

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Diseño e implementación de procedimiento para la elaboración
del presupuesto general de ingresos y gastos para la
empresa Outsource Empresarial, S. A.**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Gaspar Ajú Quiacain

Guatemala, febrero de 2013

**Diseño e implementación de procedimiento para la elaboración
del presupuesto general de ingresos y gastos para la
empresa Outsource Empresarial, S. A.**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Gaspar Ajú Quiacain

Lic. Elfego Amán López Ramírez, **Asesor**
Licda. Alba Consuelo Girón de Castillo, **Revisora**

Guatemala, febrero de 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador

**Tribunal que Practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Lic. Julio Antonio Cantoral

Examinador

Lic. Luis Fernando Rodríguez

Examinador

Lic. Ernesto Ramón Tzún

Examinador

Lic. Elfego Amán López Ramírez

Asesor

Licda. Alba Girón de Castillo

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0049-2012-ACA-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE DICIEMBRE DE 2012

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Elfego Amán López Ramírez, tutor y Licenciada Alba Consuelo Girón de Castillo, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS Y GASTOS PARA LA EMPRESA OUTSOURCE EMPRESARIAL, S. A.”. Presentada por el estudiante Gaspar Ajú Quiacain, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00557, de fecha 07 de diciembre de 2012; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.




Lic. César Augusto Custodio Cobarral

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Elfego Amán López Ramírez
Contador Público y Auditor
Colegiado 6191
30 Av. "A" 2-12 Cañadas del Río
San Miguel Petapa
ealramirez@yahoo.com.mx
Teléfono 66290059 Celular 42713545

Guatemala, 11 septiembre de 2012.

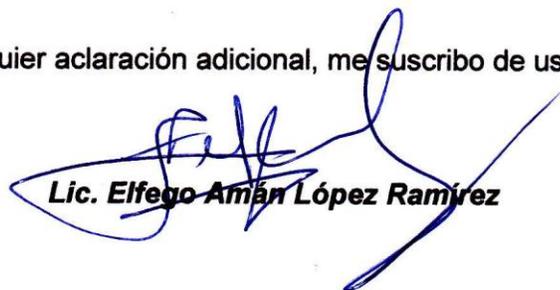
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Diseño e implementación de procedimiento para la elaboración del presupuesto general de ingresos y gastos para la empresa Outsource Empresarial, S.A.", realizado por Gaspar Ajú Quiacain, carné 1125075, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 88 puntos sobre 100.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Elfego Amán López Ramírez

c.c.archivo

Alba Consuelo Girón Marroquín
Licenciada en Administración Educativa
Colegiado No. 9625

Guatemala, octubre 13 de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
M.A. César Augusto Custodio Cóbar (Decano)
Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)
Universidad Panamericana
Ciudad.

Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema:” **Diseño e implementación de procedimiento para la elaboración del presupuesto general de ingresos y gastos para la empresa Outsource Empresarial, S.A.**”, realizado por **Gaspar Ajú Quiacain, Carné No. 1125075**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.


Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 096.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Ajú Quiacain, Gaspar** con número de carné **1125075** aprobó con **84 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, a los catorce días del mes de noviembre del año dos mil doce_____

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticinco días del mes de enero del año dos mil trece._____

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Adelina L.
cc.Archivo.

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** Por haberme permitido alcanzar mi objetivo, por la salud, por la vida y por todas las bendiciones recibidas.
- A MI ESPOSA:** Rosario Cruz, por todo su apoyo, paciencia y sobre todo por su amor que me hace ser más fuerte a las adversidades.
- A MIS PADRES:** A mi papá Gaspar Ajú por sus sabios consejos, en especial a mi madre Rosa Quiacain, (QEPD), por haberme impulsado a estudiar.
- A MIS HIJOS:** Rosa Mayté, Pedro Alessandro por su amor, cariño, y fuente de mi alegría.
- A MIS HERMANOS:** Mariano, Carlos, Rafael, Juan y Manuela, con mucho amor de hermano.
- A MIS ABUELOS:** Quienes ya gozan de la paz de Dios y en especial a mi abuela Manuela Chipir, bendiciones desde el cielo.
- A MIS SOBRINOS:** A todos ellos mis sincero aprecio, y a mi sobrino Mario Edgar (QEPD) que Dios lo tenga en su reino.
- A LA UNIVERSIDAD:** Universidad de San Carlos base de mis conocimientos y a la Universidad Panamericana, por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera.
- A MIS SUEGROS** Con mucho respeto, por dejarme ser parte de su familia.
- A MIS CUÑAD@S:** Con mucho cariño.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Misión	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Información Comercial	2
1.1.3.1 Recursos Humanos y Planillas	2
1.1.3.2 Outsourcing Funcional	4
1.1.3.3 Facilities Management	5
1.1.3.4 Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad	5
1.1.4 Estructura Organizacional	6
1.1.5 Organigrama	7
1.1.6 Aspectos Legales y Fiscales	8
1.2 Planteamiento del Problema	9
1.3 Justificación de la Investigación	10
1.3.1 Pregunta de la Investigación	10
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.1 Objetivos Específicos	11
1.5 Alcances y Límites	11
1.5.1 Alcances	11
1.5.2 Límites	11
1.6 Marco Teórico	11
1.6.1 Outsourcing	11
1.6.2 ¿Qué es un Presupuesto?	15

Capítulo 2	26
2. Metodología	26
2.1 Tipo de Investigación	26
2.2 Sujetos de Investigación	26
2.3 Instrumentos de Estudio	26
2.4 Diseño de la Investigación	27
2.5 Aporte Esperado	28
Capítulo 3	29
3.1 Análisis de la Investigación y Resultados Obtenidos	29
3.2 Resultados de la Investigación	30
3.2.1 La Administración	30
3.2.2 Planeación Administrativa y Financiera	31
3.2.3 Análisis FODA	33
3.2.4 Análisis de Auditoría	35
3.3 Política de Contratación de los Servicios	39
3.4 Análisis Fiscal	42
3.5 Análisis Financiero	45
3.5.1 Análisis de las Razones Financieras	48
Capítulo 4	52
4.1 Propuesta de Solución al Problema Identificado	52
4.1.1 Etapas Previas de un Presupuesto	52
4.1.2 Estimación de Ventas o Ingresos	54
4.1.3 Procedimiento y Política de Ventas	55
4.1.4 Plan Estratégico de Ventas	56
4.1.5 Táctica de Ventas	56
4.2 Procedimiento para la elaboración de un Presupuesto de Ventas, Costos y Gastos para una empresa de Servicio.	58
4.2.1 Presupuesto de Ventas	58
4.2.2 Presupuesto de Costo de Ventas	60
4.2.3 Presupuesto de Gastos Administrativos o de Operación	63

4.2.4 Presupuesto de Otros Ingresos y Gastos Financieros.	65
4.2.5 Resumen del Estado de Resultado Presupuestado o Proyectado.	66
4.2.6 Determinación de la Ganancia Marginal	67
4.3 Guía para la elaboración de un Contrato para la Prestación de Servicio.	68
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias Bibliográficas	75
Anexos	77

Lista de cuadros

Cuadro No. 1 Elementos de un presupuesto	29
Cuadro No. 2 % de comisión por servicio	39
Cuadro No. 3 Cálculo de costo del servicio (planilla de 99 empleados)	40
Cuadro No. 4 Cálculo de costo del servicio (planilla de 147 empleados)	40
Cuadro No. 5 Cuadro comparativo de beneficio	41
Cuadro No. 6 Análisis de razones financieras	48
Cuadro No. 7 Razones de rentabilidad	50
Cuadro No. 8 % Participación por tipo de servicios	57
Cuadro No. 9 Cálculo de proyección de ventas mensuales	59
Cuadro No. 10 Presupuesto de ingresos	60
Cuadro No. 11 Cálculo de proyección de costo de ventas	61
Cuadro No. 12 Presupuesto de costos	62
Cuadro No. 13 Presupuesto de gastos administrativos	64
Cuadro No. 14 Presupuesto de otros ingresos financieros	65
Cuadro No. 15 Presupuesto de otros gastos financieros	65
Cuadro No. 16 Resumen de utilidad – pérdida presupuestado	66
Cuadro No. 17 Determinación de ganancial marginal proyectado	67

Lista de cédulas

Cédula No. 1 Centralizadora de ingresos y costos	36
Cédula No. 2 Análisis comparativo de ganancia marginal 2011-2010	37
Cédula No. 3 Centralizadora de gastos administrativos	38

Lista de Anexos

Anexo No. 1 Balance General al 31-12-2011	78
Anexo No. 2 Estado de Resultados del 01-01-2011 al 31-12-2011	79
Anexo No. 3 Estado de Resultados del 01-01-2010 al 31-12-2010	80
Anexo No. 4 Cronograma de actividades	81
Anexo No. 5 Análisis de Ishikawa	82
Anexo No. 6 Contrato de prestación de servicios (Outsourcing)	83
Anexo No. 7 Cuestionario	85

Resumen

Para el desarrollo de la presente Práctica Empresarial Dirigida, con base al estudio realizado, el trabajo se enfoca en el área de finanzas de la compañía Outsource Empresarial, S. A. que se dedica a la contratación de recurso humano para terceros con la modalidad de subcontratación, así como otros servicios administrativos para buscarle soluciones integrales a una compañía, que desea contratar sus servicios y que necesita enfocarse en sus actividades claves del negocio y de las operaciones, sin preocuparse de la administración del recurso humano, el cual está garantizado con Outsource.

En la elaboración del diagnóstico general a la empresa, se determinó como punto crítico la falta o inexistencia de un presupuesto, y con base a esta debilidad gerencial se establece el tema a desarrollar y como propuesta de solución el diseño de un procedimiento para la elaboración del presupuesto general de ingresos y gastos, que se presenta en el Capítulo No. 4, con el fin de poder optimizar un análisis financiero y el de evaluar el cumplimiento de los objetivos, planes y programas establecidos, hacia la obtención de buenos resultados administrativos.

A la empresa se le proporciona el diseño de un presupuesto que ayudará a la organización para determinar las variaciones de incremento o disminución en los ingresos y el control de los costos y gastos administrativos.

Para el desarrollo del trabajo, se realizaron entrevistas con el representante legal, quien es el encargado de las finanzas de Outsource Empresarial, S. A. y también se solicitó apoyo a la administración para poder obtener más información relevante a la compañía, a través de un estudio descriptivo y narrativo.

Con la implementación del presupuesto, se espera que la empresa pueda tener una buena planificación y control de sus utilidades y conocimiento del flujo de movimiento de sus finanzas, con lo cual garantizará una información más confiable en la proyección de sus ingresos y gastos anuales.

Introducción

Con el estudio sobre las finanzas y el desarrollo que ha sufrido las ciencias económicas, y el ambiente competitivo que imperan en los negocios, los cuales exigen a la administración sistemas financieros más técnicos, con procedimientos de control para que de ella haga una administración eficiente.

La falta de planificación de las operaciones puede inducir a problemas en una empresa, debido a la competencia, los descensos de las ventas por situaciones ajenas a la administración, que hacen que la empresa tenga mayor atención y control de sus ingresos y gastos, de tal forma que para el desarrollo del presente trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, se detectó la necesidad de “Diseñar e implementar un procedimiento para la elaboración del presupuesto general de ingresos y gastos para la empresa Outsource Empresarial, S. A”.

Este trabajo contempla aspectos teóricos que sirven para la elaboración de un presupuesto que debe utilizar la empresa para estimar sus ingresos y costos, así como predecir sus utilidades al final de un período de negocio en marcha.

El contenido del trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida consta de 4 capítulos, los cuales se resumen de la siguiente forma:

En el Capítulo No. 1 se describe la empresa objeto de estudio e investigación, en donde se detalla las generalidades de su entorno, tales como: su visión y misión, sus políticas, su estructura organizacional y los tipos de servicios que presta, aspectos fiscales, etc. También este capítulo contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación y el marco conceptual conocido como el marco teórico relacionado a un outsourcing y el presupuesto.

El Capítulo No. 2 detalla la metodología utilizada durante la investigación de campo, en adición los instrumentos aplicados y como el aporte esperado tanto para la sociedad, la empresa y a la Universidad.

En el Capítulo No. 3, se plasman los resultados y análisis de la investigación en donde se detallan los hallazgos y deficiencias que se encontraron en la recopilación de la información, los cuales fueron analizados con la técnica del FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Al mismo tiempo se aplicaron el Análisis de Auditoría, Análisis Fiscal, Análisis Financiero, etc.

Y en el Capítulo No. 4, se plantea la propuesta de solución al problema identificado, el cual está enfocado al procedimiento para la elaboración de un presupuesto de ventas, costos y gastos para una empresa de servicio, y como un valor agregado al trabajo también se incluye un segundo punto que es la guía para la elaboración de un contrato para la prestación de servicio.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Outsource Empresarial, S. A. es una filial de Outsource fundada desde 1998 en la República de El Salvador, y forma parte de un grupo empresarial a nivel centroamericano enfocados en proveer a empresas nacionales e internacionales, una oferta de servicios para administración de procesos de negocios que comprenden subcontratación de funciones críticas o no críticas de sus negocios. Outsource posee habilidad innovadora, personal altamente capacitado y el uso de técnicas de punta a nivel regional

El 2 de enero de 2004 fue constituido Outsource Empresarial, S. A. en Guatemala con un capital autorizado de Q 200,000.00 y capital pagado de Q 5,000.00, inscrito en el Registro Mercantil con el No. 57-053 Folio 94 del Libro No. 150 de Sociedades. Asimismo está registrado ante el Ministerio de Trabajo bajo el No. 115,600, y ante la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- con el Número de Identificación Tributaria -NIT- 3657661-6, y con domicilio fiscal en: 7ª. Av. 7-78, Zona 4 Edificio Centroamericano, segundo nivel Of. 207.

Outsource posee habilidad innovadora, personal altamente capacitado y el uso de técnicas de punta a nivel regional, que permite brindarle servicios a los clientes con valor agregado.

Los clientes son organizaciones que, siguiendo las tendencias comerciales a nivel mundial, deciden enfocarse en las actividades claves de su negocio y contratan a Outsource Empresarial, S. A. para la gestión de ciertas actividades, centrales o no centrales, para cumplir con sus objetivos a un menor costo y con valores agregados.

1.1.1 Misión

Acompañar a nuestros clientes en su camino al éxito aportando soluciones para la gestión de sus procesos de negocio.

1.1.2 Visión

Ser la excelencia en la provisión de soluciones para nuestros clientes.

1.1.3 Información Comercial

Los servicios que ofrece la empresa según las necesidades de cada uno de sus clientes son los siguientes:

- Recursos Humanos y Planillas
- Outsourcing Funcional
- Facilities Managment
- Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad

1.1.3.1 Recursos Humanos y Planillas

Dentro de este proceso existe varios tipos de servicio como son: Subcontratación de Personal, Administración de Planillas y prestaciones, Consultoría de Recursos Humanos (RRHH), Reclutamiento y Selección, es este el producto más importante para la compañía en Guatemala.

Subcontratación de personal:

Outsource busca forma y gerencia, equipos de trabajo capacitados, facilitando la gestión de los clientes, brindando el personal idóneo que se requiere, asumiendo con el cliente la responsabilidad de administrar la relación laboral.

- Outsource asume el rol de empleador como una relación legal contractual con el personal totalmente alineado a la legislación vigente del país. El servicio puede integrar la gestión de cobertura por los reemplazos y sustituciones temporales o permanentes y vacaciones de los empleados. También tiene la modalidad de sustitución patronal, en donde la legislación patronal lo permita, realizando las acciones necesarias para trasladar el

personal existente de una empresa a la planilla de Outsource Empresarial, S. A., y como beneficio principal que ofrece es: Disminuir la carga operativa de la función de RRHH de los clientes.

Administración de planillas y prestaciones

El servicio de “gestión del proceso de planillas” consiste en concesionar a Outsource para que administre las planillas de pago (nóminas) de su empresa o institución, actuando como una prolongación de su organización.

La asistencia que Outsource ofrece 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, así como los trámites administrativos que se desprenden de dicho acto, con instituciones estatales y privadas, y como beneficio principal es: Reducción en el costo total del proceso de administración de la función de pago al personal y mayor agilidad y satisfacción del personal.

