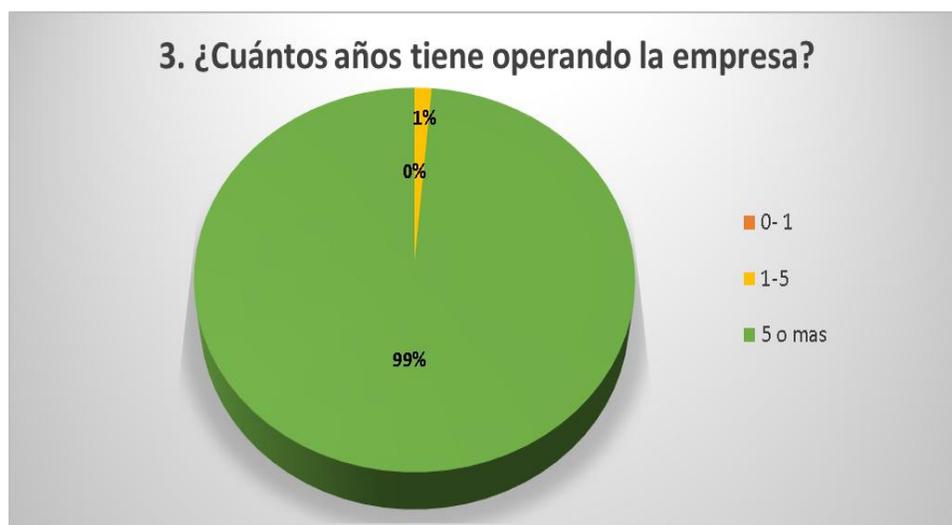
Objetivo: Clasificar las empresas según su actividad principal.

Análisis: De las 73 empresas encuestadas, un 30% pertenecen al sector servicio y un 30% al sector industrial, los cuales se convierten en el sector más representativo en cuanto a los

clientes potenciales en los que TContrato El Salvador, debe enfocar sus esfuerzos para diversificar sus clientes actuales, que actualmente se limitan al sector financiero.

3. ¿Cuántos años tiene operando la empresa?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
3	0- 1	0	0%
	1-5	1	1%
	5 o mas	72	99%
Total de respuestas		73	100%

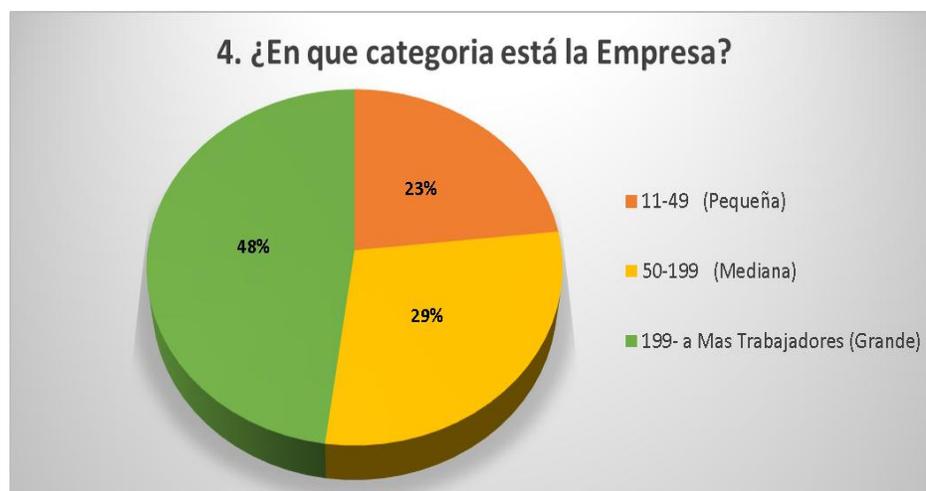


Objetivo: Determinar el tiempo de operaciones de las empresas y si esto influye en la contratación de outsourcing.

Análisis: Se revela que las empresas elegidas son estables económicamente, pues la mayoría (99%) tiene más de 5 años de operar, esto las convierte en buenos perfiles para ofrecer nuestros servicios.

4. ¿En qué categoría está la Empresa?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
4	11-49 (Pequeña)	17	23%
	50-199 (Mediana)	21	29%
	199- a Mas Trabajadores (Grande)	35	48%
	Total de respuestas	73	100%



Objetivo: Conocer que categoría de empresa tiende a contratar más servicios de outsourcing.

Análisis: Se muestra en la gráfica que las empresas grandes dominan el mercado (48%), el segundo lugar lo ocupa la mediana empresa (29%) y la pequeña empresa queda en el tercer lugar (23%), esto nos sugiere buscar a clientes potenciales de los sectores servicio, comercio

e industria. Considerando todas las categorías porque son representativas en el mercado que demanda el servicio de outsourcing

V. ANALISIS DE MERCADO

5. ¿Está usted familiarizado con el concepto de Outsourcing o Subcontratación?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
5	Si	59	81%
	No	14	19%
	Total de respuestas	73	100%

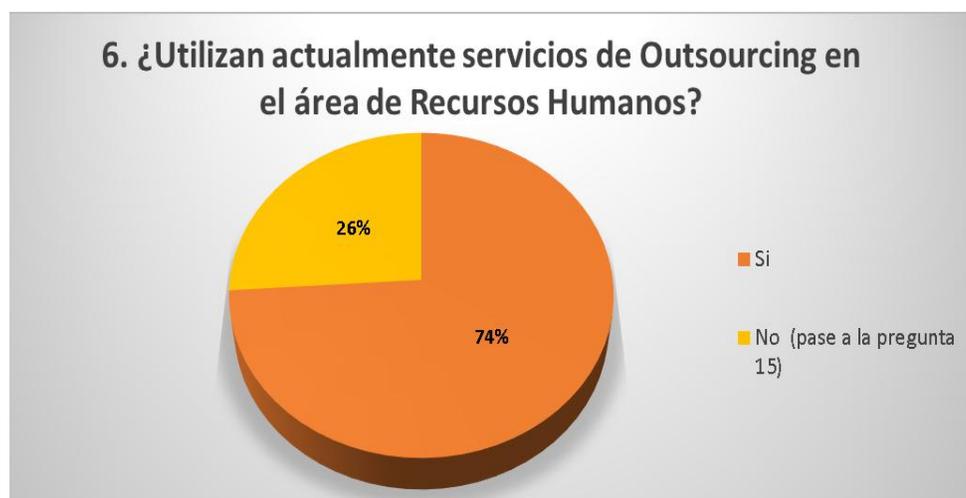


Objetivo: Conocer cuántos de los gerentes o propietarios en cuestión, tienen conocimientos de lo que es el Outsourcing.

Análisis: La mayoría de empresas encuestadas (81%) exterioriza conocer el concepto de outsourcing, lo que apunta a que pueden estar utilizando el servicio o están interesados en adquirirlo, para ellas se debe desarrollar estrategias de penetración de mercado. Con la minoría (19%), se consideran oportunidades de negocios ya que son empresas que se les puede dar a conocer los servicios de outsourcing con el fin de poder captar nuevos clientes.

6. ¿Utilizan actualmente servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
6	Si	54	74%
	No (pase a la pregunta 15)	19	26%
	Total de respuestas	73	100%



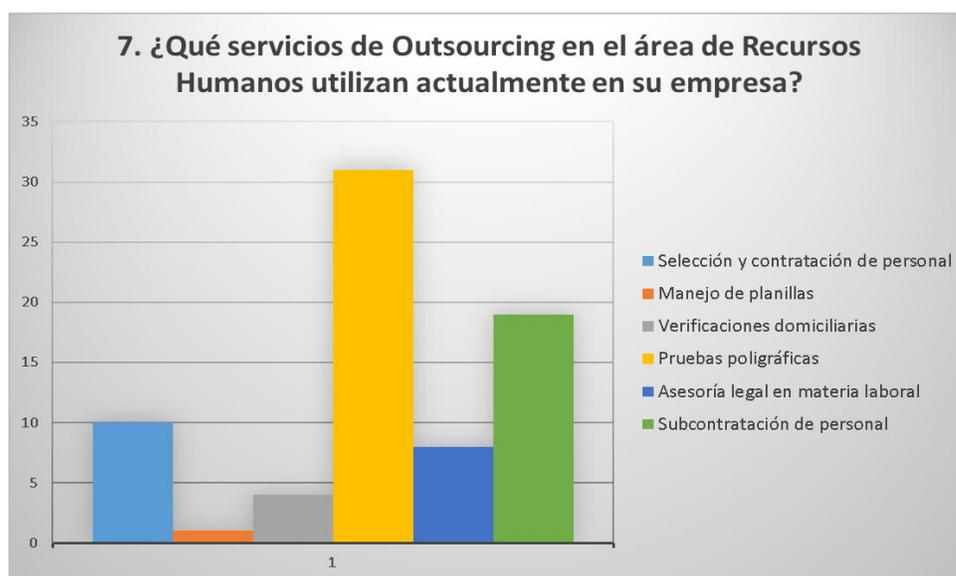
Objetivo: Lograr identificar si las empresas encuestadas utilizan el Outsourcing.

Análisis: Según la muestra, el servicio de outsourcing es utilizado en un 74% esto permite saber que la competencia ya tiene ganado este porcentaje de mercado y se tiene un mercado de oportunidad del 26% que es el sector no cubierto por la competencia. Se debe realizar un

plan estratégico de penetración de mercado para atraer a los clientes que ya están utilizando el servicio con la competencia y darse a conocer con las empresas que aún no utilizan el servicio.

7. ¿Qué servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos utilizan actualmente en su empresa?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
7	Selección y contratación de personal	10	14%
	Manejo de planillas	1	1%
	Verificaciones domiciliarias	4	5%
	Pruebas poligráficas	31	42%
	Asesoría legal en materia laboral	8	11%
	Subcontratación de personal	19	26%
Total de respuestas		73	100%



Objetivo: Conocer las áreas subcontratadas con mayor demanda en el área de recursos humanos.

