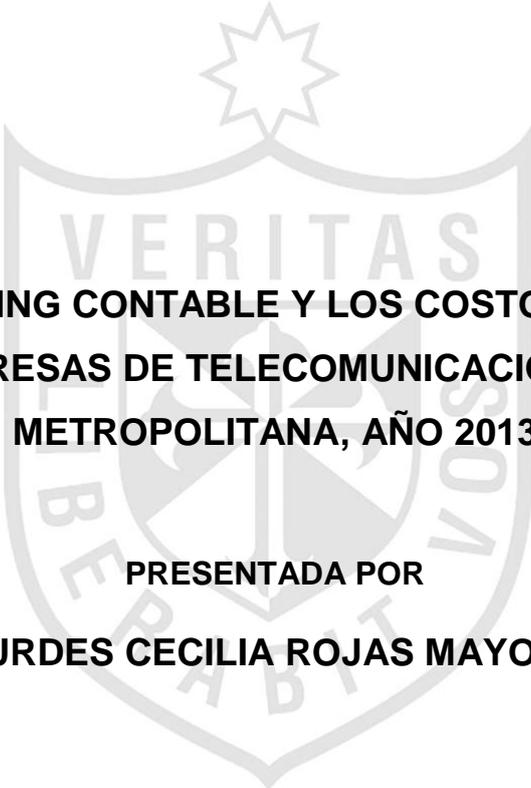




**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS
EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA
METROPOLITANA, AÑO 2013**

**PRESENTADA POR
LOURDES CECILIA ROJAS MAYORCA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

LIMA – PERÚ

2014



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



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

**EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN
LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA
METROPOLITANA, AÑO 2013**

TESIS

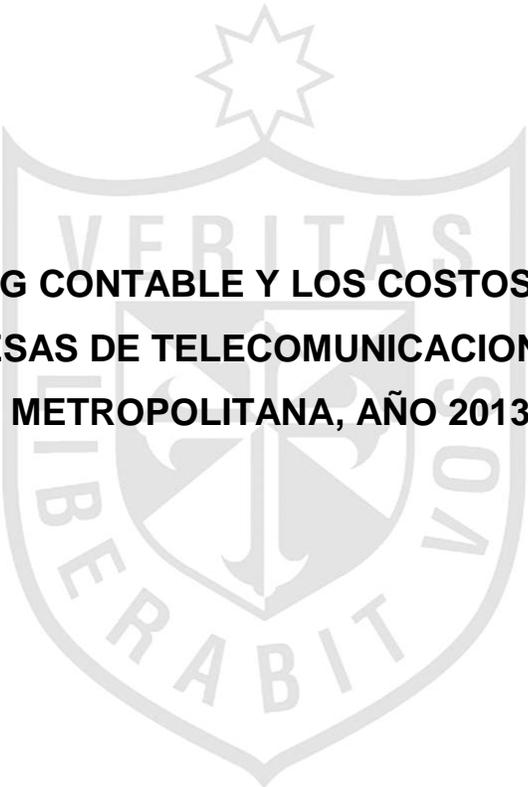
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADA POR

LOURDES CECILIA ROJAS MAYORCA

LIMA, PERÚ

2014



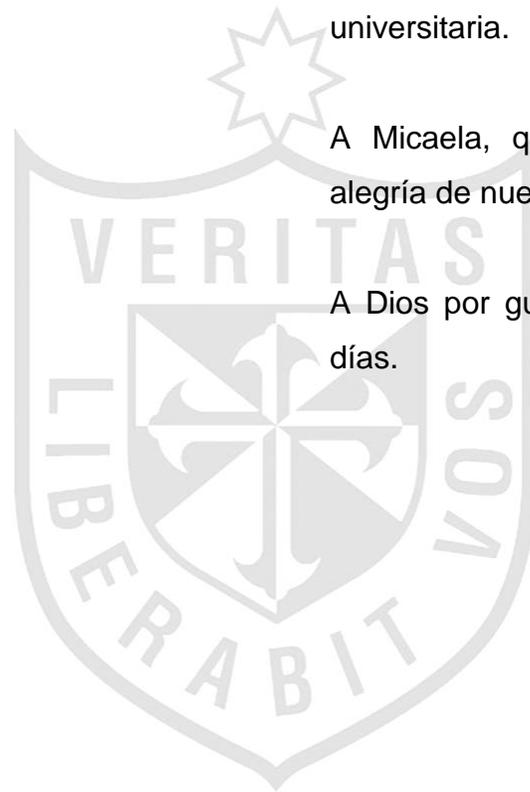
**EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN
LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA
METROPOLITANA, AÑO 2013**

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mis padres por haberme brindado todo su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria.

A Micaela, quien se convirtió en la alegría de nuestra familia.

A Dios por guiar mis pasos todos los días.



Agradecimiento

El presente trabajo de tesis me gustaría en primer lugar, agradecer a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado, ser contadora.

También me gustaría agradecer a mis profesores y asesores que durante toda mi carrera profesional han aportado un granito de arena a mi formación.

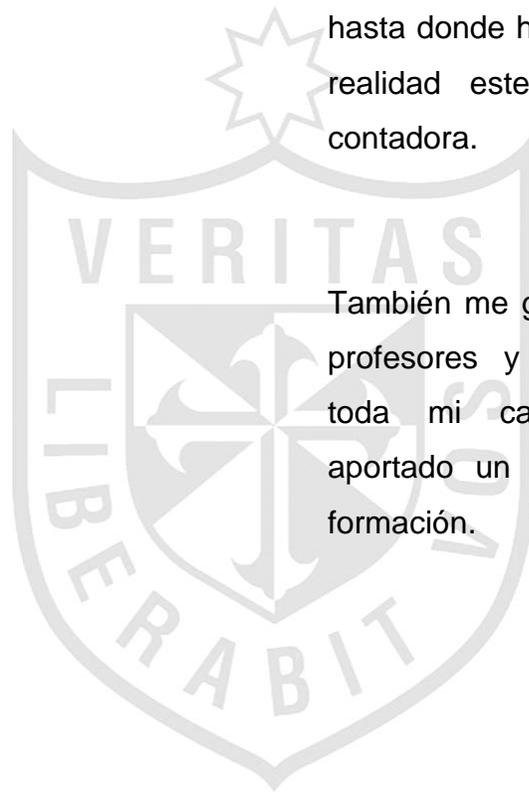


TABLA DE CONTENIDO

Portada	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN (inglés / español)	vii
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Limitaciones	5
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Términos técnicos	68
2.4 Formulación de hipótesis	71
2.5 Operacionalización de variables	72
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1 Diseño metodológico	74
3.1.1 Tipo de investigación	74
3.1.2 Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis	74
3.2 Población y Muestra	76
3.3 Técnicas de Recolección de datos	79
3.3.1 Descripción de los métodos, técnicas e instrumentos	79
3.3.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	79
3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	79
3.5 Aspectos éticos	80
CAPÍTULO IV RESULTADOS	
4.1 Resultados de la entrevista	81
4.2 Resultados de la encuesta	84
4.3 Resultados del contraste de hipótesis	116
4.4 Caso práctico	128

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	136
5.2	Conclusiones	140
5.3	Recomendaciones	141

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1	Bibliográficas	142
6.2	Hemerográficas	143
6.3	Electrónicas	143

ANEXOS

7.1	Matriz de consistencia	146
7.2	Entrevista	147
7.3	Encuesta	152



RESUMEN

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 planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para facilitar la toma de decisiones, mantener eficiencia en la gestión contable para que la información financiera sea confiable y desarrollar estrategias de competitividad empresarial.

ABSTRACT

The main purpose of the research: "Accounting outsourcing and the operating costs in telecommunication companies of Lima, 2013," was whether this management tool affects the operating costs of entities.

For the type of research, it was considered an application study, because the scopes are practical, applications and assists in the laws, regulations, manuals and techniques for information gathering. The universe consisted of 218 professionals, between accountants and managers of telecommunications companies of Lima.

The results of the field work showed the shortcomings of the accounting area when this process is carried out internally. Indeed, many telecommunication companies do not use this modern management tool in their strategic plans as a mechanism to optimize operating costs because of the mistrustfulness in delivering relevant information for taking important decisions.

With that said, it is stated trascendental recommendations such as establish strategic planning as a management tool to facilitate taking decisions, keep efficiency in the management account so that financial information could be reliable and to develop business strategies.



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 se está constituyendo en 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 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 de telecomunicaciones, que si bien es cierto constituye un área relevante para la toma de decisiones, sin embargo, limita a que la organización 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 “El outsourcing contable y los costos operativos de las empresas de telecomunicaciones en Lima Metropolitana, año 2013.”

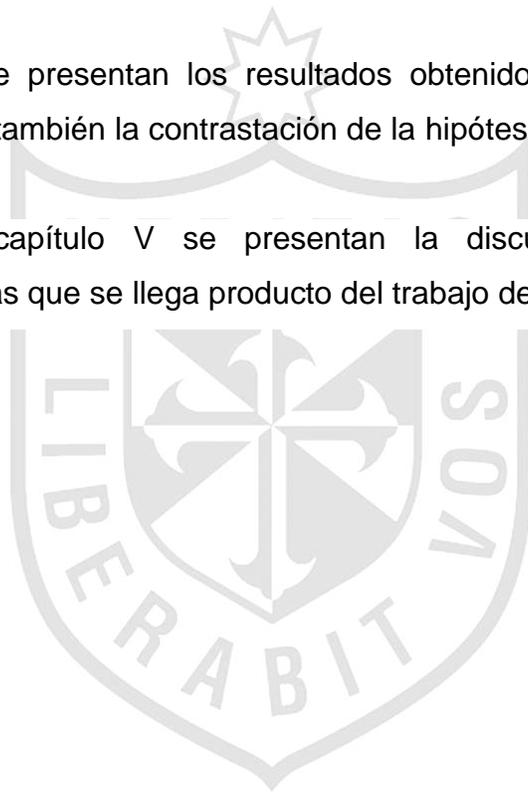
El trabajo desarrollado comprende cinco capítulos, en el capítulo I, se ha considerado el planteamiento del problema, la cual nos permitió conocer la descripción de la realidad problemática, asimismo se formula el problema principal y secundarios, se indican los objetivos de la investigación, para luego exponer la justificación y su 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, en el cual se han desarrollado 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, es decir la aplicación de lo aprendido por la teoría, el cual considera los siguientes puntos: 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 las entrevistas y encuestas, así como también la contrastación de la hipótesis y el caso práctico.

Finalmente en el capítulo V se presentan 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

Para toda empresa los recursos financieros son limitados, sin importar su tamaño o estado de desarrollo. Por tal motivo, el buen emprendedor siempre buscará hacer más eficiente el proceso del negocio y minimizar los costos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas de servicios encuentran serias dificultades en la constante búsqueda de la optimización de los costos operativos para el mejoramiento de calidad, productividad, reducción de tiempo ocioso, entre otros y obtener la mayor rentabilidad con la reducción de costos.

En la determinación del costo del servicio también se encuentra la dificultad de identificar la proporción razonable de costos indirectos que le corresponde a cada uno de los servicios prestados para ser competitivo, tales como: acceso a internet, redes privadas virtuales, video colaboración, conectividad, telefonía IP, entre otros, debido a que se prestan en forma conjunta. Por eso los proveedores de los circuitos agrupan los costos. Así por ejemplo, en los costos indirectos de servicios se incluyen a la depreciación de los equipos de telecomunicaciones y el alquiler de redes y circuitos utilizados en la prestación de servicios. Generalmente, estos costos se prorratan en función a su participación en el costo total. Sin embargo, esto limita conocer de forma precisa el costo de cada servicio y por ende la utilidad operativa que origina.

Además, se identifican problemas en la asignación de los gastos de administración y distribución, respecto a qué gastos deberían pertenecer al primer o segundo grupo, pues en algunos casos no causaría efecto en el costo del servicio, pero sí en la determinación de la utilidad. De ahí la importancia de distinguir los componentes de cada uno de estos gastos.

Usualmente dentro de los gastos de administración, se encuentra la planilla de los trabajadores administrativos como contabilidad, facturación, gerencia, etcétera, honorarios por servicios legales, auditoría, tributación y gastos de tributos por supervisión de Osiptel y aportes a Fitel y los gastos de distribución involucran básicamente gastos en publicidad y marketing.

Por otro lado, contar con un área de contabilidad para las empresas que no poseen un espacio físico disponible, significa incurrir en costos de adquisición de inmuebles, infraestructura, impuesto predial, muebles, equipos de procesamientos de datos, software o en todo caso en alquileres de locales amoblados, licencias, entre otros. Este proceso implica también, “invertir” en personal calificado para desempeñar funciones de revisión y registro de documentación del área contable, conciliaciones bancarias, liquidación de impuestos, elaboración de estados financieros, entre otros, los que son asignados de acuerdo a su cargo o puesto de trabajo, y algunas veces no están claramente definidos por la falta de un manual de organización de funciones; y en capacitaciones de contabilidad, tributación o auditoría que el personal requiera.

De esta manera, se están destinando recursos de la empresa a procesos de contabilidad que no agregan o quitan valor al servicio brindado, o en activos utilizados por el área como sistemas computarizados de contabilidad, licencias, tecnología y en materiales y suministros tales como útiles de oficina; todo debido a que se busca que los resultados tengan el nivel de calidad adecuado para proporcionar información confiable.

En cuanto a la información contable, que es la base para la toma de decisiones de una empresa, no es utilizada lo suficiente pues la empresa se dedica a comprar insumos, procesarlos, prestar servicios, cobranzas a clientes, pagos a proveedores, manejo de empleados, contabilidad, es decir no se concentra en el planeamiento de su actividad distintiva; por lo que, no hay certeza sobre las decisiones que se tomen. Por otro lado, las empresas al no mantener una

eficiente y oportuna información financiera no reflejan su actual o real situación económica-financiera y por lo tanto basan sus decisiones relevantes de proyecciones de ventas, cartera de clientes, inversiones a realizar, proyectos de expansión, etcétera, en supuestos que a lo largo del periodo no se llegan a cumplir.

Finalmente se puede observar que la mayoría de las empresas abarcan diversas áreas (producción, facturación, cobranzas, pagos, impuestos, contabilidad) que, si bien es cierto, son necesarias para su funcionamiento, empero 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 planeamiento estratégico y complica su estructura operativa.

a. Delimitación Espacial

El ámbito donde se ha desarrollado la investigación son las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, departamento de Lima.

b. Delimitación Temporal

El período que ha comprendido el estudio es del mes de Enero al mes de Diciembre del año 2013.

c. Delimitación Social

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

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Es el outsourcing contable un servicio de gestión de negocios que puede permitir reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013?

Problemas específicos

- a. ¿El planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones?
- b. ¿La gestión contable se relaciona con los gastos de administración?
- c. ¿La competitividad empresarial se relaciona con los costos de servicios?
- d. ¿La gestión del riesgo se relaciona con los gastos de distribución?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Precisar si el outsourcing contable como herramienta de gestión puede permitir reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013.

Objetivos específicos

- a. Evaluar si el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones.
- b. Identificar si la gestión contable se relaciona con los gastos de administración.
- c. Precisar si la competitividad empresarial se relaciona con los costos de servicios.
- d. Identificar si la gestión del riesgo se relaciona con los gastos de distribución.

1.4. Justificación de la investigación

La importancia que reviste la presente tesis, consiste en suministrar a las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana un estudio detallado sobre el outsourcing contable como moderna filosofía de gestión para las distintas organizaciones, empresariales e institucionales, pues les permite afrontar los cambios en el presente milenio a partir de una novedosa herramienta estratégica, maximizar el desempeño de los procesos ligados a la cadena de valor, crear alianzas estratégicas y redefinir la empresa.

Además, se presenta como posible alternativa de solución para enfrentar los graves problemas que se vienen suscitando actualmente en lo referente a la optimización de los costos operativos.

También se considera una herramienta valiosa para todos aquellos profesionales, que se desempeñan en el área de contabilidad y administración de las empresas de telecomunicaciones, por cuanto los aspectos desarrollados en el trabajo, orientan sus estrategias y acciones a elevar la rentabilidad de estas empresas.

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.

1.5. Limitaciones

La principal limitación del presente trabajo de investigación, se debe a la escasa información sobre el tema objeto de estudio, teniendo gran incidencia la ausencia de textos especializados. No obstante, la investigación ha continuado con toda la información recopilada.

También es importante señalar que el estudio sólo comprende el año 2013, ya que una investigación más profunda y detallada requeriría de mayor tiempo y de información que no se dispone.

1.6. Viabilidad del estudio

El trabajo de investigación, pese a la limitación de la información, contó con los recursos financieros como el presupuesto necesario y correctamente estructurado, recursos humanos en lo que a asesores especialistas en cada materia se refiere y recursos materiales tales como: laptop, libros, revistas, etcétera suficientes para haber sido llevado a cabo y con la disponibilidad de tiempo necesaria, lo cual permitió conocer acerca de la contribución del outsourcing contable en la optimización de los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones. Por esta razón, se considera que se cumplió con los requisitos metodológicos y teóricos que la hicieron viable.

2.1. Antecedentes de la investigación

Al realizar una extensa exploración y revisión en los libros especializados, revistas, periódicos y tesis de investigación que tengan o guarden estrecha relación con el título de investigación “Outsourcing contable y los costos operativos de las empresas de telecomunicaciones en lima metropolitana, año 2013”, se pueden mencionar a continuación algunos trabajos encontrados, que han servido de marco referencial para la elaboración de las bases teóricas y prácticas del presente trabajo, en virtud que presentan ciertos criterios que se consideran de utilidad para alcanzar los objetivos planteados.

- Morote, C. (2013), desarrolló una tesis de licenciado sobre: “Optimización del crecimiento de información mediante la implementación de un módulo de finanzas – ERP para una empresa de outsourcing contable y financiero en Lima Metropolitana”. El estudio tiene como objetivo determinar cuáles son los factores que inciden negativa y directamente en la fluidez del procesamiento contable y financiero y que dificultan la presentación de resultados que conlleva a la demora en la realización del exigible, incrementando las cuentas por cobrar y la cartera pesada. La hipótesis que pretende probar es “contar con un módulo de finanzas sistema integrador (ERP) que permita gestionar la organización de manera holística”. La metodología utilizada fue el estudio exploratorio. Entre las conclusiones que arribó fueron:
 - a. Los participantes de la muestra consideran que los factores que influyen fuertemente en el impedimento de la elaboración y entrega de los reportes a los clientes son la poca flexibilidad del sistema para integrar y consolidar la data y las diferencias en la funcionalidad del sistema actual, la falta de entrenamiento o capacitación del personal,

el desfase de la presentación de la información para su procesamiento y la burocracia para el acceso a la información.

- b. Se concluye que en esta época de servicios de implementación de un módulo de finanzas de un sistema ERP agiliza enormemente el flujo de los procesos sobre todo para empresas medianas con proyecciones óptimas de crecimiento.
-
- Montenegro, J. (2013), desarrolló una tesis de grado sobre: “Control de calidad en el proceso de calificación de expedientes y su incidencia en los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación Decreto Ley No. 19990”. El estudio tiene como objetivo conocer si el control de calidad en el proceso de calificación de expedientes incide en los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación Decreto Ley No. 19990, teniendo en cuenta que el punto crítico es la carencia de un adecuado control de calidad en los procesos de calificación. La metodología utilizada corresponde a una investigación no experimental, correlacional con enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo), considerado como investigación aplicada debido a los alcances prácticos aplicativos. Entre los resultados que arribó fueron:
 - a. El inadecuado control de calidad de expedientes ha originado una deficiencia en los procesos de calificación, el cual genera demora en el otorgamiento de pensión de jubilación.
 - Peralta, L. (2007), desarrolló una tesis de grado sobre: “La gestión del outsourcing de planilla a nivel de las empresas pesqueras”. El estudio tiene como objetivo conocer la importancia de la gestión de outsourcing de planillas mediante la experiencia y el conocimiento colectivo con la finalidad de llevar acabo el manejo de planillas a nivel de las empresas pesqueras en el departamento de Lima”. La hipótesis que pretende probar es “Si la gestión de outsourcing se emplea correctamente entonces se logrará efectividad de las planillas mediante el sistema totalsoft”. La metodología utilizada fue una investigación aplicada con

método descriptivo, estadístico y de análisis-síntesis. Entre las conclusiones que arribó fueron:

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

2.2. Bases teóricas

En el desarrollo de la presente tesis, se ha considerado los conceptos, teorías y definiciones vertidos por diversos autores de cuyos planteamientos se ha tomado debida nota para enriquecer la investigación.

2.2.1. Outsourcing contable

1. Marco histórico

Etimología

Etimológicamente, outsourcing proviene de una expresión inglesa que significa *out* = fuera y *source* = fuente, es decir fuente externa o externalización.

Evolución

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad de actividades, pues así no tenían que depender de proveedores externos, lo cual es lógico debido a la incertidumbre creada por un ambiente de guerra y un mundo fragmentado y riesgoso. Sin embargo, lo que en un principio resultaba bastante efectivo, fue volviéndose obsoleto por los cambios de las relaciones internacionales, avance de las telecomunicaciones, desarrollo de la tecnología, tendencia a la especialización y lo más importante el surgimiento de la globalización.

A mediados de la década de los 60, y durante los 70, las empresas que presentaban problemas financieros o que no poseían tecnologías de la información sofisticadas adoptaban la estrategia gerencial del outsourcing contable. Pero fue en el año 1970 que comienza a ganar credibilidad el concepto de outsourcing, aplicado primero a las áreas de TI (Tecnologías de Información) en las empresas del Fortune 1000. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros. Posteriormente, en los años 80 las empresas líderes en sus industrias comienzan a estimar la consolidación de centros de datos y el desempeño del área de informática. Se puede decir que “la revolución del outsourcing” en el mercado como tal, está definida en el año 1989, momento en el que Eastman Kodak cedió a terceros su centro de datos y sistema de telecomunicaciones a I.S.S.C, empresa creada por IBM para la prestación de servicios de informática, entre ellos los de outsourcing. Es a partir de los 90 cuando, no sólo las empresas con fines comerciales sino hasta los grandes conglomerados transnacionales y los propios gobiernos, concientizan al outsourcing como una herramienta que otorga valor agregado a cualquier administración gerencial. (Outsourcing contable financiero, 2013)

Según Schneider (2004) en este nuevo contexto terminaría por hacerse evidente que los departamentos de una empresa no podían mantenerse tan actualizados y competitivos como las agencias independientes especializadas en las mismas áreas. Las empresas encontraron más económico y eficiente contratar a un consultor externo, experto en un área, que tener que desarrollar y mantener un departamento interno que desempeñara esas mismas funciones. La razón era muy sencilla: ello no sólo les permitía disminuir los costos de personal que implicaba mantener un departamento interno dedicado a procesos ajenos a su core business, sino que la calidad del servicio de los asesores externos superaba a la que su propio departamento podía ofrecerles.

En la actualidad el outsourcing aplicado a las diferentes áreas representa un beneficio integral y sistemático para aquellas empresas que desean mantenerse como líderes en sus mercados o posicionarse con éxito en nuevas

industrias. Además, se ha convertido en una forma popular de hacer negocios, pues de acuerdo al Harvard Business Review, el outsourcing es una de las prácticas de gerencia más importantes de los últimos 75 años.

2. Marco conceptual

Concepto

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

El outsourcing facilita a las empresas o instituciones centrar sus esfuerzos en sus actividades distintivas, es decir, en aquellas que conforman su 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.

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

Al respecto, Schneider (2004) menciona que el outsourcing no debe considerarse como un método para ahorrar costos fijos sino, más bien, como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas. Es el medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados, la cual se traduce en la posibilidad de

sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas y a un costo más bajo.

En este sentido, el outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ellos no sólo se da en términos de reducción de costos, en la medida en que la empresa contratada por estar especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos, también, en muchas ocasiones, los prestadores de servicios cobran los honorarios por las tareas que realizan de acuerdo con los resultados alcanzados por el cliente, lo cual se entiende como un mecanismo de retribución que significa que se comparten los riesgos y beneficios. De aquí se desprende que los beneficios del outsourcing radiquen en su capacidad para mejorar el desempeño de la empresa (Schneider, 2004)

Se debe concebir como una responsabilidad compartida por el cliente y los proveedores externos de servicios, pues implica una relación a largo plazo entre cliente y proveedor: es un compromiso del cual surge una alianza estratégica donde existe una cooperación intensa entre ambos y que se convierte, en más que en una relación contractual para compartir el conocimiento.