Consultoría de recursos humanos

Outsource ofrece consultorías de RRHH basándose en las necesidades de los clientes, para garantizarles una gestión eficiente y alineada a los objetivos de la organización, y estos pueden ser: Desarrollo de modelos de gestión integrado de recursos humanos, implantación de herramientas para la evaluación de desempeño y desarrollo de recursos humanos, etc.

Reclutamiento y selección.

Con este servicio se ofrece al cliente ahorro en tiempo y dinero en anuncios, entrevistas, evaluaciones, psicometrías entre otros, porque se cuenta con sistema exigente de reclutamiento y selección de personal del mercado, y como beneficio al cliente es: Una fuente completa, confiable y permanente de recursos humanos y períodos de garantía por reposición de personal.

1.1.3.2 Outsourcing Funcional

En este ramo se ofrece lo siguiente: Servicio al cliente, proceso final de cadenas productivas, promoción y comercialización de productos y servicios.

Servicio al cliente

Como es bien sabido es de mucha importancia manejar equipos de trabajo para atención a clientes y usuarios de las empresas; Outsource cuenta con el staff idóneo para brindar este servicio, que incluye la administración de la función de soporte y atención al cliente así como la administración del personal para desempeñar estas funciones. Gestión y resolución de problemas al usuario, escalamiento de incidencias a proveedores y/o socios de negocios y análisis y generación de informes.

Proceso final de cadenas productivas (empaquete)

El objetivo final de proveer este servicio es generar a las empresas la mejor solución en la forma de distribuir los artículos en su respectivo embalaje y estos a su vez en contenedores listos para distribuirse. Se cuenta con ingenieros de procesos con las competencias necesarias para analizar los procesos involucrados, modelarlos, sugerir mejoras relacionadas con la ingeniería de los mismos y que pueden redimir en mejoras en costos para los clientes, como también mantener los estándares de calidad y cumplir con las metas establecidas.

Promoción y comercialización de productos y servicios

Se contribuye a que los clientes posicionen su marca e incrementen el consumo de sus productos y servicios, a través de la implementación de una estrategia completa desde conceptualizar la idea, reclutar al personal idóneo, ejecutar el proyecto y supervisar la función en la cual apoyamos hasta el logro de las metas establecidas por las organizaciones.

1.1.3.3 Facilities Management

Para una organización, la adquisición y la tenencia de un bien inmobiliario representa una de las decisiones críticas de su existencia, así como también implica una gran cantidad de gestiones y actividades dispares (evaluación previa, negociación y gestión de contratos, proyectos y obras, contratación de suministros y servicios, mantenimiento preventivo y correctivo, seguridad, etc.).

Outsource es pionero en ofrecer una figura única susceptible de coordinar y centralizar estas tareas y asumir la responsabilidad para administrar el proceso de coordinación entre el propietario y los distintos profesionales, empresas y/o administraciones que intervienen en estos procesos, y representa realmente los intereses a mediano y largo plazo de la propiedad.

Facilities Management es la práctica gerencial de las actividades derivadas de la administración de el lugar físico (infraestructura) de trabajo, desde sistemas, servicios y procesos.

En la administración de propiedades, el departamento técnico ofrece una gama de servicios integrales consistentes en el mantenimiento de sistemas de propiedades y edificios como son ascensores, alarmas, iluminación, electricidad, agua potable, aire acondicionado, plantas de emergencia, entre otros. Outsource coordina todas las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas antes mencionados.

1.1.3.4 Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad

Los servicios de consultoría que Outsource ofrece son variados. Como por ejemplo: Consultoría en la gestión y supervisión del proceso de planificación estratégica, asesoría en el desarrollo e implantación de sistemas y programas de calidad y productividad orientados a alcanzar la certificación ISO9001. Reingeniería de los procesos de producción y servicio, etc.

1.1.4 Estructura Organizacional

La empresa objeto de estudio tiene la siguiente estructura organizacional establecida en Guatemala.

Representante Legal

Administrador / Administración

Asistente de Administración

Evaluador o Seleccionador de personas

Contador

Representante Legal

Es el más alto nivel jerárquico dentro de la organización en Guatemala, en este puesto se centraliza la mayor parte de trabajo que viene desde la casa matriz y luego hace las respectivas delegaciones o estructura del plan de trabajo de los demás colaboradores. Su principal función es administrativa y financiera, como por ejemplo: autorizar los pagos de planilla y de supervisar el funcionamiento de la organización, y es el principal contacto para todos los clientes que están vigentes en el país.

Administración / Administrador

Es el segundo puesto más importante de la organización después del Representante Legal, este puesto tiene a su cargo el manejo de la papelería, como por ejemplo los contratos de trabajo de los empleados contratados y la logística con los clientes. Este también controla a los empleados directos de Outsource que están subcontratados por otras empresas, que son en total 58 personas, asimismo la organización de la documentación necesaria para enviar o colocar a los candidatos elegidos para ocupar los puestos en las empresas que están afiliadas o clientes de Outsource.

Asistente de administración

Colabora en la logística y en la papelería de contratos (archivo) y otros documentos legales que se utilizan en la compañía, para lograr la agilidad de la información y la satisfacción del cliente, o empleado, evitando atrasos en solicitudes de documentos tanto de clientes como de los empleados directamente.

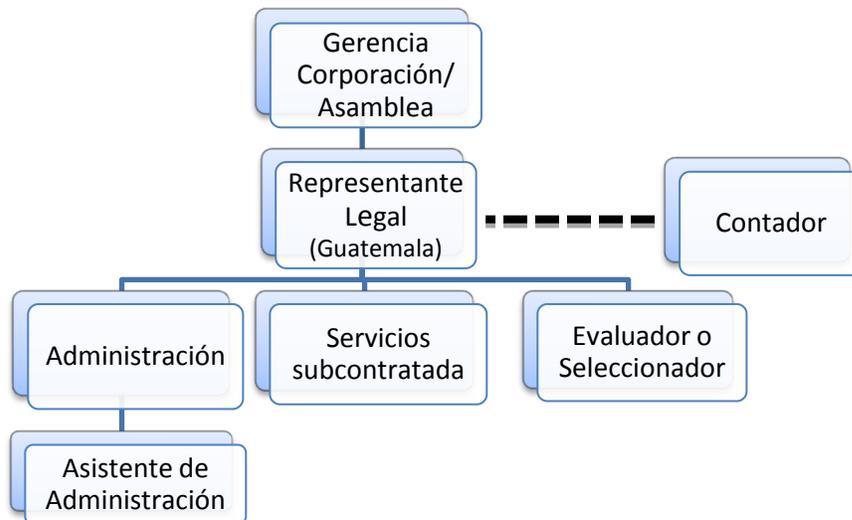
Evaluador o seleccionador de recurso humano

Es la persona quien hace el reclutamiento del recurso humano, y quien se encarga de todas las entrevistas, evaluaciones psicométricas, evaluaciones de habilidades, etc.

Financiero/Contador

Es encargado de llevar la contabilidad general de la compañía, los reportes financieros y sobre todo cumplir con los pagos de los impuestos a los cuales está sujeto Outsource. Esta sección no forma parte directa de la organización, es una entidad que es contratada por los servicios contables.

1.1.5 Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

1.1.6 Aspectos Legales y Fiscales

1. Constitución Política de la República de Guatemala.

La Constitución establece el derecho de trabajo según Artículo No. 101 y 102; velando por el trabajador que se cumplan sus derechos y sus obligaciones garantizando, los derechos sociales entre el empleado y el empleador.

2. Código de Comercio. Decreto No. 2-70 del Congreso de la República y sus reformas.

Establece las guías que se deben seguir en la estructura de la sociedad, la obligación de llevar la contabilidad en forma organizada, siguiendo el sistema de partida doble y la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

3. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República.

La Empresa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el régimen optativo según Artículo No. 72. Hace los pagos trimestrales a cuenta.

4. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Registrado como una entidad normal con la habilitación de libros de compras y ventas autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. Se emite factura por los servicios prestados a los clientes, y presenta declaración mensual.

5. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

La Empresa se encuentra afecta al Impuesto de Solidaridad por ser una entidad jurídica inscrita en el régimen optativo del ISR.

6. Código Tributario. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.

Este Decreto establece las normas para la fiscalización y cumplimiento de los pagos de impuestos. También constituye las sanciones y derechos a que se encuentra sujeta la empresa en caso de no cumplir con las obligaciones establecidas.

7. Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

Regula los derechos y obligaciones del empleado y el empleador o Patrono. Ente que autoriza los libros de salarios, por lo que la empresa cuenta con dicho libro autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

8. Régimen de Seguridad Social

Se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre los sueldos ordinarios pagados mensualmente a los trabajadores, efectuando el descuento del 4.83% de la cuota laboral y la empresa paga el 10.67% de la cuota laboral, el 1% IRTRA y el 1% de INTECAP.

1.2 Planteamiento del Problema

Durante la investigación realizada en la evaluación integral se determinó que la empresa no cuenta con una estructura de presupuesto para la prestación de los servicios de contratación de personal a cuenta de terceros, manejo y administración de personal asumiendo las atribuciones de un departamento de recursos humanos, administración de planillas, y servicio de cobros. En relación a información financiera, el Gerente recibe mensualmente los estados financieros del contador externo contratado, y traslada dicha información al Gerente Financiero del grupo corporativo. Derivado que no se cuenta con un departamento financiero-contable, no existen reportes para la toma de decisiones y tampoco un manual que pueda ayudar a elaborar el presupuesto de la empresa. Los servicios contables se utilizan exclusivamente para cumplir con las obligaciones tributarias.

Actualmente no se analizan los servicios prestados con ninguna herramienta para determinar su tendencia, lo cual hace muy vulnerable que se presente un decrecimiento de los servicios en el futuro, o un crecimiento lento que no sea del conocimiento de la administración, ya que no existe la política de que el negocio debe ser cuantificable y medible en todos sus aspectos. La anterior deficiencia se presenta a nivel local ya que a nivel corporativo se cuenta con un presupuesto que

cubre toda la región; sin embargo el mismo no se ha hecho del conocimiento de los empleados. También se observó que no hay una segregación de funciones de parte del Gerente (Representante Legal) que desarrolla muchas atribuciones que podría delegar, para enfocar los esfuerzos en el análisis financiero.

1.3 Justificación de la Investigación

Toda empresa mercantil, industrial, agropecuaria etc., debe contar con un procedimiento de presupuesto general definido, el cual le sirve para proyectar los ingresos o ventas que se desean alcanzar en un mes o año determinado en comparación del mes y/o año anterior finalizado. Con esta herramienta se puede controlar los ingresos, costos y gastos generales que se efectúan mensual y anual, con este instrumento se podrá medir y cuantificar si los planes, programas y objetivos trazados por la empresa están siendo debidamente desempeñados.

La empresa objeto de estudio no cuenta con este instrumento medidor y comparativo de resultados, por lo que se decide implementar un procedimiento de presupuesto que contribuya al desarrollo económico, y que sea de tipo standard y acondicionado al sistema financiero o a la estructura financiera de Outsource. También se obtendrá los beneficios de poder optimizar la valuación y proyección de ingresos y los gastos operativos, por consiguiente lograr una rentabilidad financiera aceptable.

1.3.1 Pregunta de la Investigación

¿Cuáles son los beneficios para la empresa de la implementación de un presupuesto de ingresos y gastos, como herramienta de control y planificación?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Proveer a la empresa un procedimiento de elaboración de un presupuesto general o de acuerdo a las necesidades de la entidad Outsource Empresarial, S. A. para ser eficiente el análisis financiero de ingresos y gastos y flujo de efectivo.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Elaborar un procedimiento de presupuesto general de ingresos y gastos.
- Optimizar los recursos financieros a través de un presupuesto.
- Controlar los gastos generales.
- Dotar de un diseño de presupuesto acorde a la empresa.

1.5 Alcances y Límites

1.5.1 Alcances

- El alcance de la investigación comprende la evaluación y recopilación de información, que serán los documentos financieros que serán de vital importancia para la elaboración del objetivo.
- Se entrevistó al Representante Legal directamente sobre información relevante para poder ejecutar un trabajo ideal, y para enriquecer el contenido.
- Se trabaja sobre los estados financieros de los años del 2011 y 2010.
- Se utiliza el nombre de la empresa en el informe.

1.5.2 Límites

- Por solicitud del Representante Legal se utilizaron supuestos en algunos datos financieros, que se cambiaron a un porcentaje moderado.
- Por solicitud de la empresa no se requirió información de impuestos pagados y sobre los formatos autorizados debidamente llenos.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Outsourcing

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el

envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el outsourcing que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

A continuación se desarrollan aspectos importantes como algunas definiciones de outsourcing, tipos, razones por las cuales llevarlo a cabo, ventajas y desventajas del mismo así como las estrategias y riesgos involucrados en dicho proceso.

Outsourcing es un tema sumamente interesante que si es bien aplicado puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

Definiciones y Consideraciones

El outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía

requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en estas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Ejemplos:

Contratación:

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing:

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el suplidor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de outsourcing:

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.

- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

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.
- Al suplidor externo, aprender y tener conocimiento del producto en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

1.6.2 ¿Qué es un Presupuesto?

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Planeación de presupuesto

La preparación de un presupuesto depende de la planeación, el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas máquina esperado. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

Presupuestos - Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos; se puede considerar como un programa llevado a números. El presupuesto se puede expresar en términos financieros o en términos de horas de trabajo, unidades de producto, horas-máquina, o cualquier otro término medible numéricamente. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje los planes. Por lo general un presupuesto pone en práctica un programa pero puede ser en sí mismo un programa.

La planeación es “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”. Según Steiner (1983)

Mintzberg (1994) define la planificación anual como “un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones, como también se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados.

Objetivos de los presupuestos

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un período determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

3. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Elementos principales de un presupuesto son:

Es un plan: Esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

Integrador: Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global.

Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

Operaciones: Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos: No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

Presupuesto de efectivo.

Presupuesto de adiciones de activos.

Dentro de un período futuro determinado.

El Presupuesto maestro, está integrado básicamente por dos áreas que son: El presupuesto de operación y el presupuesto financiero.

Importancia del presupuesto

1. Son útiles en la organización de grandes y pequeñas empresas.

2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Facilitan que los miembros de la organización, cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación, una vez que se hayan completado los planes y programas.
7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
9. Las lagunas, duplicaciones o sobreposiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Funciones de un presupuesto

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. Este tema se tratará en la siguiente sección, una vez que hayamos considerado lo que la dirección espera de la actividad presupuestal.

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para pretender el desempeño.
3. El soporte para la asignación de recursos.
4. La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
5. Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
6. Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
7. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
8. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Finalidades de los presupuestos

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

- Según la flexibilidad,
- Según el período de tiempo que cubren,
- Según el campo de aplicabilidad de la empresa,
- Según el sector en el cual se utilicen.