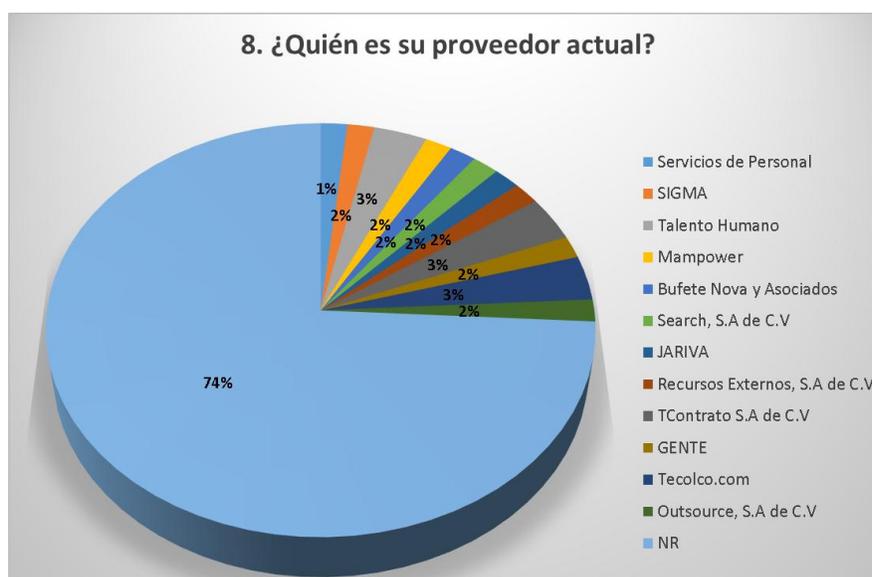
Análisis: De las 73 empresas que si utilizan el servicio de outsourcing, el 42% utiliza pruebas poligráficas y el 26 % indicaron utilizar los servicios de subcontratación de personal debido a que la mayoría de empresas posee áreas en las que se necesitan especialistas para realizar determinados procesos.

El 14% utiliza los servicios de selección y contratación de personal debido a que hay empresas que prefieren solicitar determinados perfiles para ahorrar tiempo y costos en la búsqueda.

Esto sugiere que como Outsourcing de Recursos Humanos TContrato El Salvador, debe darle prioridad en fortalecer las tres aéreas antes mencionadas para lograr atraer nuevos clientes y generar una ventaja competitiva ante la competencia.

8. ¿Quién es su proveedor actual?⁸⁵

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual	
8	Servicios de Personal	1	2%	
	SIGMA	1	2%	
	Talento Humano	2	3%	
	Mampower	1	2%	
	Bufete Nova y Asociados	1	2%	
	Search, S.A de C.V	1	2%	
	JARIVA	1	2%	
	Recursos Externos, S.A de C.V	1	2%	
	TContrato S.A de C.V	2	3%	
	GENTE	1	2%	
	Tecolco.com	2	3%	
	Outsource, S.A de C.V	1	2%	
	NR	43	74%	
	Total de respuestas		58	100%



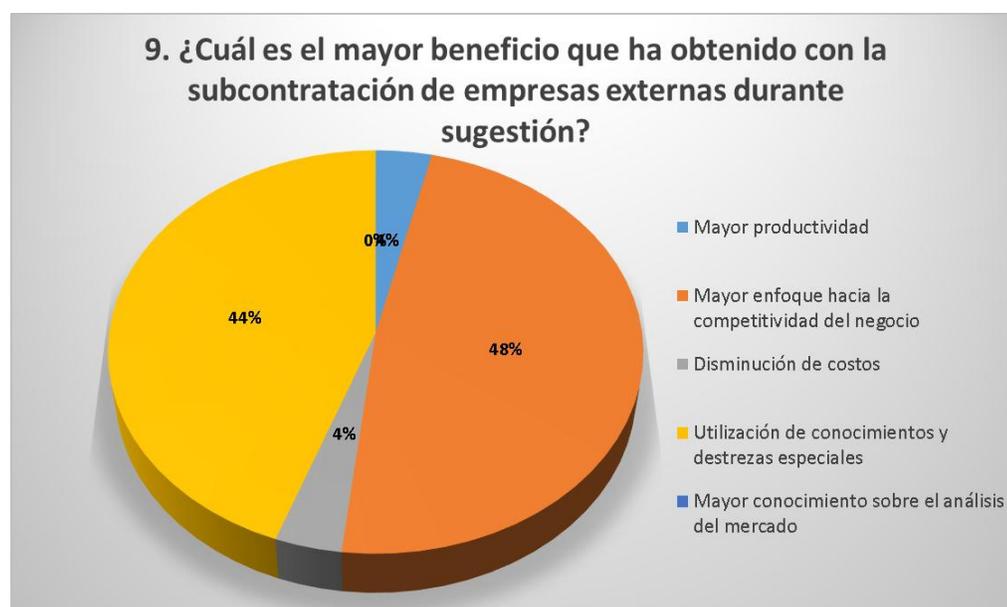
⁸⁵ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing y en algunos casos mencionaron dos proveedores.

Objetivo: *Identificar las empresas de Outsourcing con mayor presencia en el sector.*

Análisis: *Del 100% de las empresas en estudio un 74% se abstiene de informar quien es su proveedor actual, implica que es difícil tener acceso a conocer quiénes son los proveedores principales de las empresas que utilizan servicios de outsourcing, sin embargo se logró determinar algunos datos significativos que revelan varios nombres de competidores reconocidos, entre los cuales se puede mencionar Talento Humano, Tecoloco.com y TContrato El Salvador.*

9. ¿Cuál es el mayor beneficio que ha obtenido con la subcontratación de empresas externas durante su gestión?⁸⁶

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
9	Mayor productividad	2	4%
	Mayor enfoque hacia la competitividad del negocio	26	48%
	Disminución de costos	2	4%
	Utilización de conocimientos y destrezas especiales	24	44%
	Mayor conocimiento sobre el análisis del mercado	0	0%
	Total de respuestas	54	100%



⁸⁶ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing.

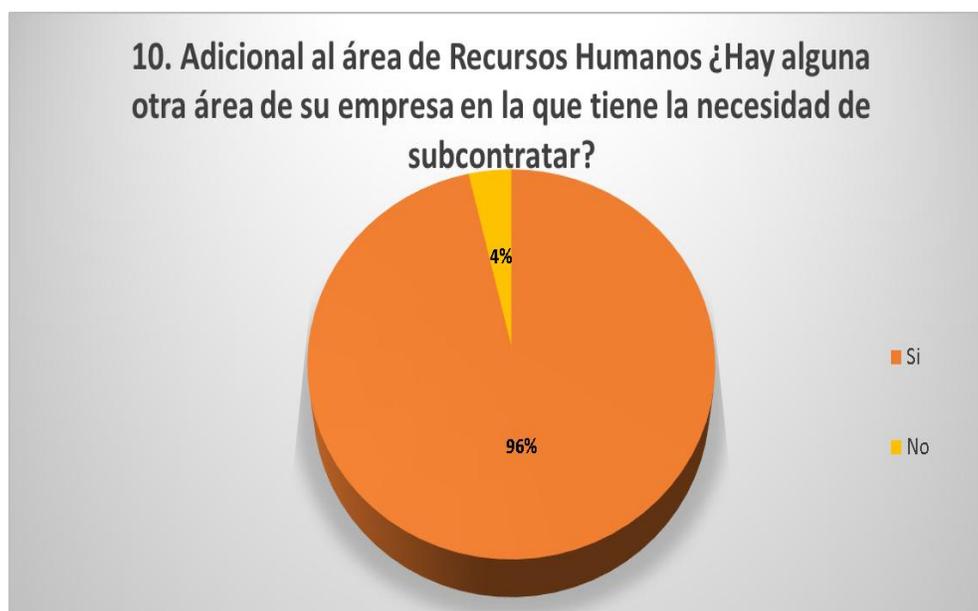
Objetivo: Identificar el beneficio más importante que la empresa ha obtenido con el uso del Outsourcing.

Análisis: Según la información obtenida a través de la investigación un 48% de las empresas encuestadas consideran como principal beneficio de subcontratar servicios que no forman parte del giro de la organización, un mayor enfoque hacia la competitividad del negocio, dejando otras gestiones en manos de expertos, otro 44% se inclina por la utilización de conocimientos y destrezas especiales.

10. Adicional al área de Recursos Humanos ¿Hay alguna otra área de su empresa en la que tiene la necesidad de subcontratar?⁸⁷

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
10	Si	52	96%
	No	2	4%
	Total de respuestas	54	100%

⁸⁷ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing.

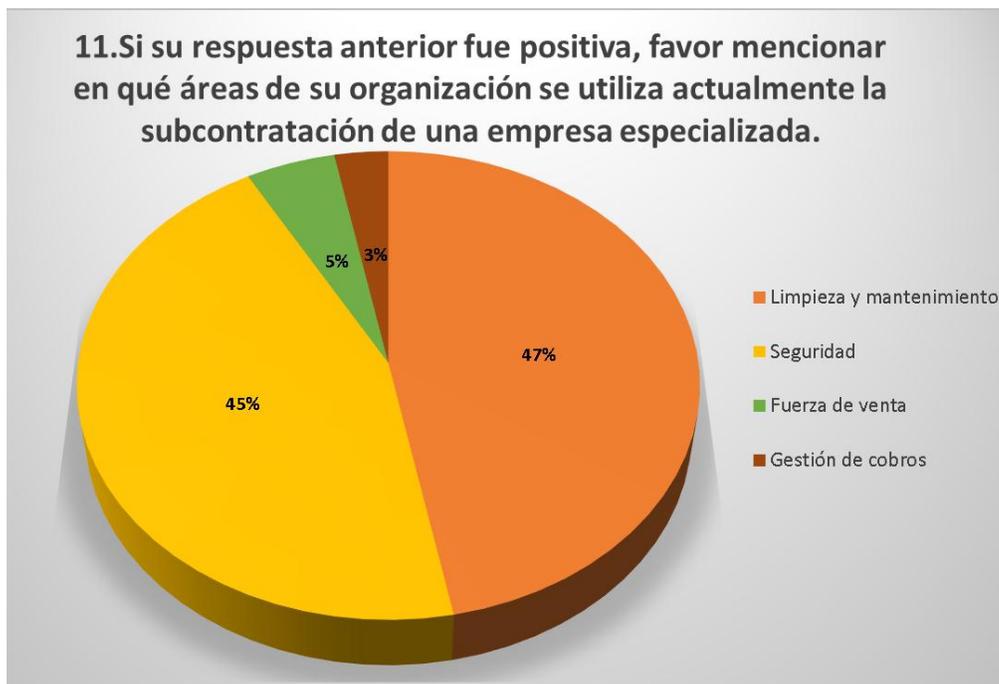


Objetivo: Determinar el interés de las empresas por la utilización del outsourcing en otras áreas.