Importancia

Schneider, B. (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, B. (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

Outsourcing estratégico

- **Planeamiento estratégico**

El outsourcing establece costos de transacciones únicas – de investigación, contractuales y de control – que algunas veces pueden exceder al costo que tienen las actividades bajo la gestión interna de la empresa. Para evitar estos riesgos, los administradores deben resolver tres preguntas clave acerca de cualquier actividad que se esté considerando entregar en outsourcing:

- ¿Cuál es la probabilidad de obtener una ventaja competitiva en esta actividad, considerando los costos de transacción?
- Si una actividad fuese dada en outsourcing, ¿cuál es la vulnerabilidad a la que se vería sujeta por las fallas de mercado en el rubro al que pertenece?
- ¿Qué puede hacer la organización para disminuir su vulnerabilidad por medio de compromisos estructurados con los proveedores de servicios y, adicionalmente, para obtener los controles apropiados pero proporcionando la flexibilidad necesaria en la relación cliente-proveedor?

Cuando el potencial margen competitivo y la vulnerabilidad estratégica son altos, la organización necesita un nivel elevado de control sobre el outsourcing que va a realizar.

Al principio, es usual que el outsourcing sea aplicado solamente en algunas actividades críticas dentro de la organización, como es el caso de los pagos, en

lugar de aplicarlo a toda la contabilidad. Pero conforme las empresas e instituciones vayan obteniendo experiencia en este nuevo orden administrativo, pueden incrementar sustancialmente sus beneficios y oportunidades aplicando el outsourcing en áreas más críticas con proveedores de servicios que no son sus competidores y que pueden desarrollar más eficientemente esas labores.

Ejemplos:

- En 1995 se lanzaron al mercado japonés 1000 gaseosas nuevas. Un año más tarde sólo seguían en venta 10 de ellas.
- En 1990 las empresas automotrices desarrollaban un modelo nuevo cada seis años. En la actualidad lo hacen cada año.

Para afrontar y responder con la agilidad, rapidez y eficacia a los cambios de mercado, las empresas deben apoyarse en proveedores de servicios altamente capacitados, y dedicarse a mantener el incesante cambio en sus propias especialidades.

Una de las áreas donde se ha aplicado el outsourcing con más énfasis es el área de tecnología y sistemas. En un principio los ejecutivos de tecnología se resistían a ver los beneficios del sistema, porque temían perder sus empleos. Pero a medida que se observan los beneficios en algunas empresas, son ellos mismos quienes lo proponen a sus directivos.

El beneficio más importante que reporta el outsourcing aplicado a estas áreas es el mayor acceso a la tecnología de última generación y la correspondiente capacitación por especialistas, a un costo muy reducido.

El ejecutivo del área se dedica a tareas de planeamiento estratégico, supervisa el contrato, y realiza un seguimiento del nivel de calidad del servicio contratado.

El planeamiento estratégico permite pronosticar los lineamientos a seguir para las empresas lo cual es importante en la toma de decisiones pues éstas deben estar alineadas a los objetivos que se pretenden alcanzar.

Steiner, G. (1983) nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formada por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Tomando como marco este concepto, el planeamiento estratégico está constituido por la formulación de objetivos, propósitos y la propuesta de estrategias, es decir, los lineamientos que serían la base de un plan estratégico, herramienta que va a posibilitar la toma de decisiones y encaminar las acciones de la empresa hacia una misión y objetivos específicos.

Sheila Corral en su libro "Strategic planning for library and information services" (1994) señala algunas características como son: la relación de la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Estos últimos tres conceptos resaltan la herramienta fundamental del planeamiento estratégico, que es el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean y determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de ese

análisis que se van a determinar o redefinir la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

En el contexto empresarial, la aplicación del planeamiento estratégico tendrá especial relevancia al otorgarle un sentido de dirección a la empresa, según las características y manifestaciones de su entorno; así como orientar el trabajo de su personal hacia objetivos claros según las aptitudes de cada uno, y hacerlos partícipes de la toma de decisiones. Debe permitir, además, trabajar con disciplina. Los usuarios también se ven afectados porque una desorganización interna se refleja claramente en los servicios. La imagen que proyecte la empresa hacia su organización es importante, pues ésta la va a favorecer durante la toma de decisiones de las autoridades y en la sustentación de proyectos.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura (2014) el planeamiento estratégico sirve para instrumentalizar las políticas teniendo en cuenta el contexto organizacional, contribuir al desarrollo de una cultura de seguimiento en la gestión, producir planes estratégicos flexibles, brindar y orientar la información para la toma de decisiones de los gestores y permitir la vinculación entre el planeamiento estratégico y presupuesto.

En resumen, la elaboración e implementación del planeamiento estratégico puede aportar a la entidad beneficios como:

- Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en: recogida sistemática de información interna y externa, prestar atención al aprendizaje de la Entidad, aclarar la dirección futura de la Entidad y establecer las prioridades para la acción.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, puesto que centra la atención en los asuntos cruciales y en los retos a los que se enfrenta la Entidad, y ayuda a los responsables de la toma de decisiones a decidir qué deberían hacer al respecto. Por tanto, ayuda a formular y comunicar claramente las intenciones

estratégicas, desarrollar una base coherente y defendible para la toma de decisiones y después coordinar las decisiones resultantes a través de los distintos niveles de la organización y ejercer la máxima discrecionalidad en aquellos asuntos que están bajo nuestro control.

- Beneficiar a las personas de la Entidad. Los responsables de la toma de decisiones pueden definir más claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades, a la vez que es probable que se intensifique el trabajo en equipo entre las personas de la Entidad.

– **Redefiniendo la organización**

En un escenario caracterizado por un entorno globalizado altamente competitivo, es crucial que las empresas o instituciones busquen una estructura organizacional que les permita ganar en agilidad y rapidez para responder a las demandas de su entorno. Esta estructura implica, necesariamente, utilizar el outsourcing en actividades no distintivas para la organización. Así, el enfoque tradicional de cómo hace negocios cambia, y la pregunta que hoy se deben hacer las empresas acerca de “¿qué debo estar haciendo?” gana importancia frente a la pregunta tradicional de “¿cómo puedo hacerlo todo?”. Con este cambio de perspectiva, la principal atención dentro de una organización se concentra en sus resultados y en su core business, y ya no se distrae en procesos periféricos.

– **E-sourcing**

La revolución del internet trajo consigo el e-business, que transformó la manera de hacer negocios de las empresas. El outsourcing pasa rápidamente a ocupar el espacio en Internet y surge una nueva forma de servicio: el e-outsourcing o el e-sourcing. Bajo este concepto, muchas de las actividades y procesos realizados antes en el mundo real pasan a ser desempeñados o complementados en la esfera virtual.

Empresas que planean lanzar plataformas de e-business en Internet se enfrentan a enormes desafíos al intentar rediseñar e integrar sus servidores, redes, aplicaciones e infraestructura junto con sus procesos internos de trabajo

para adaptarse a las demandas de este nuevo entorno. Como solución a estos desafíos han surgido en todo el mundo las Application Service Providers (ASP), empresas que ofrecen servicios que van desde la consultoría estratégica hasta el diseño, desarrollo, integración y operación de infraestructura para empresas interesadas en ingresar en el mundo del e-business.

Competitividad empresarial

Toda la investigación y experimentación acerca de la eficacia operativa en el ámbito empresarial ha ido configurando lo que se podría denominar un nuevo orden administrativo. Este se comenzó a instaurar a partir de tres consideraciones esenciales. La primera era que el foco de la actividad empresarial debía ser el cliente; lo que quiere decir, simplemente que los productos y servicios sólo tienen sentido y resultan económicamente viables si satisfacen una o varias de las necesidades de los clientes de la empresa.

La segunda consideración atañe la naturaleza de la competitividad de las empresas. Se planteó que ésta no radica, en sí, en los productos y servicios que se ofrecen sino, principalmente, en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos empresariales que los generan. De ello se deducía que la administración no se debía orientar a las funciones que desempeña la empresa en relación con sus clientes, sino que debía centrar su atención en los procesos mediante los cuales esas funciones se realizan en el seno de la empresa.

La tercera consideración concernía a la necesidad de que la gerencia incluya en su agenda, como ítem prioritario, la puesta en práctica del mejoramiento continuo de los procedimientos de la empresa, pues esta era la única manera de lograr que la empresa se mantuviera competitiva en el mercado en el cual las variables que afectan esa misma competitividad cambian permanentemente.

A pesar de esta última consideración, el tiempo hizo evidente que la intensidad y el ritmo de la competencia que enfrentan las empresas eran tales que la

práctica del mejoramiento continuo era insuficiente para mantenerlas competitivas. De este modo, surgió la reingeniería organizacional.

Quizá por su carácter radical, esta innovadora herramienta de gestión no ha sido implementada adecuadamente. Y es que por reingeniería organizacional no debe entenderse hacer mejor lo que ya se ha estado haciendo, ni reorganizar o redistribuir, automatizar o reestructurar funciones; ni, mucho menos, reducir o despedir personal. Se trata, por el contrario, de replantear completamente la forma en que se ha venido manejando la empresa.

Gestión del riesgo

La posibilidad de compartir el riesgo de la inversión con terceros es especialmente importante cuando una parte del proceso está inserto en un sector cuya tecnología es altamente cambiante. Por ejemplo, importantes editoriales de nivel mundial han preferido concentrar sus esfuerzos en el trabajo editorial (identificación de requerimientos de textos, búsqueda del autor más calificado para emprender el proyecto, distribución y venta), haciendo outsourcing de la impresión de los libros.

De esta forma, la fuerte velocidad de cambio que se observa en la tecnología de impresión deja de ser una preocupación de la empresa, obligando a que sean los proveedores de servicios quienes enfrenten estas renovaciones si quieren seguir siendo competitivos. Al quedar obsoleta rápidamente una tecnología, la empresa editora sólo cambia al proveedor del servicio si éste no es capaz de adecuar su oferta a la modernidad permanente del sector.

En efecto, el outsourcing representa una relación de medio-largo plazo, basada esencialmente en el logro de resultados prefijados, que se establece entre dos sujetos, los cuales tienen iguales intenciones de tener éxito en el proyecto, y que esperan entre ambos, obtener ventajas económicas de esta relación.

El outsourcing define, por tanto, una relación de partnership con el proveedor centrada en el compartir no sólo objetivos funcionales sino también fines estratégicos a nivel institucional.

Contratante y proveedor deben compartir riesgos y beneficios derivados de la empresa de outsourcing. Por lo tanto, es necesario distinguir dos situaciones de riesgo: aquellas propias del outsourcing y los riesgos derivados de un outsourcing no planteado correctamente, caso desgraciadamente no del todo raro.

La consecuencia primaria del recurso al outsourcing es la pérdida para el contratante de la capacidad de gestionar la función empresarial contratada en el exterior; al confiar al proveedor una función se ceden los bienes instrumentales concernientes, se transfiere el personal se dispersa el capital intelectual, el saber-hacer, la experiencia sobre la que se basa la capacidad de desempeñar determinada función.

El riesgo derivado de ello es la dependencia más o menos pesada del proveedor y, sobre todo, la dificultad al término del contrato de reasumir la capacidad de gestión dimitida.

Sin embargo, este riesgo puede ser reducido o hasta anulado mediante una fórmula contractual prudente. Deben ser claras no sólo las condiciones del servicio contratado, sino también los términos de la restitución de la función empresarial en su complejidad y los niveles relativos cualitativos al término de la relación.

Por lo tanto, no podemos olvidar los riesgos derivados de un uso imperfecto de la fórmula del outsourcing; la pérdida de control sobre el proveedor y por ende sobre la función a él confiada, la incertidumbre interpretativa de las cláusulas contractuales, frecuentemente causa de extensos litigios y del consiguiente deterioro de las relaciones, el crear el contratante expectativas poco realistas y

la consiguiente e inevitable insatisfacción, la previsión demasiado optimista de los costos que tienden después a fermentar la anterior estima, la carencia de eficacia del servicio debida a un análisis no preciso y parcial de las necesidades reales del cliente, son sólo algunos ejemplos de los pequeños y grandes desastres que pueden derivarse de un outsourcing no bien planteado.

En realidad, el proveedor del outsourcing debe estar totalmente consciente de la mentalidad de la empresa del contratante y la relación debe ser planteada sobre la colaboración.

Algunos de los riesgos del outsourcing están por ello vinculados a la falta de claridad de los objetivos y al no dar suficiente importancia al aspecto relacional entre cliente y proveedor, que con frecuencia genera una actitud de espera pasiva de los resultados por parte del mismo cliente.

Se debe dejar al proveedor la suficiente libertad de iniciativa sobre cómo perseguir los objetivos establecidos; no debe ser agobiado por una serie de vínculos que prefiguran en detalle su modo de operar y no permite por tanto valorizar su capacidad.

El contratante debe sin embargo, asegurarse mecanismos de control simples y estudiados, que lo pongan al tanto de imprevistos en cuanto a situaciones negativas anómalas que podrían comprometer en modo crítico los niveles de eficacia y eficiencia con los cuales la función confiada al proveedor se desarrolla.

Es por ello que resulta necesario un “buen gobierno” del contrato de outsourcing y para lograr este objetivo hace falta que el cliente se organice.

A medida que se identifiquen los riesgos tales como que el costo de entregar el servicio de contabilidad en outsourcing sea mayor al costo establecido en la empresa, puede originar un incremento en los gastos de administración, pues

si se incrementan las necesidades de información el proveedor exigirá incrementar el costo del servicio de outsourcing. Para tal efecto se debe mantener un control de las innovaciones que se quieran implementar.

Si bien es cierto, con el contrato se determina el precio a pagar por el servicio, sin embargo, mientras éste se lleva a cabo, las condiciones pactadas pueden variar en varios aspectos. Por ejemplo: por parte del cliente, en caso el volumen de transacciones se incrementa, influiría en el personal (horas trabajadas) necesario del proveedor para realizar las actividades y por ende se incrementarían sus costos. Y por el lado del proveedor, puede que éste requiera no sólo de la información solicitada al comienzo, sino de más reportes rutinarios o tareas. Por esta razón, de igual manera el proveedor buscará revisar el contrato, establecer nuevos acuerdos e incrementar el costo.

Además, también se puede señalar que la implementación exitosa de esta forma de contratación depende de una planeación adecuada, misma que permita el control de los riesgos y la capitalización de las oportunidades y ventajas.

Algunos de los riesgos del outsourcing si éste no está adecuadamente planificado son los siguientes:

- Mayor costo.- Es el caso de la mayoría de las empresas que emplean el outsourcing como una simple subcontratación de personal. Sin una estrategia clara de actividades y controles, el costo puede incluso duplicarse. Esto se puede evidenciar a través del incremento de los gastos administrativos a medida que se incurrirá en consultores externos que realicen una planificación adecuada de los objetivos a alcanzar.
- Concentración del conocimiento en manos de terceros.- Toda empresa debe cuidar lo que es parte de su negocio fundamental y que no puede

dejar en su totalidad en control de terceros. La receta secreta siempre debe quedarse en casa.

- Dependencia de un proveedor.- Es cierto que al tener menos proveedores se pueden negociar mejores tarifas por cuestiones de economía de escala. Sin embargo, el hecho de depender de uno o pocos proveedores pone en riesgo las operaciones de la empresa en caso de que dicho proveedor tenga alguna contingencia.
- Mala calidad.- Sin las reglas y previsiones adecuadas, el riesgo de tener deficiencias en la calidad aumenta con un outsourcing igualmente deficiente.

Gestión contable

El sistema de gestión contable está dirigido por un modelo básico complementado por un sistema de información bien planificado y diseñado, ofreciendo de esta manera, compatibilidad, control, flexibilidad y una relación aceptable entre costo y beneficio. El sistema de gestión contable de cualquier empresa, sin depender del sistema contable que la misma utilice, debe llevar a cabo tres pasos básicos utilizando todos los recursos que se encuentren relacionados con las actividades financieras.

En cuanto a los datos que deben ser registrados, éstos influyen muchísimo en el momento en que los ejecutivos tienen que tomar sus decisiones comerciales. La gestión contable se lleva a cabo en tres etapas; la primera de ellas es el registro de la actividad financiera en la empresa, y en este caso la gestión contable lleva un registro de toda la actividad comercial que se lleva a cabo en un día común en la empresa. Por lo general, en una compañía se realizan todo tipo de transacciones que pueden ser expresadas en términos monetarios y los mismos deben ser registrados en los correspondientes libros contables de la empresa, de todas formas es importante que sepamos que no todas las actividades comerciales que lleve a cabo una empresa se midan y describan en una manera objetiva en términos monetarios.

La segunda etapa de la gestión contable es la clasificación de la información que se trata de un registro completo acerca de las actividades comerciales; esta etapa implica habitualmente una gran cantidad de datos ya que de esta manera resulta muy útil para aquellas personas que están encargadas de tomar las decisiones, por ello la información debe ser clasificada en diferentes categorías: se deben agrupar por separado aquellas transacciones que reciben dinero y las que lo emiten.

La última etapa de la gestión contable es el resumen de la información. En este caso decimos que para que la información contable sea empleada por aquellas personas encargadas de tomar las decisiones comerciales en una empresa, la misma debe ser resumida. Para ilustrar un ejemplo diremos que una redacción completa sobre todas las transacciones comerciales de una empresa sería demasiado extensa para cualquier persona que tuviera el trabajo de leerla. Los empleados que son responsables de comprar la mercancía, tiene que utilizar la información de las cuentas que se encuentra resumida por producto.

Los gerentes de almacén por su parte suelen utilizar esta información resumida por departamento, etc. Estas tres etapas descritas representan los medios que se utilizan para la creación de la información con la cual se guiará la gestión contable.

No obstante, este proceso está relacionado con algo más que la creación de información, ya que también involucra considerablemente a la comunicación entre quienes estén interesados como también la interpretación de la misma para poder servir como respaldo en la toma de decisiones. Una gestión contable debe siempre proporcionar la información precisa a los gerentes encargados de la compañía como también a varios usuarios externos que muestran interés en las actividades financieras que la empresa suele llevar a cabo.

Objetivos

Como todo sistema operativo en una empresa, la gestión contable posee sus propios objetivos que se encuentran diseñados para colaborar con el logro de las metas impuestas por la compañía.

La gestión contable tiene por objetivo predecir el flujo de efectivo; tomar las decisiones en cuanto a las inversiones y créditos; apoyar a los administradores en cuanto a la planeación, la organización y la dirección de los negocios relacionados con la empresa; fundamentar la determinación de precios, tarifas y cargas tributarias; ejercer un cierto control sobre las operaciones económicas de la empresa; contribuir para la evaluación de los beneficios o el impacto social que pueda llegar a tener la actividad que desarrolla la empresa en la comunidad.

La importancia de la gestión contable radica en que absolutamente todos los entes comerciales y financieros, tiene la necesidad de mantener un control sobre todos los movimientos que ocurren en la empresa. De esta manera se obtendrá una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que la misma posee. Por otro lado, los servicios que son aportados por la gestión contable suelen ser imprescindibles para obtener la información necesaria en cuanto al área legal de una empresa. Habitualmente, la gente que es partícipe en el mercado financiero utilizan todos los términos y los conceptos característicos de la gestión contable para ser capaces de describir los recursos y actividades en cualquier tipo de negocio, sea este grande o pequeño y aunque la contabilidad ha logrado poseer un proceso realmente importante en el campo de los negocios, la gestión contable es un elemento vital en todas las áreas que conforma nuestra sociedad.

Etapas

1. Planificación

La metodología para entregar un proceso en outsourcing puede resultar compleja debido a los diversos procesos involucrados en su realización. Esta complejidad hace necesaria una planificación que, partiendo de un análisis y diagnóstico inicial, permita la ejecución adecuada y eficiente del proceso. De hecho, desde el momento en que un ejecutivo tiene la audacia de proponer su realización hasta que esta se hace efectiva, son varias las etapas dinámicas que deben ser superadas.

Elaboración del plan de trabajo

El comité ejecutivo de la organización que desea llevar a cabo un proceso de outsourcing debería responder, antes de tomar una decisión al respecto, a dos preguntas fundamentales: ¿cuáles son las consideraciones estratégicas para entregar dicho proceso en outsourcing? y ¿cuáles son los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregar dicho proceso en outsourcing? Sólo así se puede decidir a favor de la operación e iniciarla.

La función primordial de este equipo debe ser la elaboración de un plan que describa, con cierto detalle, el alcance del proceso que se quiere someter a esta operación, e incluya, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación
- Recursos necesarios para las tareas a realizar
- Roles y responsabilidades de los involucrados
- Criterios que se utilizaran para la toma de decisiones
- Puntos críticos para la toma de decisiones
- Aspectos administrativos del proyecto

Diagnóstico integral

Después de elaborado el plan de trabajo, debe realizarse un diagnóstico integral del proceso que se quiere entregar en outsourcing. Este resulta de una

evaluación cuidadosa de la factibilidad del proyecto, y eso involucra una precisión de sus alcances y límites. La información recopilada durante esta actividad es crucial, en la medida en que servirá para tomar la decisión de seguir adelante o desechar el proyecto.

El primer paso para esta evaluación es determinar y describir los parámetros de referencia del proceso. Esta apreciación supone, como requerimiento mínimo, un documento que incluya una descripción de los siguientes aspectos relacionados con el proceso en cuestión:

- Personal
- Clientes del proceso/servicio
- Activos utilizados
- Materiales y suministros
- Costos
- Volúmenes
- Aspectos de calidad
- Especificaciones técnicas
- Proveedores internos
- Proveedores externos

El siguiente paso es especificar los parámetros requeridos del proceso, es decir, describir lo que la organización considera un servicio óptimo. Para ello, se deben utilizar los mismos conceptos incluidos en la descripción de los parámetros de referencia, eliminando aquellos que se consideran superfluos para la realización del proceso.

Planificación

La tercera etapa, que se realiza cuando se decide llevar a cabo el proyecto, se concentra en todos aquellos aspectos relacionados con la especificación del nivel del servicio y la licitación para seleccionar al proveedor del outsourcing ideal.

Poder determinar apropiadamente las especificaciones del nivel del servicio es algo crucial para que una relación de outsourcing sea exitosa. Al definir las especificaciones del nivel de servicio se cumplirá con dos requerimientos fundamentales para un acuerdo de outsourcing. En primer lugar, asegurará la rendición de cuentas por parte del proveedor y, en segundo lugar, determinará el precio del servicio que luego servirá para la confección del contrato.

Las especificaciones deben establecerse para cada componente importante de un proceso y deben reflejar el resultado deseado por el comprador (exactitud, tiempo, satisfacción del cliente o la regulación de la conformidad, etcétera.).

Ningún proceso de outsourcing será extremadamente complejo si el comprador es capaz de determinar de manera precisa las especificaciones del nivel de servicio. Esta determinación debe seguir los siguientes pasos:

- Seleccionar el servicio y describirlo
- Elegir el atributo a medir
- Seleccionar la precisión de la medida a ser usada
- Evaluar comparativamente el actual nivel de servicio in house y sus costos

Cada especificación del servicio debe estar compuesta por los siguientes elementos:

- Una definición de la unidad de medida y una descripción de lo que será medido
- Una declaración de la razón por la cual se llevará a cabo la medición de esa variable
- Una descripción completa del método y el proceso para capturar los datos
- Una descripción de los intervalos de tiempo que se tomarán para realizar las mediciones

En un principio, el outsourcing se utilizó para funciones y procesos poco importantes dentro de la organización. Sin embargo, esta tendencia ha

cambiado en los últimos años. A pesar de que la regla número uno sigue siendo no entregar en outsourcing el core business, todos los otros procesos pueden ser delegados a un tercero. Además, cada vez más empresas inician procesos de reestructuración que terminan por generar cambios de gran magnitud en su organización y que, al mismo tiempo, implican una redefinición de aquello que concebían como su core business o actividades distintivas.

Según un estudio realizado por Accenture, existen tres tipos de relaciones de outsourcing que están determinadas por el grado de reestructuración que implica el proceso implementado y cada una de ellas tiene medidas e incentivos que deben estar alineados con los objetivos buscados.

- **Relación convencional**

Este tipo de relación de outsourcing sirve para generar eficiencia en costos y soporte de procesos. Así, las especificaciones para el nivel de servicio y sus variables de medición están orientadas hacia el fiel cumplimiento de estos objetivos. Según el estudio citado, con este tipo de relación de outsourcing se puede llegar a una reducción de costos de entre 20 y 50% para el proceso que fue entregado a un tercero. Sin embargo, una vez que se alcanza un nivel de eficiencia promedio de la industria, la capacidad para generar futuras reducciones significativas en costos se deteriora paulatinamente.

