



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**OUTSOURCING CONTABLE COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS
EMPRESAS AUDITORAS EN LIMA METROPOLITANA, 2017**

**PRESENTADA POR
JUSTO MALDONADO PÉREZ**

**ASESOR
FAUSTINO CABANILLAS ATALAYA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

LIMA – PERÚ

2018



CC BY

Reconocimiento

El autor permite a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**OUTSOURCING CONTABLE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS
AUDITORAS EN LIMA METROPOLITANA, 2017**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

JUSTO MALDONADO PEREZ

LIMA, PERÚ

2018

**OUTSOURCING CONTABLE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN
Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS
EMPRESAS AUDITORAS EN LIMA METROPOLITANA, 2017**

Dedicatoria

A mi madre, Celia Pérez, por haber dado la vida y confiado en mí desde el principio; haberme inculcado los valores que me ayudaron a ser cada día un mejor profesional y sobretodo mejor persona.

A Dios, porque sin él no hubiese podido superar las adversidades que día tras día la vida me pone para probar mi coraje y valor.

Agradecimiento

A los profesores de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres por enseñarme a valorar y mejorar día a día la carrera que elegí para servir a la sociedad.

A mis compañeros y ahora colegas, que a lo largo de mi vida universitaria tuve la bendición de conocer y aprender de cada uno de ellos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Título	
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
INDICE	v
RESUMEN	vii
ABSTRAC	viii
INTRODUCCION	ix

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Limitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	6

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases teóricas	15
2.3 Términos técnicos	49
2.4 Formulación de hipótesis	51
2.5 Operacionalización de variables	52

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	54
3.1.1. Tipo de investigación	54
3.1.2. Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis	54
3.2 Población y muestra	56

3.3	Técnica de recolección de datos	58
3.4	Técnicas para el procesamiento y análisis de la Información	58
3.5	Aspectos éticos	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		
4.1.	Resultado de la entrevista	61
4.2.	Resultados de la encuesta	64
4.3	Resultados del contraste de hipótesis	77
4.4	Caso práctico	86
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		90
FUENTES DE INFORMACIÓN		94
ANEXOS		98

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar si el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad de las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017. Esta se enmarcó dentro de un diseño no experimental teniendo en cuenta que se realizó sin manipulación deliberada de las variables en estudio; se apoyó fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad; fue una investigación de tipo aplicada debido a que buscó la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de las empresas auditoras; se circunscribe a un estudio descriptivo debido a que la recolección de datos sobre la base de una teoría, permitió describir el outsourcing contable como herramienta de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas auditoras y porque los resultados se exponen de manera sistemática y se interpretan objetivamente; es una investigación de campo y bibliográfica ya que se desarrolló directamente en las empresas seleccionadas y mantuvo una relación directa con las fuentes de información; para el recojo de la información se utilizó el cuestionario que es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa a fin de recabar datos específicos que permitieron informarnos más sobre los conocimientos que tienen los entrevistados sobre el tema tratado y la encuesta que es una herramienta útil para medir opiniones y recibir retroalimentación sobre el tema estudiado; para la selección del tamaño de muestra se practicó el muestreo aleatorio simple que permitió a cada uno de los miembros de la población tener la misma oportunidad de ser elegidos como muestra, determinándose a 62 profesionales entre economistas y contadores de las 10 empresas dedicadas al servicio de auditoría. Los resultados del trabajo de campo mostraron que el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad de las empresas auditoras.

Palabras clave: outsourcing contable y rentabilidad

ABSTRAC

The main objective of the present investigation was to determine if the accounting outsourcing as a management tool influences the profitability of the auditing companies in metropolitan Lima, 2017. This was framed within a non-experimental design taking into account that it was carried out without deliberate manipulation of the variables under study; it relied mainly on the observation of phenomena as they occur in their natural context to analyze them later; it was an applied type of research because it sought the generation of knowledge with direct application to the problems of the auditing companies; it is limited to a descriptive study because the collection of data on the basis of a theory, allowed describing the accounting outsourcing as a management tool and its influence on the profitability of the auditing companies and because the results are systematically exposed and interpret objectively; it is a field and bibliographical investigation since it was developed directly in the selected companies and maintained a direct relationship with the sources of information; For the collection of information, the questionnaire was used, which is a very useful technique in qualitative research in order to collect specific data that allowed us to learn more about the knowledge that the interviewees have about the subject and the survey that is a useful tool to measure opinions and receive feedback on the subject studied; for the selection of the sample size, simple random sampling was carried out, which enabled each of the members of the population to have the same opportunity to be chosen as a sample, and 62 professionals were determined among economists and accountants from the 10 companies dedicated to the auditing service. The results of the fieldwork showed that accounting outsourcing as a management tool does influence the profitability of the auditing companies.

Keywords: accounting outsourcing and profitability

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un tema de investigación trascendente. El siglo XXI se está caracterizando por ser un entorno globalizado y altamente competitivo. En este escenario, el outsourcing surge como una herramienta que facilita la gestión gerencial; no cabe duda, en ese sentido, que constituye un tema de actualidad, ya que es la herramienta estratégica necesaria para permitir a las distintas organizaciones, empresariales o institucionales, afrontar los cambios en el presente milenio. Esto justifica que el presente trabajo aborde el proceso de outsourcing como un enfoque estratégico, orientado a maximizar el desempeño de los procesos ligados a la cadena de valor de una determinada organización, tal es el caso, del proceso de contabilidad de las empresas auditoras, que si bien es cierto constituye una área relevante para la toma de decisiones adecuadas, limita a que la empresa auditora se concentre en su actividad distintiva que viene a ser su principal giro de negocio. En relación a la importancia de esta herramienta, el presente trabajo estuvo enfocado en el estudio de ““Outsourcing contable como herramienta de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.”

El trabajo de investigación comprende cinco capítulos, en el capítulo I, se ha considerado el planteamiento del problema, la misma que permitió conocer la descripción de la realidad problemática; asimismo, se formulan los problemas, objetivos, justificación e importancia; además de las limitaciones que se encontró en el proceso de investigación y la viabilidad del estudio.

En el capítulo II, se abordó el marco teórico que comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas, términos técnicos, concluyendo con la formulación de la hipótesis y la operacionalización de las variables.

En el capítulo III, se aprecia la metodología que comprende el diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo mediante las entrevistas y encuestas; así como la contrastación de hipótesis y el caso práctico.

Finalmente en el capítulo V se presenta la discusión, conclusiones y recomendaciones a las que se llega producto del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas auditoras son aquellas cuyo objetivo es satisfacer necesidades del mercado a través de proporcionar servicios u actividades vinculados a la verificación que un determinado hecho o circunstancia ocurra de acuerdo a lo planeado, es decir, ofrecen al mercado elementos no tangibles. Estas empresas prestan sus servicios con la finalidad de definir procesos de inspección o control de cualquier punto clave de sus clientes para verificar su correcto funcionamiento.

Hoy en día, las organizaciones encuentran muchas dificultades en la constante búsqueda de incrementar su rentabilidad año tras año. La implementación de diversas estrategias como: reducción de tiempo ocioso, buscando mejores oferta con los proveedores, entre otros con el fin de obtener un mayor beneficio al finalizar un periodo. Por eso es fundamental que la gerencia disponga de la mayor cantidad de herramientas de gestión que contribuyan al desarrollo y a lograr los objetivos trazados.

En nuestro país, la poca sinergia y la carencia de planes estratégicos en ciertas empresas resulta perjudicial para el desarrollo de las mismas, ya que en muchas oportunidades estos planes contemplan diversas políticas y/o gestiones que contribuirán a salvaguardar los recursos de las organizaciones frente a situaciones adversas; la implementación de una gestión de gastos generaría estructurar un sistema en el cual se pueda identificar, cuantificar, y priorizar los gastos incurridos por la compañía y motivara que sean revisados continuamente a fin de poder reducirlo o eliminarlos en base a las necesidades que requiera la organización.

Automatizar proceso es otra manera de optimizar recursos, sobre todo con los procesos de administrativos que no agregan valor al servicio brindado por la organización, dejar de invertir en activos utilizados por el área como sistemas computarizados, licencias, tecnología y en materiales y suministros tales como útiles de oficina. La política de cadena de valor va de la mano con esta

automatización pues estructura las actividades de orden primario y de apoyo con la finalidad de concentrar esfuerzos y recursos limitados en las actividades vinculadas directamente con el Core Business de la compañía.

Desde el punto de vista financiero y económico, una eficiente gestión empresarial basada en la toma de decisiones adecuadas conforman una buena defensa para contrarrestar los efectos negativos propios de las actividades empresariales, asimismo la búsqueda de ideas innovadoras y el aprovechamiento del avance de la tecnología permitan a la compañía ser más sólida frente a su competencia.

El proceso de *outsourcing* significa suministrar información del negocio a terceros (socios estratégicos), por tal motivo la confidencialidad es un punto clave este proceso, lo que produce un nivel de dependencia de entes externos y una falla de control sobre el personal del contratista. Debido a que las empresas no son verdaderamente productivas en todas sus funciones se considera, la oportunidad de que estas necesidades podrían resolverse mediante outsourcing, en este sentido se planteó como objetivo analizar el outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial del presente y futuro.

Finalmente se puede observar que la mayoría de las empresas abarcan diversas áreas (legal, facturación, cobranzas, pagos, impuestos, contabilidad) que, si bien es cierto, son necesarias para su funcionamiento, pero no significan una parte trascendental en la obtención de su servicio final, es decir, no producen un efecto significativo en la cadena de valor del giro principal de la empresa. Una empresa que intenta hacer de todo, sólo diversifica funciones que son ajenas a su objeto, descuida su plan estratégico financiero y complica su estructura operativa.

a. Delimitación Espacial

El ámbito donde se ha desarrollado la investigación son las empresas auditoras de Lima Metropolitana.

b. Delimitación Temporal

El período comprendido para el presente estudio corresponde al 2017.

c. Delimitación social

Las técnicas de obtención de información se aplicaron a los profesionales de las empresas auditoras de Lima Metropolitana.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

Primer problema específico.

¿De qué manera el plan estratégico financiero incide en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?

Segundo problema específico.

¿En qué medida la automatización de procesos mejora la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?

Tercer problema específico.

¿De qué manera, la toma de decisiones adecuadas incide en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad de las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

Primer objetivo específico.

Determinar si, el plan estratégico financiero incide en la gestión de gastos de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017

Segundo objetivo específico.

Analizar si, la automatización de procesos mejora la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.

Tercer objetivo específico.

Analizar si, la toma de decisiones adecuadas incide en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.

1.4 Justificación de la investigación.

1.4.1 Justificación.

La elaboración de este trabajo se justifica porque permite determinar si el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad de las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017, considerando que hoy en día constituye como una herramienta útil en la gestión administrativa y económica-financiera, a fin de que las

empresas puedan planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar en forma eficiente y efectiva los recursos financieros de sus actividades empresariales.

El outsourcing como una metodología de la gestión de negocios genera la integración de todo tipo de empresas y de distintos rubros o sectores, buscando comprobar la eficiencia del uso del outsourcing, como teoría y práctica, que permitiera mejorar los procesos administrativos generando eficiencia en la compañía.

Constituye un aporte significativo, para el enriquecimiento, desarrollo y consolidación de las investigaciones enmarcadas en las ciencias empresariales, en virtud de la importancia que reviste la generación de conocimientos en el área que se evidencia y su relevancia para el desarrollo económico y social del país.

1.4.2. Importancia

La importancia del presente trabajo, consiste en demostrar a las empresas auditoras de Lima Metropolitana como el outsourcing contable es una herramienta de gestión eficaz y eficiente para este tipo de empresas, pues les permite afrontar los cambios producto de la globalización mediante una novedosa herramienta estratégica, maximizar el desempeño de los procesos ligados a la cadena de valor, diseñar alianzas estratégicas y optimizar los resultados de las compañías.

Desde el punto de vista estratégico, ya que también es considerada como una estrategia capaz de permitir acceso a recursos de alto nivel, poner en control ideas difíciles de manejar, además de esto va a permitir reducir costos, ganar segmentos de mercados, mejorar el servicio hacia el cliente, fomentar la innovación, cómo alcanzar la excelencia y lograr economías de escala en un ambiente de globalización e innovación tecnológica.

1.5 Limitaciones del estudio.

La presente investigación no representó dificultades significativas en relación con la obtención del material de información, por cuanto la información que se necesitó para el desarrollo de esta investigación, se obtuvo de parte de los jefes de área de finanzas y contabilidad o de los responsables de tomar decisiones en las empresas, quienes estuvieron predispuestos a brindar información sobre la gestión de estas empresas. Asimismo la delimitación geográfica de la investigación se centra en Lima Metropolitana y el tiempo que se requirió para la investigación comprendió el año 2017 y se realizó con recursos propios.

1.6 Viabilidad del estudio.

El trabajo de investigación cuenta con la información necesaria para su desarrollo, así como la experiencia en el rubro; por otro lado, se dispuso de los medios necesarios como materiales y tecnología entre otros, así como la disponibilidad de tiempo requerido para investigar, y no demandó mayores costos en cuanto a la realización del mismo. Por todo lo planteado se consideró que el proyecto cumplió con los requisitos metodológicos y teóricos que lo hicieron viable.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

El desarrollo de las tecnologías, en la última década, ha dado un impulso notable a nuevas formas de establecer procesos en la búsqueda continua por la competitividad y aprovechar el máximo los recursos, motivos por los cuales el *Outsourcing* viene siendo sujeto de estudio a lo largo de estos últimos años a nivel nacional como internacional, conjuntamente con su influencia en diversas organizaciones de gran y mediano tamaño y cuál es el impacto que genera en relación a los resultados de las compañías.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Riveros, R. (2011), realizó su investigación titulada *“Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa en la Universidad Nacional de Colombia Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas Maestría en Ingeniería Industrial Bogotá, D.C”*. Colombia. La investigación fue de enfoque deductivo, Concluyendo que la competitividad de las mipymes incrementará de forma gradual, como resultado de la introducción de procesos optimizados que cuenten con herramientas apropiadas para el tratamiento e interpretación de la información. La implementación de nueva tecnología será efectiva si quienes hacen uso de ella logran su apropiación y adherencia. De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, existe mercado para Soluciones Ejecutivas S.A.S., no implicando con ello una rápida aceptación de sus servicios en el mercado; por lo tanto, la estrategia escogida consiste en la implementación de la plataforma en empresas piloto, permitiendo a los futuros clientes observar su funcionalidad. Las áreas críticas de las funciones de administración y finanzas son las relacionadas con: la contabilidad y el soporte jurídico. Soluciones Ejecutivas S.A.S, establece la creación de valor para sus usuarios mediante: 1) mediante una plataforma parametrizada estándar que permite registrar contablemente las operaciones en el momento de su ejecución, 2) la plataforma informática tiene una interfaz amigable con el usuario y aprovecha las ventajas del concepto

Computación en la Nube, permitiendo al usuario acceder a ella en cualquier lugar en donde tenga disponibilidad de internet, la plataforma además, cuenta con facilidades que ofrece *Open ERP* y, 3) se ofrecen servicios de desarrollo empresarial para las Mipymes bajo la asesoría de consultores de primer nivel.

Aguilar, I, et al (2.014), en su tesis titulada *“Planeación estratégica para la toma de decisiones en las agencias dedicadas a la administración de nóminas del Municipio de San Salvador”*. Universidad de El Salvador. El tipo de estudio que se utilizó para la investigación es el hipotético deductivo, con el propósito de dar a conocer cómo se lleva a cabo la gestión empresarial y la necesidad de contar con dicha herramienta. En el área financiera, los resultados muestran que las herramientas utilizadas para hacer medibles las estrategias y afrontar los problemas financieros de la entidad, son los flujos de caja proyectados, la planeación financiera y en algunos casos los planes estratégicos, se identificaron además aquellos problemas más reconocidos dentro de la entidad, como el pago atrasado a los proveedores, poca liquidez y solvencia, falta de clientes, entre otros. En la parte estratégica se analizaron las ventajas competitivas, formulación y puesta en marcha de proyectos que se van a ejecutar, sectores en los cuales se necesita ofertar nuevos servicios, tales como: agrícola, industrial y gubernamental así como fortalecer aquellas áreas donde se tiene mayor apertura de clientes, la implementación de estas acciones permitirá a la entidad llevar a cabo la visión establecida como organización en la rama de administración de nóminas. Los resultados muestran que la mayoría de instituciones no elabora este tipo de planes, lo que dificulta obtener un mejor desempeño, solventar sus problemas financieros y posicionarse en el mercado, la planeación brinda una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más relevantes y posibles de lograr, así como permite ver hacia el futuro, analizando procedimientos y operaciones necesarios para obtener los resultados deseados en un período determinado.