Análisis: Del 100% de las empresas encuestadas hay un 96% que está interesada en utilizar servicios de outsourcing adicional al área de recursos humanos, identificando de esta manera una oportunidad para poder ampliar los servicios de la empresa TContrato El Salvador S.A de C.V.

11. Si su respuesta anterior fue positiva, favor mencionar en qué áreas de su organización se utiliza actualmente la subcontratación de una empresa especializada.

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
II	Limpieza y mantenimiento	34	47%
	Seguridad	33	45%
	Fuerza de venta	4	5%
	Gestión de cobros	2	3%
	Total de respuestas	73	100%



Objetivo: Conocer en qué servicio aumentara la demanda.

Análisis: En cuanto a la información obtenida en la investigación el 47% de las empresas hace uso de servicios de subcontratación para Limpieza y mantenimiento y un 45% subcontrata servicios de seguridad, revelando que son estos los que TContrato El Salvador S.A de C.V debe considerar para futuros proyectos que le permitan obtener un crecimiento significativo y diversificación de sus actividades.

12. ¿Realiza usted algún análisis sobre el costo beneficio sobre contratar versus no contratar Outsourcing?⁸⁸

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
12	Si	51	94%
	No	3	6%
Total de respuestas		54	100%



Objetivo: Determinar si las empresas han realizado un análisis costo-beneficio antes de optar por la contratación de un Outsourcing

Análisis: Las empresas encuestadas un 94% realizan un análisis costo-beneficio antes de optar por la contratación de un Outsourcing, mientras que un 6% no realiza ningún análisis, generalmente las empresas buscan incrementar sus productividad y disminuir costos, TContrato El Salvador S.A de C.V debe hacer énfasis en este

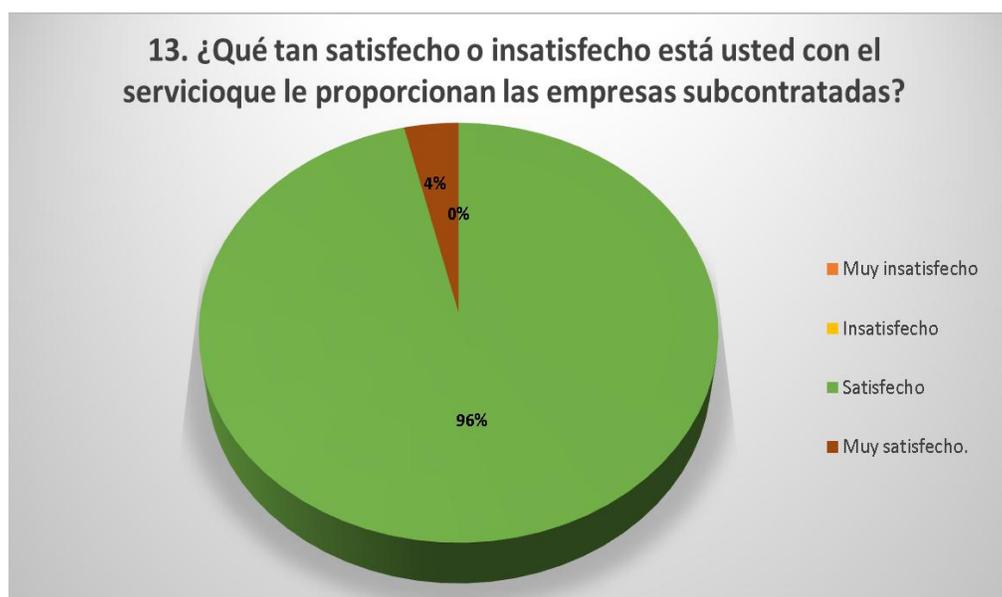
⁸⁸ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing.

punto al momento de presentar sus servicios a los clientes potenciales con el fin de hacerles ver el beneficio que obtendrán.

VI. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

13. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho está usted con el servicio que le proporcionan las empresas subcontratadas?⁸⁹

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
13	Muy insatisfecho	0	0%
	Insatisfecho	0	0%
	Satisfecho	52	96%
	Muy satisfecho.	2	4%
	Total de respuestas	54	100%



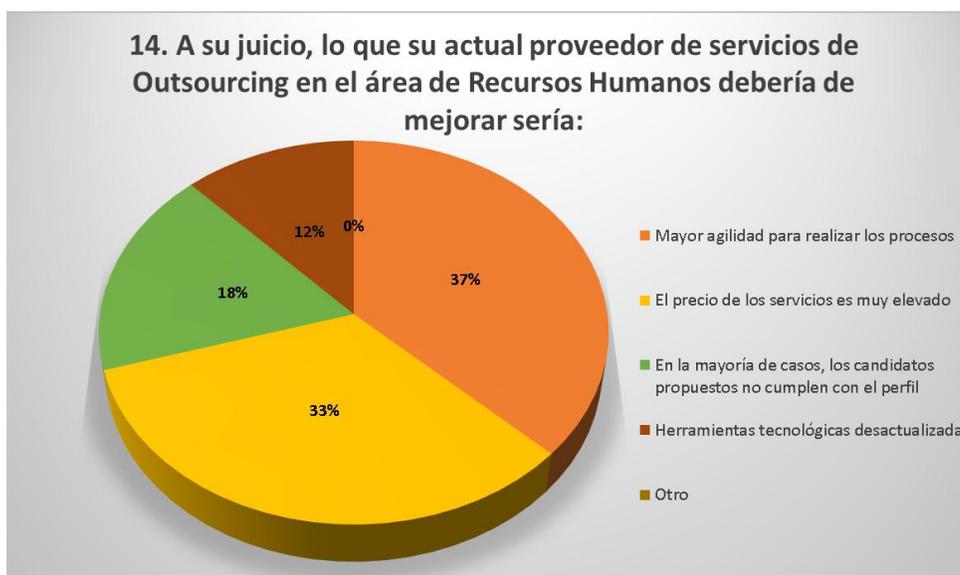
Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que el outsourcing de servicios trae a las empresas.

⁸⁹ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing.

Análisis: Del total de las empresas en estudio un 96% está satisfecho con los servicios que le brinda su proveedor actual de servicios de outsourcing, mientras que un 4% está muy satisfecho, concluyendo que la mayoría de la competencia solo se dedica a brindar un servicio estándar, dejando una brecha para que TContrato pueda generar un servicio excepcional cuidando cada detalle, ofreciendo personal calificado y aun costo competitivo.

14. A su juicio, lo que su actual proveedor de servicios de Outsourcing en el área de Recursos Humanos debería de mejorar sería: (Elija dos de las siguientes respuestas)

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
14	Mayor agilidad para realizar los procesos	27	37%
	El precio de los servicios es muy elevado	24	33%
	En la mayoría de casos, los candidatos propuestos no cumplen con el perfil	13	18%
	Herramientas tecnológicas desactualizadas	9	12%
	Otro	0	0%
	Total de respuestas	73	100%



Objetivo: conocer cuáles son los criterios que las empresas consideran deficientes de los proveedores de servicios de Recursos Humanos.

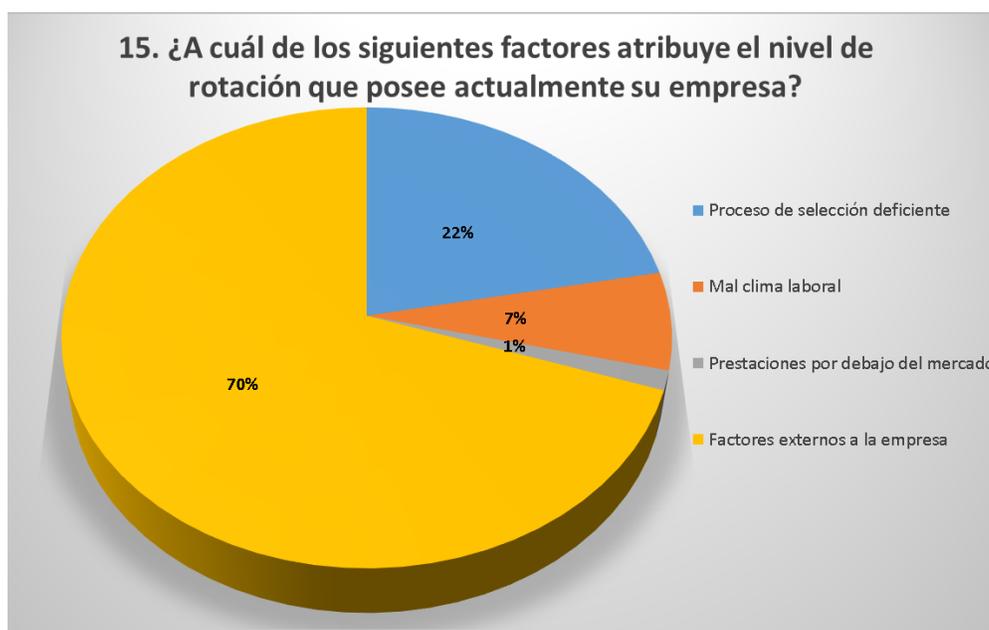
Análisis: Se exteriorizan algunas debilidades de la competencia según las empresas encuestadas, la principal solicitud de las empresas con un 37% es mayor agilidad para realizar los procesos, un 33% considera que los precios de los servicios son muy elevados y un 18% menciona haber recibido propuestas de candidatos que no cumplen con el perfil solicitado. Se concluye que TContrato El Salvador debe aprovechar estas brechas fortaleciendo dichas aéreas para mejorar su competitividad y crear así una ventaja competitiva.

