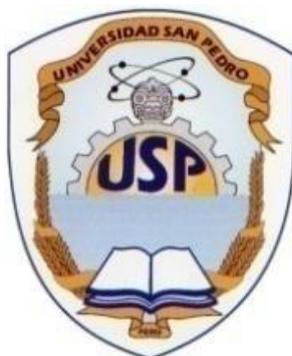


UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Outsourcing de servicios contables y gestión de empresas
comerciales de Huaraz – 2016

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TITULO
PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA**

Autora:

Valdivia Quiñones, Sandra Giovanna

Asesor:

Rojas Espíritu, Edgar Freddy.

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

TEMA	Subcontratación Estrategia
ESPECIALIDAD	Contabilidad.

KEYWORD

THEME	Outsourcing
ESPECIALIDAD	Accounting

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

- 5. Área : Ciencias Sociales
- 5.2. Sub Área : Economía y Negocios
- Disciplina : Negocios y Management

TITULO

**OUTSOURCING DE SERVICIOS CONTABLES Y GESTIÓN DE
EMPRESAS COMERCIALES DE HUARAZ – 2016**

TITLE

**OUTSOURCING OF ACCOUNTING SERVICES AND
BUSINESS MANAGEMENT OF HUARAZ – 2016**

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación: **“Outsourcing de servicios contables y gestión de empresas comerciales de Huaraz – 2016”**, fue saber si la herramienta de gestión outsourcing incide en los costos operativos de las entidades. Por el tipo de investigación, fue considerado un estudio aplicativo, debido a que los alcances son prácticos, aplicativos y se auxilia en las leyes, normas, manuales y técnicas para el recojo de información. El universo estuvo conformado por 18 profesionales, entre gerentes, contadores y administradores de las principales empresas constructoras de la ciudad de Huaraz. Los resultados del trabajo de campo mostraron las deficiencias del área de contabilidad cuando este proceso es llevado internamente y que muchas empresas de telecomunicaciones no utilizan esta moderna herramienta de gestión dentro de sus planes estratégicos como mecanismo para optimizar los costos operativos, por la desconfianza de entregar información relevante para la toma de decisiones de las empresas. Lo anterior hizo precisar recomendaciones trascendentales como: establecer el planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para facilitar la toma de decisiones, mantener eficiencia en la gestión contable para que la información financiera sea confiable y desarrollar estrategias de competitividad empresarial.

ABSTRACT

The main purpose of the research: " Outsourcing of accounting services and business management of Huaraz – 2016" was whether this management tool affects the operating costs of entities. For the type of research, it was considered an application study, because the scopes are practical, applications and assists in the laws, regulations, manuals and techniques for information gathering. The universe consisted of 18 professionals, between accountants and managers of constructions of from huaraz. The results of the field work showed the shortcomings of the accounting area when this process is carried out internally. Indeed, many telecommunication companies do not use this modern management tool in their strategic plans as a mechanism to optimize operating costs because of the mistrustfulness in delivering relevant information for taking important decisions. With that said, it is stated trascendental recommendations such as establish strategic planning as a management tool to facilitate taking decisions, keep efficiency in the management account so that financial information could be reliable and to develop business strategies.

ÍNDICE

	Página N.
Palabra clave	i
Título de la investigación	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	1-6
Descripción de la situación problemática	7
Objetivos	8
Fundamentación teórica	8-29
Propuesta (Plan de mejora)	30-31
Resultados	32-35
Conclusiones	36
Referencias Bibliográficas	37

Listado de anexo

- ✓ Anexo N° 1: encuesta.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mis padres y hermanas, por todo el apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional.

Agradecimiento

A Dios por permitirme culminar con éxito mi formación universitaria y por guiarme día a día en el camino de la vida.

A mi alma mater, por la formación profesional brindada y por formar parte de ella

A mis docentes, por todas las enseñanzas brindadas y los valores encomendados a lo largo de mi formación profesional

Introducción

Antecedentes

En la investigación denominada “La incidencia del outsourcing contable en las empresas”, (Méndez, 2010). Presisa que “Ante un panorama económico caracterizado por la crisis, las empresas buscan mecanismos que mejoren su competitividad para sobrevivir. La reducción de costes y la especialización en las áreas críticas del negocio son dos factores clave en esta carrera por la supervivencia. Pero encontrar quien realice mejor y más barato las tareas secundarias pero imprescindibles de la empresa es una labor compleja que debe ser estudiada con detenimiento, porque los inconvenientes de su realización pueden llegar a superar sus ventajas. En el ámbito de la contabilidad el grado de externalización es creciente. Sin embargo, la información contable, por lo que representa y el uso indebido que puede hacerse de ella, es un proceso que de ser externalizado requiere un control exhaustivo que impida la pérdida de confidencialidad, que supondría un grave perjuicio para la empresa.

