

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE  
OUTSOURCING EN EL MANEJO Y ADMINISTRACION DE NOMINAS DE  
PERSONAL.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

DORA LISET RAMIREZ JUAREZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DEL AÑO 2004

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario a.i.:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal Primero:	Lic. Canton Lee Villela
Vocal Segundo:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.M.P. Juan Francisco Moreno Murphy
Vocal Quinto:	B.C. Jairo Daniel Dávila López

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES DE AREAS PRACTICAS**

**BASICAS**

Area de Matemática-Estadística:	Lic. Edgar Castañeda Valdez
Area de Contabilidad:	Lic. Alfonso Mardoqueo Lima Cruz
Area de Auditoría:	Lic. Roberto Lima Contreras

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Examinador:	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Examinador:	Lic. Edgar Adrian Archiva Valdez

**Contadores Públicos y Auditores**

Firma Miembro en Guatemala de  
Grant Thornton International

**Grant Thornton** 

Pineda, Tezó y Asociados, S.C.

Guatemala, 15 de octubre de 2003

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Ciudad

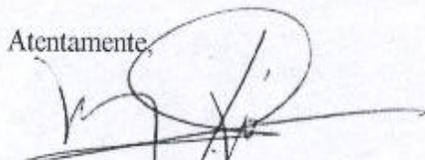
Estimado Lic. Velásquez:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que de acuerdo con lo convenido con esa Facultad, he procedido a asesorar y revisar el trabajo de tesis titulado: "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE NÓNIMAS DE PERSONAL", presentado por la alumna Dora Liset Ramírez Juárez.

Después de haber asistido en su investigación al ponente, he llegado a la conclusión que el trabajo de tesis, satisface las exigencias académicas y recomiendo que sea aprobada conforme lo establece el reglamento de exámenes; previo a optar el título del Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciada.

Agradeciendo la designación de que fui objeto, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Mario Tezó Escobar  
Colegiado No. 3240

/sc  
c.c. file

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, TRES DE MAYO DE DOS MIL CUATRO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.2, del Acta 8-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de abril de 2004, se conoció el Acta AUDITORIA 19-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de febrero de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL MANEJO Y ADMINISTRACION DE NOMINAS DE PERSONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante DORA LISET RAMIREZ JUAREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

A DIOS: Por iluminarme y hacer posible mi desarrollo profesional.

A MIS PADRES: Por el apoyo brindado en el transcurso de mi vida y mi carrera.

A MIS HERMANAS: Por la confianza que siempre me han tenido.

A MI ASESOR DE TESIS: Por guiarme en el desarrollo de mi trabajo de tesis.

A MIS AMIGOS Y

A MIS AMIGAS: Por la motivación, el apoyo y consejos que siempre me han brindado para seguir adelante.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A USTED

## INDICE

Capítulo	Contenido	Página
	Introducción	
I	LA EMPRESA	
	1.1 Definición	1
	1.2 Reseña histórica	2
	1.3 Formas de organización legal	3
	1.4 Principales actividades económicas	8
	1.5 Principales leyes aplicables a las empresas	10
II	OUTSOURCING	
	2.1 Definición	14
	2.2 Reseña histórica del Outsourcing	15
	2.3 Situación actual en Guatemala	18
	2.4 Tipos de servicios	20
	2.5 Beneficios del Outsourcing	25
	2.6 Riesgos del Outsourcing	30
III	OUTSOURCING DE NOMINAS DE PERSONAL	
	3.1 El Outsourcing prestado por el CPA	33
	3.2 Naturaleza de los servicios del Outsourcing	34
	3.3 Legislación aplicable	43