15. ¿A cuál de los siguientes factores atribuye el nivel de rotación que posee actualmente

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
15	Proceso de selección deficiente	16	22%
	Mal clima laboral	5	7%
	Prestaciones por debajo del mercado	1	1%
	Factores externos a la empresa	51	70%
	Total de respuestas	73	100%

su
empres
a? (Elija
una de
las

siguientes respuestas).

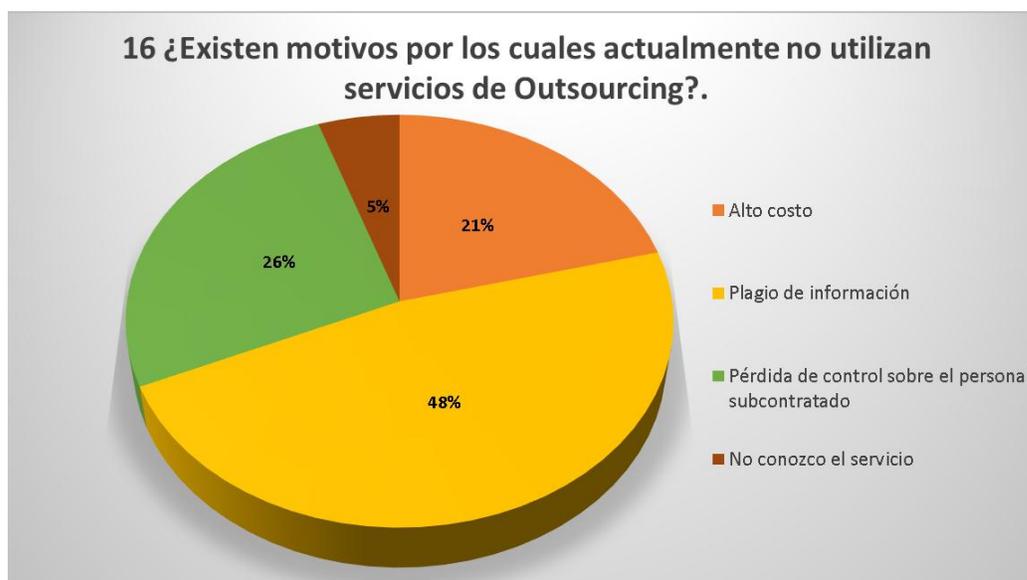


Objetivo: Identificar si las empresas consideran que el proceso de selección es deficiente o por otro lado no se está dando el seguimiento necesario al recurso humano que ingresa.

Análisis: Un 70% de las empresas encuestadas atribuye la rotación del personal que posee contrato indefinido con la empresa, a factores externos y solo un 22% al proceso de selección deficiente. Son las empresas que se encuentran dentro de este 22% que en su mayoría pertenecen al sector comercio, las que representan una oportunidad de negocio para TContrato El Salvador, S.A de C.V. el personal de Recursos Humanos con los que se logró entablar conversación, expresaron que la fuerza de venta es la posición que tiene mayor rotación debido a la mala selección del personal,, sin embargo en la mayoría de empresas opta por no subcontratar esta área.

16. ¿Existen motivos por los cuales actualmente no utilizan servicios de Outsourcing?
(Elija una de las siguientes respuestas).

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
16	Alto costo	4	21%
	Plagio de información	9	47%
	Pérdida de control sobre el personal subcontratado	5	26%
	No conozco el servicio	1	5%
	Total de respuestas	19	100%



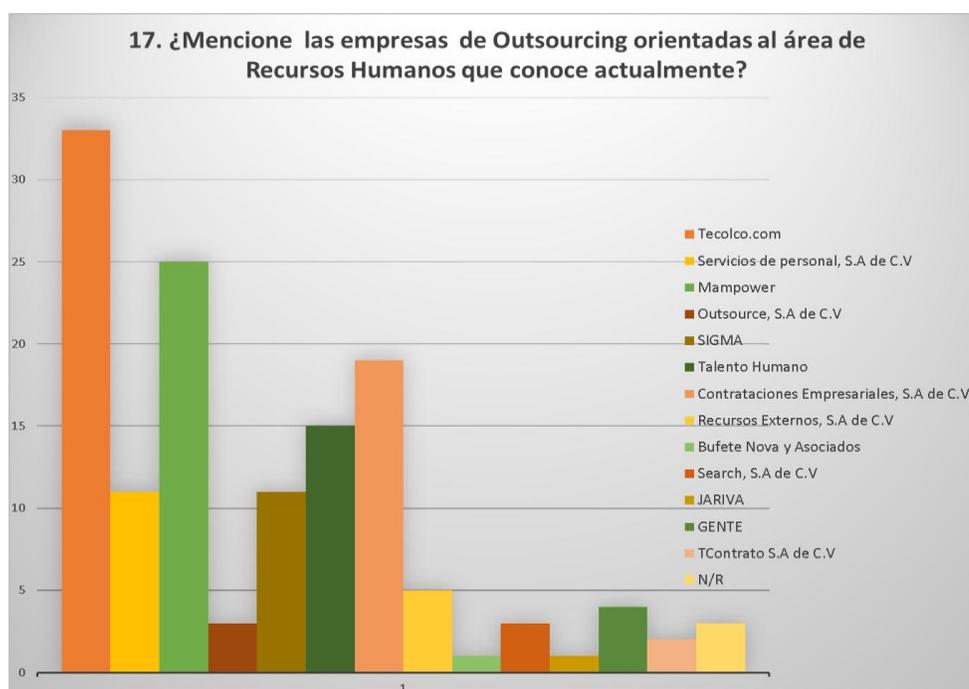
Objetivos: conocer cuáles son las principales barreras en las empresas que aún no utilizan los servicios de Outsourcing.

Análisis: De las 19 empresas que indicaron no utilizar los servicios de Outsourcing 48% colocaron el plagio de información como motivo principal y un 26% la pérdida de control sobre el personal subcontratado. Únicamente un 5% mencionaron no conocer en qué consisten estos servicios. Por lo que se puede concluir que es necesario tomar medidas que garanticen a los clientes un compromiso por parte de TContrato El Salvador, en cuanto al manejo de información confidencial, al igual que un reporte constante de los movimientos y gestiones que se realicen con el personal con el fin que la empresa se encuentre siempre al tanto de toda información relevante.

VII. MARKETING

17. ¿Mencione las empresas de Outsourcing orientadas al área de Recursos Humanos que conoce actualmente?

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
17	Tecolco.com	33	45%
	Servicios de personal, S.A de C.V	11	15%
	Mampower	25	34%
	Outsource, S.A de C.V	3	4%
	SIGMA	11	15%
	Talento Humano	15	21%
	Contrataciones Empresariales, S.A de C.V	19	26%
	Recursos Externos, S.A de C.V	5	7%
	Bufete Nova y Asociados	1	1%
	Search, S.A de C.V	3	4%
	JARIVA	1	1%
	GENTE	4	5%
	T Contrato S.A de C.V	2	3%
	N/R	3	4%
			186%

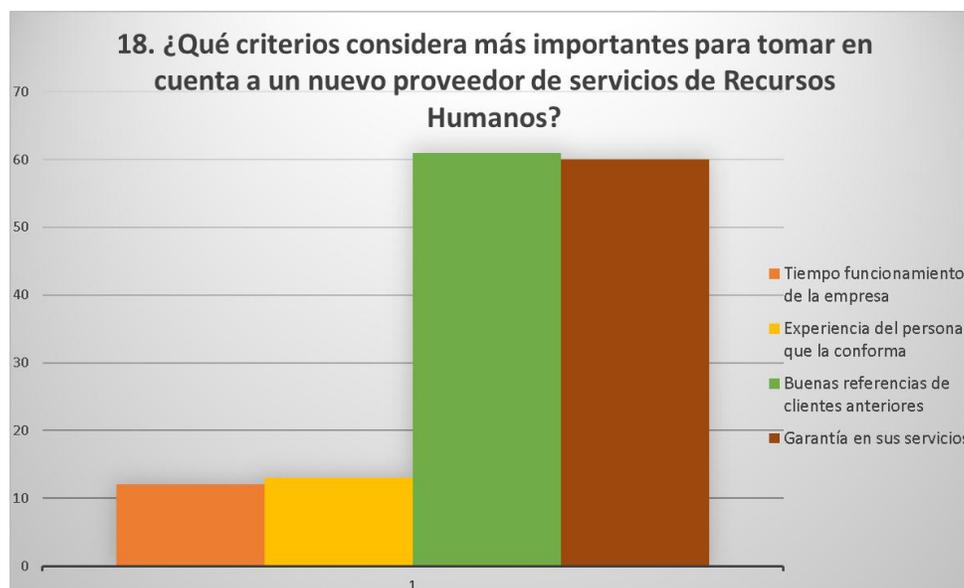


Objetivo: conocer cuáles de los competidores de TContrato El Salvador se encuentran mejor posicionados en la mente de los clientes.

Análisis: Se determinó que los competidores con mayor posicionamiento en la mente de los clientes potenciales son con un 45% Tecoloco.com, seguida por Mampower con un 34% y Contrataciones Empresariales, S.A de C.V con un 26%., convirtiéndose estas en los mayores competidores de TContrato El Salvador, S.A de C.V, lo que se convierte en una desventaja para la empresa ya que debido a su reciente creación y poco contacto con los clientes es difícil que las empresas logren identificarla.

18. ¿Qué criterios considera más importantes para tomar en cuenta a un nuevo proveedor de servicios de Recursos Humanos? (Elija dos de las siguientes respuestas.)