Garzón, M (2012), realizó la tesis titulada *“Auditoría de gestión a los procesos del servicio de outsourcing contable de la empresa Advisors Cia. Ltda. Por el período comprendido entre enero 2010 -diciembre 2010”*. Tesis de grado previo a la obtención del título Ingeniera en finanzas, contadora pública-auditora. Escuela Politécnica del Ejército Sangolquí, Ecuador. Donde concluye que la empresa

auditada se encuentra dentro de la clasificación de compañías de responsabilidad limitada, es decir, la responsabilidad de sus socios se limita al monto de sus participaciones sociales. Entre otros aspectos generales, no existe una estructura orgánica ya que cuenta solamente con un organigrama personal que no refleja en forma clara la situación real del esquema organizacional, su jerarquía y sus canales de comunicación. Advisors Cía. Ltda. No dispone de un documento donde se encuentre el direccionamiento estratégico, solamente cuenta con el “Manual de Políticas 2009- 2010”, el mismo que se encuentra incompleto y no todo su contenido está aprobado. La auditoría permitió detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que ayudarán al desarrollo de la empresa. Dentro del análisis de factores externos, en el ámbito legal, la expedición del mandato constituyente N° 8, que resuelve eliminar la tercerización de servicios complementarios, pero aprueba aquellos servicios de contabilidad, consultoría y auditoría, es una oportunidad para Advisors, ya que le faculta prestar los servicios de manera lícita. Es decir, Advisors puede incursionar y crecer dentro de este sector sin limitantes legales, lo que genera una visión de expansión del negocio en el futuro. Uno de los más importantes beneficios de la Auditoría es que representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, es por esto, que se puede concluir que la auditoría de gestión realizada a Advisors Cía. Ltda., es de gran aporte para la mejora de sus procesos dentro del Servicio de Outsourcing Contable. Después de realizar el examen de auditoría, se puede concluir que el nivel de confianza en controles aplicados en la empresa es moderado, por lo tanto el riesgo de auditoría es moderado, característica con la cual se desarrollaron los procedimientos. Dentro de los hallazgos principalmente encontrados, después de la evaluación del control interno, se ha evidenciado en todos los procesos la inexistencia de manuales de procedimientos, falta de planificación estratégica y falta de gestión de riesgo. Para identificar los hallazgos de auditoría, se establecieron indicadores, ya que la empresa no ha realizado esta evaluación, y los hallazgos detectados se los ha plasmado en el Informe de Auditoría.

Ríos, M (2016) Realizó la tesis titulada “*Gastos de personal, costes laborales y financiación del sector de transporte urbano de viajeros en autobús en España en el periodo 2000-2015*”, Universitat d'Alacant - Universidad de Alicante, España. El

objeto de este trabajo es el estudio de la evolución de un sector específico de los servicios públicos como es el transporte urbano colectivo de viajeros en autobús en España, en un periodo de 16 años (2000-2015). Los Ayuntamientos, en España, tienen la competencia legal para decidir si la explotación del servicio de transporte urbano se hace mediante gestión directa (empresas públicas u otros organismos municipales) o mediante gestión indirecta (empresas privadas). Como base para el estudio, recurrió fundamentalmente a la información facilitada por las Cuentas Anuales de las empresas operadoras de los servicios en el periodo 2000-2015 y, del análisis documental de las mismas, hemos obtenido la evidencia de que el sector se ha hecho crónicamente deficitario, en parte por la escasez de ingresos derivada de la política tarifaria aplicada, razón por la que nos hemos detenido a evaluar el comportamiento de ésta. También ha resultado evidente que parte del aumento de los déficits tiene su origen en el incremento de las partidas de gastos, por lo que hemos efectuado un análisis desglosado de los mismos – por tipo de gasto y por tipo de gestión- que nos ha conducido a la conclusión de la importancia de los gastos de personal en la estructura de los gastos de explotación de las empresas operadoras. Dado el carácter deficitario de los servicios, existe preocupación en el sector en cuanto al sistema de financiación, en dos aspectos diferentes, ya que: a) Los Ayuntamientos soportan la mayor parte de la financiación del transporte urbano de viajeros, con criterios cortoplacistas, dependiente de sus presupuestos anuales. Las conclusiones fundamentales, que se han obtenido, tienen que ver con los efectos de la política tarifaria empleada, especialmente en el periodo más profundo de la reciente crisis económica, en el que las operadoras públicas han mejorado sus Ingresos Directos mediante el incremento de las tarifas reales. Asimismo, durante la crisis, las empresas operadoras, especialmente las de gestión directa, han recurrido a la reducción de inversiones para aminorar los gastos de explotación. En consecuencia, se demuestra que existen alternativas a los problemas de financiación del transporte público urbano de viajeros, que se fundamentan en la reducción de los costes laborales y los costes de personal, así como en la revisión de los sistemas tarifarios vigentes.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Benítez. C. (2016) en su tesis *“Caracterización de la rentabilidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas del rubro de ferreterías de la Av. Grau sector oeste, Piura- Perú,* tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. La investigación tuvo como objetivo Desarrollar un estudio descriptivo tanto de la parte interna como externa de la MYPE, rubro servicios de ferretería en la Av. Grau – sector oeste Piura – 2015, para averiguar si son competitivas y rentables La investigación es de tipo cuantitativa y descriptiva, tal como su nombre lo indica se describirá las características de las variables a estudiar que son, Competitividad y Rentabilidad. Se trabajó con una muestra de 25 propietarios de estas MYPE, y también se tiene una muestra de 21 clientes, de los cual se concluyó que aún no toman en cuenta la importancia de las capacitaciones como estrategia para brindar alcances al personal de trabajo, con el fin de que desarrollen sus habilidades y destrezas para que cumplan con sus actividades efectivamente, obteniendo como resultado final un incremento en la competitividad y rentabilidad de las MYPE. En el mundo globalizado en el que nos encontramos, es necesario valerse de todas las herramientas disponibles para competir en un mercado donde las ofertas provienen de todos los rincones del planeta y comprenden bienes y servicios similares o idénticos a los que nuestras empresas pueden ofrecer. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario. Concluyendo que la rentabilidad de una empresa, es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Manchego, S. (2014) realizó una tesis titulada *“Gestión del outsourcing y su impacto en la rentabilidad: caso Sara Morello SAC”.* Tesis Para optar el Grado Académico de Magister en Administración, con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima- Perú. La Metodología empleada corresponde a un tipo básico, diseño descriptivo correlacional, no experimental y transversal con dos variables para efectos de recolección y análisis de datos. Obteniendo como resultados que la gestión inicial de las empresas, debe partir de un mejor aprendizaje, de sus competencias,

desglosando su cadena de valor como negocio, en términos de actividades, internas o externas, que puedan ser desarrolladas por un tercero. Por otro lado, las actividades claves de la compañía se fundamentan en una serie de habilidades y competencias, distintas a las funciones tradicionales de la gerencia, pues la gestión debe realizar en la posesión de “no activos”, y de carácter dinámico, pues varían a lo largo en el tiempo desde fases tácticas a estratégicas. Se concluyó que el éxito de la Compañía Sara Morello S.A.C., debe partirse de conocer internamente el Negocio, y cuya gestión e impacto en le gestión e impactos en la rentabilidad, no siempre permite su externalización. Y es a través de las visiones, tácticas, de avanzadas y estratégicas, lograr la elaboración de su mapa estratégico para la construcción de barreras a su mercado, y no ser fácilmente atacados por sus competidores actuales y potenciales. Asimismo, el alineamiento de los objetivos a la Nueva visión estratégica, de un proceso de *outsourcing*, requiere finalmente, según la experiencia de la Compañía Sara Morello S.A.C., identificar: El nivel de competencia de la Compañía, en dicho proceso, y el nivel de contribución de la gestión al objetivo estratégico de rentabilidad de la compañía.

Horna, K (2014), en su tesis titulada “*Terceización contable en las Mypes del sector comercio y su incidencia en la toma de decisiones en el Distrito de Trujillo para el año 2013*”, tesis para optar el título de contador público en la Universidad Nacional de Trujillo- Perú. El diseño de la investigación es descriptivo, se utilizó el método inductivo y estadístico aplicándose la técnica de entrevista y encuesta, utilizándose una muestra de 66 dueños de Mypes del sector comercio en el Distrito de Trujillo. Llegando a la conclusión que llevar la contabilidad de forma tercerizada influye en gran medida en la gestión de las Mypes del sector comercio por demostrar que la información contable ha mejorado la toma de decisiones en aspectos como liquidez, rentabilidad, nivel de apalancamiento e inversión, permitiendo de esta manera la participación más activa de las Mypes en la economía, logrando asimismo su posicionamiento más fuerte dentro del medio, entonces se puede decir que la tercerización contable incide positivamente en la toma de decisiones de las Mypes en el sector comercio en el Distrito de Trujillo. De esta manera de un total de 66 personas encuestadas (67%) decidieron tercerizar su contabilidad por motivo de recibir asesoramiento, un (25%)

decidieron por el factor económico por último el (8%) por facilidad, demostrando el interés de las Mypes por informarse en materia contable, tributaria y financiera, por considerar este servicio contable especializado, permitiendo al empresario centrarse en la parte operativa del negocio.

Rojas, L (2014) realizó la tesis titulada *“El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013”*. Tesis para optar el título Profesional de Contador Público. Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú. El objetivo principal de la investigación: *“El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013”*, 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 218 profesionales, entre gerentes, contadores y administradores de las principales empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana. 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 plan estratégico financiero 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.

Ríos, K. (2014) realizó la tesis titulada *“Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-201”*. Tesis para optar el título Profesional de Contador Público, Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú. El objetivo principal de la investigación fue saber si la herramienta de gestión de proceso incide en la rentabilidad de las organizaciones. Por el tipo de investigación, fue considerado como descriptivo y aplicada en la gestión de

procesos. La población estuvo conformada por 6 principales empresas de Courier, comprendiendo un total de 1000 personas, entre gerentes, supervisores y trabajadores operarios. Los resultados del trabajo de campo, mostraron que efectivamente, muchas empresas no toman en cuenta la importancia que tiene esta herramienta dentro de sus planes estratégicos, por falta de conocimiento y creación de valor, lo cual perjudica la rentabilidad de la empresa. Lo que hizo precisar recomendaciones importantes como: mejorar los procesos de gestión de calidad, de proveedores, de innovación tecnológica, evaluación continua de los riesgos financieros y otros. Así mismo la recopilación del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos, respaldando con las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. Llegó a la conclusión de que la mayoría de empresas de Courier en Lima Metropolitana al no desarrollar una buena gestión de calidad, no logran reducir los tiempos de entregas de las encomiendas a los distintos puntos del país, ocasionando que la cadena de valor se vea interrumpida disminuyendo la productividad. Asimismo las empresas de Courier en Lima Metropolitana, no han mejorado su productividad, debido a que no realizan un buen diagnóstico ni identifican las posibles causas que la afectan, ocasionando deficiencias en la toma de decisiones. También las empresas de Courier en Lima Metropolitana no apoyan a la gestión de compras ocasionando ineficiencias y demora en el proceso de despacho, afectando la rentabilidad financiera. Finalmente, la mayoría de las empresas de Courier en Lima Metropolitana no logran una mayor competitividad, debido a que no invierten en tecnología, lo que conlleva a incrementar el riesgo financiero en sus operaciones.

Beteta, C y Campo, Y (2017) realizaron la tesis titulada "*El outsourcing y la rentabilidad en las pymes del sector textil ubicadas en el distrito de la victoria*". El estudio tiene como objetivo determinar de qué manera el *outsourcing* permite mejorar la rentabilidad en la Pymes del sector textil de confecciones ubicadas en el distrito de la Victoria, periodo 2015-2016. La metodología utilizada fue el estudio exploratorio. Entre las conclusiones están: la utilización de la herramienta de gestión *outsourcing* les permitió a las pequeñas y medianas empresas del sector textil de confecciones, alcanzar mayores beneficios como; un menor costo,

mayor valor agregado, buena calidad del producto; incrementar sus ventas y mantenerse competitivas dentro del mercado nacional, obteniendo así un margen de rentabilidad razonable, lo cual las favorece. Y la utilización de la herramienta de gestión *outsourcing*, les permitió a las pequeñas y medianas empresas del sector textil de confecciones, mejorar su rentabilidad económica es decir la rotación de sus activos y su margen de ventas.

2.2 Bases Teóricas

Para la elaboración de la presente tesis, se tomó en cuenta conceptos, conclusiones y definiciones propuestos por diversos autores de cuyos planteamientos se ha tomado debida conocimiento para enriquecer la investigación.

2.2.1 Outsourcing contable

El outsourcing contable comprende el planeamiento, organización y desarrollo de las actividades de registro y procesos de transacciones, asegurando la presentación de los estados financieros oportunos, confiables, preparados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados normas tributarias y normas internacionales de información financiera aplicables en nuestro país.

En una entrevista para la Gestión TV la ejecutiva senior del Grupo Siglo, Abad, F. (2014) comenta acerca de las ventajas y tendencias del outsourcing contable; empezamos conociendo qué significa outsourcing, es un término inglés generalmente traducido al español como subcontratación, externalización o tercerización en el mundo empresarial; el outsourcing es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa, es capaz de hacer una empresa más rentable con reducción de los costos, ya que la contratación de empresas externas especializadas puede ser una gran ventaja para la empresa contratadora, puesto que se da una mayor visibilidad de Los costos y colocan más recursos humanos y tecnología a disposición de la empresa.

La entrevistada también menciona que, el outsourcing contable se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo permitiendo a los líderes empresariales enfocarse en el giro de sus negocios maximizando su eficiencia y permitiendo a las empresas responder con rapidez a los cambios de su entorno. El outsourcing contable es la administración de todas las operaciones contables financieras y tributarias de una empresa es decir la emisión de los estados financieros, el planeamiento contable, tributario, la liquidación de impuestos, el registro contable de las operaciones en el sistema, entre otros normalmente.

Por otro lado también comenta que, las organizaciones que apuestan por tercerizar su contabilidad buscan un servicio de calidad enfocado a la proporción de información confiable y oportuna para ello esperan que los equipos de trabajo asignado a sus proyectos se encuentran constantemente capacitados y con un amplio conocimiento de las normas contables de la actualidad una de ellas las normas internacional información financiera (NIIF) y hablar de estas normas, es hablar de una contabilidad de lineamientos con los estándares internacionales de la contabilidad.

Por último la ejecutiva concluye que, el outsourcing contable comprende el total desarrollo de las actividades propias de la función contable y brinda información confiable oportuna y relevante a la gerencia de la empresa, dichas actividades principalmente son el registro y procesamiento de transacciones acordé al calcule la determinación de obligaciones tributarias con las políticas contables y normatividad vigente en materia legal y tributaria, preparación de informes y reportes gerenciales en moneda funcional nacional y extranjera mantenimiento de los registros y libros contables oficiales análisis de cuentas trabajo especiales de actualización contable evaluación del sistema contable entre otras Cuáles son los principales beneficios del outsourcing el foco interno del Core Business de la organización reducción y simplificación de la estructura contable de la organización el ahorro de manera significativa de los costos fijos de tener un departamento contable internet así como el pago de gratificaciones y vacaciones entre otros un efectivo planteamiento minimiza los riesgos y contingencias tributarias genera información contable financiera y gerencial confiable y oportuna

da mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo mayor acceso a tecnología de avanzada

Por su parte, Schneider (2004) menciona 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 contribuye con las empresas a centrar sus esfuerzos en sus actividades principales, es decir, en aquellas que conforman su Core Business (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.

Adicionalmente, el citado autor 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.

El outsourcing es importante porque le permite a la empresa centrar sus mayores energías en lo que realmente sabe hacer y conoce. En definitiva, se puede decir entonces, que la importancia del outsourcing radica en las ventajas de tipo económico y tecnológico que proporciona esta herramienta a la empresa.

Otro autor que comenta acerca del outsourcing es Rubio (2008) quien considera que este servicio es independiente y se caracteriza por la imparcialidad de los especialistas, que es un rango fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las empresas-clientes y con las personas que trabajan en ellas; en cambio puede, gracias a su

independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaje en la empresa podría serlo.

Adicionalmente, Schneider (2004) en su libro “Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios” señala las siguientes razones para implementarlo:

- **Reduce y controla los costos operativos.**

En primer lugar, los estudios suelen demostrar que los costos operativos de una organización resultan ser, por lo general, extremadamente altos en comparación con los costos de contratar proveedores externos. En segundo lugar, en términos de gestión, resulta mucho más sencillo y económico identificar los costos de transacción con un proveedor externo, explícitos en la negociación que se lleva a cabo con él, que identificar los costos de transacción internos, muchos de los cuales, frecuentemente, no se llegan a identificar plenamente. Esto último ocasiona distorsiones en los resultados de los análisis de costos de la organización e impide, a su vez, enfrentar adecuadamente la ineficiencia.