Según la flexibilidad,

1. Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad.
2. Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el

campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

Según el período de tiempo

1. A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
2. A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

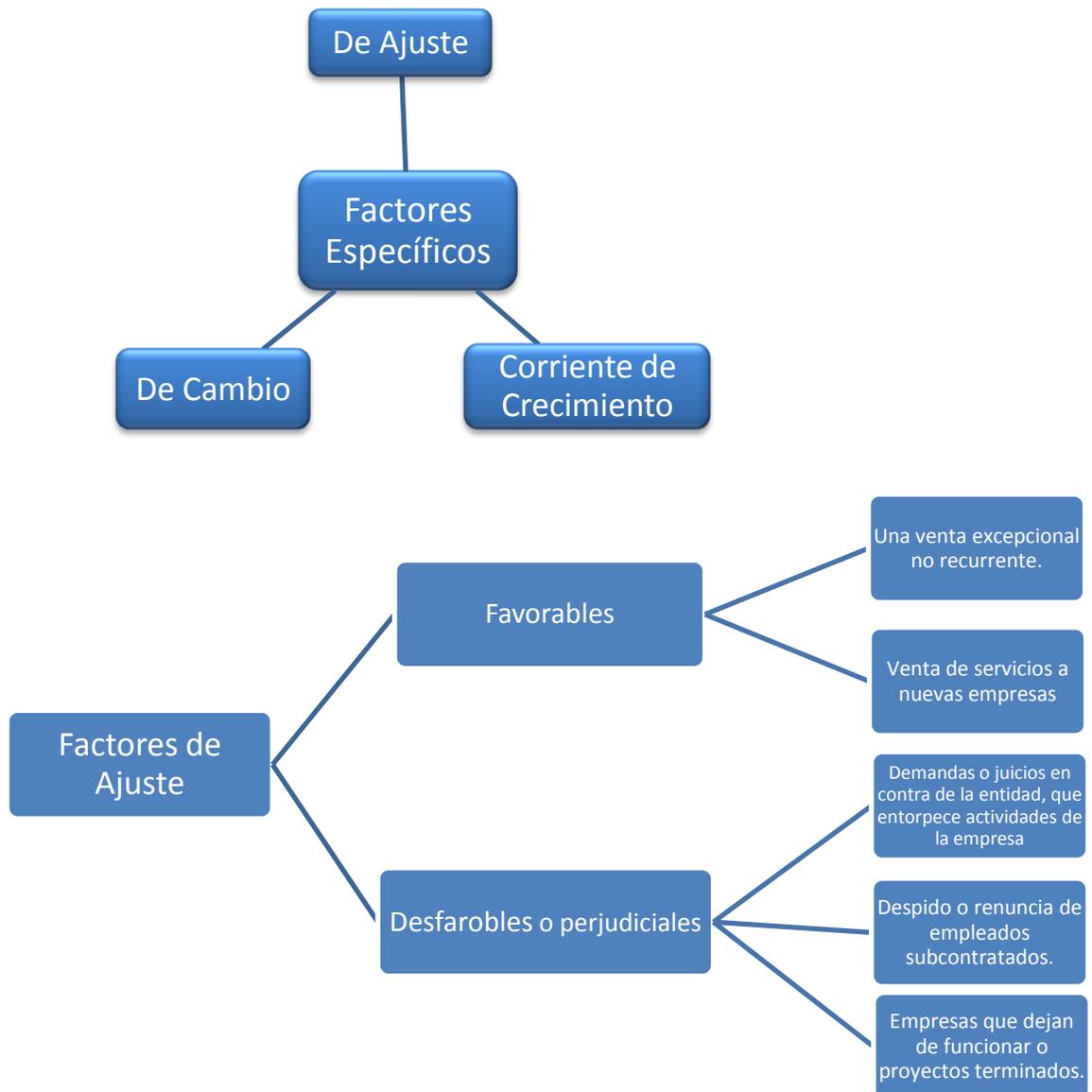
Según el campo de aplicación en la empresa

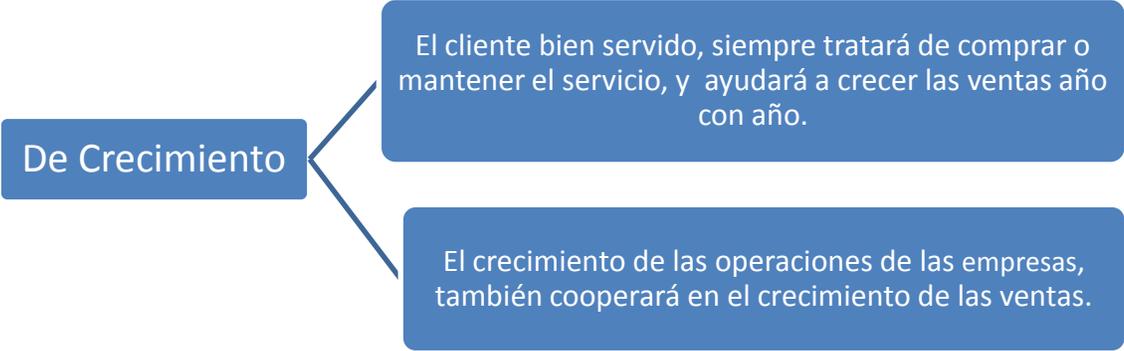
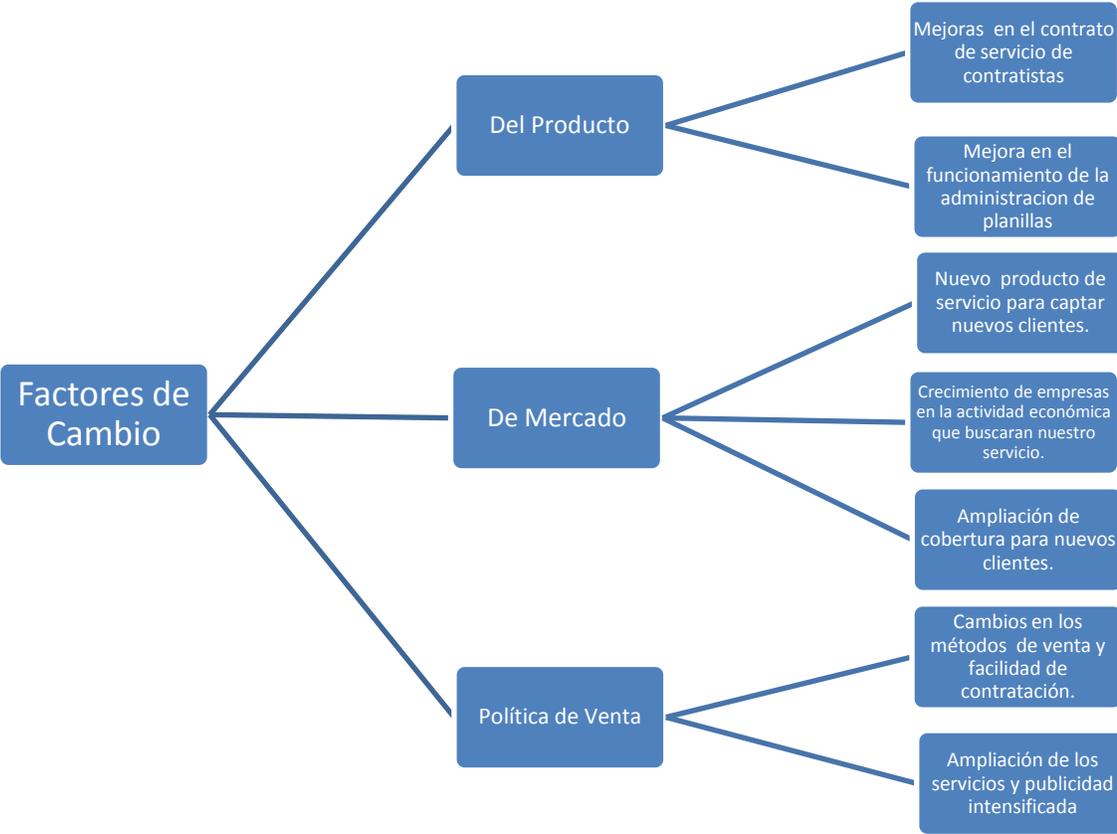
De operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- a) Presupuestos de ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- b) Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- c) Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- d) Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- e) Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

- f) Presupuesto Maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Presupuesto de ventas por medio de método de factores que afecta el volumen.





Estados financieros

“Muestran la posición financiera, los resultados de las operaciones y la información pertinente sobre los cobros y pagos de efectivo de una empresa durante un período contable. Se preparan a fin de presentar una revisión periódica o informe acerca del progreso de la administración y sobre la situación de las inversiones del negocio y los resultados obtenidos durante el período que se estudia.” Dice Perdomo Salguero Mario Leonel (2001).

Los estados financieros contienen un desglose mensual de las operaciones que se deben considerar para reportarlos correctamente.

Son útiles para diversas razones dependiendo de la persona que los solicite y los consulte.

- A los usuarios individuales les permite conocer qué tanto gastaron, ahorraron, invirtieron, etcétera, lo cual tiende a traducirse en tener una base para planear el año siguiente.
- A quienes manejan un negocio les permite saber qué tan rentable es, y les facilita comparar anualmente el rendimiento real de la empresa.
- A los acreedores y bancos les puede ayudar a saber como está la situación financiera de la empresa para analizar la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada, presente o futura.

Los estados financieros son de gran importancia para cualquier empresa ya que este permite saber con exactitud en que forma se ha manejado la empresa debido a una serie de acontecimientos contables.

Ventas/Ingresos

En términos económicos empresariales, los ingresos constituyen las cantidades monetarias que una empresa recibe por la venta de sus productos o prestación de servicios. Estos ingresos pueden clasificarse en ordinarios o extraordinarios.

Los ingresos ordinarios son aquellos que se obtienen de forma habitual y frecuente, mientras que los ingresos extraordinarios son aquellos que provienen de acontecimientos eventuales o especiales.

Egresos

Es la erogación o salida de los recursos financieros, que se realizan por las obligaciones y compromiso de liquidaciones de algún bien o servicio recibido, o por concepto de salarios, etc. En otras palabras son las salidas del dinero aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas y/o ganancias.

Gasto de operación

Es un desembolso de dinero que realiza una empresa, ya sea industrial, comercial o de prestación de servicios, que debe pagar para adquirir bienes o servicios para su funcionamiento. Son fundamentales para asegurar el futuro de toda empresa, una empresa bien gestionada debe tener analizados sus gastos de forma muy detallada.

Es muy importante poder diferenciar los costos de los gastos.

- Los costos se refieren al rubro contable costo de ventas y es todo aquello que se gasta para vender un producto. En una empresa de compra-venta el costo de ventas es el precio que se adquiere la mercancía, de manufactura serán los costos de producción y de servicios serán las comisiones, papelería.
- Los gastos se clasifican en 4 rubros: Gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y otros gastos.

1) Gastos administrativos: Son desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión, por ejemplo, gastos laborales (sueldos, bonificaciones, prestaciones laborales), alquileres, materiales y útiles de oficina, seguros, depreciación (equipos de oficina, maquinas, muebles), impuestos.

- 2) Gastos de ventas: Son desembolsos que están relacionados con las actividades de comercialización de los productos, por ejemplo, los gastos laborales (sueldos, gratificaciones, comisiones del jefe de venta, de los vendedores o de los cobradores), publicidad, empaques, transporte y almacenamiento.
- 3) Gastos financieros: Son desembolsos que se incurren para el financiamiento de las operaciones (intereses).
- 4) Otros gastos: Desembolsos como pérdidas, incobrables, imprevistos, etc.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1 Tipo de Investigación

Se procedió a realizar el presente trabajo con el tipo de investigación descriptiva, para la buena comprensión de los procesos de manera más clara y profundo, sobre los aspectos financieros que se encuentran inmersos en un análisis presupuestario sobre la entidad objeto de estudio.

2.2 Sujetos de Investigación

Son todos aquellos elementos que participaron o estuvieron involucrados directa o indirectamente en la investigación, como parte de las actividades de la empresa.

- Empresa
Outsource Empresarial, S. A.
- Personas que directamente estuvieron colaborando
Representante Legal
Personal administrativo (1 persona)
- Informes Financieros
Se evaluaron y se tomaron como base el Balance General y Estado de Resultados del año 2011 y 2010.

2.3 Instrumentos de Estudio

Para que el trabajo de investigación haya sido exitoso se necesitó emplear técnicas de recopilación de información, y con el fin de poder desarrollar lo planteado se utilizaron métodos de estudios como los que se detallan a continuación:

Entrevista estructurada

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecieron antes de iniciar la entrevista y todo solicitante debió responderla.

Este enfoque mejoró la calidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Se utilizaron cuestionarios previamente formulados, así como cédulas de recolección de datos.

Entrevista no estructurada

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Se tuvieron conversaciones directamente con el Representante Legal, para hablar de los datos más relevantes y que en algún momento pudieron ayudar a solucionar el problema del que se plantea.

Se efectuaron charlas con el administrador sobre varios temas de la compañía, para encontrar algo que pueda salir dentro de la conversación.

Revisión de Informes Financieros

Como base fundamental a la investigación y solución del problema planteado se utilizaron los datos de los estados financieros de los años de 2011 y 2010.

2.4 Diseño de la Investigación

Entrevista

Esta técnica de investigación es muy importante y fácil de implementar en cualquier conversación que se tiene con la gente que es fuente de información, el cual se utiliza como una conversación normal y común entre individuos.

Documentación

Se solicitó información financiera directamente con el Representante Legal de la compañía, la cual incluyó datos que no fueron proporcionados por la administración como lo son: Los formularios de impuestos pagados y el formulario de inscripción ante la Administración Tributaria.

Análisis de la Información Recopilada

Se efectuaron procedimientos analíticos de la información recabada, para obtener ideas muy importantes o relevantes sobre el tema de presupuesto y su diseño de implementación.

2.5 Aporte Esperado

A la Universidad

Dejar como un documento valioso a la Universidad para futuras consultas profesionales por estudiantes y docentes de la carrera de auditoría o carrera afín, para el diseño e implementación de un presupuesto general de una empresa de servicios.

A la Empresa

Entregar a la empresa una herramienta que le sirva financieramente para efectuar sus presupuestos anuales, para cumplir con sus objetivos, planes y programas establecidos para un año determinado.

Al país

Con el propósito de contribuir con el conocimiento de elaboración de presupuestos para empresas de servicios que se dedican a la actividad de outsourcing, para que más empresas puedan usarlas y aumentar sus ganancias, y por ende aumentaran las tributaciones al Estado.

Capítulo 3

3.1 Análisis de la Investigación y Resultados Obtenidos

Después de aplicar las técnicas de investigación planteadas en el Capítulo No. 2 del presente informe, se recopiló la información necesaria para establecer las debilidades y formular los hallazgos del problema, objeto de estudio.

Para efectuar la investigación fueron consideradas únicamente las áreas de ventas, costos y gastos administrativos, las cuales han sido objeto de estudio tal como fueron establecidas en el plan de investigación.

De acuerdo a la investigación realizada fueron obtenidos los siguientes resultados que se detallan en el cuadro siguiente, y que influye en la elaboración de un presupuesto de ingresos, costos y gastos:

Cuadro No. 1

Empresa Outsource Empresarial, S. A.

Elementos de un Presupuesto

Elementos de un Presupuesto	Presupuesto Existente SI - NO	Responsable para su Elaboración
Preparación y aprobación de presupuesto de ventas y costos (Ventas por tipo de producto)	No	Administración
Preparación y aprobación de presupuesto de sueldos y salarios (Prestaciones de los empleados)	No	Administración
Preparación y aprobación de presupuestos de compras (Suministros de Oficina)	No	Administración
Preparación y aprobación de presupuesto de balance de cuentas (Balance General)	No	Administración

3.2 Resultados de la Investigación

3.2.1 La Administración

La administración no tiene dentro de sus políticas y procedimientos regionales establecidos por la corporación, la elaboración de un presupuesto local sobre los ingresos y gastos, que pueda facilitar la entrega de informes a la Gerencia Corporativa, con un adecuado manejo de los recursos financieros y una administración de la filial en Guatemala con resultados que excedan las expectativas.

Debido a que la empresa Outsource no cuenta con varios departamentos, sino que únicamente está formada por una sola administración, por lo que el estudio se enfocó a los resultados de la entrevista realizada al Administrador y Asistente, para determinar las deficiencias y debilidades existentes.

Actualmente la empresa está siguiendo su misión tal como está escrito con dar soluciones a sus clientes en sus procesos de negocios lo cual se complementa con su función de ser una empresa con la excelencia en la provisión de dichas soluciones empresariales. Pero a pesar del seguimiento a su Misión y Visión, la empresa no cuenta con un sistema contable de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Dentro de las deficiencias que se encontraron en la investigación se pueden mencionar las siguientes:

- No existen procedimientos de trabajo, en todas las áreas que conforma la organización, únicamente procedimientos corporativos escritos, sin embargo la misma no se aplican.
- Como no existen procedimientos locales, el trabajo se realiza de acuerdo a las necesidades.
- No existe una segregación adecuada de funciones, una persona cubre varias actividades.
- No existe un departamento local para el estudio financiero-económico de un cliente potencial para ofrecerle los servicios en Guatemala. El estudio es realizado por la gerencia comercial de la corporación desde El Salvador (actividad regional), que da su

visto bueno si el candidato aplica para prestarle los servicios solicitados, especialmente para la administración de recursos humanos, planillas y prestaciones.