- **Relación de colaboración**

Mientras que en una relación convencional el cliente recibe lo que pide, en una relación de colaboración el cliente recibe lo que necesita. En este sentido, cuando una empresa establece este tipo de relación, lo que busca es mejorar la forma de realizar determinados procesos importantes para la empresa y no sólo una reducción de costos. A través de este tipo de relación, una empresa también se moderniza para responder con mayor prontitud a los cambios en su entorno. Esta adaptación le permite proteger y aumentar potencialmente su participación en el mercado.

- **Relación de outsourcing para la transformación del negocio**

El enfoque de este tipo de relación está orientado tanto a la creación de nuevas capacidades mediante la transformación de procesos como a la utilización de las mismas para alcanzar un objetivo estratégico claro. Este tipo de relación supone el establecimiento de alianzas estratégicas a largo plazo y requiere de un gran compromiso de ambas partes. En este tipo de relación, las especificaciones del nivel del servicio deben describir el valor actual del proceso o servicio, es decir, la calidad del resultado efectivamente logrado en contraste con el deseado.

Consideraciones adicionales

- **Efecto “caja negra”**

El comprador, como ya se ha mencionado, define resultados, pero no se debe involucrar en cómo se lleva a cabo el proceso. Más allá de especificar algunos elementos de seguridad y el cumplimiento de leyes sociales en relación con el personal, entre otros aspectos, el proceso se debe convertir en una “caja negra” para el cliente. Solamente de este modo, el proveedor del outsourcing podrá desarrollar su técnica sin interferencias y podrá generarle valor al proceso que le han encomendado. El cliente debe entender que es en su total beneficio el crear las condiciones adecuadas para que el proveedor se desarrolle con toda comodidad y libertad.

- **Efecto “ping pong”**

Es necesario destacar la importancia de establecer los parámetros de interacción (PDI). Los PDI deben estar determinados antes de iniciar el proceso de operaciones, estableciendo niveles de servicios interprocesos para que estos también formen parte del contrato. Así, cada parte involucrada sabrá sus responsabilidades y estas se traducirán en niveles de servicio a ser cumplidos. Dado que el proceso de determinación de PDI es complejo, se debe tener en cuenta que mientras más se fraccionen los procesos, mayor será la complejidad en

el manejo de los PDI. La falta de PDI claros dará lugar al efecto “ping pong”, que consiste en culpar del fracaso de una actividad a alguno de los procesos con los cuales se interactúa. Este fenómeno se da cuando las responsabilidades de cada proceso no están debidamente establecidas en los PDI.

2. Contratación

Elaborado el diagnóstico y el planeamiento inicial descritos, la empresa ya debería estar en posesión de los criterios de referencia necesarios para dar inicio sin dificultad a la siguiente etapa del proceso de implementación del outsourcing: la contratación. Esta etapa supone tres fases: el proceso de selección del proveedor, la negociación del contrato y finalmente, su diseño.

Proceso de selección del proveedor

Un elemento básico para la selección de un proveedor lo constituyen las especificaciones del nivel de servicio. Éstas se establecen a partir de la información generada en el diagnóstico integral, efectuado durante la etapa de planificación.

Encontrar el proveedor de servicios correcto resulta clave para realizar un outsourcing exitoso. Si una empresa o institución no es diligente durante el proceso de selección, es probable que después tenga que enfrentar sorpresas desagradables. Si elige, por ejemplo, un proveedor que no estará en condiciones de entregar los servicios ofrecidos, su negocio no podrá mantenerse por mucho tiempo o terminará destinando esfuerzos para establecer controles adecuados en lugar de asegurarse de la calidad del servicio desde un principio. Ahí radica la importancia de identificar al socio/proveedor correcto.

La selección del proveedor es un proceso de múltiples etapas y debe iniciarse antes de que la organización evalúe las propuestas. El primer paso de este proceso es investigar cuáles son los potenciales proveedores. En esta etapa, la empresa o entidad que busca al proveedor se familiariza con las alternativas

de soluciones de negocio innovadoras para lograr las mejoras internas y comprueba las capacidades del proveedor y como estas pasaran a ser parte integral del trabajo conjunto.

La siguiente etapa es la precalificación, que facilita, evidentemente, el proceso de licitación. Predefinir el conjunto de criterios es un componente importante para un proceso de selección exitoso. Esta etapa ayuda a la organización a reducir la lista de proveedores y a generar credibilidad entre los ejecutivos durante todo el proceso.

Una vez que los proveedores envían sus propuestas, se inicia el periodo de evaluación. Los criterios que se empleen para la realización de esta etapa deberían arrojar como resultado a los dos o tres mejores postulantes. Durante esta fase también es recomendable realizar reuniones con los principales ejecutivos de la empresa para asimilar la cultura organizacional del futuro aliado, puesto que el tema de la cultura empresarial del proveedor es de suma importancia en las primeras actividades de la fase de implementación, en las que debe definirse de manera clara el grado de articulación entre la empresa cliente y la empresa proveedora.

La etapa de la evaluación incluye los siguientes requerimientos:

- Análisis de habilidades demostradas
- Análisis de las capacidades totales
- Análisis de relaciones dinámicas

La siguiente etapa es la selección del proveedor. En esta fase, el equipo del proyecto puede ayudar a revisar las propuestas y determinar a los mejores candidatos. Asimismo, puede participar en el desarrollo y la implementación del plan de transición, administrar la relación en curso y asegurar mejoras continuas.

Cada etapa en el proceso de selección debe reflejar directamente los criterios de decisión. En general, estas fases del proceso de selección ayudan a mitigar los riesgos e incrementar la probabilidad de éxito de la relación de outsourcing.

Negociación del contrato

Los temas más importantes en la negociación del contrato son los siguientes:

- Duración del contrato
- Precios y variaciones
- Manejo de cambios
- Incentivos
- Sanciones o penalidades
- Terminación del contrato

Las características más importantes respecto al contrato de outsourcing son las siguientes:

- Su elaboración es compleja
- Suele tener una duración de varios años
- Uno de los aspectos más importantes del contrato es la definición de su resolución (finalización)
- Criterios de transferencia de personal
- El alcance del contrato es a la medida
- Debe ser flexible

Diseño del contrato de outsourcing

El contrato de outsourcing recoge el alcance y las características del servicio definido sobre la base de las especificaciones del nivel de servicio acordadas entre ambas partes. En el contrato, se deben definir principalmente los siguientes aspectos:

- Vigencia del contrato
- Condiciones del traspaso del personal
- Condiciones de la cesión de activos
- Condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing
- Condiciones de la recuperación de la gestión de los procesos entregados en outsourcing

- Propiedad intelectual
- Condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización prevista
- Manejo de cambios
- Obligaciones de resultados y de medios

3. Implementación

La implementación propiamente dicha del proceso de outsourcing supone una serie de actividades tanto previas como posteriores a la firma del contrato. Estas actividades tienen como objetivo fundamental darle funcionalidad a la relación instaurada por el outsourcing, así como establecer una relación armoniosa entre el proveedor y su cliente. En síntesis, su finalidad esencial es materializar el proceso de externalización en las mejores condiciones posibles y con las mejores perspectivas de éxito.

Implementación previa al contrato

Las actividades de implementación previas al contrato son aquellas que se llevan a cabo antes de que los documentos contractuales hayan sido dados por finalizados entre las partes. Una actividad importante, previa a la firma del contrato, es la planificación de la implementación. Una buena y temprana planificación facilita la puesta en marcha del contrato, pero, además, prevé las dificultades potenciales, aun cuando provengan de terceros.

Resulta útil en esta fase, que tanto el cliente como el proveedor presenten los nombres de los equipos de implementación y de sus directivos responsables. También es recomendable establecer las bases sobre las cuales el equipo de implementación informará los avances, así como definir la regularidad de las reuniones previstas entre las empresas para analizar los progresos logrados. En esta transición, se hace necesario asegurar que el proveedor haya captado completamente todos los elementos críticos del proyecto. Para ello, es imprescindible definir lo siguiente:

- La asignación de un líder del proyecto o un consultor
- Diseño y término de un estudio de requerimientos y metodología
- Confección de reportes
- Diseño, desarrollo e implementación del nuevo sistema o procedimientos de trabajo
- Personal

Implementación posterior al contrato

Esta es la etapa más difícil del proyecto, pues es aquí donde ambas partes deben hacer que el proyecto funcione. La gestión de la implementación posterior a la firma del contrato es una actividad central para el comienzo de la ejecución del acuerdo contractual entre la organización y la empresa proveedora del servicio de outsourcing. Este momento es particularmente importante, porque es cuando las relaciones iniciales de los equipos de trabajo marcarán el tono de la relación subsiguiente entre el proveedor y el cliente.

El tiempo que pase entre la firma de contrato y el inicio del mismo se verá afectado por muchos factores. Estos incluyen los siguientes:

- Conveniencia operativa
- Oportuno cálculo de tiempo para los cambios
- Temas de personal y su necesidad de realizar consultas
- Renovación de acuerdos con terceros

Implementación posterior al inicio

La implementación posterior al inicio se refiere a las actividades que se realizan después del inicio operativo del contrato. Una vez que un acuerdo ha comenzado a operar, el peso del plan de implementación pasa al proveedor y gran parte de la labor del cliente en el proceso será realizada en respuesta al trabajo del proveedor. Se deben establecer tres elementos significativos para la gestión del proveedor en relación con esta última fase de implementación:

- Una clara separación entre las metas a alcanzar y las actividades en el plan de implementación, ya que las mismas no deben identificarse

- Un archivo actualizado de los logros de la implementación
- Información de los avances formales del proyecto de implementación sobre la base de las actas de las reuniones regulares

4. Control y auditoría

Control

Cuando se habla de control, una cuestión fundamental es determinar cuál es el objeto del mismo. Durante mucho tiempo, las empresas han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos. Las actuales prácticas de outsourcing han vuelto obsoleta esta concepción, en la medida en que ellas hacen necesario gerenciar resultados. En esta parte se aborda este cambio de perspectiva y desarrolla los diversos aspectos que deben considerar las estructuras de control en dos niveles: el estratégico y el táctico.

El nivel estratégico, como su nombre lo sugiere, está relacionado con el análisis realizado para el diseño de un plan estratégico para la organización. Este análisis supone el desarrollo de suposiciones respecto a los distintos factores externos que condicionan la actividad de la organización. Además de los factores externos, es importante evaluar aquellos factores internos que también contribuyeron con la elaboración de la estrategia de negocio de la organización y cuyas oscilaciones podrán poner en riesgo su propia viabilidad.

A este nivel es fundamental monitorear los resultados de la organización en términos del progreso hacia el logro de los objetivos institucionales. Con el fin de evaluar las estrategias ejecutadas, se deben considerar los requisitos de medición. En ese sentido, se debe buscar un equilibrio que se mantenga en el tiempo a través del desarrollo de herramientas de medición que evalúen distintos aspectos de la organización como las finanzas, la innovación, el aprendizaje, la satisfacción del cliente y, por último, los procesos internos.

Respecto a las actividades de control a nivel táctico, estas deberían incluir el diseño de mecanismos de comunicación para transmitir, entre otros, los siguientes aspectos institucionales a los empleados y los proveedores externos:

- Objetivos fundamentales de la institución
- Presunciones implícitas a los objetivos
- Información relevante para distintas áreas

Asimismo, se deben establecer los niveles de responsabilidad en cada actividad, así como evaluar los niveles de satisfacción de los empleados. Es importante también implantar una cultura para la administración de riesgos, definir los objetivos de control del proceso y evaluar los riesgos del mismo. Finalmente, se deben considerar el diseño e implementación de mecanismos de control adecuados al proceso y la medición del rendimiento del mismo

Los controles tácticos también deben establecer la responsabilidad en todo nivel de la organización, incluso respecto a sus alianzas estratégicas, por medio de:

- La comunicación de responsabilidad y autoridad
- El vincular las expectativas de rendimiento con las mediciones del sistema de gratificación
- La conducción de evaluaciones puntuales de rendimiento
- El refuerzo por medio de la supervisión y preparación

Auditoría

Se entiende que una auditoria puede ser llevada a cabo por personal de la organización o alguien externo a ella. Cualquiera que sea el tipo de auditoria que se aplique, el personal que la realice debe contar con la experiencia requerida en las actividades entregadas en outsourcing, madurez, capacidad de análisis y síntesis, e independencia.

En general, el objetivo de la auditoría es evaluar el funcionamiento y el rendimiento de los servicios prestados por el proveedor del outsourcing. También se pretende verificar que la gestión de dichas actividades se realice de una manera adecuada. Según Del Peso, E. (2000) esta simple actividad preventiva produce efectos positivos como los siguientes:

- El conocimiento por parte del personal de una empresa de que se efectúa una auditoría de forma periódica
- Estas evaluaciones permiten, en gran medida, descubrir los fraudes cometidos
- La propia auditoría puede facilitar muchas veces la prueba

Como cualquier actividad que se realiza con cierta periodicidad, el proceso de auditoría se puede dividir en las siguientes fases:

- Definición de los objetivos, alcances y profundidad de la auditoría
- Análisis de las posibles fuentes de información y recopilación de datos
- Determinación del cronograma, requerimientos y plan de trabajo
- Diseño de formatos para la recopilación de información y definición de las herramientas a usarse en el proceso de auditoría
- Realización de pruebas y recolección de opiniones
- Evaluación y análisis de los riesgos y resultados

3. Experiencias exitosas

T-gestiona

En el Perú, la empresa que utiliza intensamente el outsourcing es Telefónica. No sólo mediante convenios con empresas especializadas en áreas como sistemas, archivos, trabajos de planta externa o catastro, sino que, además, ha constituido una nueva filial denominada “Telefónica Gestiona – tgestiona”. Esta se encarga de proveer al resto de la empresa servicios de contabilidad, procesamiento de planillas, servicios de asesoría legal y logística, entre otros. Este modelo viene siendo aplicado por Telefónica en los distintos países en los que opera y se ha convertido en un excelente ejemplo de cómo flexibilizar y maximizar la eficiencia al recurrir a especialistas para el manejo de ciertos procesos. Esta es un poco de su historia:

2001: Hacia mediados del año 2000 en el Grupo Telefónica nació un nuevo desafío; el desafío de poder contar con el mejor Centro de Servicios Compartidos para todo el Grupo, con compromiso de eficiencia, calidad y

especialización en los servicios brindados. Ese fue el nacimiento de T-gestiona. Desde ese momento, dirigieron sus soluciones de negocio hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes del Grupo Telefónica y al desarrollo de su personal, manteniendo el enfoque en la optimización constante de sus servicios y procesos.

2003: Durante los primeros años, su misión tuvo como objetivo fundamental lograr la optimización de procesos administrativos para lograr sinergias y generar eficiencias para cada una de las empresa del Grupo, de tal forma que cada una de ellas lograra una ventaja competitiva en sus respectivos sectores económicos; orientándose hacia la capacitación y especialización de su equipo, obteniendo certificaciones internacionales en gestión de calidad y forjando nuestra cultura de vocación de servicio.

2006: El tiempo, la experiencia y el compromiso de cada uno de sus colaboradores, hizo que poco a poco, T-gestiona logre la experiencia y efectividad necesarias en cada una de sus soluciones de negocio. Orientando sus esfuerzos en generar valor a los servicios de sus clientes, adecuando su oferta a las exigencias del mercado externo, iniciando de esta forma, un modelo de clientes preferenciales que abarca desde la cultura de servicio del personal.

2013: T-gestiona es hoy sinónimo de innovación y evolución permanente. La nueva economía mundial exige cada vez más a las empresas a focalizar y fortalecer al máximo las especialidades y competencias organizacionales, buscando constantemente mayores eficiencias. Es allí donde halla valor su labor.

Porque para aprovechar las oportunidades en un mercado competitivo, no existe mejor alternativa que contar con la asesoría de expertos en soluciones de negocio. En T-gestiona reafirman su compromiso con sus clientes al convertirse en sus socios estratégicos y ser capaces de brindarles soluciones a nivel internacional con la garantía de contar siempre con servicios de calidad que reflejen la aplicación de las mejores prácticas del mercado.

Farmland industries

Farmland industries, la mayor cooperativa agrícola en Estados Unidos, mediante un acuerdo de outsourcing con la empresa Cap Gemini Ernst & Young logró establecer la tercerización de su plataforma computacional y de e-commerce. Asimismo, este trato incluyó soluciones para el área de finanzas, contabilidad y compras; así como la formación de un joint venture entre Ernst & Young y Farmland Industries denominado One System Group para las soluciones tecnológicas. Más recientemente, los mismos socios crearon One Resource Group, un nuevo joint venture para proveer soluciones en las áreas de finanzas, contabilidad y compras. La compañía en cuestión ha logrado revolucionar, así como flexibilizar, sus operaciones y ha obtenido significativos ahorros, que deben ser compartidos con el proveedor de outsourcing a través de un sofisticado plan de mejoramiento estratégico.

2.2.2. Costos operativos

1. Marco histórico

Respecto a la historia de los costos, desde que la contabilidad se comenzó a entender como una herramienta de planeación y control, se han creado nuevas metodologías que cubran la creciente demanda de información para así anticiparse a los simples hechos económicos históricos.

La implementación de los sistemas de costos en un comienzo se basó únicamente en función de las erogaciones hechas por las personas, se cree que en la antigüedad, civilizaciones del medio oriente dieron los primeros pasos en el manejo de los costos.

En algunas industrias de diversos países europeos entre los años 1485 y 1509 se comenzaron a utilizar sistemas de costos rudimentarios que revisten alguna similitud con los sistemas de costos actuales. Según estudios se dice que se llevaban algunos libros en donde se registraban los costos para el tratamiento de los productos, estos libros recopilaban las memorias de la producción y se podrían considerar como los actuales manuales de costos.

En 1557 los fabricantes de vinos empezaron a usar algo que llamaron "Costos de producción", entendiendo como tales lo que hoy sería materiales y mano de obra. El objetivo de la contabilidad en esa época era rendir un informe de cuentas sin diferenciar entre ingresos y costos sin contribuir a la fijación de precios de venta ni determinar el resultado neto de operaciones.

Durante el siglo XVI y hasta la mitad del siglo XVII, la contabilidad de costos experimentó un serio receso.

En 1777 se hizo una primera descripción de los costos de producción por procesos con base en una empresa fabricante de medias de hilo de lino. Mostraba cómo el costo de productos terminados se puede calcular mediante una serie de cuentas por partida doble que llevaba en cantidades y valores para cada etapa del proceso productivo.

En las últimas tres décadas del siglo XIX a Inglaterra fue el país que se ocupó mayoritariamente de teorizar sobre los costos. Así fue como entre 1828 y 1839 Carlos Babbage publicó un libro en el que resalta la necesidad que las fábricas establezcan un departamento de contabilidad que se encargue del control del cumplimiento de los horarios de trabajo.

El mayor desarrollo de la contabilidad de costos tuvo lugar entre 1890 y 1915 en este lapso de tiempo se diseñó la estructura básica de la contabilidad de costos y se integraron los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos y se aportaron conceptos tales como: Establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Hasta ahora la contabilidad de costos ejercía control sobre los costos de producción y registraba su información con base en datos históricos pero al integrarse la contabilidad general y la contabilidad de costos entre 1900 y 1910, este llega a depender de la primera.

Pero la contabilidad se comenzaba a entender como una herramienta de planeación lo cual demandada la necesidad de crear formas para anticiparse a los simples hechos económicos históricos, fruto de esto el surgimiento de los costos predeterminados entre 1920 y 1930 cuando el norteamericano Federico Taylor empezó a experimentar los costos estándar en la empresa de acero Bethlehem Steel Co.

Hasta antes de 1980 las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales pues el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de costos. Indiscutiblemente, esto se tradujo en estancamiento para la contabilidad de costos con relación a otras ramas de la contabilidad hasta cuando se comprobó que su aplicación producía beneficios.

Así fue como en 1981 el norteamericano Ht. Jhonson resaltó la importancia de la contabilidad de costos y los sistemas de costos como herramienta clave para brindar la información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles por la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.

Es así como han surgido los actuales sistemas de costeo, y mientras más avance y cambie el sistema organizacional y los sistemas de producción se implementarán nuevas metodologías y herramientas de medición y control de los costos.

2. Marco conceptual

Concepto

El Manual de Contabilidad de gestión I, 2011 define a los costos operativos como el equivalente al llamado comúnmente gastos generales de administración y que se refiere a los gastos que tienen que efectuarse para habilitar el negocio en capacidad de venta, pero que no tiene ninguna relación ni con el monto de las compras ni con el volumen de las ventas.

Según Villegas, C. (2001) por tradición, los focos de la contabilidad gerencial han sido los costos y las actividades de manufactura. La razón quizá es la complejidad de las operaciones de manufactura y la necesidad de un cuidadoso detalle de los costos para la toma de decisiones. Sin embargo, las técnicas de costeo se han extendido áreas diferentes a la producción. Por lo general, los llamados costos operativos cubren dos áreas: mercadeo y ventas y administración.

Por otro lado, Choy, E. (2012) afirma que los costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción, se denominan costos de operación, e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.

Importancia

Dentro del modelo de toma de decisiones, la contabilidad de costos ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no la son, como introducir o eliminar una línea de producto, ambas requieren adecuada información.

La calidad de las decisiones de las empresas, pequeñas o grandes, están en función directa del tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información: a mejor calidad de la información, se asegura una mejor decisión.

La contabilidad de costos denominada también contabilidad administrativa facilita la toma de decisiones, y plantea utilizar el método científico para tomar una buena decisión basado en el siguiente proceso:

Análisis

- Reconocer que existe un problema
- Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios

- Obtener y analizar los datos

Decisión

- Proponer diferentes alternativas
- Seleccionar la mejor

Puesta en práctica

- Poner en práctica la alternativa seleccionada
- Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido

La toma de decisión, ya sea a corto o largo plazo, puede definirse en los términos más simples como el proceso de selección entre dos o más alternativas de cursos de acción.

Las seis etapas en el proceso de toma de decisión son:

- Detección e identificación del problema
- Búsqueda de un modelo existente aplicable al problema o al desarrollo de un nuevo modelo.
- Definición de cursos alternativos a la luz del problema y el modelo escogido
- Determinación de los datos cuantitativos y cualitativos que son relevantes en el problema y un análisis de los datos relativos para el curso de acción alternativo.
- Selección e instrumentación de una solución óptima que sea consistente con las metas de la gerencia.
- Evaluación de la pos decisión a través de retroalimentación para proveer a la gerencia los medios para determinar la efectividad del curso de acción escogida en la solución del problema.

Problemas comunes en la toma de decisiones

- Aceptar una orden especial

Las industrias producen artículos bajo su nombre o a nombre de una cadena de almacenes, los productos vendidos a las cadenas generalmente son modificados y vendidos a precios más bajos que los productos elaborados bajo el nombre del fabricante. En adición a la producción y ventas regulares, a veces la empresa esta en posición de aceptar una orden especial para sus productos por debajo del precio normal.

- Hacer o comprar

La gerencia tiene posibilidad de hacer o comprar partes de un producto al proveedor cuando cuenta con espacio en la planta, equipos, mano de obra ociosa. A fin de evaluar apropiadamente la decisión de hacer o comprar, tanto los estándares de cantidad y calidad del componente deben ser iguales a ambos cursos de acción alternativos.

- Mezclar un servicio

Un problema de mezcla de productos resulta cuando se fabrican productos múltiples en una instalación común, las limitaciones surgen de los recursos disponibles como número de horas máquina disponible, o número fijo de unidades disponibles de materiales directos, el gerente tendrá que tomar una decisión de combinación óptima de productos para fabricarlos de acuerdo a las limitaciones de producción.

Contabilidad de gestión

Entre sus principales componentes se tiene a:

- **Gastos de distribución (gastos de venta)**

Los gastos de distribución son las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones, o consumos, correspondiente a la manipulación, empaque, almacenamiento, despacho, entrega, promoción, publicidad, propaganda, y demás conceptos del departamento de ventas.

Cabe resaltar que en base al comportamiento real o histórico de los gastos de distribución se pueden desarrollar pronósticos con mayor precisión de los gastos de ventas, entre otros, para lo cual es relevante que se asegure que la información financiera recepcionada que es el resultado de una adecuada gestión contable sea confiable.

La gestión de contabilidad es importante porque permite a las empresas producir presupuestos, que ayudan en el proceso de planificación. Las empresas suelen producir los presupuestos departamentales y luego uno para toda la organización. Los presupuestos presentan la información numérica basada en los datos financieros anteriores y las futuras metas de la organización. Pueden ayudar a indicar la dirección de la organización. Una vez que son elaborados por el departamento de contabilidad, el controlador u otro gerente ejecutivo en el departamento de finanzas toma las decisiones sobre la aprobación de los costos descritos. La gestión de contabilidad también puede calcular las variaciones, que representan el monto presupuestado y el costo real de los productos, proyectos o actividades.