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
18	Tiempo funcionamiento de la empresa	12	16%
	Experiencia del personal que la conforma	13	18%
	Buenas referencias de clientes anteriores	61	84%
	Garantía en sus servicios	60	82%
			200%

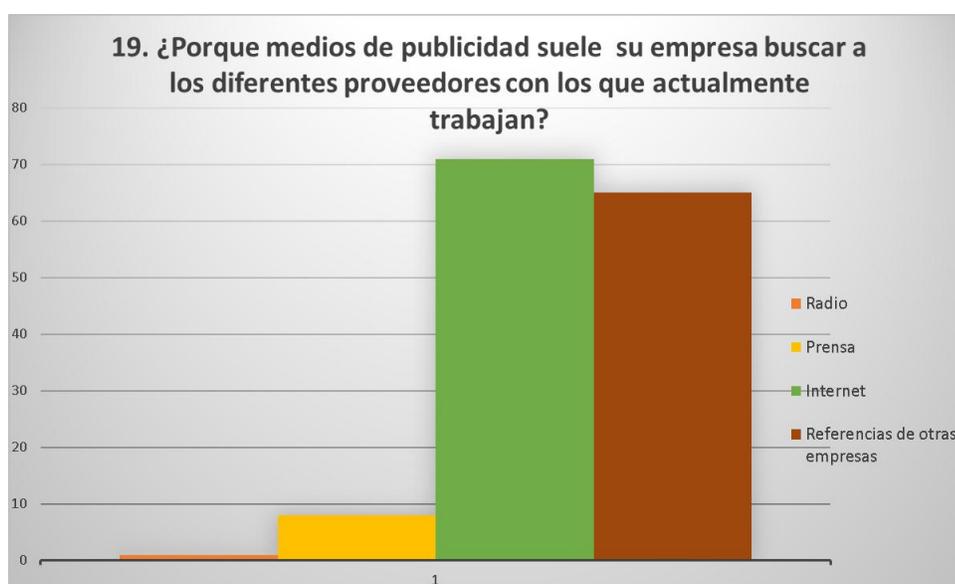


Objetivo: *identificar qué criterios son considerados por las empresas a la hora de optar por un nuevo proveedor.*

Análisis: *Según las empresas encuestadas los criterios básicos para seleccionar un proveedor de servicios de Recursos Humanos son las buenas referencias de clientes anteriores con un 84% y garantía de sus servicios con un 82% y el criterio con menor relevancia es el tiempo de funcionamiento con un 16%. Por lo tanto la poca experiencia con la que cuenta TContrato El Salvador, S.A de C.V no es un impedimento para poder prestar los servicios a nuevos clientes. Es de suma importancia las buenas relaciones que actualmente posee tanto con Davivienda como con Banco Agrícola. Las cuales servirán de referencia a nuevos clientes.*

19. ¿Por qué medios de publicidad suele su empresa buscar a los diferentes proveedores con los que actualmente trabajan? (Elija dos de las siguientes respuestas).

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
19	Radio	1	1%
	Prensa	8	11%
	Internet	71	97%
	Referencias de otras empresas	65	89%
			199%

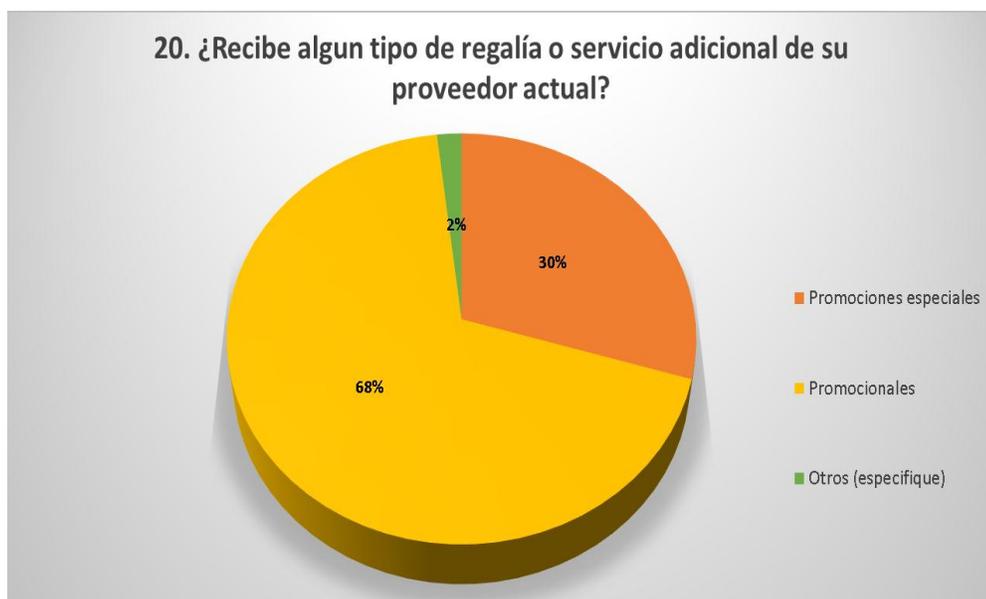


Objetivo: determinar cuáles serían las mejores formas de promocionar la empresa TContrato El Salvador

Análisis: Según las empresas encuestadas las dos mejores opciones para buscar a sus proveedores son el internet con un 97% y las referencias de otras empresas con un 89%, por lo que TContrato El Salvador, S.A de C.V debe buscar tener presencia en internet ya sea con la creación de su página web como en las diferentes redes sociales a las que hoy en día cualquier persona o empresa tiene fácil acceso.

20. ¿Recibe algún tipo de regalía o servicio adicional de su proveedor actual?⁹⁰

Pregunta	Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
20	Promociones especiales	16	30%
	Promocionales	37	69%
	Otros (especifique)	1	2%
	Total de respuestas	54	100%



Objetivo: Conocer si los competidores están entregando algún tipo de valor agregado a sus clientes

Análisis: Un 68% de los proveedores opta por entregar promocionales a sus clientes como un plus a sus servicios y un 30% recibe promociones especiales entre las que mencionaron descuentos especiales en ciertas épocas del año, participación gratuita en eventos de capacitación entre otras. Por lo que se concluye que TContrato El Salvador, S.A de C.V debe crear estrategias de acercamiento a sus clientes, tomando en cuenta que para esto es necesario realizar cierta inversión de recursos.

⁹⁰ Pregunta dirigida únicamente a las empresas que indicaron utilizar el servicio de Outsourcing.

ANEXO 4

Listado de Empresas
registradas en la ANEP que
forman parte de la muestra

Empresas que formaban parte de la muestra		Sutitución
3M	Ingenio El Angel	Hipotecaria
Almacenes Simán	Insinca (Industrias Sint)	INVERSOP
Aluminio de El Salvador	Jugueton (Juguesal S.A. De C.V.)	Inversiones Gbaron
Arco Ingenieros	La Casa Castro	
Astaldi SpA	La Casa del Repuesto	
Banco Agricola	La Centro Americana	
Banco Citi	La Cornucopia	
Banco Davivienda	La Curacao (Unicomer)	
Banco de America Central	Los Cebollines	
Banco G & T	McCormick	
C. Imberton	MOLSA	
Cadena de Hoteles Villa Serena	Operadora del Sur	
CAESS	Optica La Joya	
Cajas y Bolsas	Opticas Franklin (Grupo 20/20)	
Calleja S.A.	Oxgasa	
Canal Dos	Phillip Morris	
Casa de Cambio Puerto Bus	Prado (GMG EL SALVADOR)	
CASAS AMERICANAS	Procredit	
Chevron	Productos Alimenticios Diana	
Cia. Azucarera Salvadoreña	Productos Avon	
Consortio Internacional, S.A. de C.V.	Sertracen	
D/CASA	Shell El Salvador	
Digicel	Sherwin Williams	
Documentos y Digitales de El Salvador	Solaire	
Drogueria Santa Lucia	Sun Chemical	
DUKE ENERGY INTERNATIONAL EL SALVADOR	Super Repuestos	
Embotelladora La Cascada	Tecnasa	
GBM de El Salvador	Telefonica	
GRUPO CALVO	Telemovil	
Grupo Q	Tex tuffil	
Grupo Santillana	Tienda Libre	
Helene Curtis (Curtis Industrial)	TOTAL EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	
Holcim El Salvador	Unilever de C.A.	
Hotel Real Intercontinental (Hoteles S.A.)	Universidad Francisco Gavidia	
Impresa Repuestos	Urbano Express	
Industrias la Constancia	Zeta Gas	
Industrias Mike Mike		