- Los costos de los servicios no son negociados por el personal administrativo local.
- No hay conocimiento de los controles internos corporativos en toda la administración.
- No hay procedimientos escritos para la selección del personal.
- Las atribuciones y responsabilidades para el personal administrativo no están definidas.
- Alta rotación de la persona encargada de la evaluación, selección y/o reclutamiento, por cuestiones de presupuestos.
- No se cuenta con una política salarial, y si lo hay a nivel corporación no lo conocen los empleados en Guatemala.

3.2.2 Planeación Administrativa y Financiera

La administración no tiene en existencia una política financiera administrativa local, sino únicamente existe una política corporativa, pero la misma no es de carácter funcional para la filial en Guatemala, con lo que el encargado local no tiene las herramientas necesarias para efectuar un análisis financiero, de incremento, de disminución o las variaciones de los costos y gastos.

Por lo tanto es muy necesario y de vital importancia tener una herramienta que provea este análisis financiero, si la empresa tuviera un manual de presupuesto, la información económica sería más oportuna y confiable para la toma de decisiones o para efectuar los reportes gerenciales para la corporación.

Dentro de las deficiencias que se encontraron para el área financiera en la investigación podemos mencionar algunas de ellas:

- No existe una política o procedimiento establecido para preparar el presupuesto, para proyectar ventas y gastos anuales.
- Como no existe presupuestos no se realiza una comparación con la ejecución real de ingresos y gastos para investigar y analizar las variaciones.

- La contabilidad es llevada fuera de la compañía, porque se tiene contratada una oficina contable para cumplir con los requisitos legales y/o gubernamentales.
- No hay uniformidad en los registros de contabilidad y/o el control de cada una de las cuentas utilizadas para los asientos de las operaciones, porque cambian de nombre de un año a otro.
- Los gastos se realizan en base a la disponibilidad.
- No existe una política o procedimiento establecido para preparar el presupuesto, para proyectar ventas y gastos anuales. No existe un análisis sobre cada rubro de cuentas de ingresos y gastos que se realizan durante un año fiscal.
- No existe análisis de las variaciones en los ingresos y egresos del año terminado con el inmediato anterior. Nunca se ha desarrollado un procedimiento para efectuar un presupuesto que determine los ingresos y egresos realizados durante un año para proyectar ingresos y egresos para un año fiscal.
- No existe un adecuado control de las horas extras que son pagadas a los empleados subcontractados. En muchas ocasiones los empleados y contratistas que son subcontractados por terceros reportan horas extras directamente a Outsource, sin ningún control específico.
- No existe un lineamiento especial cuando tienen que reportar horas extras, porque lo hacen directamente con Outsource, sin el consentimiento previo del administrador o supervisor de la persona en la compañía donde presta sus servicios. El cual puede afectar en la calidad de servicio que se presenta a las empresas o clientes, porque puede incrementar los costos sin ningún control.

Para tener un control sobre estas deficiencias se debe contar con un manual de procedimientos de actividades, donde cubra las políticas y los controles necesarios para una transparencia en las actividades y la confianza que tienen los estados financieros, así como los reportes que se generen sobre las finanzas de la compañía.

3.2.3 Análisis FODA

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">❖ Tiene sólido respaldo de la corporación, que radica en el Salvador para poder financiar sus operaciones.❖ Sus clientes son fieles a su operación por la calidad de servicio que prestan.❖ Los clientes son empresas por lo general son multinacionales, por lo que tienen garantizada sus operaciones con cada uno de ellos.❖ Por la calidad de los clientes no poseen cuentas por cobrar a largo a plazo, todos los cobros son realizados el mismo mes del pago de planillas, o máximo al mes siguiente.❖ A pesar de que cuentan con poco personal, la operación ha salido avante.❖ Hay un contrato de trabajo para todos los empleados propios y subcontratados.	<ul style="list-style-type: none">❖ Desarrollar procedimientos o manuales operativos administrativos, así como de controles.❖ Mejorar la segregación de funciones, para poder operar eficiente y eficazmente, con la contratación de uno o más empleados.❖ Desarrollar planes estratégicos para la captación de más clientes.

DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe una política o procedimiento establecido para preparar el presupuesto, para proyectar ventas y gastos anuales. ❖ No existe un control adecuado para el cobro de las horas extras que son pagadas a los empleados subcontratados. ❖ No se cuenta con un manual de procedimientos para el personal administrativo, incluyendo al de selección de personal que recluta RRHH para terceros. ❖ No existe un presupuesto integral para la ejecución de variaciones reales. ❖ No existe un estudio socioeconómico-financiero local para la selección y aprobación de nuevos clientes. ❖ No existe un procedimiento contable y de control sobre el proceso de las operaciones financieras. ❖ No hay sistemas computacionales que garanticen la salvaguarda de los archivos tanto financieros y administrativos. ❖ No se cuenta con una política salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existen varias empresas en Guatemala, que se dedican a la misma actividad y que actúan por cuenta propia, y que podría en un futuro captar a más clientes y volverse más competitivo y absorber los clientes. ❖ Cada vez se están creando empresas que están ofreciendo este tipo de servicios.

3.2.4 Análisis de Auditoría

Ventas

La administración es la responsable para velar sobre el reporte de ventas de los incrementos y disminuciones por cada producto o servicio que ofrece al mercado Guatemalteco, entonces la importancia de un presupuesto es alta, porque con ello se puede comparar el crecimiento esperado en cada producto mensual o anual.

Asímismo no hay políticas claras para los porcentajes de crecimiento en las ventas, con el cual dificulta la realización de un flujo de efectivo.

Para la realización de las negociaciones en las ventas o en las prestaciones de los servicios, tampoco están establecidas en políticas locales sino todo es trabajado regionalmente, con esto disminuye el costo, pero incrementa el riesgo de que se puedan perder clientes potenciales.

Se determinó como deficiencia en la realización de las ventas la falta de un departamento de mercadeo, el cual no está radicado en Guatemala, para poder realizar los estudios de mercadotecnia y que forme parte de la expansión de las operaciones y el incremento de la cartera de clientes, como también el incremento de contratación y colocación de recurso humano en el mercado laboral, con el cual se puede mejorar los ingresos e incrementar los márgenes de rentabilidad del negocio, ya que sin ello la empresa no tiene un futuro prometedor.

Costos

Al igual que en las ventas la administración es la encargada de velar para que los costos se mantengan, o al menos no se incrementen para que la empresa sea rentable y con un buen margen de ganancia entre las ventas brutas – costo de ventas. Por lo que es una necesidad detectada el uso de una guía de presupuesto para efectuar los estudios necesarios para determinar mensual, trimestral, semestral o anual, políticas o un proceso de medición, y esta necesidad podrá ser sustituida o suplida por un manual de presupuesto.

Cédula de Análisis Documental

Se analizaron los ingresos y el costo directo a través de los estados financieros proporcionados de los servicios prestados por la empresa Outsource, los cuales están detallados por cada tipo de servicio facturado durante el año 2011, de acuerdo a la cédula de Auditoría siguiente:

Cédula No. 1

Outsource Empresarial, S. A

Centralizadora de Ingresos y Costos

Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011

Valores expresados en Quetzales

PT

E/R

Hecho por:	Gaspar Ajú	
Revisado por:	Lic. Elfego López	

CUENTA	Saldo Contabilidad	Ajustes y Reclasificaciones		Saldo Final	Ref.
		Debe	Haber		
Ventas					
Servicio de cobranzas	93,917.80			93,917.80	
Servicio de contratistas	9,930,015.48			9,930,015.48	
Servicio de administración de planillas	278,446.50			278,446.50	
Servicio de boletos aéreos	237,098.59			237,098.59	
Servicio de viáticos	231,497.47			231,497.47	
Total de Ventas	10,770,975.84			10,770,975.84	
Costo	△			△	
Serv. de contratistas y admin de planillas	9,542,215.60			9,542,215.60	
Serv de boletos aéreos	242,394.40			242,394.40	
Serv de viáticos	270,432.89			270,432.89	
Cobranzas	55,472.30			55,472.30	
Total Costo	10,110,515.19			10,110,515.19	
	△			△	
△ Suma vertical					

Fuente: Estado de Resultados año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

La empresa en el año 2011 prestó servicios de administración de planillas, manejo de personal, incluidos dentro del rubro de contratistas, así como gastos de viáticos, cada uno con su respectivo costo, asimismo durante el año a iniciado con el servicio de cobranza. La compañía tiene 62 empleados en su planilla, pero 58 de ellos prestan servicio a empresas afiliadas/clientes, con la modalidad de sub-contratación y que están inmersos en la sección de contratistas.

Cédula que presenta el crecimiento o disminución de un año a otro

Cédula No. 2

Outsource Empresarial S. A

Análisis Comparativo de Ganancia Marginal 2011 y 2010

Valores expresados en Quetzales

PT	E / R
Hecho Por:	Gaspar Ajú
Revisado Por	Lic. Elgego López

Ventas por Servicio	2011	%	2010	%	Variación	% Var.
Administración de planillas y contratistas	10,208,461.98	95%	8,265,313.83	79%	1,943,148.15	24%
Servicio de boletos aéreos y viáticos	468,596.06	4%	2,190,304.06	21%	(1,721,708.00)	-79%
Servicio de cobranzas	93,917.80	1%	0.00	0%	93,917.80	100%
Total	10,770,975.84	100%	10,455,617.89	100%	315,358	3%
Costos	2011	%	2010	%	Variación	% Var.
Administración de planillas y contratistas	9,542,215.60	93%	7,653,406.66	93%	1,888,808.94	25%
Servicio de boletos aéreos y viáticos	512,827.29	109%	2,100,259.26	96%	(1,587,431.97)	-76%
Servicio de cobranzas	55,472.30	59%	0.00	0%	55,472.30	100%
Total	10,110,515.19	94%	9,753,665.92	93%	356,849.27	4%
Ganancia o Pérdida Marginal por Producto 2011 y 2010						
Servicios	2011	%	2010	%	Variación	% Var.
Administración de planillas y contratistas	666,246.38	7%	611,907.17	7%	54,339	9%
Servicio de boletos aéreos y viáticos	(44,231.23)	-9%	90,044.80	4%	(134,276)	-149%
Servicio de cobranzas	38,445.50	41%	0.00	0%	38,446	100%
Total	660,460.65	6%	701,951.97	7%	(41,491)	-6%
Sumario	2011	%	2010	%	Variación	% Var.
Venta	10,770,975.84	100%	10,455,617.89	100%	315,357.95	3%
Costo	10,110,515.19	94%	9,753,665.92	93%	356,849.27	4%
Ganancia Marginal	660,460.65	6%	701,951.97	7%	(41,491.32)	-6%

Fuente: Estado de Resultados año 2011 y 2010 Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2 y 3.

Gastos de Operación

Como se ha detectado la empresa únicamente cuenta con 5 empleados que son utilizados para realizar todas las actividades de administración de todo el personal subcontrado por las compañías afiliadas en calidad de cliente a quienes se les presta un servicio, por lo que los gastos de operación no son muy altos como podemos ver a continuación, exceptuando los gastos adicionales que se hicieron durante el año 2011, de acuerdo a los datos recabados y proporcionados, sobre la Asesoría Técnico Financiero.

Cédula No. 3

Outsource Empresarial, S. A
Centralizadora de Gastos Administrativos
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
Valores expresados en Quetzales

PT	E / R
Hecho por:	Gaspar Aju
Revisado por:	Lic. Elfego López

CUENTA	Saldo Contabilidad	Ajustes y Reclasificaciones		Saldo Final	Ref.
		Debe	Haber		
Gastos Administrativos					
Funcionarios y empleados	373,140.36			373,140.36	
Multas no deducibles	2,106.97			2,106.97	
Impuestos otros	4,142.51			4,142.51	
Asesoría legal	9,267.86			9,267.86	
Asesoría técnico financiera	88,500.00			88,500.00	
Arrendamientos	30,442.27			30,442.27	
Reparación y mantenimiento equipo de computación	1,748.85			1,748.85	
Publicidad y propaganda	5,727.03			5,727.03	
Primas de seguro	2,446.41			2,446.41	
Depreciación mobiliario y equipo	0.00			0.00	
Depreciación sistemas informáticos	0.00			0.00	
Amortización gastos de organización	0.00			0.00	
Papelaría y útiles	8,017.65			8,017.65	
Luz y agua	3,308.91			3,308.91	
Pasajes, fletes y acarreos	2,077.69			2,077.69	
Combustibles y parqueos	7,184.44			7,184.44	
Comunicaciones	16,769.37			16,769.37	
Gastos de oficina	7,616.76			7,616.76	
Comisiones y gastos bancarios	4,229.25			4,229.25	
Interese Préstamos y descuentos	46,544.48			46,544.48	
Gastos varios	0.00			0.00	
Total Gastos Administrativos	613,270.81	0.00	0.00	613,270.81	
	△	△	△	△	
△ Sumatoria Vertical					

Fuente: Estado de Resultados año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

3.3 Política de Contratación de los Servicios

Outsourcing realiza la contratación de personas para instalar en las empresas solicitantes de acuerdo a un estudio de mercado del costo y el nivel académico del postulante requerido, con ello se cobra un porcentaje de comisión ya establecido en los contratos diseñados previamente antes de empezar una relación de proveedor vrs. cliente.

1. Reclutamiento: Los porcentajes establecidos y como política de Outsource esto consta por volumen de contrataciones o reclutamientos, por ende se entiende que si se trata de un solo contrato el porcentaje será de un 40% a un 60% de costo por reclutamiento. Ahora si existe un volumen mayor de contrataciones el porcentaje puede bajar a un 15% si estamos hablando de una contratación masiva de 50 a 100 personas.
2. La administración de planillas, también es manejado sobre volumen de empleados y sobre el volumen de monto manejado o el total de planilla que se paga mensualmente, de ello se puede mencionar los rangos siguientes.

Cuadro No. 2

% de comisión por servicio Volumen de Planilla o Contratos

Rango de empleados/contratistas		% a aplicar
De	a	
1	100	12.86%
101	150	4.75%
151	en adelante	2.75%

Para este efecto únicamente se factura la comisión del servicio pactado en el contrato.

3. Para el manejo de empleados por contrato y subcontratados por una empresa, también se aplican los rangos mencionados en el punto anterior y por volumen. Con este método el total de la planilla es facturado al cliente como servicio prestado más el monto de la comisión pactada en el contrato, y el costo es el total que se paga a los contratistas quienes emiten sus facturas a Outsourcing mensualmente.

Para el efecto podemos tener dos ejemplos como pueden ser aplicados los porcentajes, que utiliza outsourcing en sus contratos de servicios.

Ejemplo 1: Se está tomando el rango y el servicio por una comisión de 12.86%

Cuadro No. 3

Cálculo de costo del servicio			
Rango de una planilla de 99 empleados			
No.	Descripción	Salario	Total Planilla
4	Funcionarios	Q 35,000.00	Q 140,000.00
5	Asistentes/Gerencias	Q 20,000.00	Q 100,000.00
10	Supervisores	Q 15,000.00	Q 150,000.00
10	Seniors	Q 10,000.00	Q 100,000.00
30	Analistas	Q 8,000.00	Q 240,000.00
20	Especialistas	Q 6,500.00	Q 130,000.00
20	Sub-especialistas	Q 5,000.00	Q 100,000.00
99	Total de planilla mensual		Q 960,000.00
	Costo mensual del servicio prestado 12.86%		Q 123,456.00

Ejemplo 2: La planilla llega a 147 empleados, por lo que se aplica un porcentaje de 4.75% por el servicio.