Permiten también a los administradores poder recibir informes importantes que ayudan en el proceso de toma de decisiones. Los administradores pueden ver la cantidad exacta de dinero que se gasta en las unidades de producción dentro de la empresa y la cantidad de ingresos que estas unidades traen a la organización. Los directivos pueden tomar decisiones informadas para mejorar los procesos de la empresa, tales como la reducción de los gastos o el aumento de la producción. Toda la información financiera pertinente se introduce en los diferentes sistemas de contabilidad y se compilan para hacer los informes necesarios. Los informes elaborados por la contabilidad de gestión se utilizan principalmente para fines internos.

Ayudan de igual manera a romper el costo invertido en la organización para productos o actividades específicas. Las compañías pueden calcular cuáles gastos se refieren a la fabricación y no fabricación de los artículos, y cuáles

costos son variables o fijos. Los administradores pueden utilizar los costos para determinar sus puntos de equilibrio para determinados productos. Los sistemas de gestión de contabilidad también permiten a los administradores determinar el precio necesario para determinados productos de modo que se consiga un beneficio.

Por ejemplo, la contabilidad de gestión documenta todos aquellos presupuestos orientados a la planificación de recursos o a los planes estratégicos comerciales y de venta, también se encarga de todos los presupuestos que están destinados a la compra de recursos tecnológicos que sirvan de ayuda para que los empleados puedan desarrollar sus actividades en una manera mucho más eficiente y práctica.

Es importante que tengamos en cuenta que la contabilidad de gestión es uno de los elementos empresariales a los cuales se recurrirá primero en aquellas situaciones en las cuales se presenta un auditoría contable externa, por ello es muy importante que todos los documentos y la información acerca de la contabilidad de gestión, se encuentre en perfecto orden y reglamento, para así poder evitar cualquier tipo de inconveniente.

Por ello se remarca la importancia que esta actividad empresarial posee, ya que si se prescinde de la contabilidad de gestión, costará demasiado trabajo poder planificar los presupuestos, y el destino del dinero correspondiente a las inversiones que tiene como fin, posicionar a la empresa en un lugar importante dentro del ambiente empresarial. Recuerde que la misma debe ser llevada a cabo por un profesional, los métodos que utilicen deben tener como objetivo el simplificar las planificaciones de presupuestos determinados a cada sector de la empresa.

La seguridad que la información financiera que es la base para los pronósticos va a depender de la gestión contable al establecer políticas y procedimientos de control interno, así como su cumplimiento. A su vez, el control interno incide

en la información financiera ya que es inherente al flujo operativo y trasciende en información relevante, veraz y comparable, lo cual es importante para los usuarios de la información financiera, pues les permite tomar decisiones oportunas y objetivas.

Apaza, M. & Santa Cruz, A. (2001) señalan que la función de comercialización comprende:

- La búsqueda de nuevos canales de comercialización
- Uso intensivo de publicidad
- Programas de capacitación para vendedores

También significa mejorar presupuestos y gestión de ventas e introducir el análisis y control de las partidas posteriores a la fabricación, es decir, a las ventas.

- **Gastos de administración**

Los gastos de administración son los que contemplan erogaciones, depreciaciones, amortizaciones, consumos, correspondiente a actividades relacionadas con la dirección y manejo de operaciones generales como: gerencia, tesorería, contabilidad, auditoría, crédito, cobranza y caja; costos de marketing, que resultan de la venta y entrega de productos.

Choy,E. (2012) dice que dentro de éstos tenemos los siguientes:

- Gastos técnicos y administrativos: son aquellos que representan la estructura ejecutiva, técnica y administrativa de una empresa, tales como, jefes de compra, almacenistas, mecánicos, veladores, dibujantes, ayudantes, mozos de limpieza y envíos, etc.
- Alquileres y/o depreciaciones: son aquellos gastos por conceptos de bienes muebles e inmuebles, así como servicios necesarios para el buen desempeño de las funciones ejecutivas, técnicas y administrativas de

una empresa, tales como: rentas de oficinas y almacenes, servicios de teléfonos, etc.

- Obligaciones y seguros: son aquellos gastos obligatorios para la operación de la empresa y convenientes para la dilución de riesgos a través de seguros que impidan una súbita descapitalización por siniestros.
- Materiales de consumo: son aquellos gastos en artículos de consumo, necesarios para el funcionamiento de la empresa, tales como: combustibles y lubricantes de automóviles y camionetas al servicio de las oficinas de planta, gastos de papelería impresa, artículos de oficina, etc.
- Capacitación y promoción: todo colaborador tiene el derecho de capacitarse y pensamos que en tanto este lo haga, en esa misma medida, o mayor aún, la empresa mejorara su productividad. Entre los gastos de capacitación y promoción podemos mencionar: cursos a obreros y empleados, gastos de actividades deportivas, de celebraciones de oficinas, etc.

Empresa de servicios

Hornegren, Ch. (2007), afirma que una empresa de servicios es aquella que a través de diferentes procesos que implican una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

El término servicio es conceptualizado por diversos expertos:

Staton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007) definen los servicios como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

Según Lamb, C. y McDaniel, C. (2006) un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Para la American Marketing Association, los servicios son productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar porque vienen a existir en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad, y no tienen ningún título.

Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004) definen un servicio como una obra, una realización o un acto que es esencialmente y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

Teniendo en cuenta las anteriores propuestas, Choy, E. (2012) plantea la siguiente definición: los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

1. Características

Poseen ciertas características y particularidades, que en algunos casos dificultan su análisis:

- El recurso humano es el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio, y su cálculo mayormente se establece por el número de horas y tarifa horaria. La mano de obra directa permite estimar los costos indirectos que se atribuyan o se asigne para alcanzar el costo del servicio.
- El producto que se ofrece es intangible, el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. El producto final se resume en un reporte, donde el costo del papel es insignificante en comparación al valor agregado que tiene intrínsecamente la información que contiene.
- Por lo general, se adecua a un sistema de costos por órdenes, más que procesos, este último no es común que se utilice en estas empresas. El costeo por órdenes, es usado debido a que cada servicio que se pide tiende a ser diferente, por las especificaciones que establece el cliente.
- La orden de un cliente es un trabajo distinto e implica un conjunto de actividades diferentes, con cuenta y número de orden específico. En tal sentido, cada orden o servicio se debe identificar los ingresos y sus respectivos costos directos e indirectos.

2. Costos en empresas de servicios

El reconocimiento de los costos derivados de la prestación de servicios de actividades ordinarias requiere cierta técnica y procedimiento, para lo cual se debe tomar en cuenta a todos los desembolsos como: personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar dicho servicio, que se caracteriza por ser intangible y de consumo inmediato.

La existencia de un consumo inmediato en las empresas de servicios, por lo general, implica que el cliente participe en el proceso de transformación, generándose de esta forma un elevado uso de mano de obra directa por parte de la empresa prestadora del servicio.

Asimismo, es importante resaltar que la determinación de los costos de servicios ayuda a establecer el margen o contribución que se quiera obtener lo cual está relacionado también con la fijación de los precios. Sin embargo, siempre se debe tener en cuenta que la idea no es fijar cualquier precio o margen deseado, sino que este debe lograr que la empresa sea competitiva en el mercado.

La revolución que se está produciendo en el ámbito de la información cambia radicalmente de manera de hacer negocios de las empresas. Competir en la era internet, según Apaza, M., y Santa Cruz, A. (2001), implica evolucionar rápidamente para hacer frente a nuevas oportunidades, riesgos y expectativas más sofisticadas de los clientes. Hoy en día, el cambio constante no es una excepción, sino la norma. Con la creciente complejidad de los procesos e-business, necesita una solución que proporcione una visión integrada de las operaciones de la empresa. Todo empresario es responsable del desempeño de su empresa, por tanto está obligado a conocer los costos de los productos o servicios que ofrece, ya sea para tomar con propiedad las decisiones estratégicas de mayor trascendencia o para ejercer su rol supervisor en el negocio. Actualmente se ha avanzado muchísimo en la forma de determinar los costos, pudiendo disponerse de información oportuna y de mejor calidad relacionada con procesos de negocios cada vez más complejos.

Durante la última década, han ocurrido cambios dramáticos en la manera que se conducen los negocios. La competencia mundial, la tecnología avanzada, las preferencias cambiantes de la clientela y el agotamiento de recursos naturales están forzando al emprendimiento de nuevos métodos para el manejo del costo por parte de las empresas.

Para mantener competitiva una empresa se ha descubierto que la maximización del valor del cliente se ha convertido en una estrategia de negocio esencial. El viejo paradigma de subir los precios para maximizar el valor del accionista a corto plazo está siendo desafiado por un nuevo

paradigma, el cual invoca la reducción de precios para maximizar el valor del accionista a largo plazo. Esta realización ha desencadenado un renovado interés en la administración y medición de los costos. Como resultado, muchos desarrollos han ocurrido en los años recientes que han cambiado completamente el panorama de la administración de costos.

En todo el mundo, uno de los elementos de mayor significación en la competitividad de una empresa son sus precios. Antiguamente se pensaba que bajos precios eran sinónimo de mala calidad, pero la apertura de las economías condujo a tener productos en el mercado con bajos precios, excelente calidad y muy buenas especificaciones, lo cual ha conducido a posiciones de gran reconocimiento en el mercado. En este caso se habla de ventaja por costos. Para vender consistentemente con bajos precios es necesario tener bajos costos.

La ventaja por costos consiste en lograr un costo acumulado de producción por unidad más bajo que el de los demás competidores, en condiciones semejantes en cuantos a las especificaciones del producto, sin detrimento en la calidad.

Genera un premio para el productor a partir de su eficiencia, lo cual se traduce en el mayor margen que puede lograr, vendiendo a un precio promedio del mercado o aún con precios inferiores al mercado.

Es un reto a la habilidad y la inteligencia empresarial, la cual se logra con base en un trabajo sistemático tendiente a utilizar la tecnología, los recursos humanos, la información y el mejoramiento de procesos, dentro y fuera de la empresa, en forma óptima, de tal manera que se logren grandes economías o mayores productividades y por lo tanto un costo unitario más bajo.

3. La NIC 2 para empresas de servicios

El párrafo 19 de la NIC 2 – Inventarios establece que en el caso que un prestador de servicios tenga inventarios, los medirá por los costos que suponga su producción.

Estos costos se componen fundamentalmente mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, incluyendo personal de supervisión y otros costos indirectos atribuibles.

La mano de obra y los demás costos relacionados con las ventas, y con el personal de administración general, no se incluirán en el costo de los inventarios, sino que se contabilizarán como gastos del periodo en el que se hayan incurrido.

Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

4. Sistemas de costos

Las empresas de servicios utilizan los sistemas tradicionales por órdenes de trabajo y por procesos. Gran parte de estas empresas aplican sistemas más modernos como Costos Basado en las Actividades (ABC).

El sistema de costos por órdenes de trabajo consiste en la generación de bienes o servicios heterogéneos, efectuados a la medida del cliente; en ese sentido, los costos se acumulan por cada pedido u orden de los clientes, existiendo una identificación de cada orden de trabajo.

Dentro de las actividades que aplican este sistema se ubican las sociedades de auditoría, las actividades de ingeniería y diseño, reparación de máquinas, entre otras.

El sistema de costos por procesos permite que se acumulen los costos de producción por departamento o centro de costos, y es aplicable para los prestadores de servicios homogéneos, de naturaleza continua e ininterrumpida, en donde es difícil diferenciar una unidad de servicio de las demás.

Dentro de las actividades que pueden aplicar este tipo de costos se encuentran las empresas de servicios públicos, las sociedades agentes de bolsa, las empresas del sistema financiero, salas de cine, entre otras.

5. Determinación de los costos de empresas de servicios

La determinación de los costos de empresas de servicios es más compleja y diversa, ya que los procedimientos de cálculo depende del tipo de actividad, y son diversos los servicios. Por ejemplo, el proceso de determinar el costo en una empresa de seguros es diferente de una empresa de transporte, banco o servicio profesional.

Es decir, para determinar los costos de servicios, es necesario tomar en consideración las características propias de cada empresa, aunque en términos generales, las empresas de servicios se caracterizan por lo siguiente:

- Los servicios producidos no pueden ser inventariados para venderlos en el futuro, de manera que los sistemas de contabilidad de gestión de la mayoría de las organizaciones de servicios no tienen que preocuparse de elaborar periódicamente informes de valoración de inventarios, como lo hacen las empresas manufactureras.
- Las normas tradicionales de elaboración de informes financieros limitan, de alguna manera, la estructura de los informes de costos en las organizaciones de servicios, por lo que estas deben establecer sus propios modelos de informe.
- La producción es difícil de medir, ya que las unidades de medidas de los servicios son menos obvias que las empresas de fabricación, debiendo

valerse de unidades mixtas, tales como metros cúbicos, kilómetros cuadrados, días.

- Los costos indirectos de fabricación de las empresas que fabrican productos equivalen a los costos indirectos de producir servicios, en las empresas de servicios.

Tercerización

En nuestro país, el uso del término outsourcing es confundido con lo que comúnmente se conoce como tercerización. Es de gran importancia determinar que existe una diferencia radical entre simplemente complementar recursos a través de la tercerización y la implementación de un verdadero outsourcing. Este último involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye, frecuentemente, la transferencia de la operación de procesos de central importancia, pero no directamente vinculados con el giro principal de la empresa, hacia un proveedor especialista.

Es importante diferenciar el outsourcing de la simple contratación de empresas de servicios, fijos o temporales. En la actualidad, es muy común que las empresas tercericen sus servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia, contratando empresas dedicadas a esas tareas. También es frecuente que, en períodos de vacaciones, recurran a agencias de personal temporario para los reemplazos del personal que ocupa puestos que no pueden quedar descubiertos.

Sin embargo, estos servicios no son considerados outsourcing, ya que las descritas son labores menores o temporales y las compañías que las realizan no asumen responsabilidad total sobre ningún proceso de la empresa.

El outsourcing implica una reestructuración radical de una determinada actividad de la empresa, que incluye la transferencia de la operación de

procesos importantes, pero no directamente vinculados con el core business de la empresa, hacia un proveedor especialista.

Concepto

En el Perú, la tercerización laboral es una forma de organización laboral por la que una empresa denominada “Principal” encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal (proceso productivo) a una o más empresas denominadas “Tercerizadoras”, para que éstas lleven a cabo un servicio y obra a través de sus propios trabajadores, quienes se encuentran bajo su exclusiva subordinación, considerándose como empresas tercerizadoras, tanto las empresas contratistas, como las subcontratistas.

En la tercerización, la empresa tercerizadora se hace cargo de una parte o varias partes del proceso productivo de manera integral, bajo su cuenta y riesgo; deberá contar además con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, debiendo ser responsable por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. (Bajo ningún contexto la tercerización constituye la simple provisión de personal). Es decir la empresa tercerizadora mantendrá siempre su autonomía en todos los aspectos.

Ámbito de aplicación de la Ley de Tercerización

La tercerización que requiere regulación por parte del derecho del trabajo para evitar confusión con la intermediación laboral, es aquella que implica el destaque continuo de trabajadores a las empresas principales. En ese sentido, el derecho del trabajo regula especialmente los casos de las empresas que tercerizan una parte integral de su actividad principal, siempre que se produzca desplazamiento continuo de trabajadores de las empresas tercerizadoras a los centros de trabajo o centros de operaciones de las empresas principales.

Asimismo, constituyen tercerización de servicios los contratos de gerencia, conforme a la Ley General de Sociedades, los contratos de obras, los procesos

de tercerización externa, los contratos que tienen por objeto que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo de otra empresa.

Sin embargo, debemos tener en cuenta lo que establece el artículo No.1 del Reglamento, el cual aclara que la empresa principal “encarga o delega el desarrollo de una o más partes de su actividad principal a una empresa tercerizadora”, estableciendo que el tercero no solo se hara cargo de una parte integral del proceso productivo si no podría hacerse cargo de varias partes del proceso productivo de una empresa principal.

Desplazamiento continuo

El desplazamiento continuo del trabajador es aquel realizado de forma regular entre la empresa tercerizadora y la empresa principal y se configura cuando:

- El desplazamiento de los trabajadores de la empresa tercerizadora) ocurra cuando menos durante más de un tercio de los días laborables del plazo pactado en el contrato de tercerización, ejemplo: Si el contrato de tercerización es por un mes y el desplazamiento cubre los días lunes a viernes,, se tendría 22 días laborables, por lo que el tercio se cumple si el desplazamiento es por más de 7 días; o,
- La prestación del servicio contratado (principal-tercerizadora) supere las 420 horas o 52 días de trabajo efectivo, consecutivos o no, dentro de un semestre, en este caso se debe entender como semestre seis meses y no un semestre calendario.

Los contratos donde el personal de la empresa tercerizadora realiza el trabajo especializado u obra en las unidades productivas o ámbitos de la empresa principal, *no afectaran los derechos laborales y de seguridad social* de dichos trabajadores, debiéndose mantener la subordinación de los trabajadores respecto a la empresa que presta los servicios de tercerización. En el contrato de trabajo deberá constar por escrito la actividad ejecutar y en que unidades productivas o ámbitos de la empresa principal se realiza.

El desplazamiento de personal sin desplazamiento continuo y las provisiones de bienes y servicios sin tercerización, se encuentran fuera del ámbito de la Ley de Tercerización.

Desnaturalización de la tercerización

Se produce la desnaturalización de los servicios de tercerización cuando:

- De la verificación y análisis razonable, se establece la ausencia de autonomía empresarial de la empresa tercerizadora.
- Cuando los trabajadores de la empresa tercerizadora se encuentran bajo la supervisión o subordinación de la empresa principal.
- En caso los trabajadores de la empresa tercerizadora continúen prestando servicios en la empresa principal, a pesar de que a la empresa tercerizadora se le haya cancelado el registro.

La desnaturalización tiene como consecuencia que los trabajadores de la empresa tercerizadora pasen a formar parte de la empresa principal, esta inclusión se dará desde el momento en que se produce la desnaturalización.

Responsabilidad solidaria

Toda empresa principal que contrate la realización de obras o servicios a través de una empresa tercerizadora, con el respectivo desplazamiento de personal (más de un tercio de los días laborables del plazo pactado en el contrato de tercerización o supere las 420 horas o 52 días de trabajo efectivo, consecutivos o no, dentro de un semestre) es solidariamente responsable por el pago de los beneficios sociales y las obligaciones de seguridad social producidos y no pagados durante el tiempo que el trabajador estuvo destacado en la empresa principal. Dicha responsabilidad (empresa principal) tendrá vigencia hasta un año después de haberse culminado el desplazamiento. La empresa tercerizadora mantendrá su responsabilidad hasta cumplir el plazo de la prescripción laboral (04 años).

Elementos esenciales de la tercerización

- Que asuman los servicios prestados por cuenta y riesgo.
- Que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales.
- Que sus trabajadores (empresa de tercerización), estén bajo su exclusiva subordinación.

Elementos característicos de la tercerización

- Pluralidad de clientes.
- Contar con equipamiento propio.
- Inversión de capital.
- Retribución por obra o servicio.

Estos elementos son solo indicios de la existencia de autonomía empresarial, los cuales deberán ser evaluados en cada caso en concreto, considerando la actividad económica, los antecedentes, el momento de inicio de la actividad empresarial, el tipo de actividad delegada y la dimensión de las empresas principal y tercerizadora.

Otros indicios

Otros indicios destinados a demostrar que el servicio de tercerización ha sido prestado de manera autónoma y que no se trata simplemente de una provisión de personal:

- La separación física de los trabajadores (ejemplo: espacios independientes, uniformes, uso de fotocheck, etc.)
- La existencia de una organización autónoma de soporte a las actividades objeto de la tercerización.

- La tenencia y utilización por parte de la empresa tercerizadora de habilidades, experiencia, secretos industriales o en general activos intangibles que demuestren su independencia.

Excepciones a la pluralidad de clientes

La pluralidad de clientes no será necesario cuando:

- El servicio objeto de la tercerización solo sea requerido por pocas empresas dentro de un ámbito geográfico o del mercado.
- Existan motivos razonables para establecer entre las empresas un pacto de exclusividad.
- Cuando la tercerizadora sea microempresa.

I V E R T I A S I

Equipamiento propio

Para determinar la autonomía de la empresa tercerizadora se entiende que ésta cuenta con equipo propio cuando:

- La maquinaria y/o equipos son de su propiedad.
- Se mantienen bajo su administración y responsabilidad.
- En cuanto resulte razonable, la tercerizadora use equipos o locales que no sean de su propiedad, siempre que los mismos se encuentren dentro de su ámbito de administración o forma en parte componente o vinculada directamente a la actividad o instalación productiva que se le haya encargado.

3. Experiencias Exitosas

Kola real

Kola real inicio sus operaciones en el año 1988 la familia Añaños, propietaria de la empresa, financio su primera planta embotelladora artesanal, a través de

un pequeño crédito y capital propio. La empresa inicio sus operaciones con 15 trabajadores y 30 mil dólares de capital inicial.

Con el ingreso a Lima en el año 1997, se contribuyó al crecimiento explosivo del mercado de bebidas gaseosas en el Perú. El consumo per cápita creció de 21.9 a 46.2 litros anuales entre los años 1996 y el 2004. Esto demuestra que había muchos segmentos desatendidos, que no podían pagar los precios establecidos por las embotelladoras transnacionales. El precio de las gaseosas ha disminuido en 40% en los últimos 10 años en el Perú.

La internacionalización le ha permitido a la corporación, ser menos vulnerable ante un ataque de las embotelladoras globales. El mercado mexicano es el más importante de Ajegroup, allí vende alrededor de 350 millones de dólares anualmente, y tiene el 6% del mercado. Cabe resaltar que este es el segundo mercado de refrescos a nivel mundial y el mercado internacional más importante de Coca Cola.

El ingreso de Los Añaños con un producto 30% más barato y su capacidad para desarrollar una estructura organizativa pequeña y flexible, estrategias congruentes con su objetivo le ha permitido llegar a los mercados donde están las personas de los niveles socioeconómicos más bajos.

La innovación constante en procesos han modificado las prácticas en el sector para la distribución, manejo de inventarios, fidelización de canales, diseño de productos y estrategias publicitarias; que les ha permitido reducir costos y trasladar esos ahorros a sus clientes.

Algunos segmentos de consumidores están dispuestos a sacrificar ciertos atributos y beneficios que ofrecen los productos de los todistas, a cambio de obtener un mejor precio. El grupo Añaños maneja su estrategia de costos bajos. Su liderazgo en costos les ha permitido amenazar a los grandes jugadores mundiales.

Para ser líderes en costos han sido muy austeros en gastos: publicidad no pagan regalías por utilización de marcas, no han invertido en desarrollo de redes de distribución propias, han construido plantas con tecnología de punta con costos unitarios menores. Identificaron adecuadamente su mercado, diseñaron estrategias para llegar a ellos, tercerizando la distribución y la cobranza a través de transportistas microempresarios. Su objetivo no es ser líder, sino generar ganancias que le permitan seguir creciendo.

Luego de alcanzar cierta participación en una región, prefieren crecer en otros mercados, ya que entienden que conseguir mayor participación de mercado los obligaría a hacer inversiones publicitarias millonarias que destruirían su principal ventaja competitiva, la de ser líderes en costos.

En el estrato socioeconómico más bajo, predomina el consumo de la bebida gaseosa Kola real; y esto se debe a que el precio ofrecido por esta marca es más accesible entre sus consumidores, a diferencia de la bebida Coca Cola que es más consumida en los sectores A, B y C. Su gran aceptación hizo que el grupo Kola real vaya consolidándose a lo largo y ancho del territorio peruano.

Kola real tiene ahora presencia en muchos países de América, expandiéndose a Ecuador, Venezuela, México, Chile, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Tailandia y siempre manteniendo su misma regla de oro “calidad al precio justo”, el porqué de su bajo costo.

2.3. Términos técnicos

1. **Actividades distintivas:** Aquellas relacionadas con el objetivo de la empresa.
2. **Actividades no distintivas:** actividades ajenas al objetivo que la empresa se ha trazado como propio y prioritario se definen como actividades de soporte o de logística.