- **Cualquier proceso productivo implica la realización de un sinnúmero de operaciones.**

Por este motivo, es frecuente que los ejecutivos de algunas organizaciones inviertan mucho tiempo y energía en determinar los costos internos de las operaciones de su negocio. Además, los ejecutivos frecuentemente revisan sus costos históricos, así como también las pérdidas por retrasos en innovación y algunas faltas de respuesta de su grupo interno. También hay que incluir en la lista los costos de supervisión y administración constante que los propios ejecutivos realizan internamente sobre todas las actividades. Finalmente, los resultados de este análisis se deben comparar con los costos del mejor proveedor externo; si el balance no es favorable, se corre el riesgo de perder el margen de competitividad que beneficia a la empresa.

Si se compara este arduo proceso de análisis y manejo de costos con la contratación de un proveedor externo, experto en las actividades para las que se lo contrata, las ventajas del outsourcing resultan evidentes. No es sólo

probable que los costos resulten menores con la externalización que los que hubiesen obtenido al desarrollar las actividades internamente; hay que recordar que una de las grandes ganancias que brinda el outsourcing atañe la disminución en el tiempo que los ejecutivos gastan en administrar las labores periféricas, tiempo que gracias al outsourcing, pueden comenzar a dedicar a su *Core Business*.

- **Permite el acceso a habilidades de clase mundial.**

Si, luego del análisis adecuado, se opta por practicar el outsourcing, se abren las puertas para que la organización pueda contratar a un proveedor de servicios cuya especialización correspondiente de la cadena de valor permitirá a la organización obtener la mejor aplicación de la tecnología y niveles de servicios y tarifas realmente competitivas.

Así como la implementación del outsourcing permite simplificar la estructura de costos y, al mismo tiempo, reducirlos, también hace posible el acceso a habilidades de clase mundial. Este hecho se produce porque, al contratar un proveedor especializado en determinado proceso, este nos brinda a garantía de que la operación externalizada a través de él tendrá los mejores estándares de calidad. De este modo, la organización no invierte tiempo ni dinero en buscar calidad en operaciones que carecen de un carácter distintivo para el servicio o producto que ofrece.

Además, la posibilidad de recurrir a los servicios de un proveedor especializado redundará en una mejor aplicación de la tecnología existente y en niveles de tarifas y servicios realmente competitivos. Dos son las razones que explican estas ventajas: la empresa proveedora es especialista en su rama y compite con otras del mismo ámbito en términos de calidad de servicio y tarifa. Así, la organización que la contrata puede usar su conocimiento y, al mismo tiempo, ahorrar los costos que supondría adquirir, ella misma, dicho conocimiento.

- **Provee estabilidad en la gestión.**

Un comportamiento común es contratar personal para realizar aquellas actividades que, sin ser distintivas, forman parte del proceso productivo de determinada organización. Esta forma de gestión supone constantes pérdidas para las empresas, ya que, cuando un empleado sale de la organización, se lleva consigo los recursos dedicados a su capacitación. Esta pérdida podría evitarse de manera sencilla y eficiente mediante un contrato bien elaborado para la realización de un outsourcing.

Además, del beneficio señalado, la implementación de un outsourcing permite un mayor control de gestión en la medida en que le da, a esta última, estabilidad. En otras palabras, la contratación de un proveedor para determinada actividad ofrece un mayor control sobre el desempeño de la actividad externalizada y una mejor garantía respecto de su nivel de calidad.

- **Libera recursos internos para otros propósitos.**

El outsourcing permite reasignar recursos humanos a otras funciones más estratégicas para la empresa o institución, y eso da lugar a una mayor flexibilidad en los costos y a mayores posibilidades de agregar valor en las actividades propias del negocio. Además, libera a la empresa de la carga de mantener departamentos que no son parte de su core business, y eso se puede traducir en una mejor posición financiera para otros propósitos.

- **Comparte el riesgo.**

Dado que el proveedor del servicio internaliza cabalmente las necesidades y compromisos del cliente, se convierte en su socio estratégico. Este hecho implica que ambos trabajan juntos en beneficio mutuo, y ello permite, a la administración de la organización, obtener un servicio de mayor productividad a un menor costo. Además, y eso es lo más importante, el riesgo del negocio se comparte, pero también, se reduce, dado que se contrata a un especialista para la realización de una actividad que antes llevaba a cabo un no especialista.

- **Proporciona garantía de servicio.**

Durante la formación de un acuerdo de outsourcing, se especifican las expectativas de calidad de servicio en el llamado acuerdo del nivel de servicio. Este acuerdo identifica quién es el responsable por la comprobación de la calidad y qué debe ser medido y evaluado en el control de la misma. Se trata de una garantía de calidad que probablemente no existía en la organización antes de aplicar el outsourcing. Ello significa, claro está, que la eficacia se mejora sustancialmente.

Al definir el alcance del outsourcing de un proceso determinado, se puede llegar a establecer una relación mediante la cual el proveedor garantizará el resultado a cambio de un porcentaje del monto del contrato. Así, los gerentes responsables de las áreas entregadas en outsourcing se convierten en administradores de un contrato o, mejor dicho, de una alianza estratégica. Su labor de supervisión se convierte, entonces, en exigir el adecuado cumplimiento del contrato con la tranquilidad de que, además de contar con un proveedor de prestigio adecuadamente seleccionado, cuentan con instrumentos legales (contrato) y financieros (carta fianza) para exigir un servicio garantizado.

- **Mejora el enfoque estratégico de la organización.**

Dado que existen funciones que consumen demasiado tiempo para su efectiva administración al interior de la organización o se encuentran fuera del control de la misma, la aplicación del outsourcing en áreas que no forman parte de los objetivos centrales del negocio permite a la organización dedicar todo su potencial a su core business y especializarse en aquellas áreas en las que su habilidades distintivas le permitirán alcanzar ventajas comparativas frente a la competencia.

Entonces, como el objetivo es que la organización pueda dedicarse exclusivamente a las actividades distintivas de su negocio, la finalidad de la aplicación del outsourcing es conseguir la adecuada ayuda externa que le facilite incrementar el valor de su oferta al menor costo posible. Así, para que el personal clave de la organización pueda dedicarse exactamente a lo que

mejor saber hacer (lo que eleva la eficacia de las labores productivas dentro de la organización), los ejecutivos dejan al outsourcing las áreas que pueden ser desarrolladas por el socio estratégico o proveedor de servicios (eso incrementa la eficiencia y abarata los costos)

En resumen, el ahorro de costos operativos y el incremento en el nivel de calidad de las actividades de la organización son algunas de las razones por las que una organización debe aplicar el outsourcing; sin embargo, no son las únicas. Al ser la herramienta de gestión más rentable y eficaz para lograr que la organización se centre sólo en la actividad para la que fue creada, el outsourcing se convierte en un medio idóneo para generar mayores beneficios sin que la organización pierda por ello su capacidad para mantener la necesaria dedicación al cliente y optar por nuevos negocios. En otras palabras, la redefinición del enfoque operativo de la empresa conduce directamente, si se le sabe aprovechar, a un rediseño de su enfoque estratégico, y eso puede llevar a la organización al desarrollo de ventajas competitivas y a la creación de valor agregado inimaginables antes de la aplicación del outsourcing.

Actividades distintivas

Schneider (2004) señala que existen dos procesos administrativos distintos pero complementarios que permiten a los administradores potenciar las habilidades y recursos de sus organizaciones más allá de los niveles disponibles. Estos dos procesos son los siguientes:

- La concentración de los recursos de la organización en un conjunto de habilidades distintivas (Core Competences) a partir de las cuales alcanzar prominencia y crear valor agregado para sus clientes.
- La aplicación del outsourcing, de acuerdo con la estrategia establecida en el proceso anterior, sobre todas aquellas actividades de la organización que no resulten distintivas, es decir, todas aquellas actividades que para la estrategia de la organización resultan innecesarias o para las cuales no se tiene habilidades especiales.

De estas consideraciones resulta evidente que la primera noción que se debe tener en claro al considerar la posibilidad de llevar a cabo un proceso de outsourcing en una organización es la de actividades distintivas. La mayor importancia es que los ejecutivos ponderen cuidadosamente cuáles de las actividades de su organización son realmente aquellas que le permiten crear un valor único y qué actividades de las administradas por ellos podrían ser llevadas a cabo más eficientemente por un operador externo especializado.

Para distinguirlas, es necesario tomar en cuenta que las actividades distintivas pueden tener una o varias de las siguientes características:

- Son un conjunto de habilidades y conocimientos, no productos y funciones.
- Se caracterizan por ser flexibles, estar enfocadas al largo plazo y ser capaces de adaptarse a nuevas condiciones.
- Son limitadas en número.
- Se trata de fuentes únicas de manejo en la cadena de valor.
- Son áreas de dominio exclusivo de la organización.
- Están relacionadas con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores en el largo plazo.
- Forman parte constitutiva de los sistemas de la organización.

2.2.1.1 Plan estratégico financiero

En un principio, el término plan –originario del latín– fue utilizado para denotar la “prefiguración y diseño de un edificio”, es decir, el resultado esperado de una obra por construirse. Más tarde el concepto se aplicó a la idea de un “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

Con el término estrategia se denominó en primera instancia, al puesto de mayor jerarquía dentro del ejército. Luego se incorporaron al significado factores psicológicos y subjetivos relacionados con las habilidades de conducción de los jefes de un ejército (amplitud de visión, carácter para sostener decisiones, templanza ante situaciones turbulentas destrezas físicas y perceptivas, liderazgo, entre otras).

En la actualidad, los términos plan y estrategia se aplican a actividades –tales como la docencia, la investigación, la administración pública o privada, la política- que organicen sus tareas y recursos para arribar a los fines deseados.

Ossorio (2003), sostuvo que se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con atributos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan. Estas características son: la reflexión previa y concomitante con la acción; la selección y ponderación racional de objetivos y medios que permiten reducir el azar; acciones y decisiones presentes referidas a resultados futuros; previsión, promoción y estructuración de acciones tendientes a arribar a las metas deseadas; apuesta; intención de modificar voluntariamente los acontecimientos y adaptabilidad a los cambios del contexto.

La estrategia se define como un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, de carácter consciente, adaptativo y condicional .Este tipo de razonamiento se caracteriza por la reflexión y ponderación de las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado, el cálculo y la previsión (por medio de hipótesis) del comportamiento del “otro” frente al propio, la selección de los medios idóneos y la combinación sincronizada y convergente de los dispositivos que permitan alcanzar los resultados esperados.

El mencionado autor complementa su definición mencionando que la composición y articulación armónica de sus diversos componentes, en un sistema que tiende a conservar y a ampliar el poder y el desarrollo del plan a pesar de la oposición del adversario, nos permite conceptualizar a la estrategia como arte (de este modo aparece en varias de las definiciones propuestas), privilegiando el rol de la persona en la transformación de las circunstancias. Es un cálculo permanente que vincula el fin y los medios en un contexto cambiante y con una correlación de fuerzas en transformación.

En síntesis, los distintos aportes al significado de estrategia podrían resumirse en: voluntad e intencionalidad, diseño y empleo de fuerzas propias, cálculo de las fuerzas contrarias, direccionalidad de las acciones, carácter consciente, adaptativo y condicional de las acciones (atendiendo el contexto), previsión de las respuestas frente a situaciones contingentes, condición integradora y multidimensional (compleja).

La planificación financiera es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa., la cual incluye la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones.

Para la planificación financiera la empresa debe definir lo que espera a futuro y debe tomar en cuenta los factores que influyen en esa proyección, para establecer situación financiera proyectada en el corto o largo plazo, a fin de generar los planes financieros:

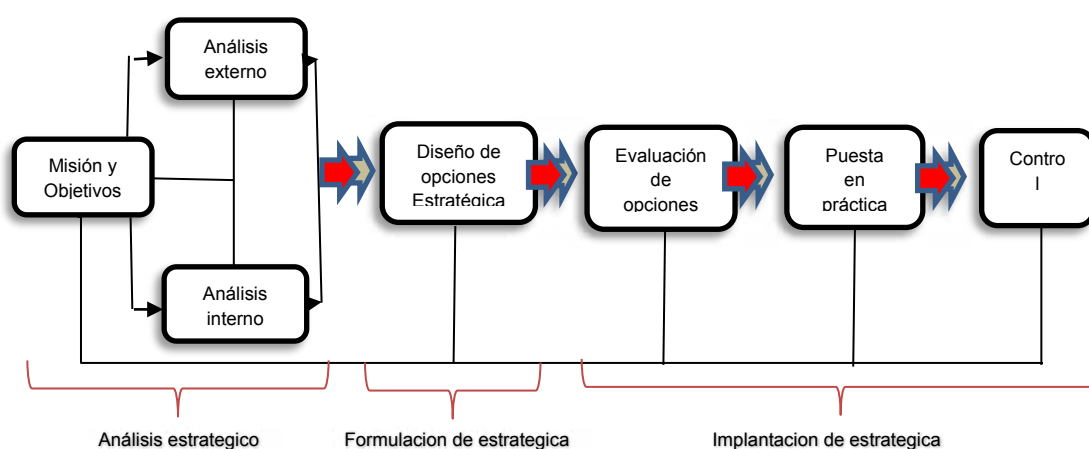
A corto plazo comprende la elaboración del presupuesto anual, se conoce como plan financiero táctico, está integrado por todos los presupuestos anuales de producción, ventas, compras, inversiones a corto plazo, salarios, etc., generalmente abarca un año o menos.

A largo plazo es el diseño del plan estratégico que contiene los resultados o proyecciones a mediano y largo plazo (generalmente 3 a 5 años). Por lo que se puede decir que la planificación financiera traduce en términos financieros los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa.

La importancia del plan financiero radica en que representa la síntesis articulada de todo el proceso planificador: permite conjugar las necesidades de fondos que va a tener la empresa a lo largo del periodo del plan con las fuentes disponibles para su financiación.

El plan estratégico financiero de la empresa permite, además, analizar la vulnerabilidad de la empresa ante cambios imprevistos en el entorno, tales como una caída de la demanda, un alza en los costes, retrasos en la entrada en explotación de las inversiones, endurecimiento de los mercados financieros, etc., así como evaluar su flexibilidad y capacidad de adaptación frente a estas circunstancias a otras semejantes.”

PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO



Fuente: Google

2.2.1.2 Automatización de procesos

La automatización es la sustitución de tareas en las que hay un alto porcentaje de interacción humana por otras tareas que pueden ser desempeñadas de forma automática por plataformas software adaptadas a tal efecto. Las ventajas inmediatas que la automatización proporciona son muchas y evidentes desde el primer momento del proceso: simplificación de tareas; aumento en la calidad; precisión; velocidad.

López (2015) sostiene que los procesos son el conjunto de actividades que transforma los elementos de entradas (input) con el fin de obtener un resultado (output) ya sean productos o servicios. La organización puede presentar un conjunto de procesos y relaciones de entrada y salidas.

Un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

- Tiene un propósito claro.
- Puede descomponerse en tareas.
- Tiene entradas y salidas; se pueden identificar a clientes, los proveedores y producto final.
- Se puede identificar tiempos, recursos, responsables.

Existen tipos de procesos y se clasifican de la siguiente manera:

- Procesos Estratégicos: son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Este tipo de procesos intervienen en la visión de una organización.
- Procesos Clave: son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añaden valor al cliente, consuman muchos recursos.
- Procesos de apoyo: en este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con los requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

El mencionado autor sostiene que la automatización de procesos se hace bajo estándares internacionales, hace que el lenguaje, el flujo y la comprensión del ejecutor sean bastante eficientes. Resulta pertinente, en este punto, realizar una breve comparación entre la documentación tradicional y una enfocada en una *Business Process Management* (BPM) (tecnología para automatizar procesos). Teniendo en cuenta que la BPM, la ISO y la automatización buscan fines similares es útil pensar en la integración de estos esquemas en un solo modelo.

La gestión de los procesos se apoya en la documentación. Sin que esto haya sido percibido necesariamente por todos, el eje central de los procesos en la actualidad es la tecnología de la información (TI o IT por *information technology*).

Esta garantiza que los procesos empresariales cuenten con las aplicaciones y datos que requieren para funcionar.

Mencionado autor señala que la BPM aporta de manera directa a la administración del negocio. En la actualidad es reconocida como una metodología que permite orientar los esfuerzos de las organizaciones para optimizar los procesos y procurar su eficiencia y eficacia, a través de una gestión sistemática de los mismos. Para esto, los procesos se deben documentar, modelar, automatizar, integrar con sistemas transaccionales, monitorear, publicar y mejorar de forma continua.