Cuadro No. 4

Cálculo de costo del servicio			
Rango de una planilla de 147 empleados			
No.	Descripción	Salario	Total Planilla
5	Funcionarios	Q 40,000.00	Q 200,000.00
10	Asistentes/Gerencias	Q 25,000.00	Q 250,000.00
10	Supervisores	Q 20,000.00	Q 200,000.00
12	Seniors	Q 15,000.00	Q 180,000.00
50	Analistas	Q 10,000.00	Q 500,000.00
35	Especialistas	Q 8,500.00	Q 297,500.00
25	Sub-especialistas	Q 6,000.00	Q 150,000.00
147	Total de planilla mensual		Q 1,777,500.00
	Costo mensual del servicio prestado 4.75%		Q 84,431.25

Como política también, la empresa utiliza el método de mercadotecnia, como se dijo al principio, el cual presenta al cliente los beneficios que representa al utilizar un outsourcing, el cual se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro No. 5

Cuadro comparativo de beneficio Empleado vrs. contratista por outsourcing Puesto: Asistente de programación de sistemas Montos expresados en Quetzales		
Salarios y Beneficios	Empleado/Empresa	Outsourcing
Sueldo/Salario base	5,000.00	7,000.00
Bono Art. 78-89	250.00	
Seguro Médico	400.00	
Beneficios x alimentación	300.00	
Total	5,950.00	7,000.00
Prestaciones		
Aguinaldo 1/12	416.67	
Bona 14 1/12	416.67	
Provisión indemnización	416.67	
IGSS cuota patronal	633.50	
Provisión vacaciones	238.10	
Total Prestaciones	2,121.60	0.00
Total Salarios/Beneficios y prestaciones	8,071.60	7,000.00
Total por año proyectado	96,859.14	84,000.00
Ahorro empresa vrs. Servicio por Outsourcing		12,859.14

Como se puede observar en el cuadro arriba el monto de ahorro podrá ser muy significativo para la empresa contratante del servicio si se dedica a prestar servicios de software e implementación de sistemas, y que necesita mano de obra para proyectos donde solicita contratar 50 programadores para un proyecto por contrato de un año. Por lo tanto el servicio de outsourcing provee ese servicio y que representa a la empresa un ahorro en llevar a cabo su proyecto de un año de Q 642,957.00.

3.4 Análisis Fiscal

Outsource Empresarial, S. A. como cualquier entidad mercantil está sujeto a las siguientes leyes en Guatemala:

- **Constitución Política de la República de Guatemala.**

La Carta Magna como se conoce la Constitución Política de la República de Guatemala, es en donde se establece todas las leyes y normas a seguirse en el territorio nacional, y para cumplirse en ello se derivan leyes y reglamentos para su cumplimiento.

Por lo tanto, la Constitución Política de la República de Guatemala, establece el derecho de trabajo según Artículo No. 101 y 102; velando por el trabajador que se le cumplan sus derechos y sus obligaciones garantizando los derechos sociales entre el empleado y el empleador. La empresa cumple con este requisito para establecerse en el territorio guatemalteco con su prioridad de promover el empleo y el desarrollo integral de sus colaboradores.

- **Código de Comercio. Decreto No. 2-70 del Congreso de la República y sus reformas.**

Establece las guías que se deben seguir en la estructura de la sociedad, la obligación de llevar la contabilidad en forma organizada, siguiendo el sistema de partida doble y la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Asímismo aquí se determina cualquier sociedad organizada y que tienen la calidad de comerciantes, por lo que Ourtsource Empresarial, S. A., está debidamente inscrito en Registro Mercantil, y su contabilidad está a cargo de un contador sub-contratado por la compañía.

- **Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto No. 26-92 del Congreso de la República.**

Como todos sabemos la Ley del Impuesto Sobre la Renta, grava las rentas, ventas o ingresos obtenidos en el territorio nacional por empresas guatemaltecas y extranjeras domiciliadas o no.

La Renta es el conjunto de ingresos, utilidades y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos durante el período de imposición.

La Empresa Outsource Empresarial, S. A., en su calidad de Empresa Mercantil y como ente generadora de renta en Guatemala está afecta a esta Ley descrita.

Outsource está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el régimen optativo según Artículo No. 72. Y realiza los pagos trimestrales a cuenta y el pago anual, está registrado ante la SAT como contribuyente normal.

El ISR estipula que las personas jurídicas e individuales domiciliadas en Guatemala, así como cualquier entidad afecta a que se refiere la presente Ley, y que prestan sus servicios o realizan actividades mercantiles, y aquí también se involucran las empresas agropecuarias, y el pago del porcentaje del impuesto está enmarcado en el Artículo No. 44. Para determinar el impuesto debe ser de acuerdo a los Artículos No. 3 y 39 de esta Ley, así como las ganancias de capital, entre otros que pueden considerarse una renta.

La empresa efectúa la retención de ISR a sus empleados como establece la ley de acuerdo a los porcentajes establecidos en el Artículo No. 43, sobre el régimen de asalariados.

- **Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.**

El impuesto grava todas las ventas y compras por los bienes y servicios con una tasa impositiva del 12% de forma indirecta. El impuesto lo debe pagar toda persona individual o Jurídica, domiciliadas o no en Guatemala y que actúan como adquirientes de bienes y servicios, sea producto nacional o que provenga del extranjero.

Outsource Empresarial, S. A., está registrada como una entidad normal con la habilitación de libros de compras y ventas autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. Se emite factura por los servicios prestados a los clientes con el IVA incluido, y se presenta la declaración mensual, y contribuye al fisco cuando las ventas por servicios son mayores a las compras y costos mensuales, o diciendo en otras palabras la diferencia que resulte entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

- **Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.**

Es el impuesto que debe ser pagado por quienes realizan actividades Mercantiles y Agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos. El impuesto es para contribuir a los programas de inversión social que demanda la población más necesitada.

La Empresa Outsource, S. A., se encuentra afecta al Impuesto de Solidaridad por ser una entidad jurídica y mercantil inscrita en el régimen optativo del ISR, el pago del impuesto se efectúa en base a la cuarta parte del monto de las ventas netas, y acreditado al ISR.

- **Código Tributario. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.**

Este Decreto establece las normas para la fiscalización y cumplimiento de los pagos de impuestos que se originen de los tributos establecidos por el Estado. También constituye las sanciones y derechos a que se encuentra sujeta la empresa en caso de no cumplir con las obligaciones establecidas.

Según el Artículo No. 3 se determina con esta Ley el decretar tributos ordinarios y extraordinarios, reformarlos y suprimirlos, definir el hecho generador de la obligación tributaria, establecer el sujeto pasivo del tributo como contribuyente o responsable y la responsabilidad solidaria, la base imponible y la tarifa o tipo impositivo.

- **Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.**

El presente código regula derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos. Regula los derechos y obligaciones del empleado y el empleador. Ente que autoriza los libros de salarios, por lo que la empresa cuenta con dicho libro autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El Artículo No. 18 de la Ley dice lo siguiente: “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra,

personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.

- **Régimen de Seguridad Social.**

Se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre los sueldos ordinarios pagados mensualmente a los trabajadores, efectuando el descuento del 4.83% de la cuota laboral y la empresa paga el 10.67% de la cuota laboral, el 1% IRTRA y el 1% de INTECAP.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental, autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.

3.5 Análisis Financiero

El presupuesto, como se ha mencionado anteriormente, es la base fundamental para la planeación y como herramienta de toma de decisiones. Consiste en fijar las estimaciones de los ingresos/ventas, ingresos varios, y el control de los gastos, y elaborar al final un presupuesto de ingresos y egresos, que pueda determinar o medir el estado económico y resultados reales de la compañía.

Se presenta el balance general de la empresa al 31 de diciembre 2011 y el estado de resultados correspondiente, tomándose de base para efectuar los cálculos de las razones financieras relevantes con los ingresos y gastos:

OUTSOURCE EMPRESARIAL, S.A.
NIT 3657661-6
BALANCE GENERAL AL 31-12-2011
(Cifras en Quetzales)

ACTIVOS		PASIVOS	
DISPONIBILIDADES		287,513.86	OBLIGACIONES INMEDIATAS 588,458.65
BANCOS M/N	262,961.90	Descuentos Facturas	105,000.00
BANCOS M/E	24,551.96	Cuentas por Pagar M/N	423,424.55
CUENTAS POR COBRAR		Viaticos por pagar	46.75
DEUDORES VARIOS	542,037.19	Impuestos y Contribuciones	33,698.47
Facturación por servicios	102,614.48	ISR por pagar	14,628.85
IVA por cobrar	139,697.38	Retenciones fiscales	8,416.03
ISO TRIMESTRAL	192,962.33	Fondo por aplicar	3,244.00
ISR. Trimestral	32,304.00		
IVA por cobrar Retenido	31,992.28		
Deudores Otros	1,634.72		
Anticipos	40,832.00		
GASTOS ANTICIPADOS		3,000.00	
Alquileres	3,000.00		
INMUEBLES Y MUEBLES		18,363.32	
Costo Mobiliario y Equipo	8,665.18	CAPITAL SOCIAL	
-)Depreciación acumulada	-1,468.43	capital pagado	200,000.00
Costo Equipo de cómputo	22,683.93	Autorizado	200,000.00
-)Depreciación acumulada	-11,517.36	Capital No pagado	0.00
CARGOS DIFERIDOS		Utilidad del Ejercicio Anteriores	44,062.85
Gastos de Org. e Instalación	11,841.29	Resultados Periodo	34,319.10
Acondicionamiento de oficina	13,090.92		
AMORTIZACIONES	-9,005.98		
SUMA DEL ACTIVO		866,840.60	SUMA IGUAL ACTIVO 866,840.60

Fuente: Balance General año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 1

OUTSOURCE EMPRESARIAL, S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01-01-2011 AL 31-12-2011		
NIT. 365661-6		
(Cifras en Quetzales)		
INGRESOS		
INGRESOS POR SERVICIOS DE		10,770,975.84
Serv de Cobranzas	93,917.80	
Serv de Contratistas	9,930,015.48	
Serv de Admin de Planillas	278,446.50	
Serv de Boletos Aereos	237,098.59	
Serv de Viáticos	<u>231,497.47</u>	
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS DIRECTOS		10,110,515.19
Serv. De Contratistas y admin de Planillas	9,542,215.60	
Serv de Boletos Aereos	242,394.40	
Serv de Viáticos	270,432.89	
Cobranzas	<u>55,472.30</u>	
GANANCIA BRUTA		<u>660,460.65</u>
GASTOS OPERATIVOS		
Funcionarios y Empleados		373,140.36
Multas no deducibles		2,106.97
Impuestos Otros		4142.51
Asesoría Legal		9,267.86
Asesoría Técnico Financiera		88,500.00
Arrendamientos		30,442.27
Reparacion y Mantenimiento Equipo de Computacion		1,748.85
Publicidad y Propaganda		5,727.03
Primas de Seguro		2,446.41
Depreciacion Mobiliario y Equipo		0.00
Depreciacion Sistemas Informaticos		0.00
Amortizacion Gastos de Organización		0.00
Papelería y útiles		8,017.65
Luz y Agua		3308.91
Pasajes Fletes y Acarreos		2077.69
Combustibles y parqueos		7,184.44
Comunicaciones		16,769.37
Gastos de Oficina		7,616.76
Comisiones y Gtos. Bancarios		4,229.25
Interese Ptmos y Descptos		46,544.48
Gastos Varios		<u>0.00</u>
utilidad de operación		47,189.84
INGRESOS NO AFECTOS		
Intereses Bancarios		1,758.11
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		<u>48,947.95</u>
I.S.R Estimado.		<u>14,628.85</u>
UTILIDAD/PERDIDA CONTABLE		<u><u>34,319.10</u></u>

Fuente: Estado de Resultados año 2011– Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

3.5.1 Análisis de las Razones Financieras

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad o solvencia económica, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Cuadro No. 6

Outsource Empresarial, S. A.				
Análisis de Razones Financieras				
(Cifras en Quetzales)				
LIQUIDEZ				
1. Capital de Trabajo o Liquidez				
Activo Circulante - Pasivo Circulante	832,551.05	-	588,458.65	= 244,092.40
2. Solvencia Económica				
Activo Circulante / Pasivo Circulante	832,551.05	/	588,458.65	= 1.41
3. Solvencia Inmediata				
<u>Activo Circulante - Inventario - Gastos Anticipados</u>	829,551.05	-	0.00	=
Pasivo Circulante	588,458.65			= 1.41
ENDEUDAMIENTO				
4. Endeudamiento				
Pasivo Total / Activo Total	588,458.65	/	866,840.60	= 0.68
5. Apalancamiento				
Pasivo Total / Capital Líquido	588,458.65	/	278,381.95	= 2.11

Fuente: Balance General año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 1

Capital de Trabajo

Este consiste en el margen que se obtiene de hacer la operación aritmética en descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos o recursos financieros corrientes, logrando determinar lo que tiene o la disponibilidad de recursos económicos para poder ejecutar operaciones de la empresa en los siguientes meses, o período contable.

El resultado nos indica o establece que el capital de trabajo con la que puede trabajar la empresa es de Q 244,092.40, con este monto puede utilizarlo de otra forma tales como, en una inversión, cancelar deudas anteriores por si lo hubiera, o asumir nuevos gastos de operación.

La Solvencia

Con esta operación aritmética se demuestra la capacidad de pago que tiene la empresa con sus obligaciones que puede ser a corto plazo, garantizándolo con sus activos disponibles. Con este indicador se determina las veces que la empresa puede cubrir sus pasivos corrientes, como en el caso de Outsource tiene un indicador de 1.41, con lo cual indica que la empresa puede cubrir todos sus deudas y un poco más, pero esto demuestra que la empresa no está apta en adquirir nuevas obligaciones porque se encuentra en una situación difícil de cerca del uno por uno, ya que una razón financiera razonable para esta prueba de solvencia debe estar a un 2 por 1.

Liquidez Inmediata

Esta operación aritmética establece la capacidad de hacer frente a las deudas a corto plazo con sus activos líquidos. Este cálculo establece una razón de 1.41, lo que significa que Outsource no tiene problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, pero al igual que la solvencia una medida es que debe estar a 2 por 1.

Endeudamiento

La operación aritmética llega a determinar la porción de activos financiados por una deuda. Establece la razón o el índice que representa el total de deudas de la empresa con relación a los recursos que dispone para satisfacer las obligaciones. Este factor indicativo da un valor de 0.68

lo cual muestra que el 68% de nuestros activos que puede respaldar cualquier eventualidad para cubrir las obligaciones.

Apalancamiento

Con esta operación se expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por terceros o accionistas y por los fondos propios. El indicador muestra que la empresa enfrenta un grave problema con el flujo de efectivo, debido a que tiene un índice de 2.11, que significa que 2.11% de las deudas es financiado por la casa matriz, y que pone en riesgo la operación.

Cuadro No. 7

<u>RAZONES DE RENTABILIDAD (ÉXITO O FRACASO)</u>			
<u>(Cifras en Quetzales)</u>			
MARGEN DE UTILIDAD =	<u>Utilidad de Operación</u>	47,190	0.4%
	Ventas netas	10,770,976	
TASA DE RENDIMIENTO =	<u>Utilidad de Operación</u>	47,190	17%
	Patrimonio	278,382	
UTILIDAD BRUTA (Ganancia Marginal) =	<u>Utilidad Bruta</u>	660,461	6%
	Ventas Netas	10,770,976	

Fuente: Estado de Resultados año 2011– Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

Margen de Utilidad

Con el resultado obtenido con el análisis del cálculo del margen, la empresa está en un grado donde no está generando nada de ganancia, porque está reflejando un ganancia de un 0.4% (un 4% por millar), y el margen deseado o recomendado es de un 20% a un 30%, por lo que se debe mejorar las estrategias de ventas que se esperan para los siguientes años.

Tasa de Rendimiento

Con el análisis realizado la empresa se encuentra cerca de la balanza, en donde el capital invertido o el patrimonio, tiene un rendimiento de un 17%, y lo que se desea o recomendado es de un 20%, por lo que la empresa debe buscar la forma en incrementar sus ventas.

Utilidad Bruta

El análisis sobre la rentabilidad bruta, muestra una pobre ambición de negocio, porque está reflejando un margen de un 6%, y lo que se espera para un negocio es un margen de un 40% a un 60%, y como ya se dijo anteriormente el negocio debe buscar formas de ventas masivas o buscar más clientes potenciales en donde pueda incrementar sus ingresos, y por ende su margen bruto.