3. **Auditoría:** Se define como a actividad que consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios.
4. **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.
5. **Contratación:** f. Realización de un contrato a una persona en el que se pacta un trabajo a cambio de dinero u otra compensación.
6. **Control:** Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.
7. **Costo:** Se define como el valor sacrificado para adquirir o producir bienes y/o servicios mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos expresados cuantitativamente, que es necesario realizar para lograr un beneficio.
8. **Costos irrelevantes:** Son los que no presentan relevancia en la toma de decisiones.
9. **Costos relevantes:** Son los que tienen una importancia y oportunidad especial para cada toma concreta de decisiones; es decir, son costos modificables a través de la elección de una determinada posibilidad de actuación.
10. **Gasto:** Se define como la partida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad.
11. **Gestión:** Hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.
12. **Implementación:** Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

13. **Parámetros de interacción:** Son los niveles de servicios entre procesos que interactúan con el proceso externalizado mediante un outsourcing.
14. **Plan de trabajo:** Es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo.
15. **Proceso:** Es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias. En contabilidad, se refiere al ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados financieros.
16. **Proveedor:** Es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.
17. **Redefinición:** tr. Volver a definir estableciendo nuevas categorías, objetivos, planes estratégicos.
18. **Reestructuración:** Constituyen un proceso natural en la vida de las empresas que se encuentran en fase de expansión o madurez. Son la esencia del aumento de la productividad y de la regeneración de las empresas.
19. **Riesgo:** Se refiere a los riesgos relacionados con una inadecuada selección, definición de requerimientos y formalización, así como los riesgos con la comunicación de objetivos entre la compañía y el proveedor.
20. **Sistema de costeo:** Se define como un conjunto de elementos o componentes, procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados, que interactúan para obtener objetivos o propósitos específicos y que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas.

2.4. Formulación de hipótesis

Hipótesis general

El outsourcing contable como herramienta de gestión de los negocios actuales y futuros de una organización permite reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima metropolitana.

Hipótesis específicas

- a. El planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para alcanzar objetivos, influye en la toma de decisiones.
- b. La gestión contable como proveedor de información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo se relaciona con los gastos de administración.
- c. La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas relacionándose con los costos de servicios.
- d. La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial se relaciona significativamente con los gastos de distribución.

2.5. Operacionalización de variables

Variable: Outsourcing contable

Definición conceptual	Schneider, B. (2004) define al outsourcing como la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	X1. Planeamiento estratégico	1.1 Objetivo estratégico
		1.2 Plan de trabajo
		1.3 Parámetro de referencia
		1.4 Orientación estratégica
	X2. Gestión contable	2.1 Especificaciones del nivel de servicio
		2.2 Componente de las especificaciones del nivel de servicio
		2.3 Consideración adicional
		2.4 Contrato
	X3. Competitividad empresarial	3.1 Tipo de relación de outsourcing
		3.2 Actividades distintivas
		3.3 Ventaja competitiva
		3.4 Nivel de Integración
	X4. Gestión del riesgo	4.1 Grado de control al proveedor
		4.2 Perfil del proveedor potencial
		4.3 Aspecto para selección del proveedor
4.4 Mecanismos		
Escala Valorativa	Nominal	

Variable: Costos operativos

Definición conceptual	Choy, E. (2012) define a los costos operativos como aquellos costos en que incurre un sistema ya instalado o adquirido durante su vida útil, con objeto de realizar los procesos de producción e incluyen los necesarios para el mantenimiento del sistema.	
Definición operacional	Indicadores	Índices
	Y1. Toma de decisiones	1.1 Decisión estratégica
		1.2 Etapas
		1.3 Tipo de decisiones
		1.4 Técnica en la toma de decisiones
	Y2. Gastos de Administración	2.1 Elementos
		2.2 Mano de Obra
		2.3 Costo de área de contabilidad
		2.4 Capacitación del Personal
	Y3. Costos de servicios	3.1 Sistema de costo
		3.2 Normas Internacionales de Contabilidad
		3.3 Método de valuación de existencias
		3.4 Rol
Y4. Gastos de distribución	4.1 Componente	
	4.2 Función	
	4.3 Costo relevante	
	4.4 Impacto	
Escala Valorativa	Nominal	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Es una investigación no experimental, cuyo diseño metodológico es el transeccional correlacional.

$$O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

O = Observación.

X = Outsourcing contable.

Y = Costos operativos.

r = Relación de variables.

3.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, reúne las condiciones metodológicas suficientes para ser considerada una “investigación aplicada”, en razón que se utilizarán los principios, prácticas, normas y doctrina de la Contabilidad, Costos y el Outsourcing.

Nivel de investigación

La investigación a realizar conforme los propósitos se centra en un “Nivel Descriptivo”.

3.1.2. Estrategias o procedimientos de contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba estadística Chi Cuadrado, pues los datos para el análisis deben estar en forma de frecuencias. La estadística ji cuadrada es la más adecuada porque las pruebas son las evidencias muestrales, teniendo en cuenta los siguientes pasos o procedimientos:

- a. Formular la hipótesis nula H_0
- b. Formular la hipótesis alternativa H_a
- c. Indicar el nivel de significación (α) que es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula (H_0) siendo verdadera, su rango de variación es $1\% \leq \alpha \leq 10\%$, por defecto se asume el valor de $\alpha = 5\%$ (valor asumido por el software SPSS) y está asociado al valor de la Tabla Chi-Cuadrado que determina el punto crítico (χ_c^2), el valor de la distribución es (χ_t^2) (k-1), (r-1) gl. se ubica en la Tabla Chi-Cuadrado, siendo k igual al número de filas y r el número de columnas, este valor divide a la distribución en dos zonas, de aceptación y de rechazo, tal como indica el gráfico; si (χ_c^2), es $\geq (\chi_t^2)$, se rechazará la hipótesis nula.
- d. Calcular la prueba estadística:

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

Donde:

o_i = Valor observado en las encuestas.

e_i = Valor esperado, obtenido teniendo como base el valor observado.

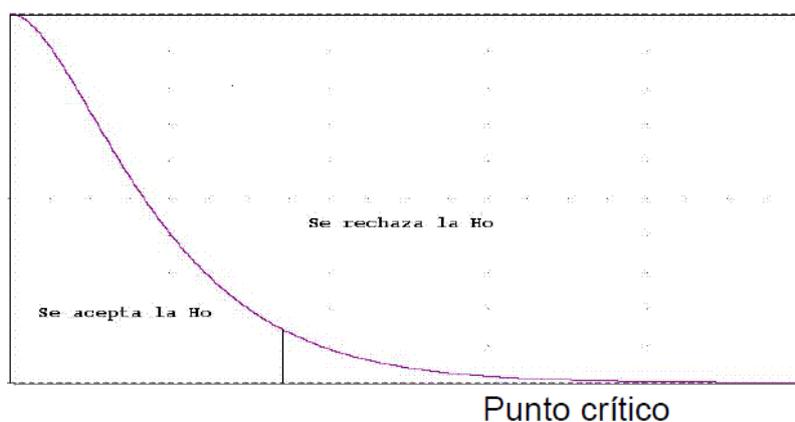
χ_c^2 = Valor del estadístico calculado con datos de la muestra que se trabajan y se debe comparar con los valores paramétricos ubicados en la Tabla Chi-Cuadrado según el planteamiento de la hipótesis alternativa e indicados en el paso c.

χ_t^2 = Valor del estadístico obtenido en la Tabla Chi-Cuadrado.

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

e. Toma de decisiones

Se debe comparar los valores de la prueba con los valores de la tabla.



3.2. Población y muestra

Población (N)

La población que conforma la investigación está delimitada por 218 profesionales entre gerentes generales, contadores, administradores y economistas de las 8 principales empresas de telecomunicaciones, registradas por la SUNAT de acuerdo a su RUC ubicadas en los distritos de Lima Metropolitana, según el Registro Nacional de Telecomunicaciones del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones-OSIPTEL, cuyo detalle se adjunta en la tabla 01:

Tabla 01: Distribución de la población

Empresas de telecomunicaciones	Ubicación - Sunat	Población
TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	MIRAFLORES	42
TELEFONICA MOVILES S.A.	MIRAFLORES	44
AMERICATEL PERU S.A.	SANTIAGO DE SURCO	15
AMERICA MOVIL PERU S.A.	LA VICTORIA	64
NEXTEL DE PERU S.A.	SAN ISIDRO	30
LEVEL 3 PERU S.A.	SANTIAGO DE SURCO	6
GILAT TO HOME PERÚ S.A.	LA VICTORIA	8
CONVERGÍA PERÚ S.A.	SAN ISIDRO	4
Otras	Diversos distritos	5
Total		218

Fuente: Sunat
Elaboración: Propia

Muestra (n)

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple propuesto por R.B. Ávila Acosta en su libro “Metodología de la Investigación”, la que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{\varepsilon^2 [N-1] + Z^2 PQ}$$

Donde:

Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza.

Para una probabilidad del 90% de confianza; el valor asociado a la tabla normal estándar de $z = 1.64$

p: Proporción de profesionales de las empresas de telecomunicaciones que manifestaron lograr una optimización de costos operativos debido a la aplicación del outsourcing contable; para el presente estudio representa un valor de ($p = 0.6$), es decir el 60%.

q: Proporción de profesionales de las empresas de telecomunicaciones que manifestaron lograr una optimización de costos operativos sin la necesidad de la aplicación del outsourcing contable; para el presente estudio representa un valor de ($q = 0.4$), es decir el 40%.

ε : Es el máximo error permisible que existe en todo trabajo de investigación el rango de variación del margen de errores es: ($1\% \leq \varepsilon \leq 10\%$).

Para el presente trabajo se considera un error del 9% ($\varepsilon = 9\%$)

N: Población

n: Tamaño óptimo de la muestra.

Entonces, a un nivel de significación del 90% y 9% como margen de error n será:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.6) (0.4) (218)}{(0.09)^2 (217) + (1.64)^2 (0.6) (0.4)}$$

n = 140/2.40

n = 58

58 profesionales de empresas de telecomunicaciones, a quienes se les hará las encuestas.

Con este valor se construye el factor de distribución muestral (fdm) = n/N

fdm = n/N = 58/ 218

fdm = 0.266.

Con lo cual se tiene el cuadro de distribución muestral, que se indica en la tabla 02

Tabla 02: Distribución de la muestra

Empresas de telecomunicaciones	Ubicación – Sunat	Muestra
TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	MIRAFLORES	11
TELEFONICA MOVILES S.A.	MIRAFLORES	12
AMERICATEL PERU S.A.	SANTIAGO DE SURCO	4
AMERICA MOVIL PERU S.A.	LA VICTORIA	17
NEXTEL DE PERU S.A.	SAN ISIDRO	8
LEVEL 3 PERU S.A.	SANTIAGO DE SURCO	2
GILAT TO HOME PERÚ S.A.	LA VICTORIA	2
CONVERGÍA PERÚ S.A.	SAN ISIDRO	1
Otras	Diversos distritos	1
Total		58

Fuente: Sunat
Elaboración: Propia

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Descripción de los métodos, técnica e instrumentos

Los métodos de investigación empleados en el proceso de investigación son: El método descriptivo, estadístico, de análisis – síntesis, entre otros, que conforme con el desarrollo de la investigación se den indistintamente.

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicaron la encuesta, caracterizada por su amplia utilidad en la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtiene mediante el cuestionario como instrumento de investigación.

En relación a la entrevista, como instrumento de investigación, que se centró en el diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, en una relación cara a cara, es decir, en forma directa.

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

El procedimiento de validez para garantizar su eficacia y efectividad de los instrumentos de investigación, fundamentalmente si estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de las variables, procedió con la aplicación de una prueba piloto a diez (10) personas, de conformidad con la determinación de la muestra en forma aleatoria. Asimismo; la confiabilidad ha permitido obtener los mismos resultados en cuanto a su aplicación en un número de veces de tres (3) a las mismas personas en diferentes períodos de tiempo.

3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información, se efectuarán con el programa estadístico informático de mayor uso en las ciencias sociales; Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 22, versión en español.

3.5. Aspectos éticos

En la elaboración de la tesis, se ha dado cumplimiento a la Ética Profesional, desde su punto de vista especulativo con los principios fundamentales de la moral individual y social; y el punto de vista práctico a través de normas y reglas de conducta para satisfacer el bien común, con juicio de valor que se atribuye a las cosas por su fin existencial y a las personas por su naturaleza racional, enmarcadas en el Código de Ética de los miembros de los Colegios de Contadores Públicos del país, dando observancia obligatoria a los siguientes principios fundamentales:

- Integridad.
- Objetividad.
- Independencia.
- Competencia y cuidado profesional.
- Confidencialidad o secreto profesional.
- Observancia de las disposiciones normativas.
- Difusión y colaboración.
- Comportamiento profesional.

En general, el desarrollo se ha llevado a cabo prevaleciendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, y racional en la búsqueda de nuevos conocimientos con el propósito de encontrar la verdad o falsedad de conjeturas y coadyuvar al desarrollo de la ciencia contable.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Resultados de la entrevista

A continuación se presenta los resultados de las entrevistas efectuadas a profesionales y especialistas en el tema sobre **“EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2013”**.

a.- En su opinión, en el contexto de la globalización y el desarrollo de las modernas Tecnologías de Información ¿Cuáles son los beneficios que brinda el outsourcing contable?

En relación a la pregunta, los entrevistados expresan que el principal beneficio que brinda el outsourcing contable es la reducción de costos (optimizar recursos).

Además, uno de ellos menciona que también ayuda a disminuir riesgos, pues ante cualquier contingencia dentro de la empresa, los riesgos son asumidos por el personal del área contable.

b.- Dentro del entorno de la crisis económica que afecta a los países de América Latina ¿Cuáles son las razones por las que los inversionistas hacen uso del outsourcing contable?

En relación a la pregunta, los entrevistados opinan que las razones para llevar a cabo el outsourcing son: contrarrestar la crisis económica y asegurar la competitividad empresarial.

c.- Desde sus inicios hasta la actualidad ¿Cómo ha sido la evolución del servicio de outsourcing contable a nivel mundial?

Al respecto ambos entrevistados concuerdan que los servicios de outsourcing contable han ido progresando y adaptándose a los cambios de la economía. Además, se menciona que es vital para las empresas que desean tener sostenibilidad en el tiempo.

d.- El outsourcing como herramienta estratégica para conseguir los objetivos de las empresas no es un tema nuevo, sin embargo y quizá cada vez más, se debate sobre sus ventajas e inconvenientes. A su criterio, ¿Cuáles son las desventajas que se derivan de esta práctica?

Los entrevistados mencionan que las desventajas que se pueden presentar en el desarrollo del outsourcing contable son limitaciones para la toma de decisiones y los riesgos inherentes para los clientes.

e.- En torno a las nuevas herramientas y estrategias empresariales ¿Cuáles son las tendencias de outsourcing que marcarán los próximos años?

En relación con la pregunta, uno de los entrevistados mencionó que las tendencias serán la especialización en diversos giros de negocios y la tecnología empleada, mientras que el otro señala que será mejorar el enfoque estratégico de la entidad.

f.- De acuerdo a su amplia experiencia en el tema, ¿Las empresas de telecomunicaciones aplican outsourcing contable?

Uno de los entrevistados dijo que las empresas de telecomunicaciones aplicarían el outsourcing contable si el volumen de operaciones es bajo y otros mencionaron no conocer el sector.

g.- En su opinión, ¿Cuál es el nuevo enfoque sobre la incidencia de costos operativos en los resultados económicos de las empresas de telecomunicaciones?

A criterio de los entrevistados, el enfoque de la incidencia de costos operativos en los resultados económicos es la búsqueda de la reducción de costos.

h.- En el marco del actual concepto de competitividad empresarial ¿De qué forma la reducción de costos ayuda a las empresas en el desarrollo de esta tarea?

En relación a la pregunta los entrevistados señalaron que si la entidad tiene la certeza de que un tercero puede realizar la misma tarea a un menor costo, debería realizarse el outsourcing y así la entidad se enfocaría en sus puntos débiles.

i.- En el entorno de las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial ¿Qué rubros comprenden los costos operativos?

Los entrevistados explicaron lo siguiente: entre los costos operativos se encuentran los costos del personal, mantenimiento de equipos de telecomunicaciones, publicidad y materiales directos.

j.- En su opinión, ¿Es conveniente para las empresas de telecomunicaciones entregar el área de contabilidad en un proceso de outsourcing como herramienta de optimización de los costos operativos?

Para los entrevistados, sería conveniente realizar un proceso de outsourcing si la empresa es de envergadura pequeña, pero si va adquiriendo mayor complejidad, sería mejor contar con su propia área de contabilidad.

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 22, las que se presentan en los siguientes cuadros.

OUTSOURCING CONTABLE

Indicador: Planeamiento estratégico

TABLA N° 1
Objetivo estratégico

1. ¿Qué objetivo estratégico pretende alcanzar su empresa al implementar el outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Redefinir la organización	1	1.7	1.7	1.7
Tecnología en Sistema de Información	13	22.4	22.4	24.1
Alianzas estratégicas	1	1.7	1.7	25.9
Especialización	11	19.0	19.0	44.8
Reducir costos operativos	32	55.2	55.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta, el 55.2% de los encuestados indica que la reducción de costos operativos es el objetivo estratégico que pretende alcanzar la empresa al implementar el outsourcing contable, el 22.4% se centra en tecnología en sistemas de información y el 19% se enfoca en la especialización

Esto se debe a que actualmente las empresas de telecomunicaciones cuentan con altos costos operativos y que al implementar el outsourcing, se reducirían significativamente.

TABLA N° 2
Plan de Trabajo

2. ¿Cuál es el aspecto principal que su empresa considera en la elaboración del plan de trabajo del outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación.	24	41.4	41.4	41.4
- Recursos necesarios para las tareas a realizar.	2	3.4	3.4	44.8
- Roles y responsabilidades de los involucrados.	8	13.8	13.8	58.6
- Criterios que se utilizarán para la toma de decisiones.	12	20.7	20.7	79.3
- Puntos críticos para la toma de decisiones.	8	13.8	13.8	93.1
- Aspectos administrativos del proyecto.	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

El 41.4%, de los encuestados consideran a las tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación como el aspecto principal para la elaboración del plan de trabajo del outsourcing contable seguido por los criterios que se utilizarán para la toma de decisiones con el 20.7%.

De ahí se deduce que los encuestados dan más importancia a las tareas y plazos, dejando de lado a aspectos como los recursos necesarios y los criterios para la toma de decisiones que ayudarán para el cumplimiento rápido y efectivo en la fase de planificación.

TABLA N° 3
Parámetro de referencia

3. ¿Cuál es el parámetro de referencia de mayor relevancia que la empresa toma en cuenta para decidir llevar a cabo el outsourcing contable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Personal.	16	27.6	27.6	27.6
	Clientes del proceso / servicio.	3	5.2	5.2	32.8
	Activos utilizados.	2	3.4	3.4	36.2
	Costos.	15	25.9	25.9	62.1
	Aspectos de Calidad.	22	37.9	37.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 3 se observa que el 37.9% de los encuestados considera a los aspectos de calidad como el parámetro de mayor relevancia que la empresa toma en cuenta para decidir llevar a cabo el outsourcing contable, mientras que un 27.6% y 25.9% señala al personal y los costos respectivamente.

La interrogante estuvo orientada a conocer los parámetros importantes en esta decisión sobre lo cual se obtuvo que los encuestados resaltan a los aspectos de calidad pues es el indicador que da a conocer si la organización está o no operando con conocimiento en la realización del servicio de outsourcing. Además, también se señala al personal que estará involucrado en el proceso y a los costos que servirán de base para describir los costos esperados del nivel de servicio.

TABLA N° 4
Orientación estratégica

4. ¿Cuál es la orientación estratégica que optaría la empresa al realizar el outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Resolver problemas puntuales.	10	17.2	17.2	17.2
- Optimizar procesos.	27	46.6	46.6	63.8
- Potenciar cambios.	7	12.1	12.1	75.9
- Co-creación de valor futuro.	7	12.1	12.1	87.9
- Captura de oportunidades de negocio específicas.	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 4, el 46.6% de los encuestados señala que optimizar los procesos es la orientación estratégica que optaría la empresa al realizar el outsourcing contable. Además, un 17.2 % afirma que sería resolver problemas puntuales.

Esto demuestra que en la actualidad las empresas utilizan recursos en actividades no distintivas y con la implementación del servicio de outsourcing se liberarán recursos para ser centrados en el giro principal lo cual permitirá optimizar procesos al bajar costos y potenciar tecnología.

Indicador: Gestión Contable

TABLA N° 5
Especificaciones del nivel de servicio

5. ¿Cuál es el requerimiento fundamental que la empresa cumple al determinar las especificaciones del nivel de servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
- Asegurar la rendición de cuentas por parte del proveedor.	26	44.8	44.8	44.8
- Determinar el precio del servicio.	22	37.9	37.9	82.8
- Ninguna de las anteriores.	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 5, un 44.8% de los encuestados manifiesta que el requerimiento fundamental que la empresa cumple al determinar las especificaciones del nivel de servicio es asegurar la rendición de cuentas por parte del proveedor y el 37.9% afirma es la determinación del precio.

Esta interrogante da a conocer que los encuestados están interesados en asegurar el nivel de conformidad y medir el desempeño del proveedor del servicio el cual sólo se puede dar a través de la definición de las especificaciones.

TABLA N° 6

Componentes de las especificaciones del nivel del servicio

6. ¿Cuál es la componente más relevante de las especificaciones del nivel de servicio que la empresa considera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	- Definición de la unidad de medida y descripción de su medición.	24	41.4	41.4	41.4
	- Declaración de la razón por la que se lleva a cabo la medición de esa variable.	10	17.2	17.2	58.6
	- Descripción completa del método y el proceso para capturar los datos.	18	31.0	31.0	89.7
	- Descripción de los intervalos de tiempo que se toman en cuenta para realizar las mediciones.	5	8.6	8.6	98.3
	- Ninguna de las anteriores.	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 6, el 41.4% de los encuestados afirma que la definición de la unidad de medida y descripción de su medición es el componente más relevante que considera la empresa en donde unidad de medida es el valor que define el dato puntual que es medido y reportado, mientras que un 31% señala que es la descripción completa del método y el proceso para capturar los datos y el 17.2% dice que es la declaración de la razón por la que se lleva a cabo la medición de esa variable.

La importancia de este componente para los encuestados es porque permite determinar si el nivel de servicio esperado se sitúa por encima del nivel que tenía cuando la actividad se desarrollaba internamente.

TABLA N° 7
Consideración adicional

7. ¿Cuál es la consideración adicional que tomaría en cuenta la empresa en el desarrollo del outsourcing contable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Efecto “caja negra”.	29	50.0	50.0	50.0
	Efecto “ping pong”.	8	13.8	13.8	63.8
	Ninguna de las anteriores.	21	36.2	36.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 7, un 50% de los encuestados manifiesta que la consideración adicional que tomaría en cuenta la empresa es el efecto “caja negra” es decir que la empresa no debe involucrarse en cómo se lleva a cabo el proceso del servicio y darle al proveedor condiciones adecuadas para que éste pueda desarrollar su trabajo y generar valor; el 13.8% opina es el efecto “ping pong” que se refiere a cómo el servicio dado en outsourcing interactúa con las demás áreas de la empresa por lo cual es importante establecer parámetros de interacción y el 36.2% no toma en cuenta ninguno de los dos efectos.

TABLA N° 8
Contrato

8. ¿Cuál es el aspecto de mayor importancia que considera la empresa en la elaboración del contrato de outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Vigencia del contrato.	1	1.7	1.7	1.7
- Condiciones del traspaso del personal.	1	1.7	1.7	3.4
- Condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing.	48	82.8	82.8	86.2
- Condiciones de la recuperación de la gestión de los procesos entregados en outsourcing.	3	5.2	5.2	91.4
- Propiedad intelectual.	1	1.7	1.7	93.1
- Ninguna de las anteriores.	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 8, el 82.8% de los encuestados considera que las condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing son el aspecto de mayor importancia en la elaboración del contrato.

Las empresas de telecomunicaciones manifiestan que al entregar el servicio de contabilidad en outsourcing priorizan el cumplimiento de obligaciones por parte del proveedor en la realización de la actividad y poder monitorear las operaciones, lo cual no implica un control, sino, capacidad de emitir juicios.

Indicador: Competitividad empresarial

TABLA N° 9
Tipo de relación de outsourcing

9. ¿Qué tipo de relación persigue su empresa al realizar el outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Relación convencional.	19	32.8	32.8	32.8
- Relación de colaboración.	15	25.9	25.9	58.6
- Relación de outsourcing para la transformación del negocio.	24	41.4	41.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 9, el 41.4% de los encuestados persigue la relación de outsourcing para la transformación del negocio, el 32.8% una relación convencional y el 25.9% la relación de colaboración.