En la investigación realizada sobre “Procedimientos Administrativos Contables para la empresa ICONIC S.A”, (Caicedo, 2010). Concluye que: los procedimientos llevados por las personas del outsourcing no se encuentran bien definidos ni automatizados, por lo que no se puede obtener efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de normas, leyes y reglamentos que enmarcan la actuación administrativa contable; para una acertada toma de decisiones. Por ende, una de sus recomendaciones es la de implementar de un área administrativa contable, para la mejora de las mismas.

En su estudio “Mejoramiento del modelo de gestión administrativo contable en la empresa CODISUR”, señala que: la empresa tiene una gestión administrativa poco eficiente apoyada en medios parcialmente automatizados (haciendo referencia a la falta de soporte tecnológico con relación a las operaciones de venta, cobros, etc.);

la cual es negativa por no contar con información precisa y completa, por ende, se limita al uso de la misma para la toma de decisiones. En una de las recomendaciones establece analizar la información financiera para que todo esfuerzo de llevar una contabilidad tenga sentido, ya que el enfoque principal es que sea una herramienta útil a la gerencia para cumplir los objetivos de la empresa.

En el estudio de investigación sobre “Aspectos Fiscales de las outsourcing”, (Figueroa, 2008). Concluye que: el outsourcing no garantiza el éxito a la empresa, ya que son muchos los factores que implican el mismo, adicional a ello cada empresa es un mundo y lo que le sirve a una, no garantiza el éxito para otra empresa. Por otro lado, no se debe dejar de lado los objetivos primordiales con que se contrata el outsourcing, porque de ser así es probable que los riesgos incrementen, a ello se suma que el proveedor seleccionado no tenga la capacidad para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiera.

(Morote, 2013), en su tesis sobre “Optimización del crecimiento de información mediante la implementación de un módulo de finanzas ERP para una empresa de outsourcing contable y financiero en Lima Metropolitana” arribó a las siguientes conclusiones: a. los participantes de la muestra consideran que los factores que influyen fuertemente en el impedimento de la elaboración y entrega de los reportes a los clientes son la poca flexibilidad del sistema para integrar y consolidar la data y las diferencias en la funcionalidad del sistema actual, la falta de entrenamiento o capacitación del personal, el desfase de la presentación de la información para su procesamiento y la burocracia para el acceso a la información. b. Se concluye que en esta época de servicios de implementación de un módulo de finanzas de un sistema ERP agiliza enormemente el flujo de los procesos sobre todo para empresas medianas con proyecciones óptimas de crecimiento.

(Peralta, 2007). En su tesis denominada “La gestión del outsourcing de planilla a nivel de las empresas pesqueras”, llegando a las siguientes conclusiones: a. La gestión de outsourcing de planillas permite mejorar la transparencia, confianza y

consistencia de las gestiones de la empresa. b. La gestión de outsourcing de planillas además de proporcionar información oportuna y confiable, se puede contar con la confidencialidad y con una atención personalizada prestado por el personal capacitado y especializado en el tema y que se encuentra en disposición para resolver cualquier duda o inquietud relacionada con el proceso de planillas o con las disposiciones legales vigentes.

(Quichca, 2010). En su investigación “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según en los estudiantes del I al VI Ciclo 2010 - I del Instituto superior particular la pontificia del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga”, determina que “los docentes y el personal jerárquico deben capacitarse e innovarse con nuevas estrategias didácticas de acuerdo el avance de la ciencia y la tecnología y la calidad en el desempeño docente, por lo que se podría alternar diversos métodos de enseñanza - aprendizaje, así como técnicas, materiales didácticos y otros que permitan un aprendizaje más activo y con resultados óptimos en los estudiantes.

Asimismo, que las autoridades de la Institución Superior “la pontificia” puedan elaborar el proyecto del desarrollo institucional y aplicar un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cambio y mejoramiento permanente de los docentes, estudiantes y todos los actores, incluso normar la participación más decidida de los docentes estudiantes en los procesos de planificación estratégica que debe alcanzar la excelencia académica y una gestión de calidad.

En la tesis “El Outsourcing y su Incidencia en la Gestión de Recursos Humanos de la empresa INMAPE S.R.L. del distrito de Carabayllo, periodo 2014” presentado por (Briceño, 2014). Señala que la acción de delegar tareas específicas asociadas con el área de recursos humanos en cuanto a la función o funciones del departamento; a la empresa como entidad externa especializada en la gestión integral del talento humano, mejora la productividad y por ende la utilidad de la compañía, retiene talentos y conocimiento, reduciendo los niveles de rotación, redefine de una mejor forma la estructura de costos de la empresa, reducir costos

administrativos y operativos, y facilitar que la dirección se focalice en el “objetivo del negocio”. En lo que respecta a los antecedentes regionales y/o locales, no se han evidenciados trabajos de investigación relacionados con las variables de la investigación; sin embargo, debido a la problemática existente en los servicios contables tercerizados ofertados en el distrito de Huaraz, se vio por conveniente ejecutar la presente investigación.