Capítulo 4

4.1 Propuesta de Solución al Problema Identificado

Basado a los resultados de la investigación realizada, se ha determinado y comprobado que la empresa Outsource no posee o no tiene un procedimiento de presupuesto estándar de acuerdo a sus movimientos financieros, con lo cual se califica como una deficiencia en manejo y control de sus recursos y operaciones que se obtienen en sus operaciones mensuales, y como una justificación bien planteada es: “Toda empresa mercantil, industrial, agropecuaria etc., debe contar con un procedimiento de presupuesto general definido, el cual le sirve para proyectar los ingresos o ventas que se desean alcanzar en un mes o año determinado en comparación del mes y/o año anterior finalizado. Con esta herramienta se puede controlar los costos y gastos generales que se efectúan en un mes y en un año, con este instrumento se podrá medir y cuantificar si los planes, programas y objetivos trazados por la empresa están siendo debidamente desempeñados”.

Y dentro de los objetivos planteados es la de proveer un procedimiento de presupuesto general de ingresos y gastos, con el fin de optimizar los recursos financieros, controlar los gastos y dotar de un diseño de un presupuesto estándar .

Por lo tanto se procede a desarrollar dos productos derivados de la investigación que son los siguientes:

1. Un procedimiento para elaboración de un presupuesto de ventas, costos y gastos.
2. Una guía para la elaboración de un contrato para la prestación de servicio.

4.1.1 Etapas Previas de un Presupuesto

Para efectuar un presupuesto es importante y necesario considerar la procedencia y predicción de los ingresos y los egresos del efectivo, como podemos determinar a continuación.

Outsource Empresarial, S. A.

Origen de Fondos

Donde provienen los Ingresos
Ingresos de los Fondos
Ingresos por servicios profesionales (contratistas)
Ingresos por administración de planillas
Ingresos por boletos aéreos
Ingresos por viáticos
Emisión de acciones
Fondos inyectados por la matriz
Aumento de capital
Préstamos bancarios

Outsource Empresarial, S. A.

Egreso de los Fondos

Para que se utilizan los ingresos
Egreso de los Fondos
Pago de planillas o mano de obra
Pago de facturación de contratistas
Pago de boletos aéreos
Pago de gastos administrativos
Pago de impuestos
Compra de acciones
Pago por viáticos

El presupuesto general de ingresos y gastos está conformado y/o integrado por los siguientes conceptos:

- Presupuesto de ventas o ingresos.
- Presupuesto de costo de ventas.
- Presupuesto de gastos administrativos o de operación.

Además el presupuesto deberá reunir las siguientes características de:

1. Un plan: Expresa lo que la administración trata de hacer.
2. Integrador: Toma en cuenta las áreas y actividades de la empresa.
3. Coordinador: Indica que los planes, debe ser por área y preparados en conjunto.

Mercadeo

También se propone que para lograr las metas y cumplir con el presupuesto se debe crear un departamento de mercadeo en el país, como una descentralización para realizar los estudios de mercado y contactar clientes potenciales, para prestarle servicios de administración de planilla, o el servicio de contratación de personal o una planilla de empleados subcontratados, debido a que este punto fue un área detectada como una deficiencia después del estudio realizado.

4.1.2 Estimación de Ventas o Ingresos

Un presupuesto de ventas es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización.

Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado, este cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Como primer paso de un presupuesto lo que se debe considerar son las ventas lo que determina los ingresos y egresos, y en base a ello se hace toda la planificación.

Es importante que el plan de ventas sea realista para que los pronósticos sean preparados diligentemente y con exactitud, para que los datos que se derivan de él sean confiables, tales como el presupuesto de costo de ventas y el presupuesto de gastos administrativos o de operación, para que al final del ejercicio provea un estado de resultados presupuestado.

Para efectuar un presupuesto se debe conocer la situación de años anteriores para poder realizar un análisis de la situación financiera y hacer la proyección de ventas, de acuerdo a las circunstancias o también de acuerdo a los tipos o por tipos de productos que se desarrollan en el mercado y sus condiciones futuras.

4.1.3 Procedimiento y Política de Ventas

Previo a establecer o proponer las políticas y procedimientos para la elaboración del presupuesto de ventas, es muy necesario considerar algunos aspectos o procedimientos para realizar la venta o la captación de clientes, a quienes se les factura para los diversos servicios que se prestan.

Las ventas se realizan después de las negociaciones y acuerdos para establecer los precios de los servicios a prestar a cada cliente, el cual se factura mensualmente si es por la administración de planillas, por servicios profesionales subcontratados, por los servicios de cobranzas y otros que pueden ser eventuales.

Por cada uno de los servicios descritos en el párrafo anterior se han determinado porcentajes distintos por la administración bajo la inducción de la corporación, y con base a sus contratos estándar a nivel regional se cuantifica cada porcentaje por tipo de producto que se ofrece y que la gerencia financiera regional decide cuales son montos porcentuales serán establecidos anualmente o por un único servicio, tomando como base lo establecido en el Capítulo No. 3.

La gerencia administrativa será la encargada de verificar si los pronósticos establecidos con el presupuesto serán factibles a alcanzar tal como se ha deseado, de acuerdo a su capacidad productiva, la situación de la empresa y principalmente del estudio realizado de las políticas del mercado. Asimismo se debe conocer los factores tales como la tendencia del negocio, el nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar la

oferta mediante proyectos de inversión, o el rediseño de los productos antiguos o la introducción de nuevos servicios, como también la captación y la negociación de los servicios.

Con lo mencionado en el párrafo anterior se podrá establecer al revisar períodos anteriores de la tendencia y desarrollo logrado en el mercado, así como la credibilidad ante los clientes, con el cual se podrá:

- Reducir la incertidumbre acerca de los ingresos futuros.
- Incorporar los juicios y las decisiones de la administración en los planes de negociación.
- Suministrar información necesaria para desarrollar otros elementos del presupuesto general o maestro.
- Facilitar el control administrativo de las actividades de ventas.

4.1.4 Plan Estratégico de Ventas

El plan estratégico comprende plazos largos como por ejemplo 5 años ó 10 años para ver resultados, y con ello se especifican los planes de acción para enfrentar los cambios en el entorno. Esto implica un análisis profundo de los futuros potenciales del mercado, como el cambio en la economía, cambios en la población activa, como los proyectos empresariales y objetivos de las compañías. Un plan estratégico afecta los precios si desea que se desarrolle lo más pronto posible.

El plan estratégico de ventas de la compañía es desarrollado a través de la corporación, y discutido o dados a conocer a las filiales en la región, para efectuar el lanzamiento, y realizar lo planeado.

4.1.5 Táctica de Ventas

Las tácticas de ventas son planes que se desarrollan mensuales, trimestrales o anuales, y al cabo de estos tiempos son evaluados y modificados para un nuevo período, los cuales son detallados por tipo de servicio o producto.

Cuadro No. 8

Outsource Empresarial, S. A.

% Participación por tipo de servicios

Tipos de servicios/ventas	Participación en las ventas
Servicios profesionales (contratistas)	93%
Administración de planillas	2%
Servicio por boletos aéreos	2%
Servicio por viáticos	2%
Servicio por cobranzas	1%

Fuente: Estado de Resultados año 2011– Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

Para el próximo año 2013 la Gerencia ha establecido tener un incremento en margen de ventas de un 11% general en todos los servicios, el cual será tomado en cuenta para realizar y hacer la proyección de un presupuesto de ventas.

También se debe considerar que Outsource Empresarial, S. A. no posee cartera de cuentas por cobrar a más de 30 días plazo, todos sus cobros de facturación son realizados dentro los primeros 15 días en la mayoría de sus contratos, por lo que no cuenta con cartera con dudosa recuperación.

Para el efecto de un procedimiento de ventas se propone utilizar el método de factores como política y procedimiento para la elaboración y preparación de un presupuesto de ventas, en donde se considerará los movimientos y montos de años anteriores de los períodos siguientes inmediatos terminados de los cuales inciden en las ventas de servicios.

En cuanto a los puntos anteriores descritos se procede a realizar un modelo del presupuesto para el año 2013.

4.2 Procedimiento para la elaboración de un Presupuesto de Ventas, Costos y Gastos para una empresa de Servicio.

4.2.1 Presupuesto de Ventas

Como primer paso se procede a realizar el cuadro de proyección de ventas presupuestados para el año 2013, utilizando como política el método de factores de cambio, por lo que se considera en base a cada servicio un incremento en los ingresos con base en los datos obtenidos del año 2011, y como principal cambio para el año proyectado es la creación o contratación de un encargado de mercadeo, para que todo lo relacionado con la contratación de personas y evaluación de futuros clientes ya es manejado en Guatemala como una descentralización de esta actividad llevada a cabo anteriormente en la casa matriz.

Los montos de las ventas esperados para el año 2013, se obtienen con los siguientes pasos:

1. Tomar las ventas finales del año anterior (2011) por tipo de servicio, como base para la proyección de ingresos sobre ventas durante el año siguiente (2013).
2. Colocar los porcentajes de incremento esperados par el año siguiente.
3. Multiplicar el monto total de las ventas del año anterior (2011) por el porcentaje de incremento deseado, con el cual se obtiene el aumento del total de ventas esperadas para el año a proyectar.
4. El total de ventas para el año a proyectar se obtiene así: sumar el monto del incremento deseado más las ventas totales por servicio del año anterior.
5. Dividir el monto de ventas proyectadas para el año (2013) entre 12 meses, para determinar las ventas mensuales.

Cuadro No. 9
Outsource Empresarial, S. A.
Cálculo de proyección de ventas mensuales
Valores expresados en Quetzales.

Descripción de Servicios	Ventas Totales Año 2011	Incremento esperado 2013	Aumento en ventas	Ventas proyectadas 2013	Ventas Mensuales
Servicio de cobranzas	93,917.80	15%	14,087.67	108,005.47	9,000.46
Servicio de contratistas	9,930,015.48	7%	695,101.08	10,625,116.56	885,426.38
Servicio de Admin. de planillas	278,446.50	13%	36,198.05	314,644.55	26,220.38
Servicio de boletos aéreos y viáticos	468,596.06	0%	0.00	468,596.06	39,049.67
Totales	10,770,975.84		745,386.80	11,516,362.64	959,696.89
% de Incremento 2013				7%	

Fuente: Elaboración Propia -Estado de Resultados año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

Los porcentajes estimados de incremento para el año 2013 son establecidos por la Administración.

Hay que tener en consideración que la proyección de ventas calculadas puede variar durante un año por situaciones ajenas al manejo, como por ejemplo la terminación de un proyecto de algún cliente o puede ser a favor como sería el caso de la iniciación de un proyecto nuevo.

Con los montos ya determinados en el cálculo anterior, se procede a llenar el siguiente cuadro de ventas para el año 2013 o sucesivo, considerando que no se tiene conocimiento de alguna terminación ni iniciación de algún proyecto, de lo contrario los eventos ya conocidos se pueden incluir en el mes que se esperan que sucedan y considerarlo para los meses subsiguientes hasta finalizar el año.

Los montos se van colocando por el tipo de servicio, y se copian de enero a diciembre, y al terminar de copiarlos se obtendrá el total de las ventas del año.

(Cuadro sin eventos especiales durante el año)

Cuadro No. 10

Outsource Empresarial, S. A.
 Presupuesto de Ingresos
 Enero a diciembre 2013
 (Cifras en Quetzales)

VENTAS

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Servicio de administración de planillas	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	26,220.38	314,644.56
Servicio de contratistas	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	885,426.38	10,625,116.56
Servicio de boletos aéreos y viáticos	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	39,049.67	468,596.06
Servicio de cobranzas	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	9,000.46	108,005.52
													0.00
TOTALES	959,696.89	11,516,362.69											

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Presupuesto de Costo de Ventas

De acuerdo al método de factor de cambio, los costos pueden sufrir un incremento leve o una disminución de acuerdo a los cambios realizados o mejoras que se hacen a los servicios.

Para realizar el cálculo del costo, también se toman como base los datos de los costos del año inmediato anterior cerrado (en este caso se tomó de base el 2011), de uno o más años, para determinar la experiencia obtenida en cada año.

Los montos del costo ventas esperados para el año 2013, se obtienen de la forma siguiente como se detalla a continuación:

1. Tomar los costos finales del año anterior (2011) por tipo de servicio, como base para la proyección.
2. Colocar el porcentaje de incremento o disminución esperado por servicio de acuerdo a estudios realizados o por experiencia en años anteriores, para el siguiente año.

3. Multiplicar el total de costo del año anterior por el porcentaje de aumento o disminución deseado, con el cual se obtiene la ampliación o deducción de los costos de ventas esperados para el año a proyectar.
4. Para obtener el monto del costo total por servicios es: Sumando el monto del aumento o disminución más el costo total del año anterior
5. Dividir el monto de costo proyectado para el año (2013) entre 12 meses, para determinar los costos mensuales.

Cuadro No. 11
Outsource Empresarial, S. A.
Cálculo de proyección de costo de ventas
Valores expresados en Quetzales.

Descripción de servicios	Costo Total Año 2011	Incremento / Disminución esperado 2013	Aumento en costo 2013	Costo proyectado 2013	Costos Mensuales
Servicio de contratistas	9,542,215.60	2%	190,844.31	9,733,059.91	811,088.33
Servicio de boletos aéreos y viáticos	512,827.29	-10%	(51,282.73)	461,544.56	38,462.05
Servicio de cobranzas	55,472.30	5%	2,773.62	58,245.92	4,853.83
	10,110,515.19		142,335.20	10,252,850.39	854,404.20
				% de Aumento 2013	1%

Fuente: Elaboración Propia -Estado de Resultados año 2011 – Outsource Empresarial, S. A. Anexo No. 2

Los porcentajes estimados de incremento y disminución para el año 2013 son establecidos por la Administración.

Los cálculos pueden estar sujetos a variación durante el año, si se conocen de eventos que van a pasar durante el año proyectado, estos eventos deben estimarse dentro del cuadro de presupuesto del costo, y el cual se llena de la siguiente manera:

Se toman los montos determinados como costo por mes, y se colocan en la línea por tipo de servicio correspondiente de enero a diciembre, considerando que no hay ningún evento que aumente el costo o disminución por algún contrato nuevo o cancelación de alguno, al completar todos los servicios se obtiene el costo total por año esperado.

(Cuadro sin eventos especiales durante el año)

Cuadro No. 12

Outsource Empresarial, S. A.
 Presupuesto de Costos
 Enero a diciembre 2013
 (Cifras en Quetzales)

COSTO DIRECTO

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Servicio de administración de planillas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicio de contratistas	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	811,088.33	9,733,059.96
Servicio de boletos aéreos y viáticos	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	38,462.05	461,544.60
Servicio de cobranzas	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	4,853.83	58,245.96
													0.00
TOTALES	854,404.21	10,252,850.52											

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.3 Presupuesto de Gastos Administrativos o de Operación

Para el cálculo de la proyección de los gastos administrativos, para el ejemplo se tomaron los gastos efectuados durante el año 2011.

El monto total del año fue dividido entre 12 meses por cada uno de los egresos desarrollados durante el año mencionado anteriormente y los mismos se proyectan para el año 2013. (Se puede usar uno de los cuadros realizados sobre la proyección de ventas o el de costo).

Para el caso de los salarios se agregaron Q 12,000.00 mensuales como salario que devengará la persona que ocupará el puesto de mercadeo.

Se hicieron y se incluyeron los cálculos de las prestaciones laborales de acuerdo a los porcentajes de ley, como sigue:

- Cuota patronal 12.67%
- Aguinaldo y Bono 14 una 1/12 parte del salario.
- Indemnizaciones 1/12 parte del salario.
- Vacaciones 1/21 parte del salario.

También se incluyeron las depreciaciones y amortizaciones de acuerdo a los porcentajes de ley, para un aprovechamiento de estos gastos como deducibles del Impuesto Sobre la Renta.