La existencia de sub-dimensiones transversales a las dimensiones de la BPM, las cuales contemplan en la definición del modelo objeto. Ellas son:

- De la estructura organizacional: Permite representar por medio de un diagrama los diferentes niveles de jerarquización. Su detalle contribuye a la definición de visto bueno y a las validaciones de los procesos.
- Del talento humano: Comprende el personal calificado con el nivel y la autoridad requeridos para ejecutar los procesos. Un recurso humano interdisciplinario capaz de trabajar en equipo, conocedor de la misión, las responsabilidades, los medios y las limitaciones de la organización y su operación.
- De los marcos normativos: Son políticas, reglas, lineamientos, valores, manuales y documentos.
- De la infraestructura física y tecnológica: Identificar otros sistemas como *Customer Relationship Management (CRM)*, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, gestor documental, entre otros, para la integración de datos en los procesos.
- De la resistencia al cambio: Plantear la manera de reaccionar a los cambios con el fin de disminuir la brecha que se presenta con las nuevas implementaciones de automatización de los procesos, sin que esto suponga un aumento representativo en los costos y los beneficios de la organización.
- Conviene crear una mesa de ayuda para brindar soporte a los usuarios y disminuir el impacto de la nueva tecnología.

- De la seguridad y control: Considerar puntos de control en la definición y durante la operación de los procesos. Esto para la construcción de indicadores de mejoramiento continuo.
- Del mejoramiento (BAM, análisis de reportes): Cada iteración de proceso puede tener comportamientos diferentes. Esto debido a que el ingreso de datos en el flujo de los procesos no siempre es estándar.

Enterprise Resource Planning (ERP)

El ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, CMR, logística, producción, etc). Su misión es facilitar la planificación de todos los recursos de la empresa.

Los ERP (*Enterprise Resource Planning*) son una evolución de los sistemas MRP, los cuales estaban enfocados únicamente a la planificación de materiales y capacidades productivas. Los ERP disponen de herramientas para efectuar la planificación de los trabajos en planta. Esta planificación se efectúa enfrentando los requerimientos de materiales y capacidad de los productos a fabricar contra las existencias y capacidades sin asignar. Los ERP más completos ofrecen módulos para planificar a capacidad finita.

Según Oltra (2012) menciona que por lo general, un software ERP debe dar cobertura a todas las áreas de negocio internas de una empresa. En general, los principales paquetes de software ERP, presentan utilidades (en mayor o menor medida), para los siguientes bloques:

- Contabilidad y finanzas
- Clientes y Proveedores
- Gestión de Almacén
- Gestión de la producción
- Planificación de la producción
- Gestión de Costes

- Gestión de proyectos
- Etc.

El ERP, integra todos estos procesos de la empresa, y otros, en un único sistema, mediante lo que se conoce como —dato único, que es compartido por todos los procesos que requieren de él, tal y como se ve en la siguiente figura:



La integración de todos estos procesos, proporciona una serie de beneficios para la empresa, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Dato único. Solo hay que introducir una vez cada dato, y esta información está disponible en ese mismo instante para toda la empresa.
- Parametrización jerárquica de maestros (tablas estáticas)
- Se minimiza la entrada de datos en tablas dinámicas.
- La información fluye a través de los procesos
- Navegabilidad entre tablas relacionadas
- Trazabilidad
- Herramientas de análisis

Una implantación exitosa de una solución ERP es crucial para el logro de los resultados deseados. Algunos factores que conllevan a una implantación exitosa incluyen una buena gestión de proyecto, un cambio en los

procesos de negocio, la necesidad de buena comunicación, liderazgo transformador y comprometido que mantenga la acción para convertir la intención en realidad y la gestión del cambio.

2.2.1.3 Toma de decisiones adecuadas.

La toma de decisiones adecuadas a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según Hellriegel, et al (2005) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

Por su parte, Stoner et al (1996) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”. Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión.

La toma de decisiones adecuadas es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. También hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la

prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La toma de decisiones adecuadas la podemos ver como el proceso de seleccionar una acción entre varias alternativas, es decir, es el proceso por medio del cual la gerencia, al enfrentarse a un problema selecciona un curso de acción específico o solución, de un conjunto de alternativas.

Rheault, J. (1996) sostiene que la persona que toma una decisión quiere lograr algo, es decir, alcanzar una situación distinta a la de su estado original. Además esta persona escoge una cierta manera de actuar porque piensa que ésa es la forma que más le ayudará a conseguir las metas que especificó de antemano. Su actuación toma la forma concreta de una cierta utilización de los recursos limitados. De ahí la importancia de tener los objetivos claros y jerarquizados.

De acuerdo a lo argumentado por mencionado autor, la toma de decisión le plantea la necesidad al decisor de tener un conocimiento previo, al menos de los objetivos y metas que se dispone alcanzar, para que la alternativa seleccionada contribuya con esos logros, considerando para ello los recursos con que dispone y los factores que pueden estar afectando su decisión. En dicho punto es conveniente decir que los problemas de decisión tienen una serie de elementos que son comunes a cualquiera de ellos.

También considera plantea que existen ciertas características o elementos que están presentes en cualquier problema de decisión, independiente del tipo de organización formal considerada o del nivel jerárquico en el cual se presente. Los elementos son:

- a) Hay una persona responsable de la toma de decisiones adecuadas; esta persona tiene los objetivos propios, los cuales pueden ser más o menos especificados de antemano.
- b) Existe el contexto del problema, lo cual puede ser definido por un cierto conjunto de factores o estados de la naturaleza.

- c) Hay un conjunto de diversos cursos de acción factibles, del cual la persona que decide escogerá el más adecuado.
- d) Hay un conjunto de consecuencias que resultan de la combinación de diversos cursos de acción disponibles y de la ocurrencia de uno o diversos estados naturales.
- e) Existe un cierto grado de incertidumbre relacionada con el acto de escoger la alternativa más conveniente; o sea, en la mayoría de los casos, la persona que decide no tiene una noción precisa acerca de cuáles pueden ser los resultados asociados con su curso de acción elegido.

Nos referimos a la toma de decisiones adecuadas como un proceso mediante el cual buscamos seleccionar de un conjunto de alternativas, la más adecuada para resolver un problema o una determinada situación. Por tal motivo, como proceso en sí, se deben definir una serie de pasos de manera sistemática a objeto de que sirvan de guía para realizar una toma de decisión adecuada.

Bonini, et al (2000), establecen cuatro pasos en el proceso general de Toma de Decisiones los cuales son comunes para los tipos de situaciones de Toma de Decisiones, los cuales son:

- 1) Establecer el criterio que se usará.
- 2) Seleccionar un conjunto de alternativas para considerarlas.
- 3) Determinar el Modelo que se usará y los valores de los parámetros del proceso.
- 4) Determinar cuál de las alternativas optimiza el criterio que se estableció en el paso 1.

Complementando lo mencionado por el anterior autor, Rheault sostiene que el proceso racional de toma de decisiones implica las siguientes fases de actividad:

- a) Diagnosticar el problema.
- b) Hallar las alternativas más adecuadas.
- c) Analizar las alternativas y compararlas.
- d) Seleccionar las alternativas más convenientes.

Adicionalmente Gibson, et al (1997) plantean en su libro “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, que las decisiones son medios y no fines, pues son el proceso por el que los gerentes tratan de lograr sus objetivos, son la manera de responder a los problemas de los gerentes y, por ende, de la organización. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas, por lo que la toma de decisiones adecuadas es el proceso de pensamiento y deliberación del que resulta una decisión; proceso influye sobre la calidad de la decisión.

Hay una cantidad incontable de factores intrínsecos en cualquier situación empírica y cada acción potencial inicia una cadena de causa efecto-interacción que por lo general nunca termina. Si el decisor adopta la estrategia de recopilar los hechos o factores que influyen en el problema nunca emprenderá una acción. La mente no puede considerar los aspectos de un problema empírico, por lo tanto hay que omitir algunos de los atributos del problema para poder tomar una decisión.

Nuevamente un el mencionado Bonini, et al (2000) complemente al respecto, que el decisor debe seleccionar cuales son los factores más relevantes del problema y sobre ellos actuar, en consecuencia, la abstracción y la simplificación son pasos necesarios para resolver cualquier problema humano y de allí la importancia de los modelos

2.2.2. Rentabilidad

Parada, et al. (1988) explica que el concepto de rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir, en parte; el grado de satisfacción síquica de los individuos, pero no en su totalidad. ¿Por qué, entonces, la rentabilidad ha adquirido la importancia que hoy tiene en las organizaciones empresariales? Una respuesta a la interrogante es que toda empresa es una unidad económica y como tal se deben buscar las formas de evaluar la gestión.

La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación.

Para la obtención de utilidades se deben movilizar los recursos necesarios para generar beneficios, estos recursos reciben el nombre de inversión. Si queremos medir la eficiencia monetaria de la inversión se hace necesario buscar alguna forma de efectuar la medición y una de las maneras como se define la eficiencia es mediante el uso de ratios y uno de ellos es la rentabilidad.

Rentabilidad está definida por el ratio Utilidad: inversión y sirve para evaluar el grado de eficiencia de los recursos invertidos en cuanto a la generación de utilidades. Este concepto tiene validez tanto espacial como temporal, lo que quiere decir que es una medida que adquiere la validez cuando se compara dentro de un sector específico y para un tiempo determinado.

Por otro lado, al definir a la empresa como unidad económica, es lógico que se trate de evaluar la gestión económica - financiera, sin embargo es necesario señalar que además de ser la rentabilidad un objetivo también es un medio para materializar otros objetivos empresariales.

Quispe, U. (2012) explica que la rentabilidad está definida por el empresario privado como los méritos de un proyecto esencialmente en términos de utilidades que produciría y es en consecuencia, el rubro del cual le interesa lograr un máximo beneficio.

Asimismo, todos los recursos que lograría; y pondría en juego son para obtener estas utilidades, los cuales son reducidos al común denominador de unidades de capital, rubro que le interesa reducir al mínimo compatible con los requisitos del proyecto. El criterio básico de la evaluación para el empresario privado es, obtener el máximo de utilidades por unidad de capital empleado en el proyecto.

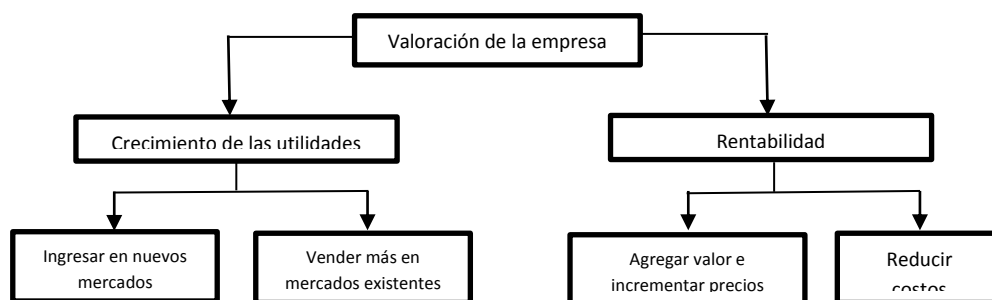
A esa relación se le llama rentabilidad del proyecto y suele expresarse como el porcentaje (tasa) que representarán las utilidades anuales respecto al capital empleado para obtenerla, juntamente como hemos demostrado en nuestros ejemplos donde Juan Pérez obtiene una renta en base a sus ahorros, de igual forma podría obtenerse una renta en base a las actividades productivas de cualquier proyecto que se implemente y alcance sus objetivos de cumplir con los fines para el cual ha sido creado.

Hill, Ch. (2011) subraya que rentabilidad se mide de diferentes formas pero, en aras de la consistencia, la define como la tasa de retorno que obtiene la empresa sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), que se calcula mediante la división de la utilidad neta de la compañía entre el capital total invertido. El crecimiento de las utilidades se mide por el incremento del porcentaje de las utilidades netas a lo largo del tiempo.

En general, la rentabilidad y la tasa de crecimiento de las utilidades incrementan el valor de una empresa, y por ende los rendimientos acumulados para sus propietarios, los accionistas.

La estrategia de una empresa se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos que se fijó. Para la mayoría de ellas, el objetivo principal consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, los accionistas (considerando que esto se debe realizar de manera legal, ética y socialmente responsable).

Los administradores deben adoptar estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa así como la tasa de crecimiento de las utilidades a lo largo del tiempo con el fin de maximizar el valor de una compañía.



Fuente: Google

Los administradores pueden incrementar la rentabilidad de la empresa mediante estrategias que reduzcan los costos o agreguen valor a los productos que ésta elabora, lo cual permite que la empresa incremente los precios.

Los administradores pueden elevar la tasa a la cual crecen las utilidades con el tiempo, con estrategias para vender más productos en mercados existentes o para ingresar en nuevos mercados.

Como veremos, con la expansión internacional, los administradores estimulan la rentabilidad de la empresa y aumentan la tasa de crecimiento de las utilidades a lo largo del tiempo.

Bravo, S. (2008), señala que los índices de Rentabilidad económica y financiera de corto plazo son: El ROA y ROE.

El índice de rentabilidad económico ha de medir el retorno que nos brinda el negocio, independientemente de cómo ha sido financiado y el índice de rentabilidad financiero ha de medir el retorno de los accionistas después de pagar la deuda. En ambos casos, algo importante a considerar es que ulteriormente lo que genera el negocio se transforma en utilidad y esta es la ganancia que tendrá el negocio, punto de vista económico, o el accionista, punto de vista financiero.

La utilidad es lo que finalmente interesa, porque esta se convertirá en dividendos (ganancia de liquidez inmediata) o transformarse en utilidades retenidas, que luego en el futuro se convertirán en flujo de dividendos.

Si la utilidad es la ganancia de la firma del negocio o del accionista que se genera en el período, entonces necesitamos saber si es suficiente, frente a la inversión realizada.

En el primer caso necesitaremos saber si la utilidad de la firma o del negocio (utilidad operativa neta) es suficiente para justificar la inversión inicial en el negocio (inversión total o activo total), el índice que nos da esta idea es el ROA (Return on Assets).

Tipos de rentabilidad

a. Rentabilidad económica:

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados

forman el activo total). Es totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa. La rentabilidad económica R.E. O ROA se puede calcular con:

$$Re = \frac{\text{Beneficio económico}}{\text{Activo total}}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno. La rentabilidad económica es útil para comparar empresas dentro del mismo sector, pero para empresas en distintos sectores económicos (por ejemplo, siderurgia y comercio) ya que cada sector tiene necesidades distintas de capitalización.

b. Rentabilidad financiera:

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener el lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad Financiera ROE, se calcula:

$$R.O.E = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

Por ejemplo si se coloca en una cuenta un millón y los intereses generados son cien mil, la rentabilidad es 10 %. La rentabilidad de la cuenta se calcula dividiendo la cantidad generada y la cantidad que se ha necesitado para generarla.

c. Rentabilidad sobre ventas:

Este tipo de rentabilidad mide el margen sobre venta, o sea, la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La utilidad neta, significa la utilidad obtenida después del pago de intereses. El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad dependen de ella, es decir, si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y

rentabilidad financiera también lo son. Existen las siguientes formas de mejorar la rentabilidad sobre ventas:

- Aumentando el precio promedio neto del producto
- Disminuyendo su costo

$$\text{Margen sobre ventas (R.O.S.)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

d. Rentabilidad de un proyecto (o de un producto):

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación de entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión. Fórmula para calcular la rentabilidad de un proyecto o un producto:

$$\text{Rentabilidad de un proyecto o un producto (R.O.I.)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

e. Rentabilidad social:

Beneficio que obtiene la sociedad de un proyecto de inversión o de una empresa determinada, destinando los recursos a los mejores usos productivos posibles, dichos beneficios se estiman utilizando precios sociales y los criterios aplicados por la evolución de proyectos.

2.2.2.1 Gestión de gastos.

Como en cualquier otro aspecto de la gestión empresarial, el control económico de la gestión de gastos se inicia con la delimitación de objetivos, el diseño de políticas y su concreción en la planificación estratégica, táctica y operativa, a las que retroalimenta.

El gasto es aquel que, no tiene relación directa con la venta, está ligado al periodo de tiempo que se analiza en la cuenta de resultados. Así se hace referencia a los

gastos de administración del mes o del año, o de mantenimiento, publicidad y promoción, etc. (los referidos a los departamentos funcionales de una organización). Igualmente los gastos por amortización, intereses, etc. Están referidos al periodo analizado y no tiene relación directa con el producto o servicio vendidos.

Para este efecto, las empresas corporativas, formulan sus planes presupuestales como herramienta gerencia para medir la gestión financiera de la compañía.

Presupuesto empresarial

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por el plazo de un año.

Fagilde (2009) considera que el presupuesto en términos empresariales, se entiende como representación de las actividades que realiza una organización, con el objetivo de alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo; sirviendo a su vez de instrumento para la planificación, coordinación y control de sus funciones administrativas.

Otras teorías lo consideran también como una estimación de las condiciones bajo las que operará un organismo, para obtener resultados en un tiempo determinado; tratándose de una expresión cuantitativa de las metas a alcanzar en un periodo administrativo.

Esta estimación se basa en un análisis histórico de las tendencias financieras que se han dado en el organismo, proyectando sus alcances y expectativas, para el cumplimiento de sus objetivos futuro; considerando además hechos imprevistos, los cuales están sujetos a posibles variantes en los escenarios previstos.