1.1. Fundamentación Científica

Outsourcing contable

En el libro de (Schneider, 2004). Peter Bendor-Samuel, del Outsourcing Center en los Estados Unidos dice que el outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y, consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el outsourcing suele generar temores y aversión.

El outsourcing facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, es decir, en aquellas que conforman su corebusiness (negocio principal). Se trata de un medio que impide que la organización desperdicie sus recursos y trabajo en aquellas actividades que, siendo necesarias para el producto o servicio que se ofrece, no lo distinguen de manera esencial.

(Brian, 1997). Dice que el outsourcing es una técnica innovadora de administración, esta consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.

(Schneider, 2004). Menciona que el outsourcing no debe considerarse como un método para ahorrar costos fijos sino, más bien, como una forma de potenciar las

mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas. Es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados, la cual se traduce en la posibilidad de sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas y a un costo más bajo.

En este sentido, el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ellos no sólo se da en términos de reducción de costos, en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos, también, en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa.

(Pricewaterhouse, 2009). Precisa que En un mundo cada día más competitivo, existe la convicción de las empresas y en particular, de los hombres de negocios, de la necesidad de tercerizar determinados servicios (**contrato de outsourcing**) realizados en el pasado por personal de la propia empresa, con el objetivo de focalizar sus esfuerzos en las actividades estratégicas de su negocio. **El outsourcing de procesos administrativos-contables** consiste en el uso de una firma externa especializada para proveer servicios en áreas que no forman parte de los procesos claves de la organización.

La transferencia de la gestión o ejecución de ciertas funciones, les permite a las organizaciones centrarse en los aspectos fundamentales de su negocio, obteniendo ventajas como: aumento de la rentabilidad a través de la mejora en los niveles de productividad, mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo, utilización de recursos multidisciplinarios, satisfacción y tranquilidad por

el cumplimiento especializado del área correspondiente, optimización en los controles y acceso a tecnología de avanzada. En definitiva, un contrato de **outsourcing** se trata de una propuesta de valor trabajando junto a los clientes para ofrecer el servicio que más se ajuste a las necesidades de una empresa y lograr así los beneficios reales que ofrece esta modalidad de negocios.

Descripción de la situación problemática

Existen muchas empresas que por tratar de reducir costos o simplemente evitar engorrosos procedimientos que un área o departamento de contabilidad requiere, optan por encargar el manejo de su información contable a una empresa que brinda los servicios de outsourcing, no obstante, no consideran que necesariamente esta modalidad puede ser no compatible con una empresa en particular ya que implica analizar muchos factores que dependen para el correcto funcionamiento de éste. En definitiva, con la presente investigación se tratará de dar a conocer la incidencia de un outsourcing contable y como este puede repercutir de manera desfavorablemente en el proceso administrativo de la empresa si es que la primera no cuenta con un equipo de trabajo capacitado y experimentado.

Asimismo, evaluar si es que es factible que la empresa objeto de estudio requiera del servicio de outsourcing contable. Se espera que a raíz de la presente investigación se considere la posibilidad de la implementación de una contabilidad interna conformado por personal preparado y capacitado para el correcto desarrollo de sus funciones ya que permitirá que la información contable y financiera pueda ser oportuna así como la toma de decisiones; por otro lado el personal involucrado llevara un proceso contable conforme a la realidad y no de acuerdo a supuestos o suspicacias de las operaciones realizadas u efectuadas.

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se espera que se puedan hacer extensivos a otras empresas cuyo funcionamiento sea similar, para que estos puedan consideren la posibilidad de implementar un área de contabilidad, no

obstante, a ello se sume un personal capacitado y comprometido en su labor; todo ello con la finalidad de obtener una información contable confiable, real y oportuna; la cual estará ligado directamente al desempeño de las funciones administrativas. Por otro lado, para presente aportara como recurso bibliográfico a futuros investigadores que se interesen el conocer a detalle las implicancias del tema de investigación a desarrollar.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la incidencia del outsourcing contable en la gestión de las empresas comerciales de Huaraz. 2016.

Objetivos Específicos

1. Analizar las causas que conllevan a los comerciantes al incumplimiento de pagos de tributos.
2. Describir la evasión tributaria en el sector comercio de Huaraz.
3. Describir la recaudación tributaria en el sector comercio Huaraz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el desempeño profesional del personal outsourcing, en el proceso administrativo de las empresas comerciales de Huaraz.

- Analizar el proceso de reclutamiento de personal outsourcing, en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Huaraz.