Todos los datos están presentados en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 13

Outsource Empresarial, S. A.
Presupuesto de Gastos Administrativos
Enero a diciembre 2013
(Cifras en Quetzales)

ADMINISTRACIÓN													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Sueldos y salarios funcionarios y empleados	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	43,095.03	517,140.36
Couta patronal	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	5,460.14	65,521.68
Agualdos	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	43,095.03
Vacaciones	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	2,052.14	24,625.73
Indemnizaciones	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	43,095.03
Bono 14	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	3,591.25	43,095.03
Depreciación mobiliario y equipo	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	144.41	1,732.92
Depreciación sistemas informáticos	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	623.81	7,485.72
Amortización gastos de organización	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	197.35	2,368.20
Amortización remodelación oficina	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	218.82	2,625.84
Arrendamientos	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	2,536.86	30,442.32
Honorarios profesionales (asesoria legal)	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	772.32	9,267.84
Papelaria y útiles	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	668.14	8,017.68
Asesoría técnico financiero	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	7,375.00	88,500.00
Teléfono y comunicaciones	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	1,397.45	16,769.40
Combustibles y parqueos	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	598.70	7,184.40
Reparación y mante. equipo de computación	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	145.74	1,748.88
Primas de seguro	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	203.87	2,446.44
Impuestos y contribuciones (multas)	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	175.58	2,106.96
Energía y agua	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	275.74	3,308.88
Gastos generales oficina (varios)	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	634.73	7,616.76
Publicidad y propaganda	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	477.25	5,727.00
Pasajes, fletes y acarreos	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	173.14	2,077.68
Cuentas incobrables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T O T A L E S	77,999.98	935,999.79											

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.4 Presupuesto de Otros Ingresos y Gastos Financieros

Los datos fueron proyectados de acuerdo a los gastos e ingresos financieros devengados y percibidos durante el año 2011, estos tipos de cuentas no tienen mucha variación de un año a otro, por lo que se puede proyectar el mismo del año inmediato anterior cerrado.

Cuadro No. 14

Outsource Empresarial, S. A.
 Presupuesto de Otros Ingresos Financieros
 Enero a diciembre 2013
 (Cifras en Quetzales)

OTROS INGRESOS FINANCIEROS

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Intereses bancarios	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	1,758.12
													0.00
TOTALES	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	1,758.12

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No. 15

Outsource Empresarial, S. A.
 Presupuesto de Otros Gastos Financieros
 Enero a diciembre 2013
 (Cifras en Quetzales)

OTROS EGRESOS FINANCIEROS

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Comisiones y gastos bancarios	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	352.44	4,229.25
Interese préstamos y descuentos	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	3,878.71	46,544.48
													0.00
TOTALES	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	50,773.73

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.5 Resumen del Estado de Resultado Presupuestado o Proyectado

El siguiente resumen muestra los montos por cada uno de los totales obtenidos en los cuadros anteriores, con el orden de la presentación realizada.

Cuadro No. 16

Outsource Empresarial, S. A.
Resumen de Utilidad - Pérdida Presupuestado
Enero a diciembre 2013
(Cifras en Quetzales)

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas por servicios	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	959,696.89	11,516,362.69
Costo directo	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	854,404.21	10,252,850.52
Gastos de administracion/operación	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	77,999.98	935,999.79
Otros ingresos financieros	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	146.51	1,758.12
Otros egresos financieros	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	4,231.14	50,773.73
Sub - Total gastos	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	936,635.34	11,239,624.04
Utilidad del año 2013	23,208.06	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	23,208.07	278,496.78

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.6 Determinación de la Ganancia Marginal

Como último punto se determina la ganancia marginal, considerando los totales de ventas por servicio así como los costos determinados. Asimismo se presenta el porcentaje de participación que tiene cada producto en relación al total de la ganancia o pérdida, y como el plan inicial de la empresa es tener una Ganancia Marginal del 11% , con este cuadro se ve el resultado.

- El margen se obtiene al restar el costo del total de ventas, y
- El porcentaje se obtiene dividiendo el margen determinado entre el total de ventas por producto así como el total.

Cuadro No. 17

Outsource Empresarial, S. A			
Determinación de Ganancia Marginal Proyecto 2013.			
Valores expresados en Quetzales			
Ventas por Servicio	2013	Participación	
Servicio de administración de planillas	314,644.56	3%	
Servicio de contratistas	10,625,116.56	92%	
Servicio de boletos aéreos y viáticos	468,596.06	4%	
Servicio de cobranzas	108,005.52	1%	
Total	11,516,362.69	100%	
Costos	2013	Participación	
Servicio de administración de planillas	0.00	0%	
Servicio de contratistas	9,733,059.96	92%	
Servicio de boletos aéreos y viáticos	461,544.60	98%	
Servicio de cobranzas	58,245.96	54%	
Total	10,252,850.52	89%	
Ganancia o Pérdida Marginal por Producto 2013			Participación en G. M.
Servicios	2013	Participación	
Servicio de administración de planillas	314,644.56	100%	25%
Servicio de contratistas	892,056.60	8%	71%
Servicio de boletos aéreos y viáticos	7,051.46	2%	1%
Servicio de cobranzas	49,759.56	46%	4%
Total	1,263,512.17	11%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Guía para la elaboración de un Contrato para la Prestación de Servicio

Es necesario elaborar un contrato entre las partes porque tanto el proveedor del servicio como el cliente estarán seguros del cumplimiento de los servicios ofrecidos ante cualquier situación legal y además se debe considerar la redacción, revisión y negociación de un contrato de outsourcing. Si son apropiados en el contexto de las transacciones particulares de outsourcing, deberá detallarse en los términos y condiciones del contrato para que se conviertan en compromisos obligatorios y exigibles.

Los puntos de la siguiente lista son cuestiones que deben tomarse en cuenta.

- ¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?

Definir qué sistemas y servicios van a subcontratarse.

- Confirmar la viabilidad financiera del proveedor: ¿Requerirá el cliente una garantía de desempeño a acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?
- ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?
- ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y negociación? Ejemplo, administración funcional, administración de contratos, asesoría legal interna, etc.
- Decidir la fecha de inicio para el contrato y decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de outsourcing. Y ¿Cuál será la duración del contrato?
- Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de outsourcing, por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios: ¿se han identificado y cuantificado las actividades clave?
- Identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios, e identificar el equipo que se usará para proveer los servicios.
- Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

Los temas que pueda separarse del cuerpo principal del contrato puede ser una solución práctica para manejar la información que sea muy detallada, que probablemente cambiará durante el tiempo que el contrato esté en vigor, o al cual necesitan tener acceso ciertas personas con fines operativos y que podrían no estar familiarizadas de manera general con los términos del contrato. El acuerdo del nivel de servicios con frecuencia se incorpora en el contrato como un apéndice o más de un apéndice, si existen varios acuerdos de nivel de servicios:

Los siguientes son ejemplos de posibles temas principales que debe contener el contrato:

Empleados

- ¿Formarán parte del arreglo de outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

Instalaciones

- ¿Dónde se realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?
- ¿Se venderán o rentarán al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades? ¿Debe negociarse una venta, un arrendamiento o una licencia de ocupación?

Equipo / hardware

- ¿Es responsabilidad del proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones? o ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor? De ser así, ¿se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tienen un interés legal en el equipo?
- ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?

Software

- ¿Estará el proveedor utilizando software como parte del outsourcing?
- En caso de ser así, ¿está el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el outsourcing?, y ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso del software de terceros?
- ¿Está el proveedor utilizando su propio software que se desarrolló en los arreglos del outsourcing?

Honorarios y cargos

- ¿Cómo se calculan los cargos por los servicios?
- ¿Pueden predecirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?
- ¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicios?
- ¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separado los cargos y servicios subordinados?
- ¿Habrá un sistema de descuentos por incumplimiento de los niveles de servicios que no estén dentro de los criterios acordados?
- ¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles de servicios por los cargos a pagar?
- ¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?
- ¿Con qué frecuencia podrán revisarse los cargos?
- ¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etcétera?
- ¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?
- ¿Cuáles van a ser los métodos de pago?

Evaluar el desempeño del contrato

- ¿Se han acordado y comprometido niveles de servicios realistas?

- ¿Existen procedimientos que permiten al cliente mantenerse informado en forma regular sobre el consumo, volúmenes, tendencias, etcétera?
- ¿Con qué frecuencia deberá sostenerse reuniones entre los representantes del cliente y el proveedor para revisar el avance?
- ¿Quién será responsable de la producción de la agenda, de dirigir las reuniones y tomar las minutas?, y ¿Quién asistirá a las reuniones?
- ¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?
- ¿Habrá provisiones para auditorías independientes de sistema?

Seguridad

- ¿Es necesario la confidencialidad en el desempeño del contrato?
- Si, como parte de los arreglos del outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de personas vivas que pueden identificarse, ¿Está preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?
- ¿Existen acuerdos satisfactorios para contingencias y para procedimientos de recuperación en caso de desastre?

Cambiar los procedimientos de control

- ¿Cuáles son los procedimientos para solicitar cambios en los servicios?
- ¿Diferirán los procedimientos según el tipo del cambio: por mantenimiento, mejoras o nuevos requerimientos de los servicios?
- ¿Permitirán los procedimientos modificación de precios o mejoras como resultado de algún cambio?
- ¿Puede el proveedor rehusar a cumplir con los cambios solicitados?
- ¿Puede el proveedor iniciar algún cambio?

Terminación o expiración del contrato

- Al expirar el plazo del contrato, ¿La renovación será automática o deberá renegociarse?
- ¿Deberá permitirse un período de notificación después del plazo inicial, y en caso de ser así, por cuanto tiempo será?
- ¿Deberá ser posible un período más corto para la terminación por incumplimiento grave?
- ¿Deberá incluirse un arbitraje o una resolución alternativa de disputa como un requerimiento de procedimientos en caso de una disputa como alternativa a un litigio formal?
- ¿Cómo se logrará la continuidad y la transición en caso de una terminación?
- ¿Qué deberá devolverse al cliente en el momento de la terminación? ¿Puede transferirse equipo? En el caso de servicios de sistemas de información, ¿Puede transferirse de nuevo al cliente o a un nuevo subcontratista licencias de software de terceros, incluyendo las propias licencias del cliente?

Una vez suscrito el Contrato de Outsourcing, corresponderá a la unidad solicitante verificar la prestación de los servicios contra informes periódicos, productos y supervisión de campo, según el caso, con el objeto de determinar si está cumpliendo con los tiempos programados, si el nivel de la calidad es el solicitado y para verificar si hay alguna desviación que pueda ser corregida sin causar mayores atrasos al proyecto en sí.

Para el éxito del Outsourcing es necesario el compromiso de las partes, es decir, que la empresa debe exigir y velar por el cumplimiento de las fases del proyecto, pero también debe responder en tiempo, a las obligaciones adquiridas ejemplo: Pagos, traslado de información, recepción, etc.

Ver ejemplo anexo No. 6

Conclusiones

1. Si una empresa no cuenta con un modelo de presupuesto, no tendrá conocimiento de como marcha la empresa, y/o si va por un rumbo correcto en sus operaciones financieras.
2. La empresa cuenta con la tecnología suficiente para manejar sus operaciones comerciales, es decir la administración de recurso humano como su actividad comercial, para la administración de las planillas y contratación de personal, pero no así con su información financiera. Aunque exista competencia, la empresa mantiene a sus clientes porque garantiza una calidad de servicio y el manejo profesional de los servicios de administración de recurso humano.
3. El objeto del estudio de la investigación al problema identificado, planteó proveer a la empresa un procedimiento de presupuesto, el cual se presenta en el capítulo 4 y que será de gran utilidad, tomando en cuenta que es una herramienta que no es difícil de utilizar y analizar, y que no incrementará costo alguno en contratar personal adicional, el administrador podrá realizar dicha función al dedicarle tiempo específico.
4. La planeación de un presupuesto y el uso adecuado de un sistema financiero bien estructurado garantiza un cumplimiento de los reportes oportunos y confiables, para la toma decisiones acertadas, cuando existan variaciones muy altas o bajas de acuerdo a la naturaleza del rubro a analizar, y con ello ayudará a la empresa a controlar ingresos, costos y compras de suministros de oficina, etc.

Recomendaciones

1. Se recomienda la implementación del presupuesto de ingresos, costos y gastos propuesto, el cual debe ser revisado periódicamente, para comprobar su funcionalidad y que no existan diferencias significativas entre los datos reales y proyectados.

2. A la empresa objeto de investigación se recomienda estar alerta al crecimiento que experimentan las demás empresas que compiten por el mismo servicio, y tomar la delantera en la innovación de sus sistemas de administración, especialmente el servicio líder como lo es: El reclutamiento de personal, manejo de planillas y personal subcontratado, aplicando programas, planes y objetivos más ambiciosos para un crecimiento sostenido.

3. Se recomienda hacer uso del procedimiento de presupuesto, dedicándole un tiempo mínimo mensual, trimestral, para que tenga los resultados esperados, ya que es una herramienta financiera de vital importancia para visualizar los resultados que se están obteniendo en un período determinado.

4. Se recomienda hacer la planificación presupuestal al año considerando los resultados de períodos anteriores para la proyección del aumento/crecimiento en los ingresos como también en los costos y gastos administrativos. Con ello se logrará mejorar las decisiones administrativas y los reportes financieros más oportunos. Y se recomienda realizar la planificación con el delegado de mercadeo para el desarrollo comercial con nuevos clientes, para que los porcentajes a estimar sean más realistas y lograr los objetivos programados.

Referencias Bibliográficas

- Welsch, G y Milton, R (1990) *Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades* (5ta edición) Editorial Prentice-Hall, México.
- Perdomo Salguero, Mario Leonel, año 2001, *Presupuestos*, Guatemala, Editora Ediciones Contables Administrativas, Primera Edición, año 2001, 104 páginas.
- Steiner, George A, *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*, México, D. F. Continental, 1983, p21.
- Borrayo Quiroz, Pablo Roberto, 2011, PED, UPANA, *Outsourcing, como alternativa para reducción de costos*.
- Guerra Ovalle, Lilian Lissette, Enero 2005, Tesis, USAC, *Planes estratégicos para la elaboración de presupuestos de estados financieros básicos de una empresa comercial*.
- López Fuentes, Erwin Salomón, Julio 1997, Tesis, USAC, *El Presupuesto dentro de la contabilidad administrativa uso y aplicación en el proceso productivo*.
- Ramírez Juárez, Dora Liset, Marzo 2004, Tesis, USAC, *El contador público y auditor en la presentación de servicios de outsourcing en el manejo y administración de nóminas de personal*.
- Rodríguez Florián, Cesar Ovidio, Septiembre 2004, Tesis, USAC, *El presupuesto de ingresos y egresos de una empresa de servicios de teleatención*.
- Congreso de la Republica de Guatemala, *Decreto No. 26-92 y Sus Reformas Ley del Impuesto Sobre la Renta*.

- Congreso de la Republica de Guatemala, *Decreto No. 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad*.
- Congreso de la Republica de Guatemala, *Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala*.
- UPANA, *Manual de estilo de trabajos académicos*, Facultad de Ciencias Económicas.
- UPANA, *Guía metodológica para la elaboración de investigaciones de grado*, Guatemala enero 2007.
- Zufiria, Juan A. 2006, *Claves para abordar la Transferencia de Empleados en los Contratos de Outsourcing*, Grupos Recoleta Comunicación, Madrid España.
- <http://html.rincondelvago.com/presupuestos-de-ventas.html> Profesora Puerto Ordaz, Octubre 2003.