Un proceso presupuestario busca reflejar cuantitativamente, los objetivos que una empresa se ha fijado, estableciendo programas oportunos que sirvan de base para la evaluación de sus actividades. Para que resulte eficaz, se deben considerar ciertos requisitos, como que la organización posea una estructura

organizativa clara, facilitando la asignación y delimitación de responsabilidad, así como la distribución presupuestaria, la cual varía según el interés y prioridades de cada organización.

Existe una relación profunda entre el proceso presupuestario y los procesos administrativos de una organización, por lo que la construcción de esta planeación requiere de varias etapas:

- Definición de las directrices empresariales: Las direcciones generales o estratégicas son las encargadas de instruir a cada área sobre sus actividades, para que puedan diseñar sus planes y programas de acuerdo a las responsabilidades que les competen.
- Elaboración de planes, programas y presupuestos: Con base en las directrices recibidas, cada área elaborará un presupuesto donde se consideren sus diversas actividades, siempre en vista de cumplir con las metas acordadas, previendo las variables que se presentarán a lo largo de un periodo, para contemplarlas en la asignación presupuestal.
- Negociación de los presupuestos: Las áreas que intervienen en la estructura de una organización tiene distintas tareas a cumplir, cada una de ellas elabora su propio plan presupuestal para cumplir con sus objetivos; el proceso de negociación implica atender sus necesidades sin descuidar otras áreas que también requieren un presupuesto.
- Coordinación de los presupuestos: Parte de la negociación implica comprobar la coherencia de lo que se solicita con lo que cada área ha venido realizando, con los planes a desarrollar en un futuro y con las metas que se han propuesto alcanzar.
- Aprobación de los presupuestos: La dirección general ha dado visto bueno a los planes presupuestarios, debido a que considera responsables sus programas de aplicación y que están en concordancia con los requisitos solicitados y objetivos empresariales.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos: Existen variables que pueden interferir en la realización de actividades, por lo que el presupuesto aprobado debe revisarse constantemente, para ajustarlo a las situaciones

cambiantes que se presenten; siempre y cuando los ajustes no interfieran con las capacidades y objetivos generales.

Un presupuesto debe ser integrador, debe considerar todas las áreas y actividades que estructura una empresa, pues cada una contribuye a alcanzar los objetivos generales, por lo que descuidar o dejar fuera alguna de ellas afecta de manera global a todas las demás. Se busca facilitar la coordinación entre los departamentos para una mejor asignación presupuestaria, además de permitir que todas las áreas conozcan los planes de desarrollo de la empresa y la expresión de sus necesidades en términos monetarios.

Operar dentro de los objetivos generales, se determinará qué ingresos se estiman correspondientes a qué actividades, qué gastos se presentarán y qué resultados se podrán obtener. Debemos recordar que los objetivos presupuestarios buscan planear las actividades a desarrollar, a través del control de los resultados obtenidos anteriormente y los que se esperan obtener en un futuro, expresándolos en términos cuantitativos y cualitativos.

Se fijarán responsabilidades a cada área con miras a cumplir metas a corto, mediano y largo plazo; por lo que su importancia radica en ayudar a minimizar los riesgos de las operaciones, mantener en ruta los planes de las empresas, servir como mecanismos para revisar las políticas y estrategias que se han efectuado o planean realizar.

Para lograr cuantificar en términos monetarios las actividades y proyectos de las empresas, se incentivan la participación de especialistas y asesores, además de permitir una comunicación entre todas las áreas y dependencias. Aun así, se presentan varias limitantes a considerar, en principio porque una empresa no puede deslindarse de cambios constantes que existen en los procesos reales; de modo que los presupuestos son estimaciones que deben adaptarse, además que su ejecución no es automática, sino que dependen de acciones humanas.

Una asignación presupuestaria es una herramienta para facilitar el cumplimiento de las metas empresariales, por lo que en ningún momento puede tomar el lugar

que le corresponde a la administración de una organización, y tampoco puede construirse de forma rígida, porque atienden un gran número de particularidades.

Debido a esa amplitud, existen varios tipos de presupuestos, de acuerdo a:

- I. Su flexibilidad. Dentro de este esquema tenemos A) los rígidos o estáticos, que no permiten ajustes a las variaciones de la realidad. B) Variables, que se adaptan a las circunstancias cambiantes, aceptan propuestas de modificación, pero pueden llegar a ser costosos.
- II. Por periodo de tiempo. A) A corto plazo, buscan cubrir la planeación dentro de un lapso de tiempo pequeño, como podría ser un año. B) A largo plazo, corresponden al desarrollo de grandes empresas o gobierno.
- III. Campo de aplicación. A) De operación o económicos, consideran detalladamente las actividades a desarrollar, conteniendo resúmenes de los periodos presupuestarios anteriores, incluyendo sus ganancias y pérdidas. B) De ventas, se preparan por meses y áreas geográficas, a fin de tener un estimado de los movimientos y tendencias de los productos y servicios que ofrecen. C) De producción, expresan las unidades físicas de una empresa, las capacidades y estados de las maquinarias, las cantidades a producir y los requerimientos para alcanzar esas metas o mantener en funcionamiento sus equipos.
- IV. Sector económico. A) Público, relacionado con los planes, políticas y programas de los gobiernos y estados, para un mejor manejo del gasto público, que incluya una participación de la ciudadanía y un interés por las cuestiones sociales. B) Privado, el que usan las empresas particulares como instrumento para su administración interna.

2.2.2.2 Cadena de valor.

La perspectiva de la creación de valor es amplia y tiene diversas manifestaciones. En efecto, abarca no sólo el valor generado para los accionistas sino, también, el proporcionado al resto de los grupos de interesados. De esta manera, se extiende el campo de análisis del valor a áreas no financieras y de responsabilidad social corporativa. Esto permite obtener una perspectiva integral de la actividad socioeconómica de la organización, así como una información más amplia sobre los efectos (deseados o no) y resultados (esperados o no) de la estrategia implantada

Según Porter (1998) define la cadena de valor como “un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos” constituye una herramienta básica para analizar, identificar y potenciar las actividades de la empresa estratégicamente relevantes. Ahora bien, la cadena de valor de cada empresa constituye sólo una parte del total de la cadena de actividades creadoras de valor para el consumidor. Esto es, la cadena de valor de la empresa es sólo un eslabón dentro del conjunto de cadenas de valor que, secuencialmente, existen en un sector industrial. Por lo tanto, las actividades de la organización están enmarcadas en un conjunto más amplio de actividades denominado sistema de valor. Estas incluyen, desde el proceso de suministro de materiales utilizados por los proveedores de la organización hasta la entrega de los bienes al consumidor final

Puesto que en esta secuencia de cadenas, el último eslabón lo conforma la cadena de valor de los clientes, y considerando que en cada una de éstas se va incorporando un valor que es, posteriormente, transmitido a la siguiente, si la empresa desea obtener y mantener una ventaja competitiva, deberá ubicar correctamente la cadena de valor de la organización en el sistema de valor. De ahí la importancia de explotar los vínculos internos y externos de la mencionada cadena. La perspectiva interna de la cadena de valor permite segmentar la empresa en sus actividades relevantes, ofreciendo la oportunidad de comprender mejor los costes y las áreas potenciales de diferenciación.

CADENA DE VALOR DE M. PORTER

Gráfico 1.



Fuente: Porter (1998)

Complementando lo señalado en párrafos anteriores, el autor también, considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: Una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Estas estrategias son:

1. Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. Concentración. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación).

El tema central de esta estrategia es que las empresas que elijan la misma deben centrar todos sus esfuerzos en mantener los costos bajos en relación con sus competidores aunque esto no significa que menosprecian otros aspectos, tales como calidad y servicios. El bajo nivel de costos supone una defensa frente a las cinco fuerzas competitivas en varios enfoques.

El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado.

Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores solo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente.

El nivel de costos bajos es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los insumos.

Generalmente, los factores que conducen hacia una posición de costos bajos también conducen a la creación de barreras de entrada en cuanto a economías de escala o de ventajas de costo. Finalmente, una posición competitiva en costos normalmente posiciona a la empresa favorablemente frente a productos sustitutivos de los competidores en el sector.

Por último el citado autor, sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo en costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido.

Adicionalmente otros autores comentan en relación a la cadena de valor, como por ejemplo Francés, A. (2001), señala que: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación.

Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

2.2.2.3 Gestión.

El tema de gestión empresarial históricamente, no había sido contemplado como parte del desarrollo profesional. Décadas atrás, la inserción laboral de los profesionales que egresaban de las diferentes universidades estaba garantizada en su mayoría, por el Estado o por grandes empresas ya consolidadas; no obstante, esta dinámica económica, unida a diversos factores sociales, hace que, en la actualidad, un número importante de estos nuevos profesionales ya no encuentren en aquellas empresas sus ofertas laborales.

Nuchera, et al (2002) argumentan que el área de las ciencias económicas, hablar de innovación en la gestión empresarial se entiende como la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado; decir, es la transformación de una idea en un producto. La innovación es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore.

Por otro lado, Davenport (1996) menciona que la innovación en la gestión requiere de una toma de conciencia constante y de una actitud y disposición de la organización hacia la consecución y el logro de altos niveles de eficiencia, que le permita transferir de forma rápida las nuevas ideas hacia los nuevos productos y servicios, al tiempo que distribuirlos a nuevos clientes. Esta es una actitud que la lleve a controlar el entorno, dominarlo y tener conocimiento integral de los cambios relevantes, que tengan incidencia en la empresa, a fin de impulsar el desarrollo de nuevos productos, apoyados en una gestión que facilite la intercomunicación integral de las empresas. Para esto, las organizaciones deben buscar la coordinación y el trabajo inter-empresarial, para facilitar las comercializaciones de los productos y servicios. De esta forma, se agencia la utilización de métodos de gestión empresarial, con el objeto de brindar una mayor efectividad en la relación con los clientes.

Mientras que Cantalapiedra (2001) sostiene que la gestión financiera en las pequeñas empresas se da de una manera gradual. En las Pymes convencionales, los empleados son multifuncionales. Lo más común es que la responsabilidad de

la gestión administrativa y financiera recaiga sobre el dueño o propietario. Conforme la organización vaya creciendo, la función financiera deberá establecerse como un área o departamento específico.

La estructura de las pequeñas organizaciones está conformada de una forma sencilla. El poder está concentrado en una sola persona. Por tanto, este tipo de organizaciones tiene una estructura flexible, en cuanto a la toma de decisiones y tiene una mayor posibilidad de reaccionar ante los cambios en el mercado. El empresario es el líder y es quien tiene la oportunidad de aportar el esfuerzo de supervivencia. Esto también ayuda a impulsar el desarrollo de la creatividad.

Otros autores como Suárez, et al (1996) en su investigación sobre estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana, se pronunciaron sobre la gestión en la pequeña empresa estableciendo que todo director tiene un problema fundamental en el control, por lo que debe definir o redefinir los medios o estrategias para asegurar el orden organizacional en sus dos facetas: hacia fuera de la organización y al interior de la misma. De acuerdo a lo anterior, la dirección o gestión consiste en la definición y revisión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional y una gestión efectiva es el resultado de armonizarlas alrededor de una política general coherente.

Para Rubio (2008) la gestión en las Pymes se ve soportada en el dueño o propietario. Dependiendo de su grado de preparación escolar, experiencia en el ramo y en algunas ocasiones consejos de terceros, su proceso de gestión será más o menos eficiente. Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales: a) Cual será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos. b) Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente y c) Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

2.3. Términos técnicos

Desarrollo económico.

Se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

Eficacia

Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia

En economía, la eficiencia es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Gestión financiera.

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa

Recursos humanos.

Son todas aquellas personas con las que cuenta una organización. Puede ser personal de la empresa o colaboradores externos. Los recursos humanos en una empresa están compuestos por las capacidades,

conocimientos y destrezas que puede aportar cada trabajador y que pueden desarrollarse de modo individual o como parte de un equipo de trabajo.

Rentabilidad.

Es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Análisis de la rentabilidad

Uno de los objetivos importantes para cualquier negocio es generar utilidades. Los indicadores examinados brindan claves útiles sobre la efectividad de las operaciones de una compañía, pero los indicadores de rentabilidad revelan los efectos combinados de liquidez, administración de activos y deudas sobre los resultados operativos. Por ello, los indicadores que miden la rentabilidad desempeñan un papel importante en la toma de decisiones adecuadas.

Outsourcing

Significa en la práctica encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior (tercerización) para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

El outsourcing contable como herramienta de gestión influye significativamente en la rentabilidad en las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017.

2.4.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis específica.

El plan estratégico financiero incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.

Segunda Hipótesis específica.

La automatización de procesos mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.

Tercera Hipótesis específica.

La toma de decisiones adecuadas incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.

2.5 Operacionalización de variables

2.5.1 Variable independiente: Outsourcing contable

Definición Conceptual	IRCO-IESE (2002) Define el <i>outsourcing</i> como “la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración con otra empresa”. Así, el <i>outsourcing</i> puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	X1 Plan estratégico financiero	1.1 Objetivo estratégico
		1.2 Herramientas estratégicas
		1.3 Decisiones Estratégicas
	X2 Automatización de procesos	2.1 Asignación de tiempo
		2.2 Simplificación de procesos
		2.3 Retroalimentación
	X3 Toma de decisiones adecuadas	3.1 Solución de problemas
		3.2 Etapas de la toma de decisiones
3.3 Tipo de decisiones		
Escala Valorativa		

2.5.2 Variable dependiente: Rentabilidad

Definición Conceptual	<p>Sánchez, J (2002) Define la rentabilidad financiera como una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.</p>	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	Y1 Gestión de Gastos	1.1 Sistema de gastos
		1.2 Reducción de los gastos
		1.3 Gastos laborales
	Y2 Cadena de valor	2.1 Actividades primarias
		2.2 Actividades de apoyo
		2.3 Ventaja competitiva
	Y3 Gestión	3.1 Asignación de recursos
		3.2 Productividad
3.3 Innovación empresarial		
Escala Valorativa		

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: “INVESTIGACIÓN APLICADA”, en razón, que se utilizaron conocimientos de los principios, prácticas, normas y doctrina de la Contabilidad, Costos y el Outsourcing.

3.1.2. Estrategias o procedimientos de contrastación de Hipótesis

Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba Chi-Cuadrado. Esta es una prueba no paramétrica y sirvió para probar si dos variables cualitativas están relacionadas o son independientes. Pasos para probar una hipótesis mediante la tabla Chi-Cuadrado:

1. Realizar el enunciado de la hipótesis a probar
2. Formular la hipótesis nula (H_0): Consiste en negar la hipótesis a probar.
3. Formular la hipótesis alternante (H_1): Consiste en afirmar la hipótesis a probar.
4. Fijar el nivel de significación (α), que es la probabilidad de rechazar una hipótesis siendo verdadera; tiene un rango de variación del $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Chi-Cuadrado. Este valor también se denomina punto crítico (X^2_t),

Cabe precisar que al usar el software estadístico SPSS, este valor lo proporciona automáticamente el software en la prueba de contraste.

5. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi_c^2 = \frac{\sum (o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

o_i = Valor observado en las encuestas

e_i = Valor esperado obtenido en base al valor observado.

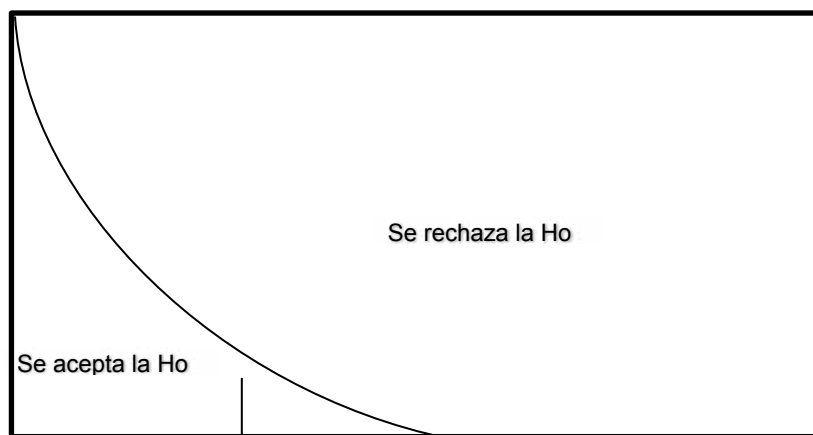
χ_c^2 = Es el valor del estadístico que se obtiene calculando con datos de la muestra producto de las encuestas y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la tabla Chi-Cuadrado, según el planteamiento de la hipótesis alternante e indicados en el paso 3, es decir con el valor de la Chi-Cuadrado de la tabla (χ_t^2 = valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi-Cuadrado).

K = filas, r = columnas, gl = grados de libertad

También se debe precisar que este valor se obtiene automáticamente usando el software estadístico SPSS.