ANEXO 5

Manual de Procesos

23/02/2015

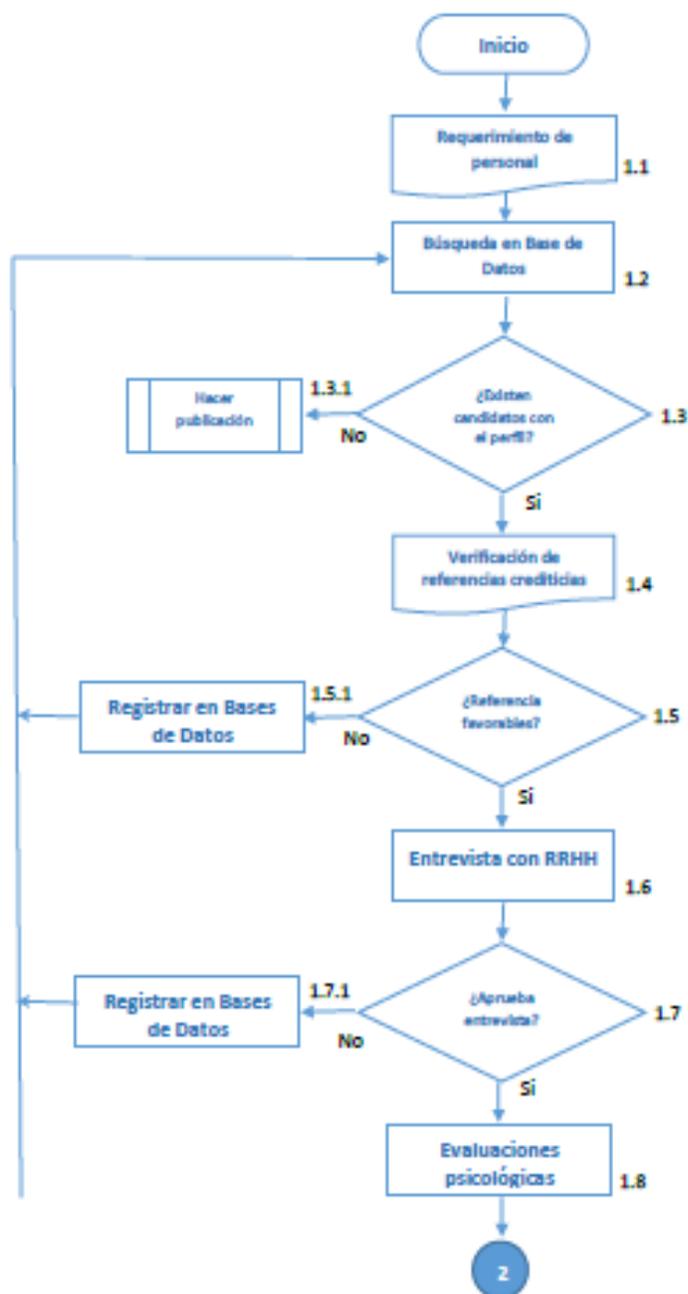
MANUAL DE PROCESOS

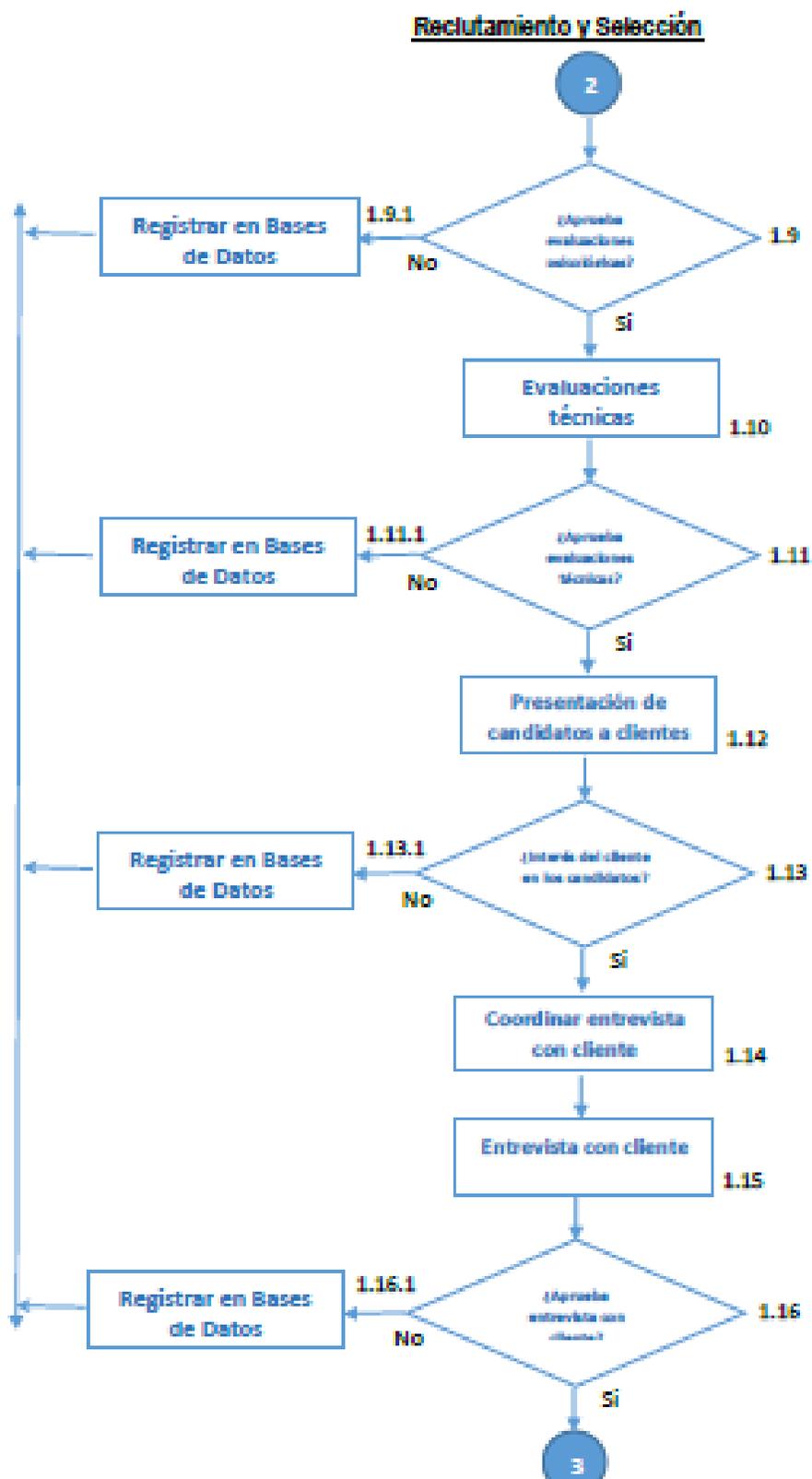
TCONTRATO EL SALVADOR, S.A DE C.V



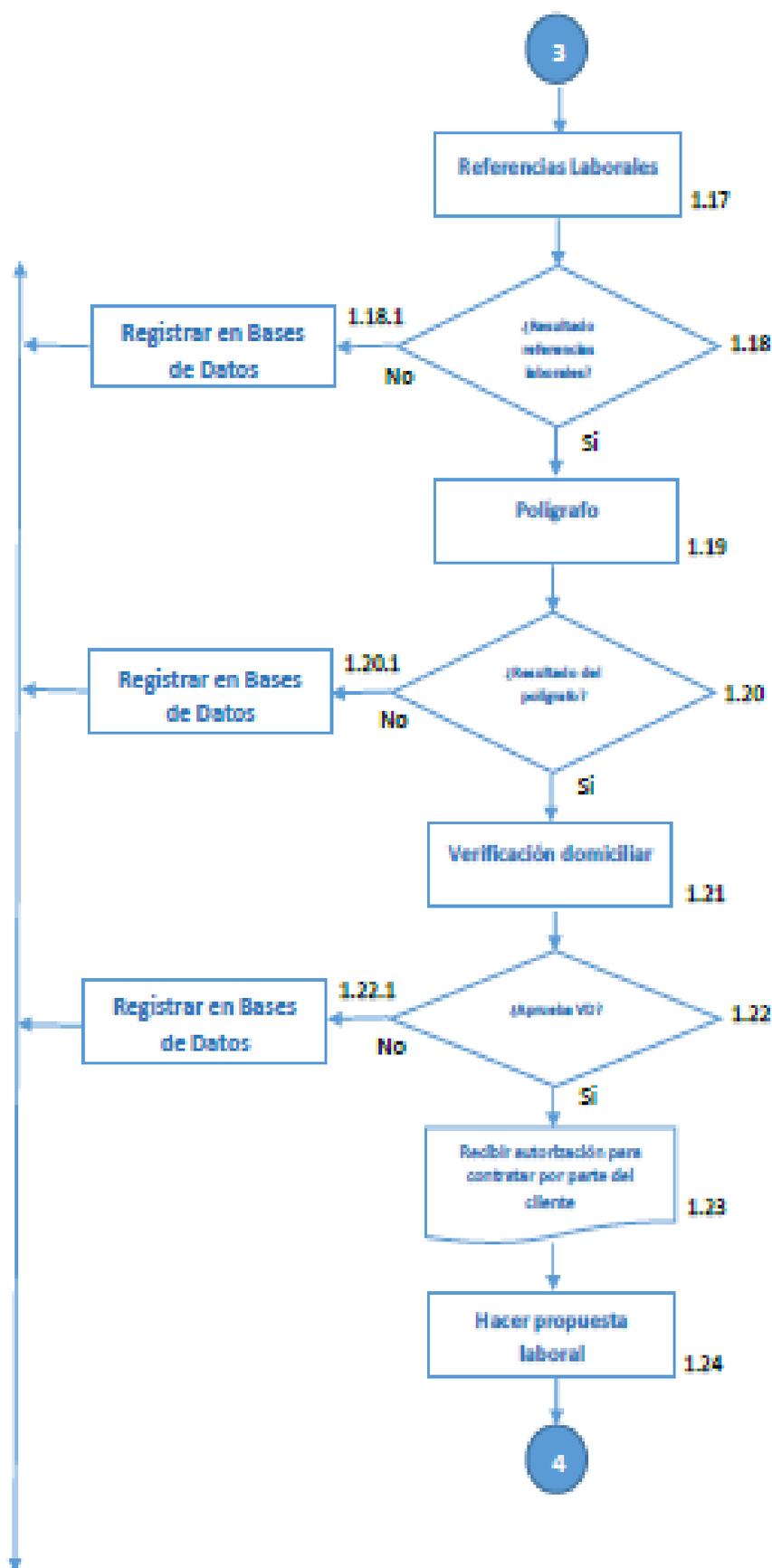
WILLIAM EDUARDO CAÑAS GALDAMEZ

1. Reclutamiento y Selección

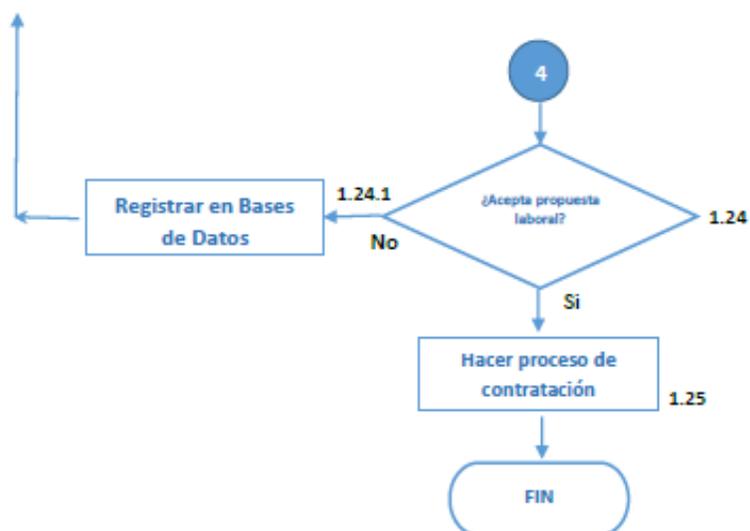