Anexos

Estados Financieros

Anexo No. 1

OUTSOURCE EMPRESARIAL, S.A. NIT 3657661-6 BALANCE GENERAL AL 31-12-2011 (Cifras en Quetzales)				
ACTIVOS		PASIVOS		
DISPONIBILIDADES		287,513.86	OBLIGACIONES INMEDIATAS	588,458.65
BANCOS M/N	262,961.90		Descuentos Facturas	105,000.00
BANCOS M/E	24,551.96		Cuentas por Pagar M/N	423,424.55
CUENTAS POR COBRAR		542,037.19	Viaticos por pagar	46.75
DEUDORES VARIOS	542,037.19		Impuestos y Contribuciones	33,698.47
Facturación por servicios	102,614.48		ISR por pagar	14,628.85
IVA por cobrar	139,697.38		Retenciones fiscales	8,416.03
ISO TRIMESTRAL	192,962.33		Fondo por aplicar	3,244.00
ISR. Trimestral	32,304.00			
IVA por cobrar Retenido	31,992.28			
Deudores Otros	1,634.72			
Anticipos	40,832.00			
GASTOS ANTICIPADOS		3,000.00		
Alquileres	3,000.00			
INMUEBLES Y MUEBLES		18,363.32		
Costo Mobiliario y Equipo	8,665.18		CAPITAL SOCIAL	
-)Depreciación acumulada	-1,468.43		capital pagado	200,000.00
Costo Equipo de cómputo	22,683.93		Autorizado	200,000.00
-)Depreciación acumulada	-11,517.36		Capital No pagado	0.00
CARGOS DIFERIDOS		15,926.23	Utilidad del Ejercicio Anteriores	44,062.85
Gastos de Org. e Instalación	11,841.29			
Acondicionamiento de oficina	13,090.92		Resultados Periodo	34,319.10
AMORTIZACIONES	-9,005.98			
SUMA DEL ACTIVO		866,840.60	SUMA IGUAL ACTIVO	866,840.60

Anexo No. 2

OUTSOURCE EMPRESARIAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01-01-2011 AL 31-12-2011
NIT. 365661-6
(Cifras en Quetzales)

INGRESOS		
INGRESOS POR SERVICIOS DE		10,770,975.84
Serv de Cobranzas	93,917.80	
Serv de Contratistas	9,930,015.48	
Serv de Admin de Planillas	278,446.50	
Serv de Boletos Aereos	237,098.59	
Serv de Viáticos	231,497.47	
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS DIRECTOS		10,110,515.19
Serv. De Contratistas y admin de Planillas	9,542,215.60	
Serv de Boletos Aereos	242,394.40	
Serv de Viáticos	270,432.89	
Cobranzas	55,472.30	
GANANCIA BRUTA		660,460.65
GASTOS OPERATIVOS		
Funcionarios y Empleados		373,140.36
Multas no deducibles		2,106.97
Impuestos Otros		4142.51
Asesoría Legal		9,267.86
Asesoría Técnico Financiera		88,500.00
Arrendamientos		30,442.27
Reparación y Mantenimiento Equipo de Computación		1,748.85
Publicidad y Propaganda		5,727.03
Primas de Seguro		2,446.41
Depreciación Mobiliario y Equipo		0.00
Depreciación Sistemas Informáticos		0.00
Amortización Gastos de Organización		0.00
Papelería y útiles		8,017.65
Luz y Agua		3308.91
Pasajes Fletes y Acarreos		2077.69
Combustibles y parqueos		7,184.44
Comunicaciones		16,769.37
Gastos de Oficina		7,616.76
Comisiones y Gtos. Bancarios		4,229.25
Interese Ptmos y Desctos		46,544.48
Gastos Varios		0.00
utilidad de operación		47,189.84
INGRESOS NO AFECTOS		
Intereses Bancarios		1,758.11
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		48,947.95
I.S.R Estimado.		14,628.85
UTILIDAD/PERDIDA CONTABLE		34,319.10

Anexo No. 3

OUTSOURCE EMPRESARIAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01-01-2010 AL 31-12-2010
NIT. 3657661-6
(Cifras en Quetzales)

INGRESOS		
INGRESOS POR SERVICIOS DE		10,455,617.89
Serv. Contratistas	8,119,552.49	
Serv. Admin. Planillas	145,761.34	
Serv. Boletos Aereos	1,242,119.27	
Viaticos	948,184.79	
COSTOS Y GASTOS		
COSTOS DIRECTOS		9,753,665.92
Servi.. de Contratistas	7,653,406.66	
Pasajes al Exterior	1,047,647.03	
Impuestos de Salida	157,583.76	
Viáticos al Exterior	895,028.47	
GANANCIA BRUTA		701,951.97
GASTOS DE OPERACIÓN		
Funcionarios y Empleados	589,522.17	
Arrendamientos	24,298.27	
Reparaciones y Mantenimiento	1,817.97	
Primas de Seguro	2,821.45	
Depreciacion Mobiliario y Equipo	305.32	
Dep. Equipo de Computo	4,995.02	
Gtos de Organización	3,552.39	
Papeleria y utiles	8,317.60	
Luz y Agua	795.48	
Combustibles y Parqueo	10,634.48	
Comunicaciones	4,744.65	
Gastos de oficina	22,027.07	
Gastos Bancarios	224.67	
Intereses Ptmos. Y Desc tos	2,463.81	
Generales	4,242.30	
Utilidad de Operación	21,189.32	
INGRESOS NO AFECTOS		2,679.12
Intereses Bancarios	2,679.12	
Provision I.S.R.,		6,570.00
UTILIDAD DISTRIBUIBLE		17,298.44

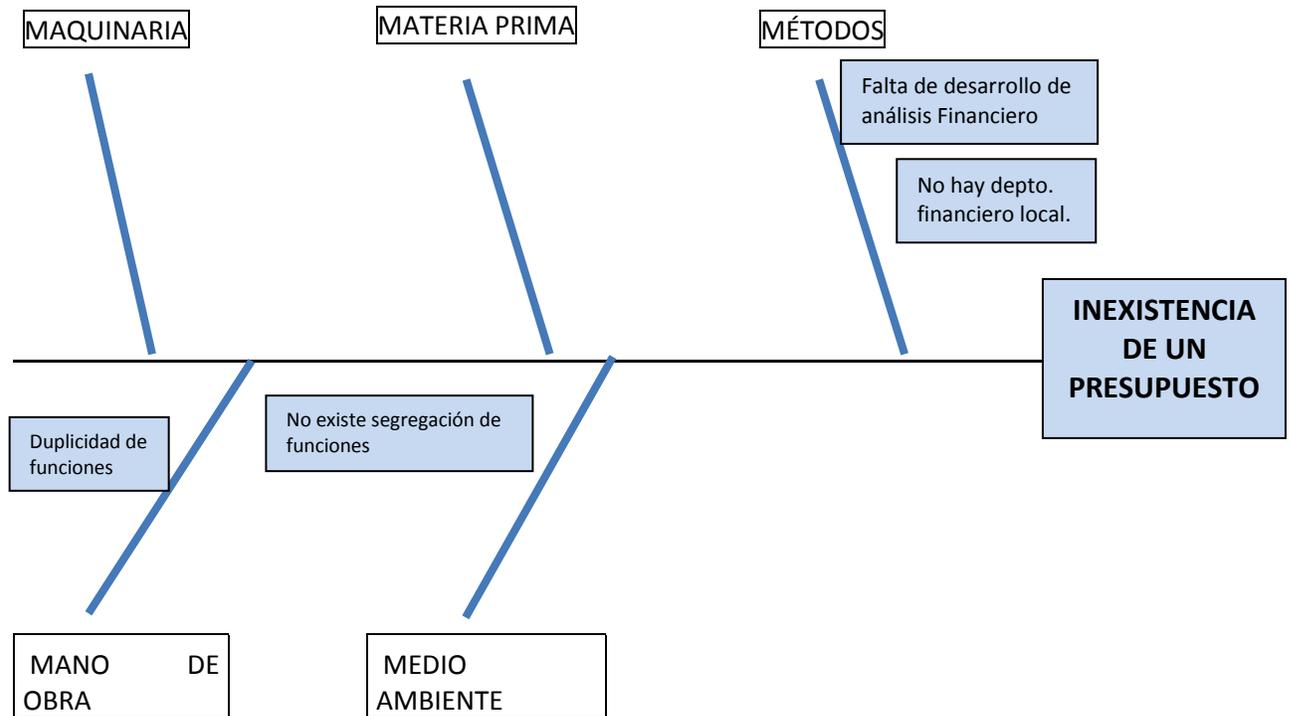
Anexo No. 4

Cronograma de actividades

No.	Actividades																																
		Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio de actividades de investigación			■																													
2	Elaboración de cuestionarios para el área crítica			■	■																												
3	Reunión para entrevista con cuestionarios elaborados							■																									
4	Entrevistas no estructuradas con el Representante Legal							■	■																								
5	Análisis de información recabada							■	■	■	■																						
6	Determinación de la propuesta a realizar sobre el área crítica							■	■	■	■	■	■																				
7	Diseño del procedimiento de presupuesto							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
8	Revisión de proceso de elaboración del trabajo							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
9	Planeación de la implementación de la herramienta							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
10	Entrega del informe final							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				

Anexo No. 5

Análisis de Ishikawa



Anexo No. 6



CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS (OUTSOURCING)

Conste por el presente documento, la celebración de un Contrato de Prestación de Servicios que suscriben de una parte $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$ (nombre de la empresa cliente), con N° $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$, con domicilio en $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$..., debidamente representada por $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$..., identificado con N° $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$..., a quien en adelante se le denominará **LA EMPRESA CLIENTE**, y de la otra parte (nombre de la empresa de *outsourcing*), con N° con domicilio en, debidamente representada por su, Sr., identificado con N°, según mandato inscrito en la Ficha N° del Registro de Personas Jurídicas de, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, bajo los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: DE LAS PARTES

- 1.1. **LA EMPRESA CLIENTE** es una persona jurídica de derecho privado, cuya actividad principal es $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$.
- 1.2. **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, es una empresa debidamente constituida cuyo objeto social comprende

SEGUNDA: OBJETO Y ALCANCES DEL CONTRATO

Por el presente documento, y al amparo de lo dispuesto por los artículos y sgtes. del Código Civil, **LA EMPRESA CLIENTE** conviene en contratar a **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, para que preste el servicio de $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$. Este servicio deberá prestarse en forma independiente y autónoma, asumiendo los riesgos propios de la actividad, en virtud a que cuenta con una organización adecuada y permanente para llevarlos a cabo. Para la prestación de tales servicios, **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** delegará en los trabajadores que contrate, la realización de los servicios que requiere **LA EMPRESA CLIENTE**, debiendo recibir las facilidades del caso por parte de esta, para que puedan cumplir con el objeto del presente contrato.

TERCERA: TERCERIZACION DE SERVICIOS

El presente contrato de tercerización de servicios u *outsourcing* no es un contrato de intermediación laboral entre una empresa usuaria y una empresa de servicios, pues el mismo es celebrado entre las partes al amparo de lo dispuesto por la Ley N°, Ley que regula las actividades las empresas especiales de servicios y las cooperativas de trabajo y el artículo de su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N°, Estas normas señalan que no será considerada intermediación laboral, la tercerización externa de servicios por parte y los contratos que tienen por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de una empresa.

CUARTA: CONTRAPRESTACION ECONOMICA Y FORMA DE PAGO

LA EMPRESA CLIENTE se compromete a pagar el monto ascendente a la cantidad de S/. $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$ ($\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$.. Nuevos Soles), por el servicio de $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$ por la **EMPRESA DE OUTSOURCING**. La oportunidad del pago será, durante el plazo de vigencia del presente contrato estipulado en la cláusula sexta del presente contrato.

QUINTA: PLAZO DEL CONTRATO

El plazo estipulado para la prestación de los servicios que prestará **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, será de $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$ contados a partir de la suscripción del presente documento, pudiendo a su vencimiento ser objeto de renovación por un período igual o mayor, conforme a las condiciones que se acuerden en dicha oportunidad. El presente contrato podrá darse por terminado anticipadamente por acuerdo entre las partes, o por un pre-aviso comunicado por escrito no menor de 15 (quince) días.

SEXTA: DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING

Son obligaciones de **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, las siguientes:

- 7.1. Realizar los servicios contratados de acuerdo a lo establecido en la cláusula segunda de este contrato, en forma eficiente, creativa y diligente, siendo indispensable que se cumpla con el objeto previsto en el presente documento.
- 7.2. Guardar secreto sobre los datos proporcionados por $\bar{y} \bar{y} \bar{y} \bar{y}$ y sobre aquellos que conozca en el desempeño de las funciones contratadas.

SÉPTIMA: DE LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA CLIENTE

Son obligaciones de **LA EMPRESA CLIENTE**, las siguientes:

- 8.1. Abonar a **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** la retribución pactada en la forma y porcentaje acordados, siempre que **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** cumpla a cabalidad con el objeto previsto en la cláusula segunda del presente contrato.
- 8.2. Prestarle todas las facilidades e información para llevar a cabo el servicio requerido.
- 8.3. Las demás que resulten de este contrato o de la ley.

OCTAVA: AUTONOMÍA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Las partes dejan expresa constancia que los trabajadores contratados por **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** para llevar a cabo el objeto del presente contrato, no se encuentran sujetos a subordinación alguna por parte de **LA EMPRESA CLIENTE**.

Por tanto, el presente contrato no origina en modo alguno relación laboral entre **LA EMPRESA CLIENTE** y los trabajadores contratados por **LA EMPRESA DE OUTSOURCING**, los cuales prestarán sus servicios de la siguiente forma:

- 9.1. Los trabajadores prestarán los servicios pactados en la cláusula segunda del presente contrato y los ejecutarán con los instrumentos y equipos proporcionados por la **EMPRESA DE OUTSOURCING**.
- 9.2. Las instrucciones y sanciones que reciban los trabajadores únicamente pueden provenir de la **EMPRESA DE OUTSOURCING**.
- 9.3. Los trabajadores encargados de prestar el servicio pactado entre **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** y **LA EMPRESA CLIENTE** percibirán la remuneración que **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** les otorgue, no pudiendo recibir beneficios económicos de parte de **LA EMPRESA CLIENTE**.
- 9.4. **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** se encarga del pago de los beneficios y aportaciones sociales de los trabajadores contratados por ella.
- 9.5. Las labores prestadas por los trabajadores contratados por **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** no son similares a ninguna labor que lleven a cabo los trabajadores de **LA EMPRESA CLIENTE**.
- 9.6. **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** fija la jornada laboral y el horario de trabajo de sus trabajadores.

NOVENA: PACTO DE EXCLUSIVIDAD

LA EMPRESA CLIENTE declara conocer que **LA EMPRESA DE OUTSOURCING** no tiene obligación de exclusividad en la prestación de sus servicios, lo que significa que presta servicios similares a los pactados en la cláusula segunda del presente contrato a otros clientes.

DÉCIMA: APLICACIÓN DEL CÓDIGO CIVIL

Por sus características y obligaciones, el presente contrato se regulará por las disposiciones de los artículos a del Código Civil, quedando indubitadamente entendido por las partes que habida cuenta la naturaleza eminentemente civil del mismo, no se genera relación laboral ni beneficio social alguno.

UNDÉCIMA : DOMICILIO Y JURISDICCIÓN

- 12.1. Ambas partes se someten a la jurisdicción de los jueces y tribunales de , para resolver cualquier divergencia o exigencia derivada del presente contrato, y señalan como sus domicilios al efecto los indicados al inicio del presente instrumento.
- 12.2. Cualquier cambio de domicilio, será comunicado mediante carta notarial, dentro de las 48 horas de producido por la parte que lo efectuó. La falta de aviso notarial, determinará la subsistencia del domicilio señalado, a donde se podrá dirigir válidamente toda la correspondencia o notificaciones.

DUODÉCIMA: AUSENCIA DE VICIO O ERROR

Las partes contratantes declaran que en la celebración del presente contrato, no ha mediado dolo, error, intimidación, o cualquier otro hecho que pudiera ser considerado como causal de nulidad y/o anulabilidad, por lo que se ratifican en cada uno de los términos que anteceden.

Suscrito en , en tres ejemplares de igual valor , el día de del del ...

LA EMPRESA CLIENTE

LA EMPRESA DE OUTSOURCING

Anexo No. 7

Cuestionario

Cuestionario dirigido al Representante Legal

1. ¿Cuánto es el porcentaje de incremento de ventas generales esperadas para el siguiente año?
2. ¿Hay una proyección de ventas?
3. ¿Cuánto desea proyectar las ganancias para el año 2013?
4. ¿Desea incrementar un porcentaje razonable en sus gastos de operación?
5. ¿Los insumos serán comprados mensualmente o anualmente?
6. ¿Cuánto es el porcentaje por tipo de producto que se espera alcanzar en un año de la realización de las ventas?
7. ¿Cuál es el margen de ganancia esperado?
8. ¿Existen Ventas significativas en alguna temporada del año?

Información Requerida

9. ¿Puede proporcionar una copia de los estados financieros de dos años consecutivos para determinar incremento o decremento en ventas y costos?
10. ¿Se puede realizar el proyecto de presupuesto por departamentos o únicamente se realiza a nivel general?
11. ¿Cuenta con alguna información especial aparte de los estados financieros que puedan ser tomados en cuenta para la elaboración del procedimiento del presupuesto?
12. ¿El flujo de efectivo debe ser considerado en el procedimiento?
13. ¿Se elaboran estados de resultados proyectados?
Políticas de ventas =
Políticas de inventarios =
14. ¿Existe inversiones de capital sobre activos fijos para el año 2013?