Toma de decisiones adecuadas

Se compara los valores de la prueba con los valores de la tabla para aceptar o rechazar la hipótesis nula.



χ_t^2 = valor crítico

χ_c^2 = valor calculado

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población considerada en el presente trabajo está constituida por un total de 2037 profesionales economistas y contadores de las 10 principales empresas dedicadas a los servicios de auditoría, ubicadas en Lima Metropolitana, tal como a continuación se presenta en la tabla adjunta.

Tabla 01: Distribución de la población

Nº	Empresas auditoras	Población (N)
	Total	2,037
1	<i>Pricewaterhousecoopers</i> S Civil de R.L.	270
2	<i>Deloitte & Touche</i> S.R.L.	243
3	KPMG Asesores S. Civil de R.L	120
4	Caipo y Asociados	210
5	<i>Ernst & Young</i>	250
6	<i>Baker Tilly</i> Perú	153
7	BDO Auditores	265
8	<i>Manpower</i> Perú	163
9	Bureau Veritas Perú	261
10	<i>Moore Stephens</i>	102

Fuente: Sunat

3.2.2 Muestra

La muestra se determinó mediante la siguiente fórmula del muestreo aleatorio simple que se usa en variables cualitativas, para técnicas de encuestas la que se detalla a continuación.

Dónde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza, equivale a un valor de 1.96.

P : Proporción de profesionales hombres que laboran en las empresas auditoras ubicadas en Lima Metropolitana para el caso del problema es $p=0.6$

- Q : Proporción de profesionales mujeres que laboran en las empresas auditoras ubicadas en Lima Metropolitana, para el caso del problema es $q=0.4$
- ε : Margen de error 6%
- N : Población conformada por 2037
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 6% como margen de error, reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 2037}{0.0533^2 * (2037 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

Donde $n = 62$

Con lo cual se calcula el factor de distribución muestral = 0.034, obteniendo la distribución de la muestra.

Tabla 02: Distribución de la muestra

Nº	Empresas auditoras	Muestra (n)
	Total	62
1	Pricewaterhousecoopers S Civil de R.L.	8
2	Deloitte & Touche S.R.L.	7
3	KPMG Asesores S. Civil de R.L	4
4	Caipo y Asociados	6
5	Ernst & Young	8
6	Baker Tilly Perú	5
7	BDO Auditores	8
8	Manpower Perú	5
9	Bureau Veritas Perú	8
10	Moore Stephens	3

Fuente: Elaboración propia

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Descripción de los instrumentos

Los principales instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista dirigida a los jefes de área de finanzas y contabilidad o de los responsables de tomar decisiones en las empresas de servicios de auditoría de Lima Metropolitana, y la guía de encuesta fue dirigida a los gerentes y contadores de las empresas de servicios de auditoría sobre el uso del *outsourcing* como herramienta de gestión y la rentabilidad de las empresas.

3.3.2. Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos elaborados fueron consultados a profesionales con la experiencia requerida, a manera de juicio de experto. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicará una encuesta piloto a 20 personas seleccionadas al azar, para comprobar la calidad de la información, obteniendo resultados óptimos.

3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Para procesar la información se utilizará los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitieron establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, asimismo se utilizará el programa computacional SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 25, del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%. (Ji Cuadrado). Para lo cual, se usó la estadística básica para las tablas y figuras y la estadística diferencial para la prueba de hipótesis.

3.5 Aspectos éticos.

Todo lo que se expresa en este trabajo es verdad, por lo demás se aplica la objetividad e imparcialidad en el tratamiento de las opiniones y resultados;

asimismo, no se da cuenta de aspectos confidenciales que manejan las empresas sobre “outsourcing contable y su influencia en la rentabilidad en las empresas prestadoras de servicios de auditoría ubicadas en Lima Metropolitana, 2017”. También se ha establecido una cadena de interrelaciones con personal de la entidad; todo con el propósito de obtener un producto que cumpla sus objetivos. En otro contexto, el contenido de la investigación ha sido planeado desde el punto de vista de la gente que se piensa utilizará los resultados.

Ética de la recolección de datos: Debe ser innecesario precisar que en ciencia uno de los comportamientos incorrectos más dañinos es la falsificación de datos o resultados.

Archivo de datos sobre personas: Para proteger a las personas respecto a su presencia en distintos ficheros, de los cuales pueden no tener idea, varios países han desarrollado ahora legislación. Por ejemplo, en el Reino Unido, todo investigador con intención de registrar datos sobre personas debe cumplir las Principles of Data Protection (Directrices sobre protección de datos) en relación con los datos personales que posee. En España, esto está regulado de forma general por la Ley Orgánica del 29 de octubre de 1992, sobre tratamiento automatizado de los datos de carácter personal.

Ética de la publicación: El progreso en la ciencia significa acumulación del conocimiento: las generaciones sucesivas de investigadores construyen su trabajo sobre la base de los resultados alcanzados por científicos anteriores. El conocimiento resultante es de este modo de uso colectivo, lo que exige unas ciertas normas internas de las comunidades científicas. El procedimiento correcto entonces es que el inventor original es reconocido en el informe final. Fallando esto, el escritor da la impresión de ser en sí mismo el autor de las ideas. Esta clase de infracción se llama plagio.

Ética de la aplicación. Hace algunas décadas, algunos investigadores querían desechar todo escrúpulo (respeto) ético basándose en que la búsqueda de la verdad es un fin excelso al que deben ceder el paso todas

las demás actividades. Sobre un fondo como el de este pensamiento fue tal vez como la tradición de la Edad Media subordinó toda la investigación a la teología. Tal apoteosis de la ciencia ya no es factible. El ciudadano moderno no está dispuesto a aceptar imperativos éticos absolutos.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Resultado de la entrevista

A continuación se presenta los resultados de las entrevistas efectuadas a profesionales y especialistas en el tema sobre “outsourcing contable como herramienta de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas auditoras en lima metropolitana, 2017”.

1. En su opinión, ¿cuál es la tendencia en nuestro país del outsourcing contable?

Respuesta: La mayoría de los entrevistados opina que el outsourcing es una tendencia mundial que permite a las empresas concentrarse en la esencia de su negocio y encargar las actividades complementarias a empresas especializadas. La contabilidad es una de esas actividades. El servicio contable prestado por una empresa especializada no solo garantiza contar con información confiable y oportuna, sino que además representa la oportunidad de beneficiarse con economías de escala que se reflejan en un menor costo del servicio y la orientación a proporcionar información para la toma de decisiones adecuadas.

2. De acuerdo a su experiencia en el tema, ¿Qué tipo de empresa podría aplicar el outsourcing contable?

Respuesta: Los entrevistados concuerdan que una empresa busca un proveedor externo que pueda rendir de forma más eficiente en una determinada área del negocio. Es así como funciona el outsourcing que, gracias a la externalización de funciones, permite a la organización obtener más tiempo para centrarse en los aspectos clave de la gestión empresarial. Todo tipo de empresas pueden utilizar el outsourcing, dependiendo de la política de la empresa.

3. ¿Cuál cree usted, que son las principales ventajas y desventajas que posee el outsourcing contable en nuestro país?

Respuesta: En relación a la pregunta, los entrevistados expresan que la principal ventaja que brinda el outsourcing contable a las empresas que emplean esta herramienta, es la reducción de costos.

Mientras que por la desventaja, consideran que el outsourcing contable expone los estados financieros de la empresa que emplea esta herramienta, a terceros y a su vez que esta información podría caer en manos de compañías competidoras.

4. En la búsqueda de la mejora de procesos y asignación de tiempos ¿Considera al outsourcing contable como herramienta de gestión empresarial importante?

Respuesta: La mayoría de los entrevistados considera que el outsourcing es una herramienta de gestión empresarial importante, para la mejora de procesos y asignación de tiempos, porque con la tercerización del área contable se deberán definir tiempos de entrega de información para la elaboración de los estados financieros mensuales y liquidación de impuesto, ya que una vez entregada dicha información se desprenden de la responsabilidad de dichas tareas y pueden encargarse de otras actividades igual de importantes.

5. ¿Considera usted relevante los gastos vinculados al aspecto laboral en las organizaciones?

Respuesta: La mayoría de los entrevistados consideran que son importantes los gastos laborales debido a que son obligaciones impuestas por los gobiernos y el incumplimiento de estas generarían mayores complicaciones porque se les aplicaría sanciones y multas.

Adicionalmente estos gastos que en un principio podría ser fijos, son susceptibles a cambios debido a la inestabilidad política, el más claro ejemplo es el aumento de la remuneración mínima vital que podría afectar a empresas que proyectaron sus resultados a mediano o largo plazo.

6. **En su opinión, ¿Es conveniente para las empresas auditoras entregar el área de contabilidad en un proceso de outsourcing como herramienta de optimización de gastos y mejorar la rentabilidad?**

Respuesta: La mayoría de los entrevistados señalaron que es conveniente la aplicación del outsourcing contable para las empresas auditoras porque optimizan los gastos y podrían re direccionar esos recursos en actividades principales y esto conllevaría a incrementar la posibilidad de mejorar la rentabilidad.

7. **¿Considera que la implementación de outsourcing contable podría reducir el campo de acción para los contadores públicos en nuestro país?**

Respuesta: La mayoría de entrevistado considera que la aplicación del outsourcing contable podría afectar al campo laboral de los contadores porque las empresas ya no requerirán des áreas contables permanentes y optarían por contratar a empresas para que se encarguen de estas labores

Sin embargo otro grupo de entrevistados, considera que el outsourcing contable es una oportunidad para los contadores porque generaría que su campo de acción se amplía a diversos sectores desde una empresa de servicios hasta empresas industriales, adicionalmente estarían más especializado y actualizados con las modificaciones de normas contables y tributarias.

4.2 Resultados de la encuesta

A continuación se presenta el resultado de las encuestas, las cuales han sido procesadas en el software SPSS versión 25, las que se presentan en los siguientes cuadros:

OUTSOURCING CONTABLE

Indicador: Plan estratégico financiero

TABLA N° 03. Objetivo estratégico

1. ¿Cuál es el objetivo estratégico que pretende alcanzar la empresa donde usted labora con la implementación del outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje
Maximizar la resultados positivos	28	45,2
Incrementar el valor patrimonial	18	29,0
Reducir costos	9	14,5
Determinar actividades principales	7	11,3
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla 3; el 45.20% de los encuestados señalan maximizar los resultados positivos,

Como se puede apreciar, los encuestados consideran que el principal objetivo que persiguen las organizaciones empresariales es la maximización de resultados positivos, es decir conseguir utilidad al finalizar los ejercicios.

Mientras que otro porcentaje cree que incrementar el valor patrimonial de las compañías es el objetivo que persiguen las compañías.

TABLA N° 04. Herramientas estratégicas

2. ¿La empresa donde usted labora emplea herramientas estratégicas?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	50	80,6
Algunas veces	12	19,4
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las herramientas estratégicas, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 80,60% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Como se puede apreciar, los encuestados consideran que su centro da labores emplea ocasionalmente herramientas estratégicas, ya sea por desconocimiento o por que no consideran relevante su aplicación. En la actualidad son muchas las ventajas que posee la aplicación de estas herramientas y que sin importar el tamaño o giro del negocio las herramientas estratégicas no podrán garantizar el éxito por completo pero si reducen considerablemente la probabilidad de fracaso de una empresa.

TABLA N° 05. Decisiones estratégicas

3. ¿Considera que las decisiones estratégicas influyen en la empresa donde usted labora?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	10	16,1
Algunas veces	12	19,4
Siempre	40	64,5
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las decisiones estratégicas, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 64,50% de los encuestados considera que

siempre se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Las empresas auditoras, así como cualquier otra compañía debe tomar constantemente decisión relacionadas al rumbo que debe seguir, para alcanzar los objetivos planteados. Por tal motivo es necesario que estas decisiones no se basen en corazonadas o azar sino en estudios y análisis de comportamiento del entorno de la compañía.

Indicador: Automatización de procesos

TABLA N° 06. Asignación de tiempo

4. ¿En su opinión la empresa donde labora tiene una adecuada asignación de tiempo para sus actividades?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16	25,8
Ocasionalmente	23	37,1
Algunas veces	20	32,3
Siempre	3	4,8
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la asignación de tiempo, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 37,10% de los encuestados considera que ocasionalmente se realiza una adecuada asignación de tiempos en sus respectivos centros de trabajo.

Como se sabe el tiempo es un recurso valioso hoy en día, y realizar actividades que involucren menor tiempo y una mayor rentabilidad es lo que se busca, por eso el directorio de una compañía deberá considerar a este recurso como pieza fundamental para organizar sus tareas y definir responsables y ocupar mayor tiempo en actividades que generen un mayor retorno de la rentabilidad deseada, como impulsar nuevas estrategias en ventas o renegocias contratos con sus proveedores.

TABLA N° 07. Simplificación de procesos

5. ¿Considera que la empresa que usted labora realiza la simplificación de proceso adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,2
Ocasionalmente	35	56,5
Algunas veces	15	24,2
Siempre	10	16,1
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la simplificación de proceso, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 56,50% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

La simplificación de procesos deberes se una política que las compañías deberán adoptar para ser más eficiente su labor, y generar un ahorro de tiempo es aquellas actividades que lo permitan, al igual que la pregunta anterior, consideramos que al simplificar procesos la compañía podrá manejar la asignación de tiempos de sus empleados.

TABLA N° 08. Retroalimentación

6. ¿Con cuanta recurrencia considera que la empresa realiza el proceso de retroalimentación con sus “stakeholders”?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,2
Ocasionalmente	8	12,9
Algunas veces	10	16,1
Siempre	42	67,7
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre el proceso de retroalimentación, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 67,70% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

En la actualidad, la empresas, sin mencionar el tamaño, poseen información de carácter público y privados, la cual será utilizada para beneficio de la misma y tener una buena relación con los agentes interesados de dicha información pública o privada es una manera saludable mantener la confianza con ellos. La retroalimentación o “feedback” es un claro ejemplo que a lo largo del tiempo las técnicas para conocer el impacto que una compañía tiene en el exterior ha ido evolucionando hasta el punto de considerarse primordial en cierto sector empresarial.

Indicador: Toma de decisiones adecuadas

TABLA N° 09. Solución de problemas

7. ¿Con cuanta recurrencia la empresa donde labora realiza una eficaz solución de los problemas?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	12	19,4
Algunas veces	18	29,0
Siempre	32	51,6
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la solución de los problemas, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 51,60% de los encuestados considera que siempre se solucionan los problemas eficazmente en sus respectivos centros de trabajo.

La solución de problemas consiste en un proceso que abarca diversas actividades estas pueden ser cortas o extensas, la solución de problemas es un factor determinante dentro de empresas y organizaciones, que principalmente es un riesgo tomado por los administradores. De esta necesidad surge el conocer los pasos principales para la identificación y la buena aplicación de técnicas, métodos y modelos que ayuden a la solución de problemas.

TABLA N° 10. Etapa de la toma de decisiones

8. ¿En su opinión, considera que la empresa donde labora respeta las etapas en la toma de decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,2
Ocasionalmente	35	56,5
Algunas veces	11	17,7
Siempre	14	22,6
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las toma de decisiones, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 57,50% de los encuestados considera que ocasionalmente se respeta las etapas en la toma de decisiones en sus respectivos centros de trabajo.

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

TABLA N° 11. Tipo de decisiones

9. ¿Cree usted que el tipo de decisiones adoptadas por la gerencia de la compañía donde laboral siempre son las adecuadas?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	11,3
Ocasionalmente	9	14,5
Algunas veces	28	45,2
Siempre	18	29,0
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre el tipo de decisiones, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 45,20% de los encuestados considera que algunas veces se emplea el tipo de decisiones adecuadas en sus respectivos centros de trabajo.

Toda organización toma sus decisiones con la finalidad de alcanzar sus objetivos los cuales nos llevaran al éxito o a la dirección que esta decisión acarree. La mayoría de las decisiones financieras tiene el carácter de irrevocables ya que estas tienen costos muy fuertes y podrían llevar a la quiebra a la empresa. Para evitar esto existen diversos métodos que ayudaran a analizar la situación del ente económico y tomar las decisiones más pertinentes posibles.

RENTABILIDAD

Indicador: Gestión de gastos

TABLA N° 12. Sistema de gastos

10. ¿Considera importante que las empresas establezcan un sistema de gastos?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	10	16,1
Algunas veces	12	19,4
Siempre	40	64,5
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la sistema de gastos, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 64,50% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Establecer un sistema de gastos involucra a las compañías a clasificar a los gastos que incurren de acuerdo a su relevancia para la generación de beneficios, por tal motivo el sistema de gastos podría aclarar el panorama ante una disyuntiva de que gastos son prioritario y cuáles no.