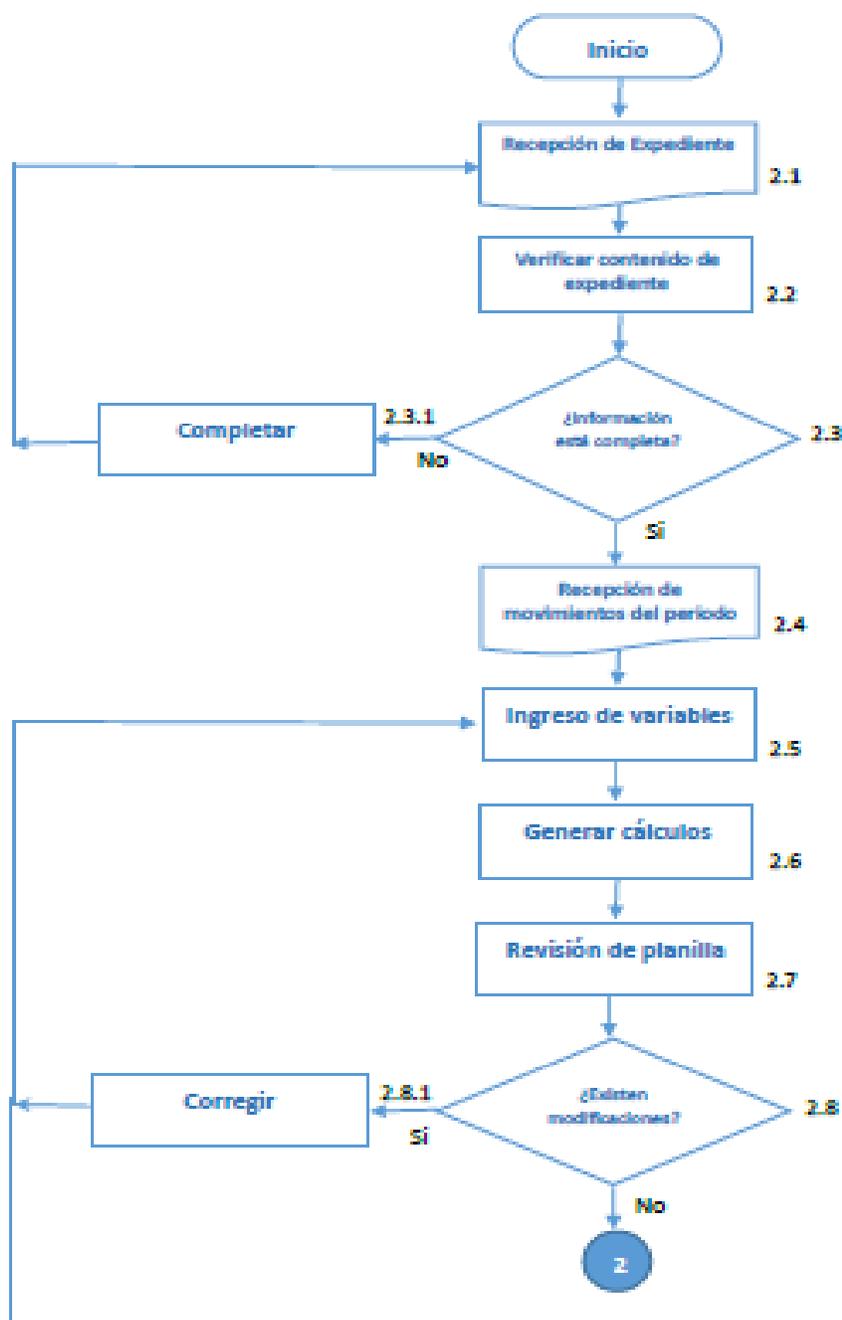
Reclutamiento y Selección



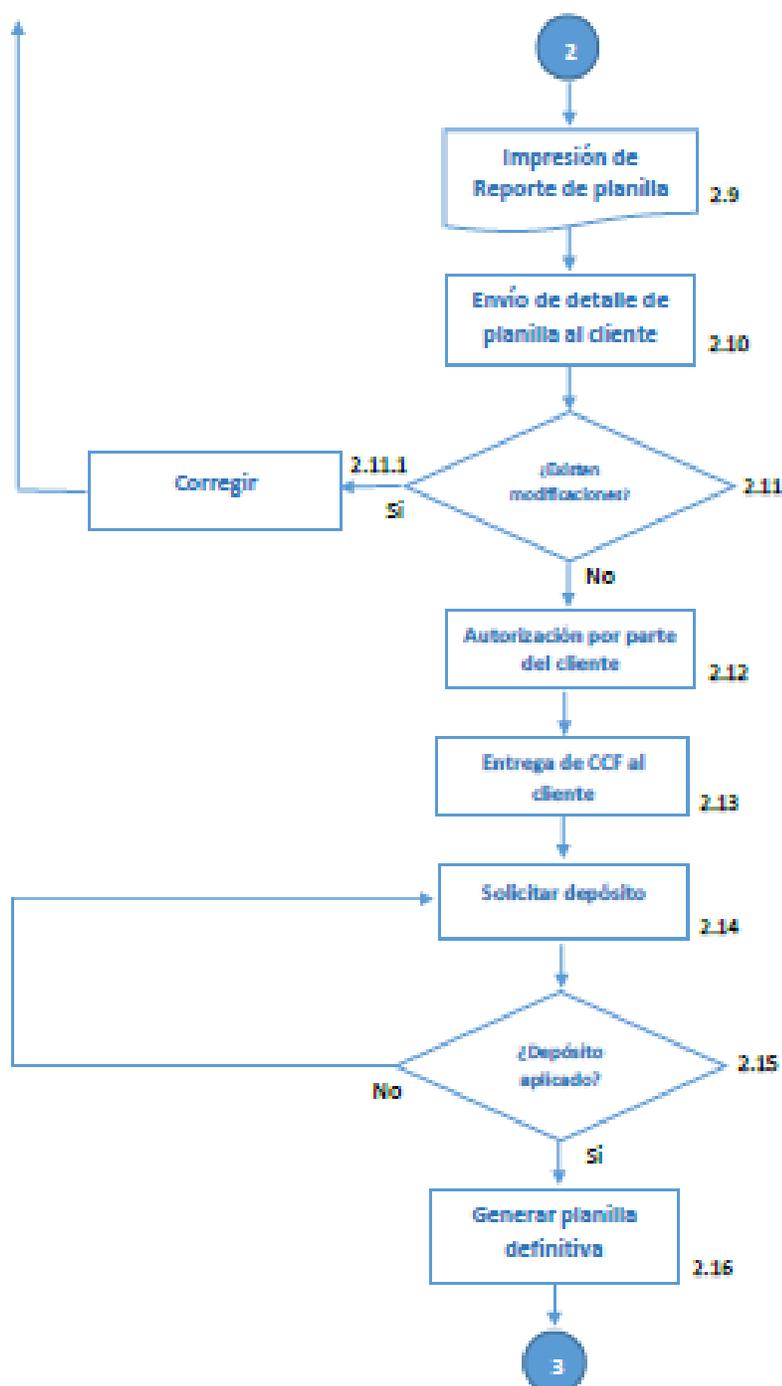
Reclutamiento y Selección



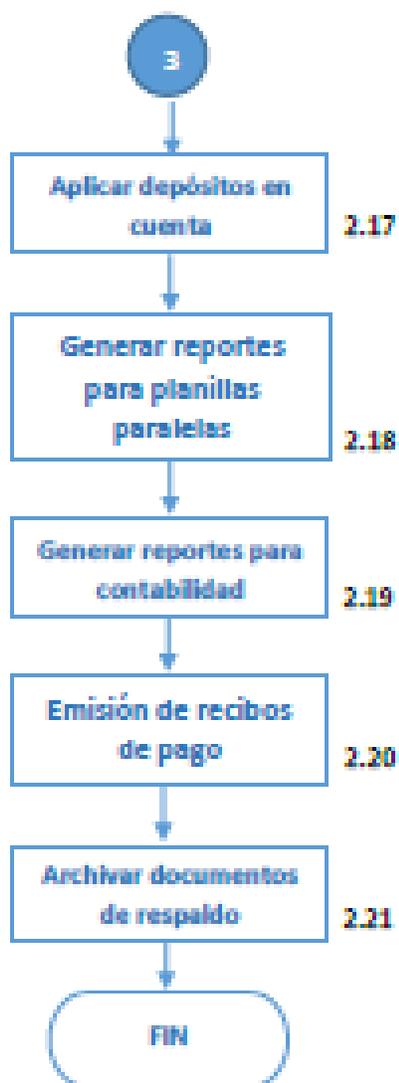
2. Administración De Planilla



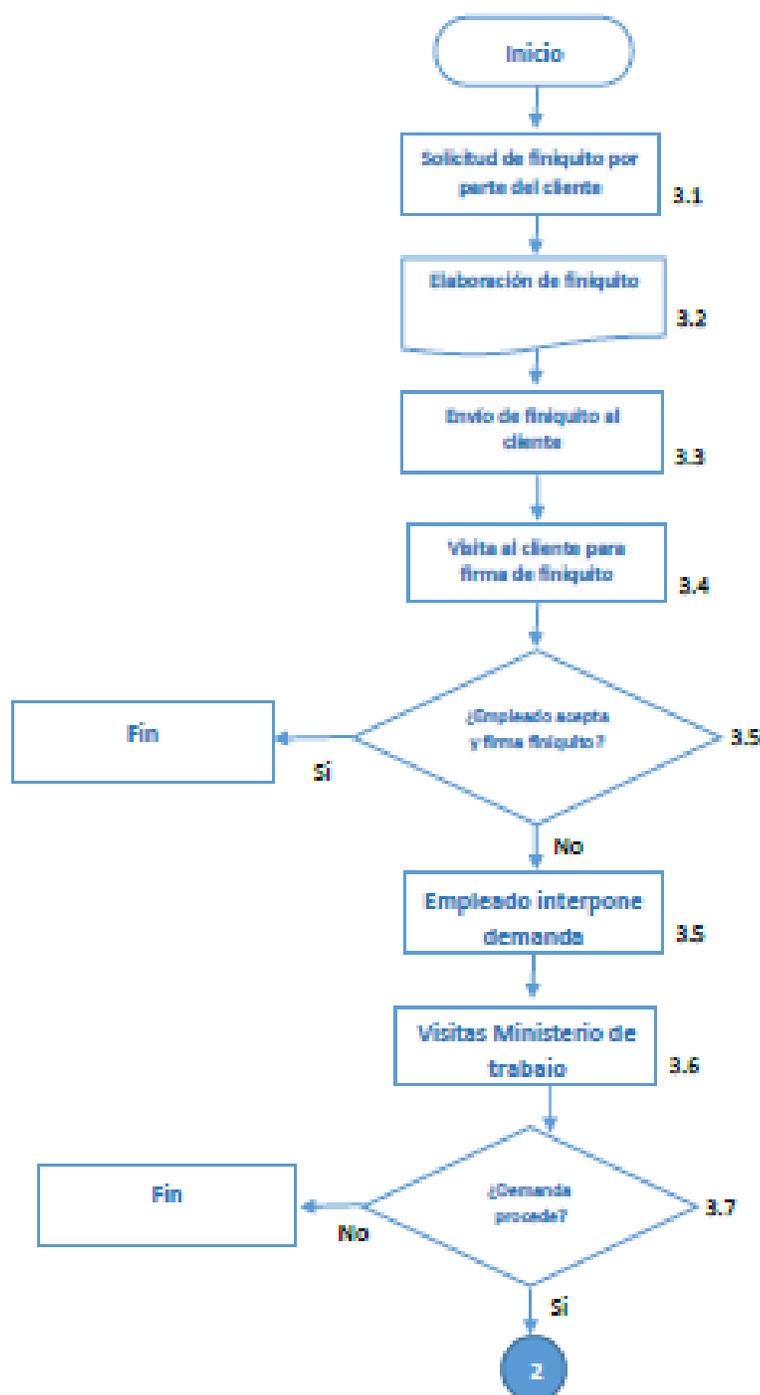
Administración De Planilla