Fundamentación Teórica

Marco Teórico

Outsourcing

(Alexander, 2013). Señala que una de estas tendencias actuales pero la más antigua es el outsourcing basado en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por actividades principales u operativas 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. El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios.

Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales y después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores.

Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, que haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década del 70 enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas.

Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron empresas de gran porte tales como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

(Smolje, 2007). Precisa que el outsourcing es la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se trate de bienes o servicios vinculados con su actividad.

Así mismo, es la adquisición de productos o servicios actualmente resultantes de la directa actividad productiva y de gestión interna de la empresa. O bien podemos decir que el outsourcing es cuando “una determinada actividad deja de ser desarrollada por los trabajadores de una empresa y es transferida para otra empresa.

Factores del outsourcing

(Pérez, 2005). Los factores del outsourcing son:

- a La necesidad de reducir costos y aumentar el control del gasto del proceso. La competitividad cada vez mayor en los mercados hizo que las empresas necesitaran

reducir costos para poder ser más competitivos. La tercerización aparece como una herramienta para reducir costos en determinados procesos que a la empresa le podrían resultar más costosos si los lleva a cabo la misma, ya sea por la poca especialización o porque a la empresa tercerizada le resultan más baratos los costos de los elementos para llevar a cabo el proceso (mano de obra, materiales, etc.).

Tomado de la mano con esto, por lo general si se subcontrata una empresa se paga un cargo fijo por mes o por proceso que hace que no tenga variaciones en función de la gestión ya que ahora, ésta, pasa a depender de la gestión de la empresa tercerizada.

El crecimiento de las empresas. Al crecer las empresas se necesitan ocupar de las partes estratégicas del negocio y para eso subcontratan, para no gastar recursos en cuestiones que no son claves.

- b. Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control. Relacionado con lo anterior, las empresas pueden ejercer funciones en las que no son lo deseablemente eficientes o que no las pueden llevar a cabo con eficacia por no tener un conocimiento amplio del tema. La tercerización permite que la empresa que contrata pueda dedicarse a otras funciones más importantes y delegar el trabajo en estas funciones complejas a la empresa contratada.
- c. El creciente avance de la tecnología. El hecho de que los avances tecnológicos sean constantes hace que para las grandes empresas sea imposible que se actualicen todos los sectores por igual, por lo que es preferible centralizarse en los más importantes y dejar otros a cargo de empresas tercerizada.

Outsourcing - factores críticos para su éxito

(Pérez, 2005). Señala que:

a. Claridad de objetivos

El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el outsourcing y tanto más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

Expectativas Realistas

El outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del outsourcing bien explotado. Ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de outsourcing.

b. Compromiso del Cliente

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente.

La macro gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al

cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y más gravemente aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

c. Definición detallada de la cartera de servicios incluidos

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de outsourcing. Más aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos.

Una transacción de outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

Definición adecuada de niveles y modelos de servicio:

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño.

Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción

como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

d. Flexibilidad Financiera:

El éxito de toda transacción de outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiantes, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.

e. Compromiso del proveedor:

Una de las ventajas más competitivas más fuerte del outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación.

Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

f. Conformidad gerencial: El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del outsourcing este requisito se acentúa más aún, dado

que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios.

A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

g. Flexibilidad tecnológica:

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el *modus operandi* en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. Por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica.

Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.

h. Flexibilidad operativa: Uno de los objetivos más importante del outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan

ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos, o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

Desempeño profesional

(Morales, 2009). Sostiene que en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Idoneidad demostrada.

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican: la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas; la experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo; el cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos; la demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos.

Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Administración de recursos humanos: reclutamiento de personal

(Desler, 2000). Sostiene que el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en

atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

En la selección de personal, la persona cuya capacidad para esta actividad tiene que estar desarrollada en la mayoría de las características que se deben tener para ser un buen reclutador. Para que el proceso de selección de personal sea eficaz, el “seleccionador deberá conocer bien la empresa, su cultura, características, ambiente, etc. (Nebot, M.; García, J. & Schmitz, R., 1999).

Las personas se deben diferenciar por lo que cada uno sabe desempeñar en el ámbito laboral; así mismo es necesario realizar algunas pruebas o exámenes para conocer cuáles son sus habilidades y en qué área se desempeña mejor para que a su vez la organización funcione de manera adecuada. “las personas se diferencian en inteligencia y habilidades, se debe trabajar para conocer las inclinaciones especiales con el fin de brindarle adiestramiento de acuerdo a sus características.

(Werther, 1995). El reclutamiento personal consiste en desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo de acuerdo con un plan de recursos humanos. El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El reclutamiento general, que es el más apropiado para los empleados operativos, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo. El reclutamiento especializado que se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de persona.