TABLA N° 13. Reducción de los gastos

11. ¿En su opinión considera adecuado aplicar la política de reducción de gastos en una compañía?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	3,2
Ocasionalmente	31	50,0
Algunas veces	14	22,6
Siempre	15	24,2
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la política de reducción de gastos, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 50,00% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Las compañías buscan incesantemente incrementar los beneficios para ellos adoptan políticas que contribuyan con este fin, como por ejemplo la reducción de gastos. Para alcanzar esta política, se deberá de poseer conocimientos previos relacionados a que gastos pueden ser reducidos ya sea eliminados o remplazados por otros que demanden menores recursos, también es importante mencionar que la compañía que opte emplear este procedimiento deberá tener mayor cuidado y realizar un seguimiento al comportamiento de la compañía con estos nuevos cambios.

TABLA N° 14. Gastos laborales

12. ¿Considera usted importante los gastos laborales en una empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	3	4,8
Es indiferente	20	32,3
Es importante	23	37,1
Es muy importante	16	25,8
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre los gastos laborales, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 37,10% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Los gastos laborales son importantes para las compañías, pues son obligaciones puestas por la legislación de un país, esto conlleva a tener un análisis cuidadoso de su determinación y cálculo, ya que de no realizarlo de manera adecuada tendría como consecuencia la imposición de una multa u otro tipo de amonestación que podría ser perjudicial para la compañía.

En ese sentido, los gastos laborales responsabilidad de las compañías, quiere decir que a mayor sea el número de trabajadores será mayor la responsabilidad, a razón de esto las compañías optan por nuevas herramientas como el outsourcing para desprenderse de la responsabilidad de los gastos laborales.

Indicador: Cadena de valor

TABLA N° 15. Actividades primarias

13. ¿En su consideración las actividades primarias de la empresa debería tener toda la atención para una adecuada gestión?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	11,3
Ocasionalmente	9	14,5
Algunas veces	18	29,0
Siempre	28	45,2
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las actividades primarias, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 45,20% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

La clasificación de actividades en una compañía genera una mayor claridad para desarrollar sus transacciones en el giro de negocio que se desenvuelven, mientras que una compañía que definen sus actividades primario o principales estas pueden definir como las operaciones que intervienen directamente como parte del proceso de construcción de valor de mi negocio, están las actividades primarias, también conocidas como actividades de valor agregado.

TABLA N° 16. Actividades de apoyo

14. ¿Qué relevancia considera usted que poseen las actividades de apoyo en una compañía?

	Frecuencia	Porcentaje
Nada relevante	8	12,9
Relevante	31	50,0
Muy relevante	17	27,4
Primordial	6	9,7
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las actividades de apoyo en una compañía, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 50,00% de los encuestados considera que es relevante definir las actividades de apoyo en las compañías en sus respectivos centros de trabajo.

Las actividades de apoyo deben reconocer en qué categoría cabe cada una de sus capacidades y balancear los recursos en consecuencia. Destacarse en todas y cada una de las actividades y procesos no es sostenible. Además, puede ocasionar que las capacidades diferenciadoras queden relegadas. Para cumplir con este nuevo rol estratégico, los líderes de las áreas de apoyo deben adaptar sus abordajes a las prioridades del negocio y construir una agenda funcional basada en la estrategia corporativa.

TABLA N° 17. Ventaja competitiva

15. ¿Considera usted que la ventaja competitiva debe ser un objetivo primordial para los gestores de la compañía?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6,5
Ocasionalmente	19	30,6
Algunas veces	25	40,3
Siempre	14	22,6
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre las ventajas competitivas, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 40,30% de los encuestados considera que algunas veces se considera como un objetivo primordial a las ventajas competitivas en sus respectivos centros de trabajo.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad; y por ello, da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una

estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación a través de los costes, lo que, antes de nada, pone de relieve el saber hacer organizativo y tecnológico de la empresa.

Una ventaja competitiva externa confiere a la empresa un poder extraordinario, pues consigue que el mercado acepte un precio de venta superior al del competidor prioritario. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación, que pone de relieve el saber hacer del marketing de la empresa, así como su capacidad para detectar oportunidades y satisfacer necesidades que aún no estaban cubiertas por los productos actuales.

Indicador: Gestión

TABLA N° 18. Asignación de recursos

16. ¿En su opinión la asignación de recursos es importante en las empresas?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,6
Ocasionalmente	3	4,8
Algunas veces	32	51,6
Siempre	26	41,9
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la asignación de recursos, apreciado en la tabla, se tiene como resultado que un 51,60% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Los recursos de una compañía siempre se consideran escaso en relación a visión de esta en el futuro por eso será necesario que la dirección de la compañía opte por procedimientos que contribuyan a generar ahorros en los recursos para que estos sean reasignados en actividades que generan mayores beneficios a la compañía.

TABLA N° 19. Productividad

17. ¿Considera usted que la productividad de una empresa está relacionada al nivel de especialización que tiene?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	8	12,9
Algunas veces	9	14,5
Siempre	45	72,6
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la productividad, apreciada en la tabla, se tiene como resultado que un 72,60% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

La especialización en tareas genera una mayor confianza, por eso es atractiva en el mundo empresarial ya que ante dudas inquietudes específicas que una compañía puede encontrar en sus actividades comerciales, lo recomendable es acudir con especialistas en la materia. Razón por la cual se considera que una empresa especializada en determinada tarea tendrá un rendimiento por encima que otra no especializada.

TABLA N° 20. Innovación Empresarial

18. ¿La innovación empresarial conduce a lograr el crecimiento de una compañía?

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	18	29,0
Algunas veces	32	51,6
Siempre	12	19,4
Total	62	100,0

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta sobre la innovación empresarial, apreciada en la tabla, se

tiene como resultado que un 51,60% de los encuestados considera que ocasionalmente se emplea las herramientas estratégicas en sus respectivos centros de trabajo.

Innovar un producto o estrategia al principio puede sonar riesgoso y poco confiable para las compañías, sin embargo si esta contribuye en proveer ahorro u otorga una ventaja frente a sus competidores.

La innovación deberá formar parte de los objetivo de una compañía, pues un mundo globalizado y susceptibles a cambios afectara si o si a las compañías y si estas no están preparados para estas situaciones podrían poner en riesgo su presencia en el futuro.

4.3 Resultados del contraste de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba no paramétrica de Chi Cuadrado, para lo cual se ha procesado en el software estadístico SPSS versión 25, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

Primera Hipótesis

El plan estratégico financiero incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

a. Formulación de la hipótesis nula (H₀).

El plan estratégico financiero **no** incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

b. Formulación de la hipótesis alterna (H_a).

El plan estratégico financiero **si** incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

c. Fijar el nivel de significación (α), es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado

$$(X^2_t), = 201$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado en las encuestas

ei = Valor esperado calculado en base a los valores observados

X_c^2 = Valor del estadístico procesado con datos de la muestra.

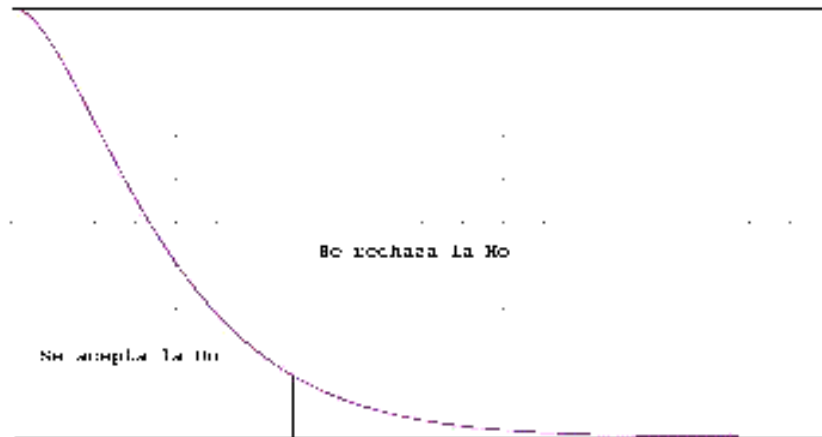
$X_{r(kn)}^2$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad.

$$X_c^2 = 74.40$$

e. Toma de decisiones:

Comparar los valores de la prueba con los valores de la tabla o el resultado del software estadístico.



$$X_{t(6)gl}^2 = 12.69$$

$$X_c^2 = 74.40$$

Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “El plan estratégico financiero si incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado usando el software estadístico SPSS para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 01 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla cruzada N° 01

1. 1.¿Cuál es el objetivo estratégico que pretende alcanzar la empresa donde usted labora con la implementación del outsourcing contable?*10.¿Considera importante que las empresas establezcan un sistema de gastos?

Variables		10.¿Considera importante que las empresas establezcan un sistema de gastos?			
		Ocasionalmente	Algunas veces	Siempre	Total
1. ¿Cuál es el objetivo estratégico que pretende alcanzar la empresa donde usted labora con la implementación del outsourcing contable?	Maximizar la resultados positivos	0	0	28	28
	Incrementar el valor patrimonial	0	6	12	18
	Reducir costos	3	6	0	9
	Determinar actividades principales	7	0	0	7
	Total	10	12	40	62

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor de la Prueba	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	74,400	6	0,000
N de casos válidos	62		

Segunda Hipótesis Específica.

La automatización de procesos mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

a. Formulación de la hipótesis nula (Ho).

La automatización de procesos **no** mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

b. Formulación de la hipótesis alterna (Ha).

La automatización de procesos **si** mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana

c. Fijar el nivel de significación (α), es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado

$$(X^2_{\alpha}) = 201$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado en las encuestas

ei = Valor esperado calculado en base a los valores observados

X^2_c = Valor del estadístico procesado con datos de la muestra.

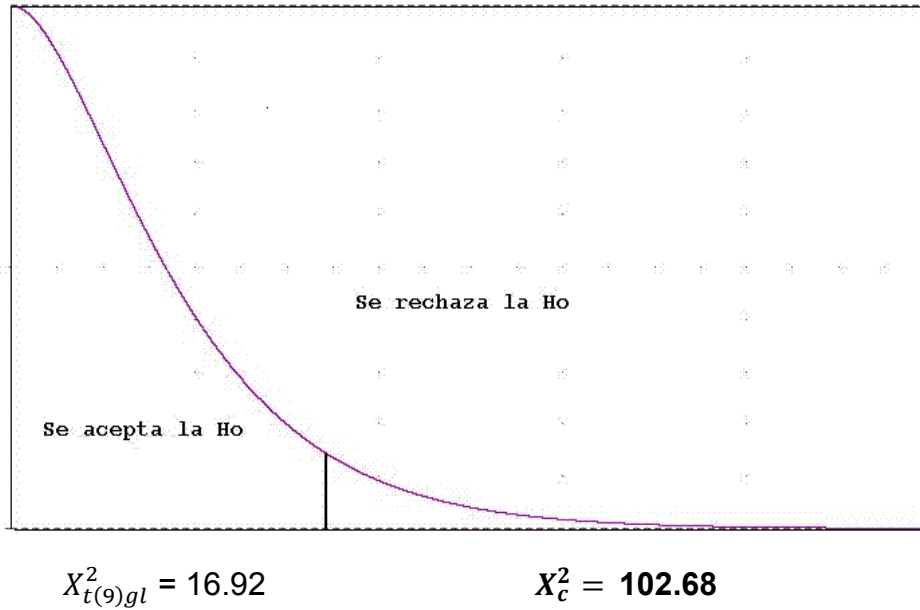
$X^2_{r(kn)}$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad.

$$X^2_c = \mathbf{102.68}$$

e. Toma de decisiones:

Comparar los valores de la prueba con los valores de la tabla o el resultado del software estadístico.



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “La automatización de procesos **si** mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado usando el software estadístico SPSS para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 02 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla cruzada N° 02

2. 4. ¿En su opinión la empresa donde labora tiene una adecuada asignación de tiempo para sus actividades?*13.¿En su consideración las actividades primarias de la empresa debería tener toda la atención para una adecuada gestión?

Variables		13.¿En su consideración las actividades primarias de la empresa debería tener toda la atención para una adecuada gestión?				
		Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Siempre	Total
4.¿En su opinión la empresa donde labora tiene una adecuada asignación de tiempo para sus actividades?	Nunca	4	9	3	0	16
	Ocasionalmente	0	0	0	23	23
	Algunas veces	0	0	15	5	20
	Siempre	3	0	0	0	3
Total		7	9	18	28	62

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	102,688	9	,000
N de casos válidos	62		

Tercera Hipótesis

La toma de decisiones adecuadas incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

a. Formulación de la hipótesis nula (Ho).

La toma de decisiones adecuadas **no** incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

b. Formulación de la hipótesis alterna (Ha).

La toma de decisiones adecuadas **si** incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana

c. Fijar el nivel de significación (α), es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula, siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, y está asociada al valor de la tabla Ji-Cuadrado

$$(X^2_{t}) = 201$$

d. Calcular la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde :

oi = Valor observado en las encuestas

ei = Valor esperado calculado en base a los valores observados

X^2_c = Valor del estadístico procesado con datos de la muestra.

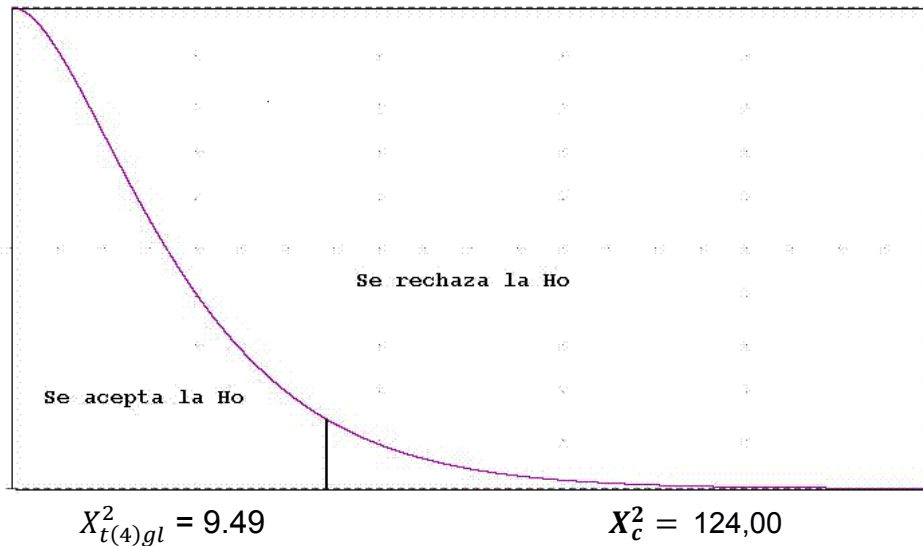
$X^2_{r(kn)}$ = Valor del estadístico obtenido en la tabla estadística de Chi Cuadrado.

K = Filas, r = columnas, gl = grados de libertad.

$$X^2_c = 124,00$$

e. Toma de decisiones:

Comparar los valores de la prueba con los valores de la tabla o el resultado del software estadístico.



Conclusión

Con un nivel de significación del 5% ($\alpha = 5\%$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, precisando que “La toma de decisiones adecuadas **si** incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana”, lo cual ha sido probado con la distribución Chi cuadrado usando el software estadístico SPSS para lo cual se adjuntan las evidencias conformado por la tabla cruzada 03 y el resultado de la prueba de Chi Cuadrado.

Tabla cruzada N° 03

3. 7. ¿Con cuanta recurrencia la empresa donde labora realiza una eficaz solución de los problemas? 18.¿La innovación empresarial conduce a lograr el crecimiento de una compañía?

Variables		16¿La innovación empresarial conduce a lograr el crecimiento de una compañía?			
		Ocasionalmente	Algunas veces	Siempre	Total
9¿Con cuanta recurrencia la empresa donde labora realiza una eficaz solución de los problemas?	Ocasionalmente	0	18	0	18
	Algunas veces	0	0	32	32
	Siempre	12	0	0	12
	Total	12	18	32	62

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	124,00	4	,000
Razón de verosimilitud	126,266	4	,000
Asociación lineal por lineal	5,594	1	,018
N de casos válidos	62		

4.4 Caso práctico

Se trata de una empresa auditora dedicada a verificar procesos y mejora continua en empresas cuyo objetivo es alcanzar estándares globales de calidad.

Empresa de capitales extranjeros y con subsidiarias alrededor del mundo e inscrita en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) de Perú desde el 25 de Noviembre del 2005, ubicado en el distrito de San Isidro, Lima Metropolitana.

Para demostrar el efecto del outsourcing contable en el desarrollo y crecimiento de la rentabilidad se muestra dos estados financieros comparativos donde se puede observar los resultados obtenidos.