El tipo de relación buscado está determinado por el grado de reestructuración que implique el proceso. La relación de transformación es la más anhelada porque a través de ella se puede transformar la forma de trabajo para mejorar el rendimiento de nivel empresarial; con ésta, proveedor y cliente colaboran para transformar el negocio y comparten riesgos financieros.

La relación convencional, por otro lado, sólo persigue la reducción de costos y enfocarse en el core business y la colaboración, mejorar funciones ajenas al core business para recortar gastos y ganar flexibilidad en respuesta a los cambios.

TABLA N° 10
Actividades distintivas

10. ¿Cuál es la característica más relevante que toma en cuenta para identificar las actividades distintivas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Conjunto de habilidades y conocimientos, no productos y funciones.	11	19.0	19.0	19.0
- Flexibles, enfocadas al largo plazo y capaces de adaptarse a nuevas condiciones.	21	36.2	36.2	55.2
- Limitadas en número.	1	1.7	1.7	56.9
- Fuentes únicas de manejo en la cadena de valor.	13	22.4	22.4	79.3
- Áreas de dominio exclusivo de la organización.	1	1.7	1.7	81.0
- Relacionadas con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores a largo plazo.	6	10.3	10.3	91.4
- Forman parte constitutiva de los sistemas de la organización.	4	6.9	6.9	98.3
- Ninguna de las anteriores.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 10, el 36.2% de los encuestados señalan que las característica más relevante que toman en cuenta las empresas de telecomunicaciones para identificar las actividades distintivas son flexibles,

enfocadas al largo plazo y capaces de adaptarse a nuevas condiciones y el 22.4% a fuentes únicas de manejo en la cadena de valor.

La interrogante permite conocer las características que tienen las actividades distintivas para las empresas del sector, lo cual es de gran trascendencia para determinar qué actividades son o no parte del core business.

TABLA N° 11
Ventaja competitiva

11. ¿Cuál es la ventaja competitiva que la empresa busca a través del outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Reducir y controlar los costos operativos.	20	34.5	34.5	34.5
- Estabilidad en la gestión.	3	5.2	5.2	39.7
- Liberar recursos internos para otros propósitos.	10	17.2	17.2	56.9
- Compartir el riesgo.	9	15.5	15.5	72.4
- Proporcionar garantía de servicio.	6	10.3	10.3	82.8
- Mejorar el enfoque estratégico de la organización.	10	17.2	17.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 11, el 34.5% de los encuestados señalan que reducir y controlar los costos operativos es la ventaja competitiva que la empresa busca a través del outsourcing contable, mientras que el 17.2% manifiestan que son tanto liberar recursos internos para otros propósitos como mejorar el enfoque estratégico de la organización.

La ventaja competitiva que la empresa persiga obtener al implementar el outsourcing debe estar alineado con los planes estratégicos pues es la mejor manera de garantizar el éxito del proceso.

TABLA N° 12
Nivel de integración

12. ¿Qué nivel de integración busca su empresa con la implementación del outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación.	39	67.2	67.2	67.2
- Alto.	17	29.3	29.3	96.6
- Muy alto.	2	3.4	3.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 12, los encuestados señalan en un 67.2% que el nivel de integración buscado es medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación, un 29.3% afirma que es alto y el 3.4% muy alto.

Con la implementación del servicio de outsourcing se busca que ambas empresas (cliente y proveedor) formen una alianza estratégica en las que compartan riesgos y buenos resultados. La integración se dará progresivamente hasta llegar a un nivel muy alto. Por esto, es importante conocer que las empresas de telecomunicaciones sí persiguen integrarse con el proveedor.

Indicador: Gestión del riesgo

TABLA N° 13
Grado de control al proveedor

13. ¿Cuál es el grado de control que tendría la empresa sobre el proveedor del outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Alto, basado en cumplimiento de tareas y tiempos.	25	43.1	43.1	43.1
- Basado en las especificaciones del nivel del servicio.	17	29.3	29.3	72.4
- Basado en cumplimiento de objetivos.	13	22.4	22.4	94.8
- Según grado de confianza alcanzado.	2	3.4	3.4	98.3
- Medio a bajo.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 13, el 43.1% de los encuestados manifiesta que el grado de control que tendría sobre el proveedor del outsourcing contable sería alto, basado en cumplimiento de tareas y tiempos, sin embargo, el 29.3% afirma sería basado en las especificaciones del nivel del servicio brindado, las otras alternativas no son relevantes para los encuestados.

Al señalar que el grado de control sería alto se evidencia que los encuestados confunden al outsourcing con la tercerización. El outsourcing demanda un enfoque más moderno en donde no se gerencia recursos sino se concentra en la definición de resultados y la formación de la relación externa a través de la cual esos resultados se producen.

TABLA N° 14
Perfil del proveedor potencial

14. ¿Cuál es el criterio relevante que considera la empresa en el perfil del proveedor potencial del outsourcing contable para llevar a cabo un proceso de selección exitoso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Innovación comprobada.	14	24.1	24.1	24.1
	Mejoramiento continuo.	16	27.6	27.6	51.7
	Competitividad en la solución de problemas.	20	34.5	34.5	86.2
	Cultura empresarial compatible.	1	1.7	1.7	87.9
	Tamaño de la empresa.	7	12.1	12.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 14, el 34.5% de los encuestados señala que el criterio relevante considerado en el perfil del proveedor potencial del outsourcing contable es la competitividad en la solución de problemas; un 27.6%, el mejoramiento continuo, el 24.1%, la innovación comprobada y el 12.1% el tamaño de la empresa.

Esta interrogante es relevante para ayudar a limitar la lista de potenciales proveedores del servicio de outsourcing de contabilidad.

TABLA N° 15
Aspectos para la selección del proveedor

15. ¿Cuál es el aspecto resaltante que toma en cuenta la empresa para seleccionar al proveedor del outsourcing contable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Análisis de las habilidades demostradas.	7	12.1	12.1	12.1
	Análisis de las capacidades totales.	48	82.8	82.8	94.8
	Análisis de relaciones dinámicas.	2	3.4	3.4	98.3
	Ninguna de las anteriores.	1	1.7	1.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 15, el 82.8% de los encuestados afirma que el aspecto resaltante para la selección del proveedor del outsourcing contable es el análisis de las capacidades totales y un 12.1%, el análisis de las habilidades demostradas.

Con el análisis de las capacidades totales se pretende asegurar que las fortalezas del proveedor del servicio coincidan exactamente con las necesidades del cliente, es decir, la empresa proveedora debería ser capaz de documentar con hechos y ejemplos que posee la combinación correcta de habilidades.

Al dar relevancia a este análisis se deduce que las empresas de telecomunicaciones buscan en el proveedor a una empresa que entienda y se adecue a las especificaciones que demande.

TABLA N° 16
Mecanismos

16. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para gestionar el riesgo al implementar el outsourcing contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Definición de políticas claras de riesgo y control.	24	41.4	41.4	41.4
- Monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito del negocio.	3	5.2	5.2	46.6
- Desarrollar herramientas de medición que evalúen distintos aspectos de la organización.	19	32.8	32.8	79.3
- Identificar los riesgos inherentes a un proceso específico.	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 16, los encuestados señalan en un 41.4% que la definición de políticas claras de riesgo y control es el mecanismo que utiliza la empresa para gestionar el riesgo al implementar el outsourcing, el 32.8% sostiene es desarrollar herramientas de medición que evalúen distintos aspectos de la organización y un 20.7% manifiesta que es identificar los riesgos inherentes a un proceso específico.

El mecanismo para gestionar el riesgo es importante pues ayuda a que la empresa defina la forma de medición de los resultados esperados.

COSTOS OPERATIVOS

Indicador: Toma de decisiones

TABLA N° 17

Decisión estratégica

17. ¿Cuál es la decisión estratégica fundamental que toma la empresa en base a los costos operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Expansión.	20	34.5	34.5	34.5
- Crecimiento potencial.	16	27.6	27.6	62.1
- Plan de Inversiones.	10	17.2	17.2	79.3
- Fijación de precios.	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 17, el 34.5% de los encuestados indicaron que la decisión estratégica fundamental tomada en base a los costos operativos es la expansión; el 27.6%, el crecimiento potencial; el 20.7% la fijación de precios y un 17.2% el plan de inversiones.

La realidad evidencia a la expansión como la principal decisión estratégica, esto a su vez señala que las empresas tratan de optimizar los costos lo cual pueden ser logrados a través de la concentración en su actividad distintiva que es lo se propone con el outsourcing.

TABLA N° 18**Etapas****18. ¿Cuál es la etapa que considera relevante en la toma de decisiones de la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Identificación del problema.	27	46.6	46.6	46.6
- Identificación de los criterios para la toma de decisiones.	2	3.4	3.4	50.0
- Desarrollo y análisis de las alternativas.	2	3.4	3.4	53.4
- Selección e implantación de una alternativa.	2	3.4	3.4	56.9
- Evaluación de la efectividad de la decisión.	24	41.4	41.4	98.3
- Ninguna de las anteriores.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 18, los encuestados manifestaron en un 46.6% que la identificación del problema es la etapa más relevante en la toma de decisiones de la empresa, seguida en un 41.4% de la evaluación de la efectividad de la decisión.

Los encuestados señalan dar mayor prioridad a la identificación del problema lo que evidencia las deficiencias en las tomas de decisiones de las empresas del sector, pues deberían centrarse en la identificación de criterios.

TABLA N° 19
Tipo de decisiones

19. ¿Cuál es el tipo de decisiones que toma la empresa basándose en los costos operativos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Decisiones estratégicas o de planificación.	30	51.7	51.7	51.7
	Decisiones tácticas o de pilotaje.	10	17.2	17.2	69.0
	Decisiones operacionales o de regulación.	18	31.0	31.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En lo que a la pregunta N° 19 se refiere, se puede apreciar que el 51.7% de los encuestados manifiestan que las decisiones estratégicas son las tomadas en base a los costos operativos. Por el contrario, el 31% afirma que son las decisiones operacionales.

Merece destacar que los encuestados mayoritariamente hayan reconocido que las decisiones estratégicas son tomadas en base a los costos operativos, lo que ha facilitado entender el porqué de la búsqueda constante de mecanismo o herramientas que ayuden a optimizarlos.

TABLA N° 20
Técnica en la toma de decisiones

20. ¿Qué técnica utiliza en la toma de decisiones de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Jerarquía de objetivos.	23	39.7	39.7	39.7
Análisis probabilísticos.	1	1.7	1.7	41.4
Arboles de decisiones.	1	1.7	1.7	43.1
Diagramas de influencia.	5	8.6	8.6	51.7
Ninguna de las anteriores.	28	48.3	48.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 20, el 39.7% de los encuestados opina utiliza la jerarquía de objetivos y el 8.6%, los diagramas de influencia.

Las empresas de telecomunicaciones pueden utilizar diferentes técnicas en la toma de decisiones, lo importante aquí es resaltar que existe un alto porcentaje (48.3%) que manifiesta no utilizar ninguna técnica lo que demuestra las decisiones tomadas pueden no ser las adecuadas para la organización.

Indicador: Gastos de distribución

TABLA N° 21
Componente

21. ¿Cuál es el componente de mayor influencia para determinar los gastos de distribución de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Almacenamiento.	22	37.9	37.9	37.9
	Despacho.	1	1.7	1.7	39.7
	Entrega.	9	15.5	15.5	55.2
	Publicidad.	20	34.5	34.5	89.7
	Ninguna de las anteriores.	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 21, se observa que el 37.9% de los encuestados coinciden que el almacenamiento es el componente de mayor influencia para determinar los gastos de distribución de la empresa, el 34.5% y 15.5% señalan que son la publicidad y la entrega, respectivamente.

Cabe resaltar que el almacenamiento es un componente de los costos que puede ser incluido también en los gastos de administración o como costo del servicio propiamente dicho. Esto destaca la dificultad de las empresas en precisar cuándo pertenece a cada uno de los grupos.

TABLA N° 22**Función**

22. ¿Cuál es la principal función que cumple los gastos de distribución que asume la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Búsqueda de nuevos canales de comercialización	2	3.4	3.4	3.4
- Uso intensivo de publicidad.	37	63.8	63.8	67.2
- Programa de capacitación para vendedores.	11	19.0	19.0	86.2
- Ninguna de las anteriores.	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 22, el 63.8% manifiesta que la principal función de los gastos de distribución es el uso intensivo de publicidad. En menor porcentaje se refieren a la búsqueda de nuevos canales de comercialización y al programa de capacitación para vendedores.

La publicidad es un costo de marketing atribuido a las ventas que también podría encajar en otro grupo. Es importante resaltar que los encuestados son indiferentes a la búsqueda de nuevos canales de comercialización, siendo esta una función relevante en los gastos de distribución.

TABLA N° 23
Costo relevante

23. ¿Considera la empresa a los gastos de distribución como gasto relevante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	15.5	15.5	15.5
	No	47	81.0	81.0	96.6
	Ninguna de las anteriores.	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 23, el 81% de los encuestados señalan que los gastos de distribución son considerados como gastos irrelevantes para las empresas de telecomunicaciones, el 15.5% afirma que no lo son y un 3.4% no manifiesta respuesta alguna.

La realidad opina que los gastos de distribución no son relevantes para las empresas del sector, esto evidencia que en la toma de decisiones no tienen importancia y pueden ser modificados a través de una elección lo que se traduce en que las decisiones no son en base a costos reales.

TABLA N° 24

Impacto

24. ¿Cuál es el impacto que tienen los gastos de distribución sobre la operación total de la empresa en base a la relación gastos de distribución sobre ingresos totales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido < a 1.	45	77.6	77.6	77.6
Igual a 1.	12	20.7	20.7	98.3
> a 1.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la pregunta N° 24, el 77.6% de los encuestados señala que el impacto de los gastos de distribución sobre la operación total de la empresa es menor a 1. Sin embargo, es relevantes destacar que el 20.7% indica que es igual a 1 y un 1.7%, mayor a 1.

De acuerdo a la relación y alternativas planteadas, lo ideal es que sea menor a 1 y es lo que manifiestan los encuestados, empero, eso no garantiza que se encuentre dentro del parámetro aceptado pues debería mantener una relación del 20% masomenos.

Indicador: Costos de servicios

TABLA N° 25
Sistema de costeo

25. ¿Cuál es el sistema de costo que utiliza la empresa para determinar los costos de servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Sistema de costo por órdenes específicas.	30	51.7	51.7	51.7
- Sistema de costo por procesos.	13	22.4	22.4	74.1
- Costos ABC.	3	5.2	5.2	79.3
- Ninguna de las anteriores.	12	20.7	20.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 25, el 51.7% de los encuestados manifiesta utilizar el sistema de costos por órdenes específicas para determinar los costos de servicios. El 22.4% utiliza el sistema de costo por procesos y el 5.2% los costos ABC. Además, un 20.7% afirma no utilizar ninguno de los sistemas mencionados.

Las empresas de telecomunicaciones, de acuerdo a las políticas planteadas por cada uno de ellas pueden elegir entre cualquiera de los sistemas de costeo mencionados. Sin embargo, es relevante destacar que existe un 20.7% que bien no utiliza algunos de estos sistemas o no utiliza ninguno lo que sugeriría que los costos obtenidos no reflejan la realidad de las empresas.

TABLA N° 26
Normas Internacionales de Contabilidad

26. ¿Cuál es la Norma Internacional de Contabilidad que más incide en la determinación de los costos de servicios de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NIC 18	42	72.4	72.4	72.4
	NIC 2	11	19.0	19.0	91.4
	Ninguna de las anteriores.	5	8.6	8.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 26, los encuestados señalan que la Norma Internacional de Contabilidad que más incide en la determinación de los costos de servicios es la NIC 18 (72.4%), un 19% señala en que es la NIC 2 y un 8.6%, ninguna de las mencionadas.

Los resultados evidencian que la determinación de los costos de servicios, así como la presentación de los estados financieros, no se basan en criterios adecuados pues la NIC 18 son normas establecidas para los ingresos, mas no para los costos, el cual debe utilizar la NIC 2.

TABLA N° 27
Método de valuación de existencias

27. ¿Qué método de valuación de existencias utiliza la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PEPS	3	5.2	5.2	5.2
	UEPS	22	37.9	37.9	43.1
	Costo promedio	30	51.7	51.7	94.8
	Ninguna de las anteriores.	3	5.2	5.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la pregunta N° 27, el 51.7% afirma que utiliza el costo promedio, el 37.9% el método UEPS, el 5.2% en misma proporción señala al PEPS y ninguna de las anteriores como método de valuación de existencias.

Entre los métodos de valuación de existencias más utilizados encontramos al PEPS y al costo promedio. Es importante recalcar que un alto porcentaje representado por 37.9% utiliza el método UEPS el cual no es aceptado tributariamente porque muestra a los costos muy altos y fuera de lo real.

TABLA N° 28**Rol****28. ¿Cuál es el rol primordial que cumple los costos de servicios en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Medición de la ejecución del trabajo.	1	1.7	1.7	1.7
- Valuación y control de inventarios.	5	8.6	8.6	10.3
- Determinación del costo de servicio.	45	77.6	77.6	87.9
- Fijación del precio de venta.	2	3.4	3.4	91.4
- Formulación del presupuesto.	1	1.7	1.7	93.1
- Útil para la toma de decisiones.	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 28, el 77.6% de los encuestados manifiestan que el rol primordial que cumple los costos de servicios es la determinación de los costos, el 8.6% la valuación y control de inventarios y el 6.9% útil para la toma de decisiones.

Los costos de servicios más allá de ser determinativos en los costos y la fijación de precios, a nivel estratégico son mayormente utilizados para la toma de decisiones de expansión, inversión, etc.

Indicador: Gastos de administración

TABLA N° 29

Elementos

29. ¿Cuál es el elemento que incide en la determinación de los gastos de administración de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - Gastos técnicos y administrativos.	15	25.9	25.9	25.9
- Alquileres.	3	5.2	5.2	31.0
- Depreciaciones.	9	15.5	15.5	46.6
- Obligaciones y seguros.	2	3.4	3.4	50.0
- Personal.	28	48.3	48.3	98.3
- Ninguna de las anteriores.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Respecto a la pregunta N° 29, se aprecia que el elemento que más incide en la determinación de los gastos de administración en un 48.3% son los gastos de personal, un 25.9% señala que son gastos técnicos y administrativos y un 15.5% las depreciaciones.

La realidad muestra que los gastos de personal son relativamente altos en las empresas de telecomunicaciones lo que evidencia la necesidad de optimizarlos y que esos recursos invertidos en otras actividades diferentes sean canalizados al core business.

TABLA N° 30
Mano de obra

30. ¿Cuál es el método utilizado para determinar los gastos de mano de obra del área de contabilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	- Por horas.	28	48.3	48.3	48.3
	- Por objetivos.	9	15.5	15.5	63.8
	- Por funciones.	8	13.8	13.8	77.6
	- Ninguna de las anteriores.	13	22.4	22.4	100.0
Total		58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Para la pregunta N° 30, se observa que el 48.3% de los encuestados señalan que el método utilizado para determinar los gastos de mano de obra del área de contabilidad es por horas, un 15.5% en función a los objetivos y un 13.8% en base a las funciones. Además, el 22.4% afirma no utilizar ninguno de los métodos señalados.

Más que un método para determinar los gastos de mano de obra, esta pregunta nos ayuda a conocer si existe una forma de control al personal de contabilidad. Amerita resaltar que un 22.4% no utiliza ninguno de los métodos mencionados lo que sugiere pensar la existencia de mayor personal a lo necesitado y se infiere el uso de costos innecesarios.

TABLA N° 31
Costo de área de contabilidad

31. ¿Qué porcentaje representa el costo de mantener el área de contabilidad respecto a los gastos totales de administración de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0 a 25%	22	37.9	37.9	37.9
25% a 50%	35	60.3	60.3	98.3
50% a más.	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

Referente a la pregunta N° 31, el 60.3% señala que el costo de mantener el área de contabilidad representa entre el 25% al 50% de los gastos totales de administración, el 37.9% afirma que es entre 0 a 25% y el 1.7% restante sostiene es del 50% a más.

La realidad manifiesta que mantener el área de contabilidad en las empresas de telecomunicaciones representa entre el 25 a 50% de los gastos de administración lo cual es muy elevado para un proceso que no impacta en el giro principal y fácilmente podría ser realizado por un proveedor especialista en este tipo de procedimientos.

TABLA N° 32
Capacitación del personal

32. ¿Con qué frecuencia la empresa incurre en gastos de capacitación del personal del área contable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido - 1 vez al mes.	9	15.5	15.5	15.5
- 1 vez cada dos meses.	16	27.6	27.6	43.1
- 1 vez cada tres meses.	11	19.0	19.0	62.1
- 1 vez cada seis meses.	16	27.6	27.6	89.7
- 1 vez al año.	3	5.2	5.2	94.8
- Ninguna de las anteriores.	3	5.2	5.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Elaboración: Propia

Análisis e interpretación:

En la pregunta N° 32, el 27.6% de los encuestados indican en igual proporción que las frecuencias en que la empresa incurre en gastos de capacitación para el área de contabilidad es tanto 1 vez cada dos meses como 1 vez cada seis meses, el 19% señala que es 1 vez cada tres meses y el 15.5% 1 vez al mes.

Merece destacar los gastos de capacitación son gastos que pueden no ser reconocidos como tal para fines tributarios en caso no cumplan con los requisitos establecidos, lo que ocasionaría un reparo. Además utilizar recursos en una actividad no distintiva no proporcionar beneficios para la empresa.

4.3 Resultados del contraste de hipótesis

Contrastación 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 22, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

4.3.1. Primera hipótesis

El planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para alcanzar objetivos influye en la toma de decisiones.

a. Hipótesis nula (H_0)

El planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para alcanzar objetivos **NO** influye en la toma de decisiones.

b. Hipótesis alternante (H_1)

El planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para alcanzar objetivos **SI** influye en la toma de decisiones.

c. Nivel de significación (α): es la probabilidad de rechazar la hipótesis siendo verdadera, para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 15.51$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 42.284$$

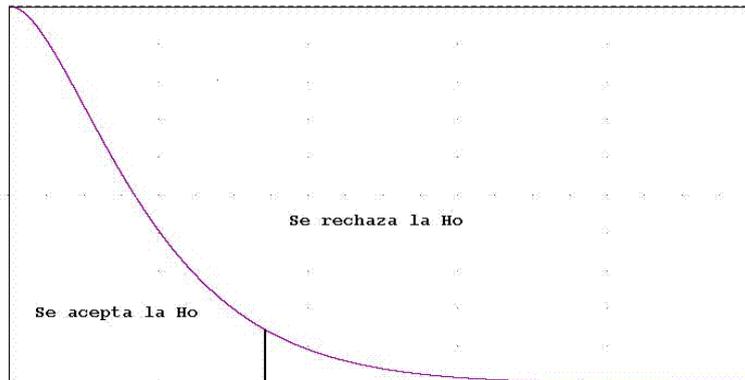
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 15.51 \quad X^2_c = 42.284$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “El planeamiento estratégico como instrumento gerencial para alcanzar objetivos **SI** influye favorablemente en la toma de decisiones”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 01 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N° 01

1. ¿Qué objetivo estratégico pretende alcanzar su empresa al implementar el outsourcing contable? *versus* 19. ¿Cuál es el tipo de decisiones que toma la empresa basándose en los costos operativos?

Variables		19. ¿Cuál es el tipo de decisiones que toma la empresa basándose en los costos operativos?			Total
		Decisiones estratégicas o de planificación.	Decisiones tácticas o de pilotaje.	Decisiones operacionales o de regulación.	
1. ¿Qué objetivo estratégico pretende alcanzar su empresa al implementar el outsourcing contable?	Redefinir la organización	0	1	0	1
	Tecnología en Sistema de Información	4	0	9	13
	Alianzas estratégicas	0	1	0	1
	Especialización	4	7	0	11
	Reducir costos operativos	22	1	9	32
Total		30	10	18	58

Elaboración: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	42.284 ^a	8	.000
Razón de verosimilitud	40.114	8	.000
Asociación lineal por lineal	6.801	1	.009
N de casos válidos	58		

a. 10 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .17.