IV	CAUSAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL MANEJO Y ADMINISTRACION DE NOMINAS DE PERSONAL	
	4.1 Análisis del costo beneficio de la utilización de los servicios de nóminas de una empresa	76
	4.2 Causas económicas y administrativas por lo que las empresas deciden contratar los servicios de un tercero	78
	4.3 Contrato entre las partes	80
	4.4 Ventajas y desventajas en la contratación de los servicios para el manejo de nóminas de personal	87
V	CASO PRACTICO EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PRESTACION DE SERVICIO DE OUTSOURCING EN EL MANEJO Y ADMINISTRACION DE NOMINAS	
	5.1 Antecedentes	88
	5.2 Propuesta de servicios	105
	5.3 Carta de autorización de la Administración	110
	5.4 Ejecución del servicio de Outsourcing de nóminas de personal	111
	CONCLUSIONES	123
	RECOMENDACIONES	125
	BIBLIOGRAFIA	126

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad aportar conocimientos sobre los servicios de Outsourcing que presta el Contador Público y Auditor en su desarrollo profesional. En esta actividad, el profesional debe implementar los procedimientos necesarios para realizar un trabajo eficiente y eficaz con relación a los objetivos de la empresa, para lograr la productividad en las operaciones económicas y administrativas, que requiere en la actualidad el sector empresarial y por ende, enfrentarse a los cambios que requiere la globalización económica y competir a nivel internacional en la actividad de Outsourcing.

Las Instituciones que actualmente se encuentran en vías de modernización en su estructura organizacional, hacen necesario que el Contador Público y Auditor, tenga conocimiento sobre las herramientas modernas que exigen su implementación tales como: proveedores de servicios (manejo y administración de nóminas de personal a través de un Outsourcing), para tomar las decisiones adecuadas que éstos involucran, con el propósito de lograr y promover la eficiencia operacional deseada.

Como consecuencia de la modernización en la estructura organizacional de una empresa, implica que la administración se apoye en los conocimientos del Contador Público y Auditor, como ente responsable de proveer el servicio de manejo y administración de nóminas de personal.

Dentro de los aspectos económicos y administrativos que debe conocer el Contador Público y Auditor, como proveedor del servicio, se encuentran los siguientes: con cuanto personal cuenta la empresa, las ventajas económicas para el empleado, políticas internas para pago de prestaciones laborales, incentivos salariales al personal, etc.

La definición del problema sobre el cual está basada la presente investigación, consiste en la identificación de las estrategias que se deben utilizar para la eficaz administración y reducción de costos dentro de las empresas, utilizando los servicios de Outsourcing y para dar respuesta al mismo, el presente trabajo está dividido en cinco capítulos.

En el primer capítulo se definen los principales conceptos de empresas mercantiles, así como su reseña histórica, clasificación y la legislación aplicable.

En el segundo capítulo se muestra el marco teórico, el cual permite introducir al lector en temas específicos de la investigación como son: Outsourcing, reseña histórica, situación actual en Guatemala.

En el tercer capítulo se habla sobre los servicios que puede prestar el Contador Público y Auditor a través del Outsourcing, naturaleza de los servicios de Outsourcing en nómina de personal, legislación aplicable, entre otros.

El cuarto capítulo muestra las causas económicas y administrativas en el manejo y administración de nómina de personal.

El quinto capítulo muestra el caso práctico de la investigación desde la propuesta de servicios, como el producto final que en este caso es la elaboración de la nómina de personal.

Dentro de los objetivos que persigue la investigación están los siguientes:

- Dar a conocer las operaciones que presta el Outsourcing.

- Aportar conocimientos generales aplicados a la realidad del tema considerado, dando a conocer la importancia de contratar los servicios del Outsourcing.
- Ampliar el conocimiento con respecto a las operaciones de Outsourcing en una empresa comercial.
- Dar a conocer cuáles son los elementos que participan en las operaciones de prestación de servicios de outsourcing a una empresa en el área de recursos humanos.
- Dar a conocer los resultados económicos y financieros de la conveniencia de contratar los servicios de nóminas de outsourcing, en el manejo y administración de nóminas de personal.
- Dar a conocer que el outsourcing permite que las empresas comerciales centren su atención en operaciones más importantes.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

#### 1.1 DEFINICIONES DE EMPRESA

##### 1.1.1 La Empresa

Empresa se define como una entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y que se dedica a actividades industriales, mercantiles o la prestación de servicios.