Gestión administrativa

(Muñiz, 2009). Precisa que: “La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se

ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa:

El planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto, diremos que la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva, se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

Por ejemplo, se utilizan diferentes estándares para realizar la evaluación y el control de todos los empleados que se hallen trabajando en una empresa, pero es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de estas normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeamiento en la gestión administrativa contable.

El proceso administrativo: es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible. Para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero

en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control; el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente”.

(Chiavenato, 2004). Indica que la gestión administrativa es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

(Davenport, 2001). Sostiene que la administración es una ciencia fáctica, que tiene un objeto real. La técnica de la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones. La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

La administración ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades (contables, financieras o de marketing) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos - cualesquiera que sean estos- de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan. Características de la administración. La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

1. Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.

2. Valor Instrumental: dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
 3. Unidad Temporal: aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
 4. Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
 5. Especificidad: aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
 6. Interdisciplinariedad: la administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
 7. Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.
- Importancia de la administración. Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:
1. Universalidad: con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
 2. Simplificación del Trabajo: simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
 3. Productividad y Eficiencia: la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
 4. Bien común: a través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Las funciones de la administración: muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara

del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las cinco funciones de los gerentes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Esta estructura se ha utilizado y ha sido sometida a prueba desde la primera edición de esta obra en 1955. Aunque existen diferentes formas de organizar, el conocimiento administrativo, la mayoría de los autores han adoptado esta estructura u otra similar, incluso después de experimentar a veces con otras formas de estructurar el conocimiento.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, se han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Proceso administrativo

(Rodríguez, 2006) Sostiene que el proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, y comprende varias fases, etapas o funciones. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Se puede definir el concepto de Proceso Administrativo: Un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de

actividades y personas que integran un sistema organizado. El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo (el proceso de la administración). Está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y la organización; en la segunda, la dirección y control. Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo se define como una consecuencia de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores lo dividen de acuerdo a su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, en la actualidad, la división cuadripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control. Lyndall F. Urwick a las dos fases del proceso administrativo les llama: mecánica y dinámica de la administración, siendo la mecánica la parte teórica en la que se establece lo que debe hacer, se dirige siempre hacia el futuro y la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, programas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación, organización.

Fase dinámica. Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte el control (a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección) dirá qué cómo se realizó,

permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas.

(Ponce, 2002). Señala que un proceso administrativo es **una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades** establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de **potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad** de sus **recursos humanos, técnicos y materiales**. Las etapas del proceso administrativo son conocidas con las siglas **PODP** de **Planificación, Organización, Dirección y Control**.

Estas cuatro fases son cíclicas y repetidas por cada objetivo establecido por la empresa u organización. Generalmente, estas etapas son divididas en dos grandes fases, **mecánica**: planificación (qué hacer) y organización (cómo hacer); y **fase dinámica**: dirección (cómo se está haciendo) y control (cómo se hizo). Las funciones del proceso administrativo son las mismas que las etapas del proceso administrativo: **planificación, organización, dirección y control**. Se diferencian de las etapas administrativas porque son consideradas funciones gerenciales, por lo tanto, son aplicadas a los objetivos generales de la empresa u organización.

La importancia del proceso administrativo radica en la **previsión** de los fenómenos futuros y el **control** de los recursos en forma sistemática y ordenada. Es imprescindible que las reglas, políticas y/o actividades de cada proceso administrativo se aplique de forma **efectiva y simple**, y **en línea con los objetivos** de la empresa u organización. Para mantener la eficiencia del sistema y cumplir con los objetivos definidos, todo proceso administrativo debe evitar caer en redundancias de información.

Toma de decisiones

(Aguilar, 1996). Precisa que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Las decisiones nos atañen a todos ya que gracias a ellas podemos tener una opinión crítica.

(Robbins, 2004). Precisa que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la

administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). En términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

(Stoner, 2003). Define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo. También, la toma de decisiones es considerada como una de las etapas de la dirección.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Clasificación de las decisiones, decisiones programadas: son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas.

Por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas; decisiones no programadas: También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: lanzamiento de un nuevo producto al mercado, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Marco conceptual

Contabilidad.

La contabilidad es la ciencia social que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio y la situación económico financiera de una empresa u organización, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el seno de la misma y el control externo, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. La contabilidad es una ciencia y técnica que aporta información de utilidad para el proceso de toma de decisiones económicas (Álvarez, 2012).

Asesoría contable.

El asesoramiento contable tiene por objeto que las empresas lleven su contabilidad conforme a los principios contables generalmente aceptados y a las normas legales

vigentes, con el fin que las cuentas de cada empresa reflejen la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa (Vargas, 2011).

Desempeño profesional.

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido (Borges, 2010).

Outsourcing.