4.3.2. Segunda hipótesis

La gestión contable como proveedor de información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo se relaciona con los gastos de administración.

a. Hipótesis nula (H_0)

La gestión contable como proveedor de información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo **NO** se relaciona con los gastos de administración.

b. Hipótesis alternante (H_1)

La gestión contable como proveedor de información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo **SI** se relaciona con los gastos de administración.

c. **Nivel de significación (α):** es la probabilidad de rechazar la hipótesis siendo verdadera, para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1),(r-1)} gl. = 18.31$

d. **Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 32.795$$

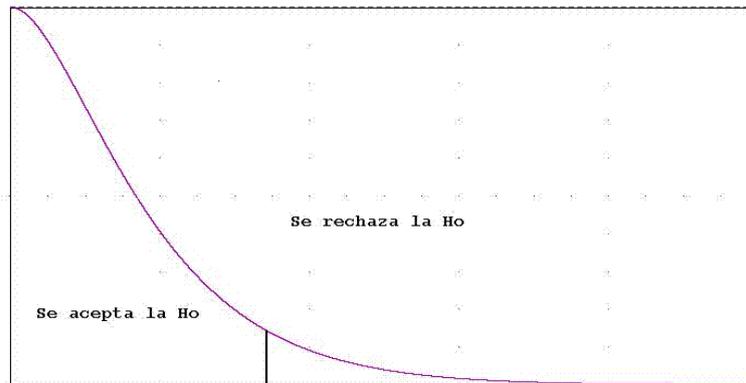
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 02.

e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 18.31 \quad X^2_c = 32.795$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La gestión contable como proveedor de la información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo **SI** se relaciona con los gastos de administración”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 02 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N° 02

¿Cuál es el requerimiento fundamental que la empresa cumple al determinar las especificaciones del nivel de servicio? *versus* 29. ¿Cuál es el elemento que incide en la determinación de los gastos de administración de la empresa?

Recuento

		29. ¿Cuál es el elemento que incide en la determinación de los costos de administración de la empresa?						Total
		Gastos técnicos y administrativos.	Alquileres.	Depreciaciones.	Obligaciones y seguros.	Personal.	Ninguna de las anteriores.	
5. ¿Cuál es el requerimiento fundamental que la empresa cumple al determinar las especificaciones del nivel de servicio?	Asegurar la rendición de cuentas por parte del proveedor.	11	0	0	1	14	0	26
	Determinar el precio del servicio.	2	3	9	0	8	0	22
	Ninguna de las anteriores.	2	0	0	1	6	1	10
Total		15	3	9	2	28	1	58

Elaboración: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	GI	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	32.795	10	.000
Razón de verosimilitud	35.880	10	.000
Asociación lineal por lineal	1.982	1	.159
N de casos válidos	58		

a. 14 casillas (77,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,17.

4.3.3. Tercera hipótesis

La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas relacionándose con los costos de servicio.

a. Hipótesis nula (H_0)

La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas y **NO** relacionándose con los costos de servicio.

b. Hipótesis alternante (H_1)

La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas y **SI** relacionándose con los costos de servicio.

c. **Nivel de significación (α):** es la probabilidad de rechazar la hipótesis siendo verdadera, para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 12.59$

d. **Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 31.093$$

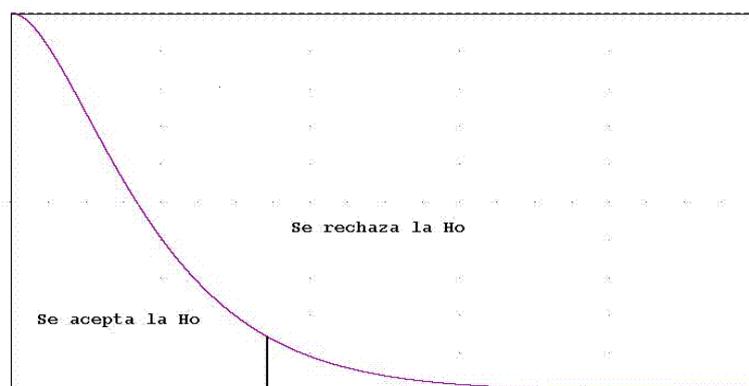
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 12.59 \quad X^2_c = 31.093$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que "La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas y **SI** se relaciona positivamente con los costos de servicio de las empresas de telecomunicaciones de Lima metropolitana, año 2013", lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 03 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N° 03

12. ¿Qué nivel de integración busca su empresa con la implementación del outsourcing contable?* versus **25. ¿Cuál es el sistema de costo que utiliza la empresa para determinar los costos de servicios?**

Variables		25. ¿Cuál es el sistema de costo que utiliza la empresa para determinar los costos de servicios?				Total
		Sistema de costo por órdenes específicos.	Sistema de costo por procesos.	Costos ABC.	Ninguna de las anteriores.	
12. ¿Qué nivel de integración busca su empresa con la implementación del outsourcing contable?	Medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación.	26	2	1	10	39
	Alto.	4	10	1	2	17
	Muy alto.	0	1	1	0	2
Total		30	13	3	12	58

Elaboración: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	31.093 ^a	6	.000
Razón de verosimilitud	27.322	6	.000
Asociación lineal por lineal	.677	1	.411
N de casos válidos	58		

a. 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .10.

4.3.4. Cuarta hipótesis

La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial se relaciona con los gastos de distribución.

a. Hipótesis nula (H_0)

La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial **NO** se relaciona con los gastos de distribución.

b. Hipótesis alternante (H_1)

La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial **SI** se relaciona con los gastos de distribución.

c. Nivel de significación (α): es la probabilidad de rechazar la hipótesis siendo verdadera, para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 21.00$

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 35.648$$

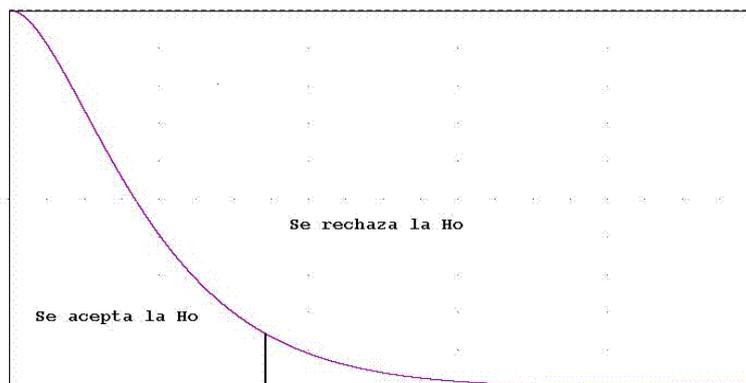
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 04.

e. Toma de decisiones



$$X^2_t = 21.00 \quad X^2_c = 35.648$$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que “La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial **SI** se relaciona con los gastos de distribución”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la tabla de contingencia N° 04 y el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado.

Tabla de contingencia N° 04

16. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para gestionar el riesgo al implementar el outsourcing contable? *versus* 21. ¿Cuál es el componente de mayor influencia para determinar los costos de distribución de la empresa?

Recuento

		21. ¿Cuál es el componente de mayor influencia para determinar los costos de distribución de la empresa?					Total
		Almacenamiento.	Despacho.	Entrega.	Publicidad.	Ninguna de las anteriores.	
16. ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para gestionar el riesgo al implementar el outsourcing contable?	Definición de políticas claras de riesgo y control.	5	0	4	12	3	24
	Monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito del negocio.	0	0	3	0	0	3
	Desarrollar herramientas de medición que evalúen distintos aspectos de la organización.	9	1	1	8	0	19
	Identificar los riesgos inherentes a un proceso específico.	8	0	1	0	3	12
	Total	22	1	9	20	6	58

Elaboración: Propia

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor de la prueba.	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	35.648 ^a	12	.000
Razón de verosimilitud	36.150	12	.000
Asociación lineal por lineal	5.984	1	.014
N de casos válidos	58		

a. 16 casillas (80.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .05.

4.4 Caso práctico:

A inicios del año 2013 la junta directiva de socios de la empresa de telecomunicaciones XYZ S.A., por recomendación de la gerencia general, decide entregar su área de contabilidad en outsourcing pues por objetivos estratégicos la empresa debe dedicarse en sus actividades distintivas.

Etapas de planificación

La Gerencia General convoca a un consultor externo para que se pronuncie sobre las prácticas contables y las nuevas tendencias mundiales en la gestión del área de contabilidad de las empresas de telecomunicaciones, así como empresas similares. Luego, se identifica a los posibles proveedores potenciales del servicio de outsourcing de contabilidad.

Seguidamente, se procede a convocar a las posibles empresas proveedoras del servicio de outsourcing contable y recoger propuestas interesantes, tanto en el aspecto metodológico como en el tecnológico y de gestión. Finalmente, se define los alcances y especificaciones requeridos para el servicio, que se detallan a continuación:

- a. Descripción del servicio e interacción prevista.
 - Lectura de medidores
 - Tecnología
 - Obligaciones
 - Reparto de recibos y documentos
 - Aspectos de calidad
 - Inspecciones
- b. Volúmenes.
- c. Forma de pago.

Etapa de selección

Definidas las especificaciones requeridas del servicio de outsourcing, que conforman los términos de referencia para el concurso de precios, el paso siguiente consiste en realizar la convocatoria y posterior selección del proveedor.

Luego de la presentación de las propuestas, se inicia el proceso de evaluación de acuerdo con la tabla de calificación y se procede a la verificación de los requisitos formales exigidos en las bases tales como:

- Declaración jurada de aceptación de las bases, condiciones y procedimientos del proceso de selección, veracidad de los documentos e información que se presentan para efectos del proceso, compromiso de mantener la oferta y compromiso de implementación inmediata.
- Presentación de la ficha de inscripción de la empresa en los Registros Públicos.
- Copia del RUC
- Relación de los principales contratos sustentados.
- Referencias bancarias
- Acreditación de la infraestructura y equipamiento.
- Currículo sustentado del personal propuesto.
- Compromiso de ejecución del servicio con el personal propuesto.

Etapa de implementación

Luego de haber realizado la selección del contratista, se procede a la firma del contrato y al inicio de la fase de implementación del servicio. Esta se puede separar en dos etapas diferenciales: etapa preoperativa y etapa operativa.

Etapa preoperativa

La empresa designa al gerente de contabilidad como representante de la empresa para esta etapa del proyecto. En esta etapa se realiza los siguientes procedimientos:

- Organización de empresa XYZ S.A.

- Definición de plazos y las fechas de cumplimiento.
- Suscripción de actas Empresa XYZ – Proveedor como la contratación del personal del proveedor.
- Infraestructura del proveedor. (software contable a utilizar, equipamiento, logística)
- Herramientas del proveedor para la gestión.

Etapa operativa

Una vez finalizada la etapa pre operativa del proyecto, el contrato entra en ejecución y tiene un plazo de duración de cuatro años con probabilidad de renovación.

Etapa de control y auditorías

Tanto la empresa como el proveedor desarrollan mecanismos con la finalidad de mantener la calidad de información de las distintas actividades.

A continuación se muestra los estados financieros de la empresa de telecomunicaciones XYZ S.A. sin y con servicio de outsourcing contable.

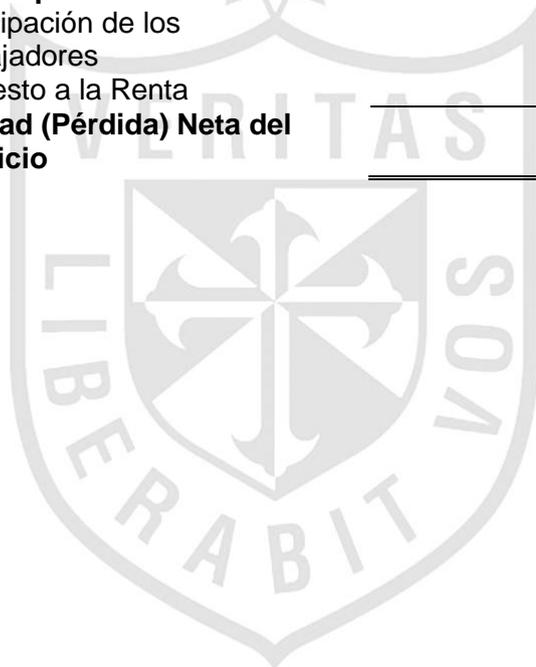
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (SIN SERVICIO DE OUTSOURCING)

Al 31 de diciembre del 2013
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	65,000	Obligaciones financieras	3,500
Cuentas por Cobrar Comerciales	4,500	Cuentas por Pagar Comerciales	30,003
Cuentas por cobrar diversas	23,000	Tributos y aportes por pagar	40,000
Existencias	124,000	Remuneraciones y participaciones por pagar	63,000
Gastos contratados por anticipado	3,000	Total Pasivo Corriente	<u>136,503</u>
		Pasivo No Corriente	
Total Activo Corriente	<u>219,500</u>	Obligaciones financieras	50,500
		Total Pasivo No Corriente	<u>50,500</u>
Activo No Corriente		Total Pasivo	<u>187,003</u>
Inversiones mobiliarias	120,000	Patrimonio Neto	
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	176,310	Capital	300,000
		Capital Adicional	6,500
Intangibles neto	45,000	Excedente de revaluación	47,400
Total Activo No Corriente	<u>341,310</u>	Resultados Acumulados	19,907
		Total Patrimonio	<u>373,807</u>
TOTAL ACTIVO	<u><u>560,810</u></u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u><u>560,810</u></u>

ESTADO DE RESULTADOS
(SIN SERVICIO DE OUTSOURCING)
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ S.A.
 Por el año terminado al 31 de diciembre del 2013

Ventas Netas		153,000
Costo de Venta		(64,600)
Utilidad Bruta		88,400
Gastos de Ventas		(12,828)
Gastos de Administración		(44,700)
Total Gastos Operacionales		(57,528)
Utilidad Operativa		30,872
Gastos Financieros		(1,500)
Otros Ingresos de Gestión		1,540
Resultado antes de Particip.		30,912
y del Impuesto a la Renta		30,912
Participación de los Trabajadores		(2,473)
Impuesto a la Renta		(8,532)
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio		19,907



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (CON SERVICIO DE OUTSOURCING)

Al 31 de diciembre del 2013
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	73,540	Obligaciones financieras	3,500
Cuentas por Cobrar Comerciales	51,040	Cuentas por Pagar Comerciales	44,310
Otras cuentas por cobrar	33,000	Tributos y aportes por pagar	33,994
Existencias	75,674	Remuneraciones y participaciones por pagar	30,000
Gastos contratados por anticipado	3,000	Total Pasivo Corriente	111,804
		Pasivo No Corriente	
Total Activo Corriente	236,254	Obligaciones Financieras	43,500
		Total Pasivo No Corriente	43,500
Activo No Corriente		Total Pasivo	155,304
Inversiones mobiliarias	120,000	Patrimonio Neto	
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	148,546	Capital	300,000
		Capital Adicional	6,500
Intangibles neto	35,000	Excedente de revaluación	47,400
Total Activo No Corriente	303,546	Resultados Acumulados	30,596
		Total Patrimonio	384,496
TOTAL ACTIVO	539,800	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	539,800

**ESTADO DE RESULTADOS
(CON SERVICIO DE OUTSOURCING)
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ S.A.**
Por el año terminado al 31 de diciembre del 2013

Ventas Netas	168,300
Costo de Venta	(67,830)
Utilidad Bruta	100,470
Gastos de Ventas	(16,000)
Gastos de Administración	(39,000)
Total Gastos Operacionales	(55,000)
Utilidad Operativa	45,470
Gastos Financieros	(1,500)
Otros Ingresos de Gestión	3,540
Resultado antes de Particip. y del Impuesto a la Renta	47,510
Participación de los Trabajadores	(3,801)
Impuesto a la Renta	(13,113)
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	30,596

Al comparar el estado de resultados observamos que las utilidades con servicio de outsourcing contable en el año 2013 llegan a S/. 30,596 y sin servicio de outsourcing contable a S/.19,907. Se aprecia un incremento de las utilidades en un 54%, en consecuencia se logra una mayor rentabilidad

Esta mejora en los resultados, se debe principalmente a que aplicando el servicio de outsourcing como mecanismo de gestión permite a las empresas de telecomunicaciones centrarse en su actividad distintiva (core business: negocio principal), es decir, concentrar todos los recursos en mejorar el servicio del giro principal de negocio como se puede comprobar con el incremento del margen de contribución en 2%.

Asimismo, se puede apreciar que con la implementación del servicio de outsourcing, disminuye los gastos de administración en 13 %, puesto que ya no se incurre en gastos de planilla porque ahora el área de contabilidad es sólo un proveedor más.

ESTADO DE RESULTADOS
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES XYZ S.A.

	2013	2013
	Con Servicio	Sin Servicio
	Outsourcing	Outsourcing
Ventas Netas	168,300	153,000
Costo de servicio	<u>(67,830)</u>	<u>(64,600)</u>
Utilidad Bruta	100,470	88,400
Gastos de Ventas	(16,000)	(12,828)
Gastos de Administración	<u>(39,000)</u>	<u>(44,700)</u>
Total Gastos Operacionales	<u>(55,000)</u>	<u>(57,528)</u>
Utilidad Operativa	45,470	30,872
Gastos Financieros	(1,500)	(1,500)
Otros Ingresos de Gestión	<u>3,540</u>	<u>1,540</u>
Resultado antes de Particip.		
y del Impuesto a la Renta	47,510	30,912
Participación de los Trabajadores	(3,801)	(2,473)
Impuesto a la Renta	<u>(13,113)</u>	<u>(8,532)</u>
Utilidad (Pérdida) Neta del		
Ejercicio	<u>30,596</u>	<u>19,907</u>

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

En la actualidad, las empresas de telecomunicaciones, así como, las de otros 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.

Los costos de mantener áreas de contabilidad, facturación, cobranzas, pagos son elevados considerando que éstos podrían ser llevados a cabo por terceros manteniendo los niveles de calidad que se considere necesario.

Es aquí que surge la presente investigación “El outsourcing contable y los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana” como herramienta para facilitar la optimización de recursos.

Los resultados plasmados en esta investigación son confiables puesto que los instrumentos utilizados fueron llevados a cabo con la transparencia adecuada. Las limitaciones por la escasa información especializada no afecta a los resultados obtenidos. Sin embargo, durante la aplicación de la encuesta se debe mencionar que sólo fue realizada a los profesionales de las principales empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana.

En el estudio de la variable independiente y luego de haberse llevado a cabo el análisis de interpretación de la misma, se ha dado a conocer lo relevante de la aplicación del outsourcing contable como una moderna herramienta que ayuda a optimizar los costos operativos en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana.

En relación a ello, podemos señalar que esta investigación puede ser utilizada como base para futuras investigaciones en otros sectores empresariales como transportes, industria, comercio, hotelería, servicios, entre otros. Puesto que al igual que sector de telecomunicaciones, el área de contabilidad es una actividad no principal en el giro del negocio pero sí lo suficientemente relevante para que se tomen decisiones en base a la información obtenida por lo que no debe sólo buscarse un proveedor que realice la tarea por la empresa, sino uno que persiga el mismo objetivo.

Del resultado de las encuestas aplicadas podemos identificar que el 55.2% de los encuestados tiene como objetivo estratégico la reducción de costos operativos al implementar el outsourcing contable. Esto debido a que las empresas de telecomunicaciones en la actualidad, al mantener el área de contabilidad necesitan invertir en personal calificado y en su capacitación, luego la utilización de esta herramienta les posibilita concentrarse en su actividad principal.

Además, se debe tener en cuenta que junto con el objetivo estratégico que las entidades persiguen, también se encuentra la orientación de optimizar los procesos de contabilidad efectuados por cuenta de la propia empresa, con el outsourcing la entrega de información será de mayor calidad y frecuencia, debido a la especialización.

De igual forma la empresa garantiza los aspectos de calidad de sus procesos al considerar en un 82.8% de los encuestados a las condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing por la empresa proveedora como un aspecto relevante en la elaboración del contrato.

Al entregar al área de contabilidad en outsourcing las empresas no sólo buscan una relación convencional con el proveedor, sino una en la que se establece alianzas estratégicas a largo plazo y requiere de gran compromiso de ambas

partes, lo que se ve reflejado en que el 41.4% persigue una relación de outsourcing para la transformación del negocio.

Así mismo, la variable dependiente “Costos operativos” nos ha permitido observar si las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana incurren en costos operativos relacionados al área de contabilidad los que ocasiona que haya menor inversión para la actividad distintiva, así como si los procesos utilizados son los adecuados y determinar qué tipo de decisiones son tomadas en base a ellos.

Con respecto a conocimientos teóricos de contabilidad, se obtuvo que el 72.4% indica que la NIC 18 es la que más incide en la determinación de costos de servicios. Esto refleja que tanto la determinación de costos como la presentación de los estados financieros no se basan en criterios adecuados (NIC 2).

Asimismo, el 63.8% manifiesta que la principal función de los gastos de distribución es el uso intensivo de publicidad y que los encuestados fueron indiferentes a la búsqueda de nuevos canales de comercialización, siendo esta una función relevante en los gastos de distribución.

De las encuestas realizadas podemos resaltar que el 48.3% indica que el elemento con mayor incidencia en la determinación de los gastos de administración son los gastos del personal, el cual evidencia que en la actualidad son elevados y deben optimizarse para que los recursos liberados sean invertidos en las actividades distintivas.

También, el 60.3% de los encuestados señala que mantener el área de contabilidad en la empresa representa entre el 25% al 50% de los gastos de administración que se incurren lo cual es alto para un proceso que no impacta en el giro principal ni aumenta valor agregado.

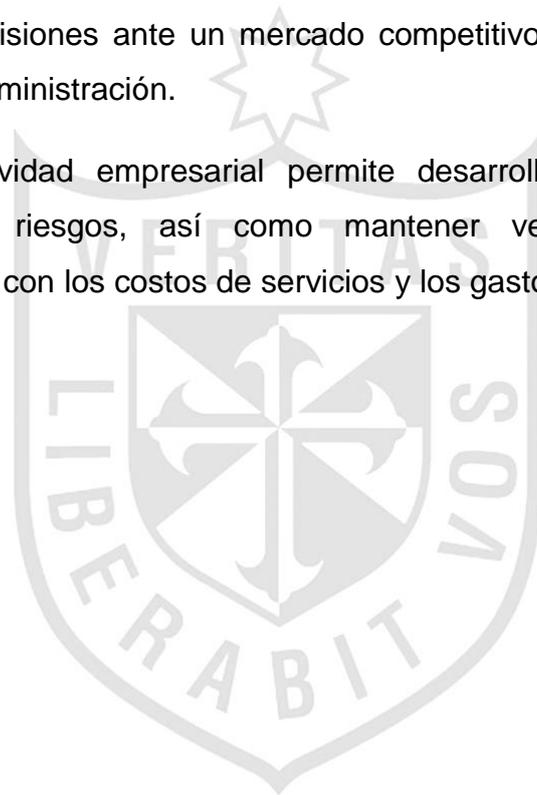
De lo expuesto, la aplicación del outsourcing contable en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana es una valiosa herramienta de gestión, que bajo una moderna filosofía que permite formar una alianza estratégica con el proveedor del servicio en la que ambas empresas involucradas buscan 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 comparten los riesgos.

El outsourcing no debe ser confundido con la tercerización que sólo consiste en que la empresa tercerizadora se hace cargo de una parte o varias partes del proceso productivo de manera integral, bajo su cuenta y riesgos, y debe contar con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, debiendo ser responsables por los resultados.



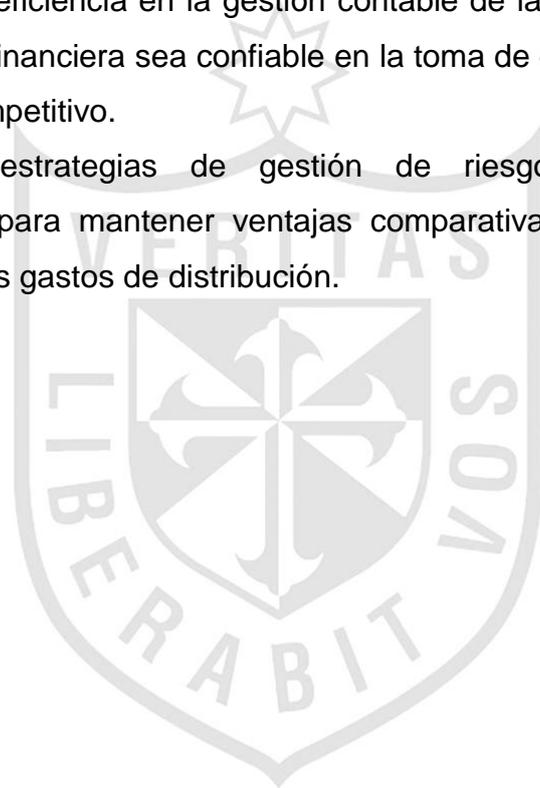
5.2 Conclusiones

- a. El Outsourcing contable permite reducir los costos operativos y mejorar la competitividad.
- b. El planeamiento estratégico como herramienta de gestión gerencial para alcanzar los objetivos propuestos, facilita con mayor acierto la toma de decisiones.
- c. La información necesaria proveniente de la gestión contable para la toma de decisiones ante un mercado competitivo se relaciona con los gastos de administración.
- d. La competitividad empresarial permite desarrollar estrategias en la gestión de riesgos, así como mantener ventajas comparativas relacionadas con los costos de servicios y los gastos de distribución.