EMPRESA AUDITORA TROYA SAC
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2017

	CON OUTSOURCING S/	SIN OUTSOURCING S/
ACTIVO::		
ACTIVO CORRIENTE:		
Efectivo y Equivalentes de Efectivos	634,495	634,495
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	2,052,205	2,052,205
Cuentas por Cobrar al Personal, Accionistas y Directores	3,385	3,385
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	11,236	11,236
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	137,289	137,289
Anticipo otorgados	15,138	15,138
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2,853,747	2,853,747
ACTIVO INMOVLIZADO		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	227,477	227,477
Activo Diferido	30,794	30,794
Amortización y Agotamiento Acumulado	-129,854	-129,854
TOTAL ACTIVO INMOVLIZADO	128,417	128,417
TOTAL ACTIVO	2,982,164	2,982,164
	CON OUTSOURCING	SIN OUTSOURCING
	S/	S/
PASIVO:		
PASIVO CORRIENTE:		

Tributos,aportes al sistema de pensiones y de salud	235,676	240,137
Remuneracion y participaciones por pagar	127,785	172,893
Cuentas por pagar comerciales Terceros	1,856	1,856
Cuentas por pagar comerciales Relacionadas	666,822	666,822
Cuentas por pagar Diversas Terceros	89,621	89,621
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,121,760	1,171,329
PASIVO NO CORRIENTE:		
Pasivo Diferido	1,119,455	1,119,455
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	1,119,455	1,119,455
TOTAL PASIVO	2,241,215	2,290,784
PATRIMONIO::		
Capital	990	990
Resultados Acumulados	672,360	672,360
Resultado del ejercicio	67,599	18,030
TOTAL PATRIMONIO:	740,949	691,380
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,982,164	2,982,164

EMPRESA AUDITORA TROYA SAC
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
Al 31 de Diciembre del 2017

	CON OUTSOURRING S/	SIN OUTSOURRING S/
Ingresos por servicios	4,455,774	4,455,774
Costo de servicio	-1,492,588	-1,492,588
Ganancia bruta	2,963,186	2,963,186
Gastos de Ventas	0	0
Gastos de Administración	-2,934,053	-3,003,019
Gastos Financieros	-85,654	-85,654
Total Gastos Operacionales	-3,019,707	-3,088,673
UTILIDAD DE OPERACION	-56,522	-125,487
Otros Ingresos de Gestion	73,252	73,252
Ingresos Financieros	79,155	79,155
Total Ingresos y Egresos	152,408	152,408
RESULTADO ANTES PARTICIPA Y IMPTOS	95,886	26,920
Participación de los Trabajadores	0	-949
Impuesto a la Renta	-28,286	-7,942
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	67,599	18,030

Al comparar el estado de resultados integrales de la empresa auditora TROYA SAC, observamos que las utilidades con servicio de outsourcing contable en el año 2017 llegan a S/ 67,599 y sin servicio de outsourcing contable a S/ 18,030. Se aprecia un incremento de las utilidades, en consecuencia se logra una mayor rentabilidad.

La ventaja y tendencia del outsourcing contable se ve reflejado en una reducción de los Gastos Administrativos, que disminuye de 3,003,019 a 2,934,053 generando un ahorro de 68,966, debido a que aplicado esta herramienta la organización se desprende del área contable y simplificando la estructura organizacional de la empresa, sin costos fijos de esta área como sueldos, pago de gratificación y vacaciones

Esta mejora en los resultados, se debe repercutir en la toma de decisiones y una gestión óptima con el ahorro generado por la aplicación de la herramienta del outsourcing contable. Adicionalmente las empresas auditoras deberán concentrarse en su actividad distintiva (core business: negocio principal), es decir, direccionar todos los recursos en mejorar el servicio del giro principal de negocio.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Actualmente, en un contexto de globalización y cambio continuos las empresas de diversos sectores enfrentan problemas constantes tales como: ¿Cómo ser más competitivos? ¿Cómo incrementar las ventas? ¿Cómo reducir los costos? El problema en sí es que mantienen un enfoque conservador en la que todas las actividades realizadas deben estar a cargo de la empresa pues así se aseguran a no depender de proveedores externos. Sin embargo, esto conlleva a realizar múltiples procesos y se descuide el giro principal del negocio.

El trabajo de investigación desarrollado, relacionado al objetivo estratégico y el sistema de gastos en las empresas auditoras ha sido corroborado con el trabajo de campo utilizando las encuestas que han confirmado que el plan estratégico financiero incide en la gestión de gastos, lo que queda comprobando con el contraste de la primera hipótesis que rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un nivel de significación del 5%, precisando que el plan estratégico financiero si incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

Asimismo en relación de la adecuada asignación de tiempo para las actividades y la atención necesarias para las actividades primarias, queda comprobado con el contraste de la segunda hipótesis que rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna con un nivel de significación del 5%, que la automatización de procesos si mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

Por otro la innovación empresarial conduce a lograr el crecimiento de una compañía y la frecuencia con la que las empresas solucionan los problemas, como también queda comprobado con el contraste de la tercera hipótesis que rechaza la hipótesis nula y acepta la hipótesis alterna con un nivel de

significación del 5% menciona que la toma de decisiones adecuadas si incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana.

De lo expuesto, la aplicación del outsourcing contable en las empresas auditoras en Lima Metropolitana es una valiosa herramienta de gestión, que bajo una moderna filosofía permite formar una alianza estratégica con el proveedor del servicio en la que ambas empresas involucradas buscan lograr un objetivo común como duplicar ingresos, ser líder en el mercado u obtener un nuevo posicionamiento, por eso invierten recursos para que la relación funcione y compartan los riesgos.

5.2 Conclusiones

- a) El outsourcing contable como herramienta de gestión mejora el plan estratégico financiero y genera un ahorro en los gastos de personal en las empresas auditoras en Lima Metropolitana.
- b) Las empresas auditoras de Lima Metropolitana que no cuentan con outsourcing contable, que automaticen sus procesos, no pueden mejorar la cadena de valor.
- c) Al no tomar decisiones adecuadas no se solucionan los problemas de gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana 2017.

5.3 Recomendaciones

- a. Las empresas auditoras deben desprenderse de actividades secundarias a su giro principal de negocio, y optar por contar con outsourcing contable, el cual mejora su plan estratégico financiero y a su vez generar una reducción de gastos, dicho ahorro deberá destinarlo a mejorar los servicios que presta.
- b. Es necesario la automatización de los procesos del outsourcing contable porque facilitan el control de manera simultánea con un menor tiempo y mejora significativamente la cadena de valor en las diversas áreas o actividades de las empresas auditoras en Lima Metropolitana 2017.
- c. Para tomar decisiones adecuadas, en la solución de problemas, así como para ser rentable las empresas auditoras en Lima Metropolitana se deben gestionar con innovación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Aguilar, I., Chávez, A. & Henríquez, R. (2014). *Planeación estratégica para la toma de decisiones en las agencias dedicadas a la Administración de nóminas del Municipio de San Salvador*. Tesis para optar el grado de licenciado en contaduría pública. Universidad de El Salvador.
- Abad, F (2014). Ventajas y tendencias del outsourcing contable. Entrevista para la web Gestión TV, edición 63. <https://gestion.pe/economia/ventajas-tendencias-outsourcing-contable-152178?href=tepuedeinteresar>
- Benítez, C (2016). *Caracterización de la rentabilidad y competitividad de las micro y pequeñas empresas del rubro de Ferreterías de la Av. Grau sector oeste - Piura: 2015*. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. Piura- Perú.
- Beteta, C y Campo, Y (2017). *El outsourcing y la rentabilidad en las pymes del sector textil ubicadas en el Distrito de la Victoria*. Tesis para optar el título profesional de contador público. Universidad Nacional del Callao, Lima-Perú.
- Bravo, S. (2008). *Análisis de rentabilidad, económica y financiera. Fundamentos de la valorización de empresas*. Lima. Perú: Editora Print Press S.A.C.
- Bonini, Bierman y Hausaman. (2000). *Análisis cuantitativos para la toma de decisiones*. USA: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Cantalapiedra Arenas, M. (2001). *Manual de gestión financiera para Pymes. Conceptos ya aplicaciones prácticas*. España: Editorial S.L. CIE Inversiones editoriales dossat-2000

- Davenport, T. (1996). *Innovación de procesos*. España-Barcelona: Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Edición: 1
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la empresa en la América Latina*. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.
- Fagilde, C (2009). Módulo I. Conceptos y generalidades del presupuesto empresarial” en *Presupuesto empresarial*. Venezuela: Edición e impresión Universidad nacional experimental de los llanos occidentales “Ezequiel Zamora”
- Garzón, M (2012). Auditoría de gestión a los procesos del servicio de outsourcing contable de la empresa Advisors Cia. Ltda. Por el período comprendido entre enero 2010 -diciembre 2010. Escuela Politécnica del Ejército Sangolquí, Ecuador.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1997). *Las organizaciones, comportamiento-estructuras-procesos*. España: Editorial Diorki.
- Horna, K (2014), Tercerización contable en las Mypes del sector comercio y su incidencia en la toma de decisiones en el Distrito de Trujillo para el año 2013. Universidad Nacional de Trujillo- Perú.
- Hill, Ch. (2011) *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*. México: Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R. (2005). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial: S.A. ediciones paraninfo, Décima edición.
- López, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en *Business Process Management (BPM)*. *Universidad & Empresa*, 17(29), 131-155. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06).

- Manchego, S (2014) Gestión del outsourcing y su impacto en la rentabilidad: caso Sara Morello SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Nuchera, A., Serrano, G., & Pavón, J. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. México DF: Pirámide Ediciones.
- Ossorio, A. (2003) Planeamiento Estratégico. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta Edición. p 16 al 21
- Oltra, R. (2012). Sistemas Integrados de Gestión Empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro. Editorial Universitat Politecnica de Valencia. Primera Edición. Valencia, España.
- Parada, D. y Rigoberto, J. (1988). Rentabilidad Empresarial. (1ª Ed.). Editorial Universidad de Concepción. Chile
- Porter, M. (1998). Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Compañía Editorial Continental. México.
- Quispe, U. (2012) Proyectos de inversión para el sector público y privado. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Rubio Domínguez, P. (2008), "Introducción a la gestión empresarial". Edición electrónica. España. EUMED. www.eumed.net/libros/2006/prd
- Riveros, R (2011) Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá- Colombia.
- Ríos, M (2016). Gastos de personal, costes laborales y financiación del sector de transporte urbano de viajeros en autobús en España en el periodo 2000-2015", Universitat d'Alacant - Universidad de Alicante. España.

Rojas, L (2014). El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de Telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013. Universidad San Martín de Porres, Lima- Perú.

Ríos, K (2014). Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-201. Universidad San Martín de Porres, Lima-Perú.

Rheault, J. (1996). Introducción a la teoría de las decisiones con aplicaciones a la administración. México: Editorial Limusa.

Schneider, B. (2004). Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá: Editorial Norma.

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002): "Análisis de Rentabilidad de la empresa", Análisis contable <<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>>

Suárez T., Gamboa S. y López L. (1996) "Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana", en "La Administración del Desarrollo". ITESO. México.

Stoner, J.; Freeman, R; Gilbert, D (1996). Administración. Sexta edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana SA

ANEXOS

Anexo N° 01. Matriz de consistencia:

OUTSOURCING CONTABLE COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS AUDITORAS EN LIMA METROPOLITANA, 2017

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización de variables	Metodología
<p>Problema general ¿De qué manera el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad en las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿De qué manera el plan estratégico financiero incide en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?</p> <p>b. ¿En qué medida la automatización de procesos mejora la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?</p> <p>c. ¿De qué manera, la toma de decisiones adecuadas incide en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017?</p>	<p>Objetivo general Determinar si el outsourcing contable como herramienta de gestión influye en la rentabilidad en las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a. Determinar si, el plan estratégico financiero incide en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017</p> <p>b. Analizar si, la automatización de procesos mejora la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.</p> <p>c. Analizar si, la toma de decisiones adecuadas incide en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.</p>	<p>Hipótesis general El outsourcing contable como herramienta de gestión influye significativamente en la rentabilidad en las empresas auditoras en Lima metropolitana, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El plan estratégico financiero incide significativamente en la gestión de gastos en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017</p> <p>b. La automatización de procesos mejora significativamente la cadena de valor en las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.</p> <p>c. La toma de decisiones adecuadas incide significativamente en la gestión de las empresas auditoras en Lima Metropolitana, 2017.</p>	<p align="center">VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>X: Outsourcing Contable</p> <p>INDICADORES.</p> <p>X1. Plan estratégico financiero X2. Automatización de procesos X3. Toma de decisiones adecuadas</p> <p align="center">VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Y: Rentabilidad</p> <p>INDICADORES:</p> <p>Y1. Gestión de Gastos Y2. Cadena de valor Y3. Gestión</p>	<p>a. Tipo. Aplicada</p> <p>b. Nivel Descriptivo</p> <p>c. Método. Descriptivo, estadístico y analítico.</p> <p>d. Diseño No experimental</p> <p>e. Población. 2037 profesionales de las 10 principales empresas auditoras de Lima Metropolitana.</p> <p>f. Muestra. 62 profesionales de las 10 principales empresas auditoras de Lima Metropolitana.</p> <p>g. Técnicas de recolección de datos. Encuesta y entrevista estructurado.</p> <p>h. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. Cuestionario, entrevista. Spss (Paquete estadístico)</p>

Anexo 02. Formato de encuestas

Encuesta

Introducción

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de importancia relacionada con el tema **“outsourcing contable como herramienta de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas auditoras en lima metropolitana, 2017”**. Al respecto se solicita que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X). Esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Cuál es el objetivo estratégico que pretende alcanzar la empresa donde usted labora con la implementación del outsourcing contable?
 - a. Maximizar la resultados positivos ()
 - b. Incrementar el valor patrimonial ()
 - c. Reducir costos ()
 - d. Determinar actividades principales ()

2. ¿La empresa donde usted labora emplea herramientas estratégicas?
 - a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()

3. ¿Considera que las decisiones estratégicas influyen en la empresa donde usted labora?
 - a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()

4. ¿En su opinión la empresa donde labora tiene una adecuada asignación de tiempo para sus actividades?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
5. ¿Considera que la empresa que usted labora realiza la simplificación de proceso adecuada?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
6. ¿Con cuanta frecuencia considera que la empresa realiza el proceso de retroalimentación con sus “stakeholders”?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
7. ¿Con cuanta frecuencia la empresa donde labora realiza una eficaz solución de los problemas?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
8. ¿En su opinión, considera que la empresa donde labora respeta las etapas en la toma de decisiones?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()

9. ¿Cree usted que el tipo de decisiones adoptadas por la gerencia de la compañía donde laboral siempre son las adecuadas?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
10. ¿Considera importante que las empresas establezcan un sistema de gastos?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
11. ¿En su opinión considera adecuado aplicar la política de reducción de gastos en una compañía?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
12. ¿Considera usted importante los gastos laborales en una empresa?
- a. Nada importante ()
 - b. Es indiferente ()
 - c. Es importante ()
 - d. Es muy importante ()
13. ¿En su consideración las actividades primarias de la empresa debería tener toda la atención para una adecuada gestión?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()

14. ¿Qué relevancia considera usted que poseen las actividades de apoyo en una compañía?
- a. Nada relevante ()
 - b. Relevante ()
 - c. Muy relevante ()
 - d. Primordial ()
15. ¿Considera usted que la ventaja competitiva debe ser un objetivo primordial para los gestores de la compañía?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
16. ¿En su opinión la asignación de recursos es importante en las empresas?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
17. ¿Considera usted que la productividad de una empresa está relacionada al nivel de especialización que tiene?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()
18. ¿La innovación empresarial conduce a lograr el crecimiento de una compañía?
- a. Nunca ()
 - b. Ocasionalmente ()
 - c. Algunas veces ()
 - d. Siempre ()

Anexo 03. Formato de entrevista

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: La presente entrevista tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema “*outsourcing contable como herramienta de gestión y su influencia en la rentabilidad de las empresas auditoras en lima metropolitana, 2017*”; sobre este particular se le recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien de contestarlas objetivamente.

1. **En su opinión, ¿cuál es la tendencia en nuestro país del outsourcing contable?**

Respuesta: _____

2. **De acuerdo a su amplia experiencia en el tema, ¿Qué tipo de empresa podría aplicar el outsourcing contable?**

Respuesta: _____

3. **¿Cuál cree usted, que son las principales ventajas y desventajas que posee el outsourcing contable en nuestro país?**

Respuesta: _____

4. En la búsqueda de la mejorar proceso y asignación de tiempos ¿Considera al outsourcing contable como herramienta de gestión empresarial?

Respuesta: _____

5. ¿Considera usted relevante los gastos vinculados al aspecto laboral en las orgazaciones?

Respuesta: _____

6. En su opinión, ¿Es conveniente para las empresas auditoras entregar el área de contabilidad en un proceso de outsourcing como herramienta de optimización de gastos y mejorar la rentabilidad?

Respuesta: _____

7. ¿Considera que la implementación de outsourcing contable podría reducir el campo de acción para los contadores públicos en nuestro país?

Respuesta: _____