Es un término del inglés que podemos traducir al español como “**subcontratación**”, “**externalización**” o “**tercerización**”. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción. La palabra, como tal, es un anglicismo que se compone con las voces *out*, que significa “fuera”, y *source*, que traduce “fuente” u “origen”, es decir, fuente externa (Ortega, 2012).

Régimen General del Impuesto a la Renta.

Es un régimen tributario que comprende las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría (aquéllas provenientes del capital, trabajo o de la aplicación conjunta de ambos factores). Es el régimen tributario al que se puede acoger todo tipo de empresas de cualquier volumen o tamaño pues para estar comprendido, no establece requisitos ni límites en cuanto a volumen de ingresos y compras anuales y tampoco señala un mínimo en el monto de activos fijos y numerosos trabajadores. Es un Régimen adecuado especialmente para las medianas y grandes empresas que generan ingresos por rentas de tercera categoría y desarrollan actividades sin que tengan que cumplir condiciones o requisitos especiales para estar comprendidas en él.

También podríamos decir que incluye a todos los trabajadores por cuenta ajena de la industria y servicios. Son contribuyentes del Impuesto a la Renta de Tercera Categoría, las personas naturales y las personas jurídicas. También se considera contribuyentes a las sucesiones indivisas, las sociedades conyugales y las asociaciones de hecho de profesionales y similares (Proaño, 2008).

Gestión.

Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración (Rondón, 2013).

Proceso contable.

Secuencia de los procedimientos contables utilizados para registrar, clasificar y resumir la información contable. Son las diversas tareas efectuadas durante un ejercicio contable que, al procesarlas, su producto final son los estados financieros, los cuales muestran la situación económica y financiera de la entidad que, al presentarla en forma oportuna y veraz, se convierten en una herramienta eficaz para la toma de decisiones (Álvarez, 2012).

Estados Financieros.

Los estados financieros son informes representados de manera cuantificada útil tanto para la administración como para usuarios en general y se emplean para evaluar la capacidad de la empresa en la generación de activo, para conocer y estudiar su estructura financiera que incluye la liquidez y solvencia para evaluar la contabilidad de la misma; la cual sirven para la toma de decisiones.

Gestión Administrativa.

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una entidad; a través de la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar (Obregón, 2014).

Planificación

Planificar es trazar un plan, o sea reunir los medios, y ordenarlos hacia la consecución de un fin, para encaminar hacia él la acción, reduciendo los riesgos de un avance espontáneo. Son sus elementos: los objetivos, las acciones a desarrollar, y los recursos que se necesitan (Villalobos, 2009).

Organización.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos (Villalobos, 2009).

Integración de personal.

Consiste en obtener el capital recursos humanos y materiales para uso de la empresa. La integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal (Muñoz, 2007).

Dirección.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (Álvarez, 2012).

Control.

Es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz y tomar acciones correctivas cuando sea necesario (Inzil, 2013).

Propuesta (Plan de Mejora)

Con el fin de superar las deficiencias, las empresas comerciales de Huaraz deberán ejecutar las siguientes acciones:

- Implementar políticas y estrategias respecto al desempeño profesional del personal outsourcing.
- Propiciar políticas de capacitación permanente, lo que permitirá la verificación de las causas y efectos del desempeño profesional con relación a la planificación de las metas y objetivos empresariales; y organización del desempeño profesional del personal outsourcing, lo que promoverá la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación de las metas y objetivos de las empresas.
- Emitir políticas que garanticen que las empresas maximicen su capacidad de producción, lo que les permitirá aprovechar sus recursos financieros, económicos y humanos.
- Implementar directrices que garanticen el desarrollo del control de calidad del proceso de reclutamiento, inducción y capacitación del personal outsourcing, a fin de minimizar el riesgo de reclutar personal que no cuente con capacitaciones, experiencia, perfil profesional, valores éticos y otros, para ello las empresas deberán implementar manuales y políticas de selección de personal, instrumentos de gestión de recursos humanos y estándares de producción.
- Establecer políticas que garanticen que las empresas comerciales de Huaraz, planifiquen sus metas y objetivos, para lo cual deberán definir su visión, misión, planes financieros y operativos, presupuestos, recursos plazos y otros.
- Optimizar el uso de sus recursos financieros, económicos y humanos, así como la generación de información oportuna a través de los estados financieros.
- Formular políticas que permitan un proceso de toma de decisiones basados en actividades cíclicas, identificando diferentes etapas y requisitos en cada una de ellas, precisando que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar, entre otras deberán destacar las etapas de inteligencia, en el sentido que los administradores identificaran qué problema está ocurriendo en la organización.

- Efectuando un diagnóstico de la naturaleza del problema causas y consecuencias; diseño, en la cual deberán definirse los objetivos y criterios, diseñando las posibles alternativas de solución; selección, elegir una de las alternativas, para esto el administrador puede apoyarse en herramientas de información que calculen y realicen el seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada una de las alternativas; e implantación, en esta etapa el administrador llevará la decisión a la acción y dar su informe sobre el progreso y la solución.