5.3 Recomendaciones

- a. Implementar el outsourcing contable para lograr la reducción de costos, alcanzar la competitividad de las organizaciones y se aplique como estrategia empresarial, debido a sus múltiples ventajas.
- b. Establecer el planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial que permita facilitar la toma de decisiones para alcanzar los objetivos empresariales.
- c. Mantener la eficiencia en la gestión contable de la empresa para que la información financiera sea confiable en la toma de decisiones frente a un mercado competitivo.
- d. Desarrollar estrategias de gestión de riesgos y competitividad empresarial para mantener ventajas comparativas con los costos de servicios y los gastos de distribución.



FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas

- Apaza, M., y Santa Cruz, A. (2001). *Contabilidad de Costos*. Lima: Instituto de investigación "El Pacífico".
- Corral, S. (1994). *Strategic planning for library and information services*. London: Aslib.
- Hornegren, Ch. (2007). *Contabilidad de Costos: un enfoque de gerencia*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. *El marketing de servicios profesionales*. Estados Unidos: Prentice Hall Press.
- Lamb, C. y McDaniel, C. (2006). *Marketing*. México: Hardcover.
- Manual de Contabilidad de gestión I. (2011). Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Montenegro, J. (2013). *Control de calidad en el proceso de calificación de expedientes y su incidencia en los costos operativos del otorgamiento de pensión de jubilación Decreto Ley No. 19990*. Tesis de Contador Público. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Morote, C. (2013). *Optimización del crecimiento de información mediante la implementación de un módulo de finanzas – ERP para una empresa de outsourcing contable y financiero en Lima Metropolitana*. Tesis de licenciatura, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Peralta, L. (2007). *La gestión del outsourcing de planilla a nivel de las empresas pesqueras*. Tesis de Contador Público. Facultad de Ciencias

Contables, Económicas y Financieras, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Editorial Norma.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Steiner, G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Villegas, C. F. (2001). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Pearson Education.

Fuentes hemerográficas

- Choy, E. (2012). El dilema de los costos en las empresas de servicios. *Quipukamayoc*, 7-14.

Fuentes electrónicas

- Ambrosio, L. (31 de Octubre de 2002). *Oportunidades y riesgos del Outsourcing en la administración tributaria*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=7&ved=0CD8QFjAG&url=http%3A%2F%2Fwebdms.ciat.org%2Faction.php%3Fkt_path_info%3Dktcore.actions.document.view%26fDocumentId%3D2832&ei=jPisU4-1L6fUsATdkYGwAQ&usg=AFQjCNGslztnuufMslkq0hTwu9
- Brian, L. y Ian, C. (1997). Historia y definición de outsourcing. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>
- *Importancia de los costos en la toma de decisiones* (2006). Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de <http://todoingenieriaindustrial.wordpress>.

com/gestion-de-costos/1-5-importancia-de-los-costos-en-la-toma-de-decisiones/

- Mejía, C. (s.f). *La Ventaja competitiva por costos*. Recuperado el 25 de octubre del 2014, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Mayo1999.pdf>
- Ministerio de Agricultura (2014). *Importancia del planeamiento estratégico*. Recuperado el 25 de octubre del 2014, de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/importancia.pdf>
- Ministerio de Trabajo (2012). *Tercerización laboral*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informacion/EMPRESAS/INF_TERCERIZACION_LABORAL.pdf
- *Outsourcing contable financiero* (2013). Recuperado el 21 de Setiembre de 2013, de <http://wasanga.com/consemprin/el-outsourcing-contable-financiero/?id=consemprin>
- Perceptica. (s.f.). *Outsourcing*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de <http://www.perceptica.com.ar/Manual%20Outsourcing.pdf>
- *Sistema de Gestión Contable*. (2012). Recuperado el 25 de Junio de 2014, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-contable.html>



ANEXO 01:

MATRIZ DE CONSISTENCIA
EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2013

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables e Indicadores	Metodología
¿Es el outsourcing contable un servicio de gestión de negocios que puede permitir reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013?	Precisar si el Outsourcing contable como herramienta de gestión puede permitir reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima Metropolitana, año 2013.	El outsourcing contable como herramienta de gestión de los negocios actuales y futuros de una organización permite reducir los costos operativos y mejorar la competitividad en las empresas de telecomunicaciones de Lima metropolitana.	X: Outsourcing contable Indicadores x1 Planeamiento estratégico x2 Gestión contable x3 Competitividad empresarial x4 Gestión del riesgo	<p>1. Diseño metodológico: No experimental: Transaccional – Correlacional 2. Tipo: Investigación Aplicada 3. Nivel: Descriptivo 4. Procedimiento de contrastación de hipótesis: Distribucion chi-cuadrada 5. Población: La población que conforma la investigación está delimitada por 218 profesionales entre gerentes generales, contadores, administradores y economistas de las 8 principales empresas de telecomunicaciones, registradas por la SUNAT de acuerdo a su RUC ubicadas en los distritos de Lima Metropolitana, según el Registro Nacional de Telecomunicaciones del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones-OSIPTEL. 6. Muestra: Se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple propuesto por R.B. Ávila Acosta en su libro "Metodología de la Investigación": $n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 [N-1] + Z^2 PQ}$ Donde: Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 90% de confianza. P: Proporción de profesionales de las empresas de telecomunicaciones que manifestaron una optimización de costos operativos debido a la aplicación del outsourcing contable; para el presente estudio representa un valor de (p=0.6), es decir el 60%. Q: Proporción de profesionales de las empresas de telecomunicaciones que manifestaron lograr una optimización de costos operativos sin la necesidad de la aplicación del outsourcing contable; para el presente estudio representa un valor de (q=0.4), es decir 40%. e : Margen de error 9% N: Población n : Tamaño óptimo de muestra. Entonces, a un nivel de significancia de 90% y 5.38% como margen de error n será : $n = \frac{(1.64)^2 (0.6) (0.4) (218)}{(0.09)^2 (218-1) + (1.64)^2 (0.6) (0.4)}$ n = 58 Profesionales de empresas de telecomunicaciones Esta muestra, se seleccionará de manera aleatoria. 7. Técnicas de recolección de datos: Métodos: Descriptivo, estadístico, análisis - síntesis, entre otros. Técnica: La encuesta. Instrumento: La entrevista. 8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la Información: Statistical Package for the Social Sciences, conocido por sus siglas SPSS, edición IBM® SPSS® Statistics 22.</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿El planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones? b. ¿La gestión contable se relaciona con los gastos de administración? c. ¿La competitividad empresarial se relaciona con los costos de servicios? d. ¿La gestión del riesgo se relaciona con los gastos de distribución?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a. Evaluar si el planeamiento estratégico influye en la toma de decisiones. b. Identificar si la gestión contable se relaciona con los gastos de administración. c. Precisar si la competitividad empresarial se relaciona con los costos de servicios. d. Identificar si la gestión del riesgo relaciona con los gastos de distribución.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El planeamiento estratégico como herramienta de control gerencial para alcanzar objetivos influye en la toma de decisiones. b. La gestión contable como proveedor de información necesaria para la toma de decisiones ante un mercado competitivo se relaciona con los gastos de administración. c. La competitividad empresarial permite desarrollar y mantener ventajas comparativas relacionándose con los costos de servicio. d. La gestión del riesgo como estrategia de desarrollo empresarial se relaciona con los gastos de distribución.</p>	<p>Y: Costos operativos Indicadores y1 Toma de decisiones y2 Gastos de administración y3 Costos de servicios y4 Gastos de distribución</p>	

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: La presente entrevista tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema “**EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2013**”; sobre este particular se le recuerda que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga a bien de contestarlas objetivamente.

ENTREVISTADO: _____

a.- En su opinión, en el contexto de la globalización y el desarrollo de las modernas Tecnologías de Información ¿Cuáles son los beneficios que brinda el outsourcing contable?

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

b.- Dentro del entorno de la crisis económica que afecta a los países de América Latina ¿Cuáles son las razones por las que los inversionistas hacen uso del outsourcing contable?

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....
.....
.....
.....

c.- Desde sus inicios hasta la actualidad ¿Cómo ha sido la evolución del servicio de outsourcing contable a nivel mundial?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

d.- El outsourcing como herramienta estratégica para conseguir los objetivos de las empresas no es un tema nuevo, sin embargo y quizá cada vez más, se debate sobre sus ventajas e inconvenientes. A su criterio, ¿Cuáles son las desventajas que se derivan de esta práctica?

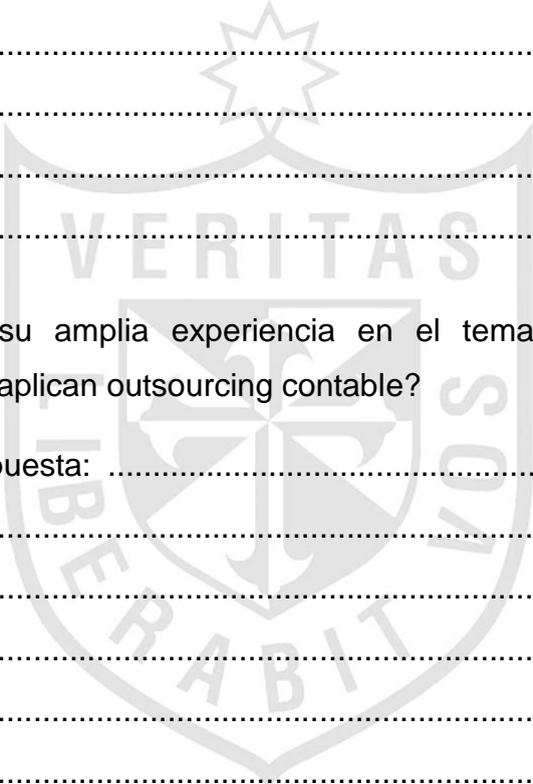
Justifique su respuesta:

.....
.....

.....
.....
.....
.....

e.- En torno a las nuevas herramientas y estrategias empresariales ¿Cuáles son las tendencias de outsourcing que marcarán los próximos años?

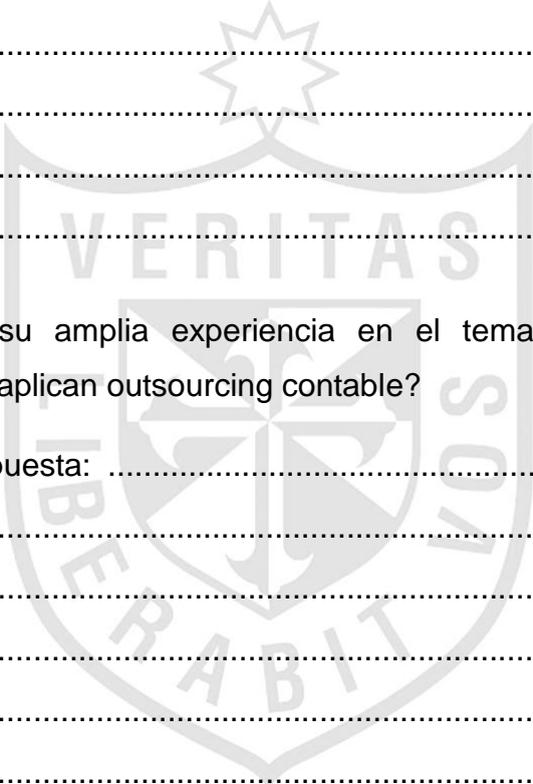
Justifique su respuesta:



.....
.....
.....
.....

f.- De acuerdo a su amplia experiencia en el tema, ¿Las empresas de telecomunicaciones aplican outsourcing contable?

Justifique su respuesta:



.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

g.- En su opinión, ¿Cuál es el nuevo enfoque sobre la incidencia de costos operativos en los resultados económicos de las empresas de telecomunicaciones?

Justifique su respuesta:

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

h.- En el marco del actual concepto de competitividad empresarial ¿De qué forma la reducción de costos ayuda a las empresas en el desarrollo de esta tarea?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

i.- En el entorno de las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial ¿Qué rubros comprenden los costos operativos?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

j.- En su opinión, ¿Es conveniente para las empresas de telecomunicaciones entregar el área de contabilidad en un proceso de outsourcing como herramienta de optimización de los costos operativos?

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Instrucciones:

La presente técnica de encuesta, busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado “**EL OUTSOURCING CONTABLE Y LOS COSTOS OPERATIVOS EN LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE LIMA METROPOLITANA, AÑO 2013**”, sobre este particular; se le solicita que en las preguntas que a continuación se presenta, elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X), esta técnica es anónima, se le agradece su colaboración.

VARIABLE: OUTSOURCING CONTABLE	
Indicador: Planeamiento estratégico	
Objetivo estratégico	
1 ¿Qué objetivo estratégico pretende alcanzar su empresa al implementar el outsourcing contable?	
a. Redefinir la organización	()
b. Tecnología en Sistema de Información	()
c. Alianzas estratégicas	()
d. Especialización	()
e. Reducir costos operativos	()
f. Ninguna de las anteriores	()
Plan de trabajo	
2 ¿Cuál es el aspecto principal que su empresa considera en el plan de trabajo del outsourcing contable?	
a. Tareas a realizar y plazos para las siguientes actividades de la fase de planificación.	()
b. Recursos necesarios para las tareas a realizar.	()
c. Roles y responsabilidades de los involucrados.	()
d. Criterios que se utilizarán para la toma de decisiones.	()
e. Puntos críticos para la toma de decisiones.	()
f. Aspectos administrativos del proyecto.	()
g. Ninguna de las anteriores.	()
Parámetro de referencia	
3 ¿Cuál es el parámetro de referencia de mayor relevancia que la empresa toma en cuenta para decidir llevar a cabo el outsourcing contable?	
a. Personal.	()
b. Clientes del proceso / servicio.	()
c. Activos utilizados.	()
d. Costos.	()
e. Aspectos de Calidad.	()
f. Especificaciones técnicas.	()
g. Proveedores internos / externos.	()
h. Ninguna de las anteriores.	()
Orientación estratégica	
4 ¿Cuál es la orientación estratégica que optaría la empresa al realizar el outsourcing contable?	

a. Resolver problemas puntuales.	()
b. Optimizar procesos.	()
c. Potenciar cambios.	()
d. Co-creación de valor futuro.	()
e. Captura de oportunidades de negocio específicas.	()
f. Ninguna de las anteriores.	()
Indicador: Gestión Contable	
Especificaciones del nivel de servicio	
5 ¿Cuál es el requerimiento fundamental que la empresa cumple al determinar las especificaciones del nivel de servicio?	
a. Asegurar la rendición de cuentas por parte del proveedor.	()
b. Determinar el precio del servicio.	()
c. Ninguna de las anteriores.	()
Componente de las especificaciones del nivel de servicio	
6 ¿Cuál es el componente más relevante de las especificaciones del nivel de servicio que la empresa considera?	
a. Definición de la unidad de medida y descripción de su medición.	()
b. Declaración de la razón por la que se lleva a cabo la medición de esa variable.	()
c. Descripción completa del método y el proceso para capturar los datos.	()
d. Descripción de los intervalos de tiempo que se toman en cuenta para realizar las mediciones.	()
e. Ninguna de las anteriores.	()
Consideración adicional	
7 ¿Cuál es la consideración adicional que tomaría en cuenta la empresa en el desarrollo del outsourcing contable?	
a. Efecto “caja negra”.	()
b. Efecto “ping pong”.	()
c. Ninguna de las anteriores.	()
Contrato	
8 ¿Cuál es el aspecto de mayor importancia que considera la empresa en la elaboración del contrato de outsourcing contable?	
a. Vigencia del contrato.	()
b. Condiciones del traspaso del personal.	()
c. Condiciones de la cesión de los activos.	()
d. Condiciones de la gestión de los procesos entregados en outsourcing.	()
e. Condiciones de la recuperación de la gestión de los procesos entregados en outsourcing.	()
f. Propiedad intelectual	()
g. Condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de su finalización.	()
h. Ninguna de las anteriores.	()
Indicador: Competitividad Empresarial	
Tipo de relación de outsourcing	
9 ¿Qué tipo de relación persigue su empresa al realizar el outsourcing contable?	
a. Relación convencional.	()
b. Relación de colaboración.	()

c. Relación de outsourcing para la transformación del negocio.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Actividades distintivas	
10 ¿Cuál es la característica más relevante que toma en cuenta para identificar las actividades distintivas de la empresa?	
a. Conjunto de habilidades y conocimientos, no productos y funciones.	()
b. Flexibles, enfocadas al largo plazo y capaces de adaptarse a nuevas condiciones.	()
c. Limitadas en número.	()
d. Fuentes únicas de manejo en la cadena de valor.	()
e. Áreas de dominio exclusivo de la organización.	()
f. Relacionadas con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores a largo plazo.	()
g. Forman parte constitutiva de los sistemas de la organización.	()
h. Ninguna de las anteriores.	()
Ventaja competitiva	
11 ¿Cuál es la ventaja competitiva que la empresa busca a través del outsourcing contable?	
a. Reducir y controlar los costos operativos.	()
b. Acceso a habilidades de clase mundial.	()
c. Estabilidad en la gestión.	()
d. Liberar recursos internos para otros propósitos.	()
e. Compatir el riesgo.	()
f. Proporcionar garantía de servicio.	()
g. Mejorar el enfoque estratégico de la organización.	()
h. Ninguna de las anteriores.	()
Nivel de integración	
12 ¿Qué nivel de integración busca su empresa con la implementación del outsourcing contable?	
a. Muy bajo o inexistente.	()
b. Bajo a medio.	()
c. Medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación.	()
d. Alto.	()
e. Muy alto.	()
f. Ninguna de las anteriores.	()
Indicador: Gestión del riesgo	
Grado de control al proveedor	
13 ¿Cuál es el grado de control que tendría la empresa sobre el proveedor del outsourcing contable?	
a. Alto, basado en cumplimiento de tareas y tiempos.	()
b. Basado en las especificaciones del nivel del servicio.	()
c. Basado en cumplimiento de objetivos.	()
d. Según grado de confianza alcanzado.	()
e. Medio a bajo.	()
f. Ninguna de las anteriores.	()
Perfil del Proveedor potencial	
14 ¿Cuál es el criterio relevante que considera la empresa en el perfil del proveedor potencial del outsourcing contable para llevar a cabo un proceso de selección exitoso?	

a. Innovación comprobada.	()
b. Mejoramiento continuo.	()
c. Competitividad en la solución de problemas.	()
d. Relaciones dinámicas.	()
e. Cultura empresarial compatible.	()
f. Flexibilidad.	()
g. Tamaño de la empresa.	()
h. Ninguna de las anteriores.	()
Selección del proveedor	
15 ¿Cuál es el aspecto resaltante que toma en cuenta la empresa para seleccionar al proveedor del outsourcing contable?	
a. Análisis de las habilidades demostradas.	()
b. Análisis de las capacidades totales.	()
c. Análisis de relaciones dinámicas.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Mecanismo	
16 ¿Qué mecanismo utiliza la empresa para gestionar el riesgo al implementar el outsourcing contable?	
a. Definición de políticas claras de riesgo y control.	()
b. Monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito del negocio.	()
c. Desarrollar herramientas de medición que evalúen distintos aspectos de la organización.	()
d. Identificar los riesgos inherentes a un proceso específico.	()
e. Ninguna de las anteriores.	()
VARIABLE: COSTOS OPERATIVOS	
Indicador: Toma de decisiones	
Decisiones estratégicas	
17 ¿Cuál es la decisión estratégica fundamental que toma la empresa en base a los costos operativos?	
a. Expansión.	()
b. Crecimiento potencial.	()
c. Plan de Inversiones.	()
d. Fijación de precios.	()
e. Ninguna de las anteriores.	()
Etapas	
18 ¿Cuál es la etapa que considera relevante en la toma de decisiones de la empresa?	
a. Identificación del problema.	()
b. Identificación de los criterios para la toma de decisiones.	()
c. Asignación de ponderaciones a los criterios.	()
d. Desarrollo y análisis de las alternativas.	()
e. Selección e implantación de una alternativa.	()
f. Evaluación de la efectividad de la decisión.	()
g. Ninguna de las anteriores.	()
Tipo de decisiones	
19 ¿Cuál es el tipo de decisiones que toma la empresa basándose en los costos operativos?	
a. Decisiones estratégicas o de planificación.	()
b. Decisiones tácticas o de pilotaje.	()

c. Decisiones operacionales o de regulación.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Técnica en la toma de decisiones	
20 ¿Qué técnica utiliza en la toma de decisiones de la empresa?	
a. Jerarquía de objetivos.	()
b. Análisis probabilísticos.	()
c. Árboles de decisiones.	()
d. Diagramas de influencia.	()
e. Ninguna de las anteriores.	()
Indicador: Gastos de Distribución	
Componente	
21 ¿Cuál es el componente de mayor influencia para determinar los gastos de distribución de la empresa?	
a. Almacenamiento.	()
b. Despacho.	()
c. Entrega.	()
d. Promoción.	()
e. Publicidad.	()
f. Ninguna de las anteriores.	()
Función	
22 ¿Cuál es la principal función que cumple los gastos de distribución que asume la empresa?	
a. Búsqueda de nuevos canales de comercialización	()
b. Uso intensivo de publicidad.	()
c. Programa de capacitación para vendedores.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Costo relevante	
23 ¿Considera la empresa a los gastos de distribución como costo relevante?	
a. Sí	()
b. No	()
c. Ninguna de las anteriores.	()
Impacto	
24 ¿Cuál es el impacto que tienen los gastos de distribución sobre la operación total de la empresa en base a la relación costos de distribución sobre ingresos totales?	
a. Menor a 1.	()
b. Igual a 1.	()
c. Mayor a 1.	()
Indicador: Costos de servicios	
Sistema de costo	
25 ¿Cuál es el sistema de costo que utiliza la empresa para determinar los costos de servicios?	
a. Sistema de costo por órdenes específicas.	()
b. Sistema de costo por procesos.	()
c. Costos ABC.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Normas Internacionales de Contabilidad	
26 ¿Cuál es la Norma Internacional de Contabilidad que más incide en la determinación de los costos de servicios de la empresa?	

a. NIC 18	()
b. NIC 2	()
c. Ninguna de las anteriores.	()
Método de valuación de existencias	
27 ¿Qué método de valuación de existencias utiliza la empresa?	
a. PEPS	()
b. UEPS	()
c. Costo promedio	()
d. Detallista	()
e. Identificación específica	()
f. Ninguna de las anteriores.	()
Rol	
28 ¿Cuál es el rol primordial que cumple los costos de servicios en la empresa?	
a. Medición de la ejecución del trabajo.	()
b. Valuación y control de inventarios.	()
c. Determinación del costo de servicio.	()
d. Fijación del precio de venta.	()
e. Formulación del presupuesto.	()
f. Útil para la toma de decisiones.	()
g. Ninguna de las anteriores.	()
Indicador: Gastos de administración	
Elementos	
29 ¿Cuál es el elemento que incide en la determinación de los gastos de administración de la empresa?	
a. Gastos técnicos y administrativos.	()
b. Alquileres.	()
c. Depreciaciones.	()
d. Obligaciones y seguros.	()
e. Personal.	()
f. Capacitación.	()
g. Ninguna de las anteriores.	()
Mano de Obra	
30 ¿Cuál es el método utilizado para determinar los gastos de mano de obra del área de contabilidad?	
a. Por horas.	()
b. Por objetivos.	()
c. Por funciones.	()
d. Ninguna de las anteriores.	()
Costo del área de contabilidad	
31 ¿Cuánto representa el costo de mantener el área de contabilidad respecto a los gastos totales de administración de la empresa?	
a. 0 a 25%	()
b. 25% a 50%	()
c. 50% a más.	()
Capacitación del Personal	
32 ¿Con qué frecuencia la empresa incurre en gastos de capacitación del personal del área contable?	
a. 1 vez al mes.	()
b. 1 vez cada dos meses.	()

- | | | | |
|----|----------------------------|---|---|
| c. | 1 vez cada tres meses. | (|) |
| d. | 1 vez cada seis meses. | (|) |
| e. | 1 vez al año. | (|) |
| f. | Ninguna de las anteriores. | (|) |