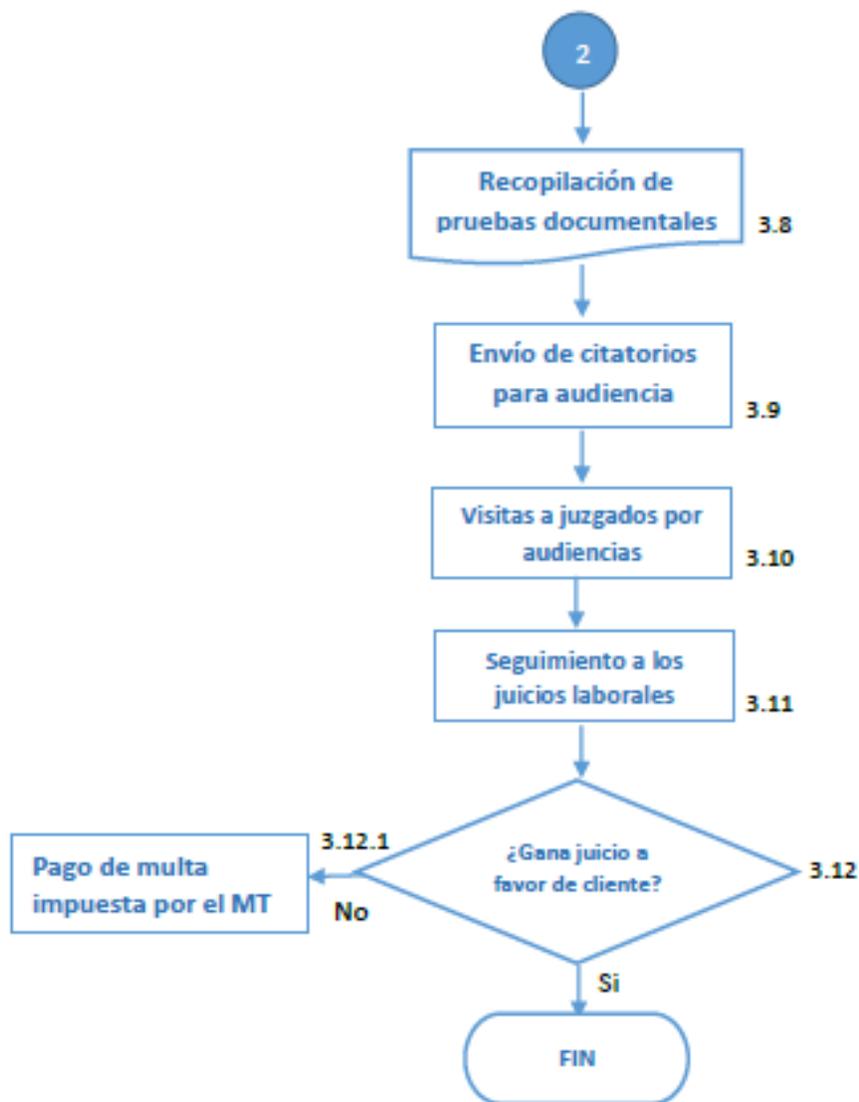
Administración De Planilla



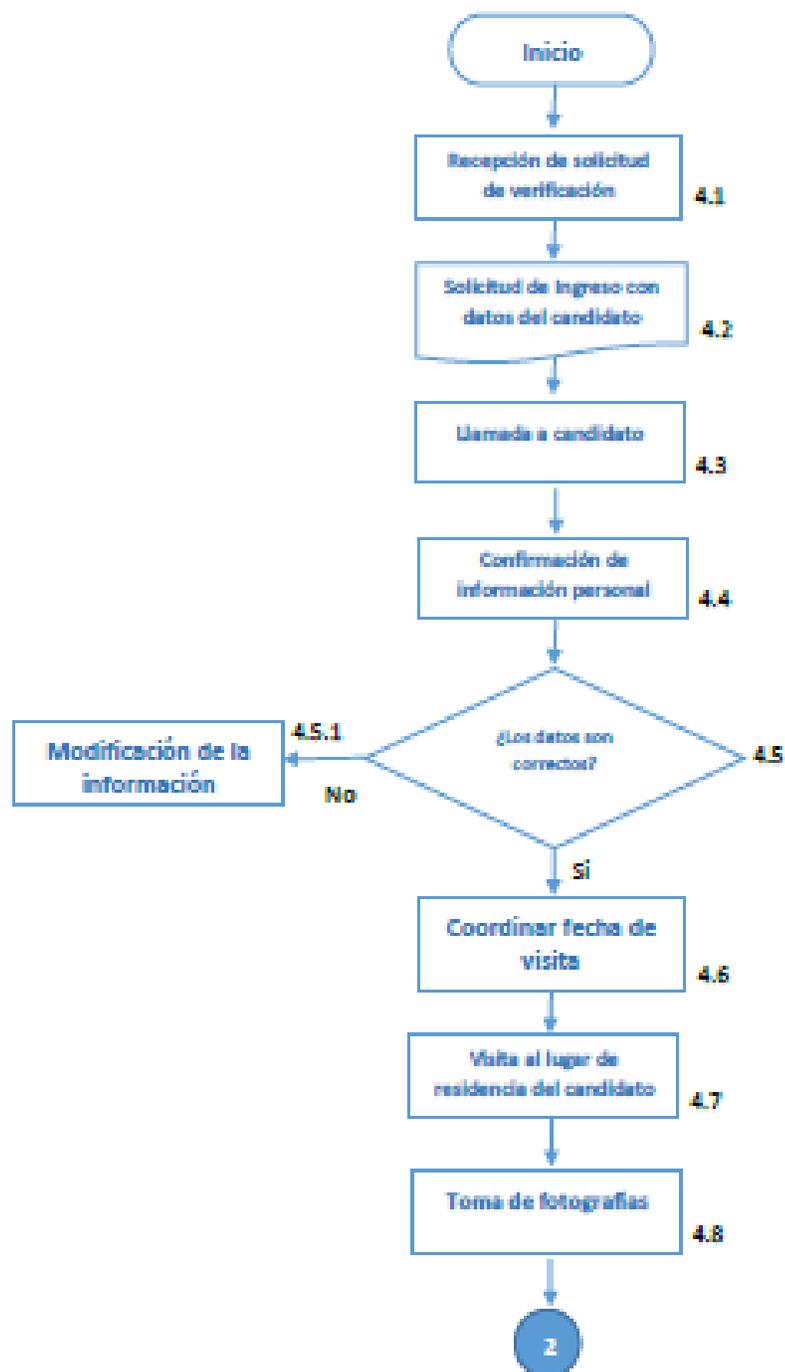
3. Asesoría En Materia Laboral



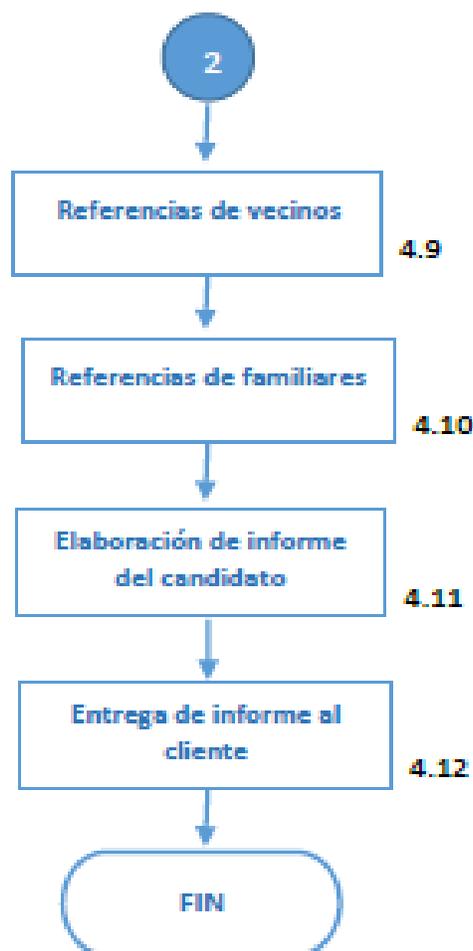
Asesoría En Materia Laboral



4. Verificación Domiciliar



Verificación Domiciliar



5. Organización De Capacitaciones