Resultados

Desempeño profesional, en el proceso administrativo

V 1 y V 2	Planificación de metas y objetivos					
	Ítems	No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	Total
Contrato de servicios de asesoría externa	No se aplica	3	3	1	1	7
	Se aplica en forma insuficiente	25	26	12	8	70
	Se aplica de forma aceptable	4	4	2	1	10
	Se aplica plenamente	4	4	2	1	12
	Total	35	37	17	11	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz;Elaboración propia.

De la tabla se infiere que el 25% de los trabajadores que manifiestan que se aplica en forma insuficiente los contratos de servicios de asesoría externa, son los que consideran que no se aplica la planificación de metas y objetivos. Así mismo, el 26% de los trabajadores que manifiestan que se aplica en forma insuficiente los contratos de servicios de asesoría externa, son los que consideran que se aplica en

forma insuficiente la planificación de metas y objetivos.

Tabla N° 2						
V 1 y V 2	Organización del uso de los recursos financieros según las metas y objetivos					
	Ítems	No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	Total
Planificación de la capacidad de producción de la empresa	No se aplica	5	16	9	6	36
	Se aplica en forma insuficiente	6	18	10	7	40
	Se aplica de forma aceptable	2	6	3	2	14
	Se aplica plenamente	1	5	2	2	10
	Total	14	45	24	17	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz

De la tabla se tiene que el 18% de los trabajadores que manifiestan que se aplica en forma insuficiente la planificación de la capacidad de producción de la empresa, son los que consideran que se aplica en forma insuficiente la organización del uso de los recursos financieros según las metas y objetivos.

Tabla N° 3						
V 1 y V 2		Dirección y control del uso de los recursos financieros				
	Ítems	No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	Total
Verificación del cumplimiento de las metas	No se aplica	26	7	4	5	42
	Se aplica en forma insuficiente	24	6	4	4	38
	Se aplica de forma aceptable	10	3	2	2	17
	Se aplica plenamente	2	1	0	0	4
	Total	63	17	9	11	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz

De la tabla se infiere que el 26% de los trabajadores que manifiestan que no se aplica la verificación del cumplimiento de las metas, son los que consideran que no se aplica la dirección y control del uso de los recursos financieros.

Reclutamiento del personal y toma de decisiones

V 1 y V 2	Ítems	Formulación de estados financieros de manera oportuna				Total
		No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	
Proceso adecuado de reclutamiento de personal outsourcing	No se aplica	40	8	1	-	49
	Se aplica en forma insuficiente	26	5	1	-	32
	Se aplica de forma aceptable	10	2	0	-	13
	Se aplica plenamente	4	1	0	-	6
	Total	81	17	3	-	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz

Del gráfico se infiere que el 40% de los trabajadores que manifiestan que no se aplica el proceso adecuado de reclutamiento de personal outsourcing, son los que consideran que no se aplica la formulación de estados financieros de manera oportuna.

V 1 y V 2	Ítems	Toma de decisiones en función a la información reportada por los estados financieros				Total
		No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	
Inducción del personal outsourcing	No se aplica	40	17	2	2	60
	Se aplica en forma insuficiente	17	7	1	1	26
	Se aplica de forma aceptable	7	3	0	0	10
	Se aplica plenamente	2	1	0	0	4
	Total	66	28	3	4	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz

De la tabla se obtiene que el 40% de los trabajadores que manifiestan que no se aplica inducción al personal outsourcing, son los que consideran que no se aplica la

toma de decisiones en función a la información reportada por los estados financieros.

Tabla N° 6						
V 1 y V 2		Retroalimentación del sistema contable para la mejora continua				
	Ítems	No se aplica	Se aplica en forma insuficiente	Se aplica de forma aceptable	Se aplica plenamente	Total
Desempeño del personal outsourcing	No se aplica	49	8	2	1	27
	Se aplica en forma insuficiente	21	3	1	0	49
	Se aplica de forma aceptable	8	1	0	0	18
	Se aplica plenamente	3	0	0	0	6
	Total	81	13	4	2	100

Fuente: encuesta respecto a los directivos de las empresas comerciales de Huaraz.

De la tabla se tiene que el 49% de los trabajadores que manifiestan que no se aplica el desempeño del personal outsourcing, son los que consideran que no se aplica la retroalimentación del sistema contable para la mejora continua.

Conclusiones

- El outsourcing contable incide en la gestión administrativa de las empresas comerciales de Huaraz, por tanto los resultados de la investigación revelan que la incidencia ha sido más negativa que positiva, debido a las debilidades del outsourcing contable, cuyo producto ha implicado que las empresas cuenten con estados financieros desfasados e inoportunos, lo que no les ha permitido que tomen las decisiones más acertadas que garanticen el logro de sus metas y objetivos.
- El desempeño profesional del personal outsourcing incide en la planificación de metas y objetivos de las empresas comerciales de Huaraz, ya que el análisis estadístico refleja que el desempeño se encuentra sub desarrollado por tanto no existe una adecuada planificación, por tanto las variables estudiadas son dependientes, en consecuencia existen evidencias para sostener que el desempeño profesional del personal outsourcing y la planificación de metas y objetivos se relacionan.
- El proceso de reclutamiento del personal outsourcing influye en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Huaraz, ya que del análisis se infiere que para el proceso de reclutamiento del talento humano no existen lineamientos ni directivas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, por tanto las variables estudiadas son dependientes, por tal motivo se reafirma que el proceso de reclutamiento de personal outsourcing y la toma de decisiones empresariales se relacionan.

Referencias Bibliográficas

- Alexander, H. (2013). *Modelo administrativo del outsourcing*. Bogota: Bogota.
- Arias, M. (2006). *Mejoramiento del modelo de gestión administrativo contable en la empresa CODISUR*. Venezuela: Venezuela.
- Brian, R. (1997). *Outsourcing. La subcontratación*. Limusa.
- Caicedo Hidalgo, M. A. (2010). *Procedimientos Admnistrativos Contables para la empresa ICONIC S.A. .* Quito: Quito.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México : Mc Graw Hill.
- Davenport, T. Prisack L, (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Morales, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*.
- Morote, V. (2013). *Optimización del crecimiento de información mediante la implementación de un módulo de finanzas ERP para una empresa de outsourcing contable y financiero en Lima Metropolitana*. Lima: Lima.
- Muñiz, L. (2009). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Barcelona: Profit.
- Peralta, R. (2007). *La gestión del outsourcing de planilla a nivel de las empresas pesqueras*. Lima.
- Perez, L. (2005). *Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y el futuro*: Venezuela: Maturin.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Person.
- Rodriguez, J. (2006). *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*. Querétaro: Ecafsa.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Bogota; editorial norma.
- Smolje, A. (2007). *Outsourcing, costos y admnistración*. Argentina.

Anexo

**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

ANEXO N° 3

**ENCUESTA A LOS SERVIDORES DE LAS EMPRESAS COMERCIALES DEL RÉGIMEN
GENERAL DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA**

Investigación:

“Outsourcing de servicios contables y gestión de empresas comerciales de Huaraz”.

1. GENERALIDADES:

Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa. Es importante que proporcione información veraz, solo así, serán útiles.

Informante: servidores de las empresas comerciales de Huaraz.

1.1. Datos del informante: complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría (2014) :
- b. Nivel remunerativo (2014) :
- c. Tiempo de servicio en la empresa :
- d. Nivel de conocimiento del problema: (alto – medio - bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:
 Primaria Secundaria Sup. Técnico Sup. Univer.
- f. Edad : _____ años
- g. Sexo : Masculino Femenino
- h. Relación laboral: Nombrado Contratado Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	= No se aplica	2	= Se aplica de forma aceptable
1	= Se aplica de forma insuficiente	3	= Se aplica plenamente

2. OUTSOURCING DESERVICIOS CONTABLES:

Aspectos sobre el outsourcing de servicios contables evalúe marcando con un aspa (x), lo que se aplicó en la empresa comercial donde labora, considere las instrucciones:

2.1. Desempeño profesional

a.	Contrato servicios de asesoría contable externa (outsourcing)	0	1	2	3
b.	Planificación de la capacidad de producción de la empresa	0	1	2	3
c.	Verificación del cumplimiento de las metas	0	1	2	3

2.2. Reclutamiento de personal

a.	Proceso adecuado de reclutamiento del personal outsourcing	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

b.	Inducción de personal outsourcing contable	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

c.	Desempeño del personal outsourcing	0	1	2	3
----	------------------------------------	---	---	---	---

3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

Puntos sobre gestión administrativa, evalúe marcando con un aspa (x), lo que se reflejó en la empresa comercial donde labora, considere las siguientes instrucciones:

3.1. Proceso administrativo

a.	Planificación de metas y objetivos	0	1	2	3
----	------------------------------------	---	---	---	---

b.	Organización del uso de los recursos financieros según las metas y objetivos	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---

c.	Dirección y control del uso de los recursos financieros	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

3.2. Toma de decisiones

a.	Formulación de estados financieros de manera oportuna	0	1	2	3
----	---	---	---	---	---

b.	Toma de decisiones en función a la información reportada por los estados financieros	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

c.	Retroalimentación del sistema contable para la mejora continua	0	1	2	3
----	--	---	---	---	---