En sentido estricto, la empresa se define como una persona jurídica constituida por la unión de capital y actividades que al cumplir con los requisitos para su formación y funcionamiento goza por imperio de ley de capacidad similar a la de una persona individual capaz de adquirir derechos y obligaciones.

##### 1.1.2 Desde el punto de vista económico

Empresa es la unidad en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requisitos del medio humano en el que actúa.

##### 1.1.3 Desde el punto de vista social

Es una entidad económica que tiende a satisfacer las necesidades humanas, su objetivo final es la obtención de beneficios, que son aprovechados no sólo por sus miembros sino también por la comunidad en general.

##### 1.1.4 Otras definiciones

Es la unidad productora de servicios constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos y que se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Es la unidad económica social que en el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

#### 1.1.5 Definición Legal de Empresa Mercantil

El Código de Comercio, Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 655 define como empresa mercantil;

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.”

#### 1.2 RESEÑA HISTORICA

Se origina en los tiempos que en la economía familiar el poder de mando residía en el padre, la madre o en el consejo de ancianos; y ellos ejercían toda clase de funciones, disponían de lo que debía realizarse, así como, la manera de llevarlo a cabo; además, la de organizar y dirigir la producción.

En sus inicios surgió como un fenómeno de clase alta y económicamente fuerte, era considerada como una entidad donde el empresario imponía su voluntad disponiendo a su antojo de los bienes de producción casi en su totalidad, el empresario se consideraba como un pequeño soberano, pues gobernaba su empresa conforme a sus propias convicciones y disposiciones que siempre eran encaminadas a la obtención de más utilidad, sin importar que los trabajadores hicieran grandes esfuerzos para lograr las metas impuestas por el propietario.

Actualmente, gracias a herramientas como Outsourcing, cualquier empresa, sin importar el tamaño o alcance de sus requerimientos de recursos, puede tener acceso a los factores de

producción necesarios gracias a la especialización y las economías de aprendizaje alcanzadas por las empresas proveedoras de estos servicios. La práctica de outsourcing viene a romper con la mentalidad tradicionalista de mantener una gran estructura organizativa compuesta por muchas partes. Este nuevo enfoque estratégico permite a una empresa ser mas flexible, beneficiarse de la experiencia y de la economía de escala alcanzadas por otras compañías, por lo cual, muchas compañías pequeñas en vía de crecimiento pueden aprovechar estas ventajas y obtener externamente los recursos necesarios sin incurrir en altos costos administrativos y la inversión de tiempo que implica producirlos internamente, tal como ocurre con las grandes empresas organizadas verticalmente.

### 1.3 FORMAS DE ORGANIZACION LEGAL

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con los objetivos que persiguen, luego deben optar por la organización legal que les corresponda.

#### 1.3.1 Según su constitución patrimonial pueden dividirse en estatales, privadas o mixtas.

##### ESTATALES

Son aquellas que pertenecen al estado, al municipio o a la provincia, generalmente son empresas que por su naturaleza de su actividad las asume el estado o el municipio, tal como ocurre con las empresas de servicios público, las cuales el estado explota en forma monopolística, con la finalidad de operarlas en forma eficiente y a bajo costo.

##### PRIVADAS

Son todas aquellas que son operadas por la iniciativa privada en cualquiera de las formas que éstas adopten, es decir, en cualquier forma que estén organizadas, ya sea como empresas individuales o como sociedades (personas jurídicas).

### MIXTAS

Son aquellas operadas conjuntamente con el estado y por la iniciativa privada. Esta modalidad es muy excepcional.

1.3.2 Atendiendo a su naturaleza y propósito las empresas pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas

### LUCRATIVAS

Son todas aquellas empresas, que adoptan generalmente la forma de sociedad mercantil, comprendiendo naturalmente, la empresa individual y cuyo propósito específico es lucrar con la actividad a la que se dedica.

### NO LUCRATIVAS

Son aquellas cuyo propósito no es el lucro, sino que se dedican a un fin definido que puede ser cultural, benéfico, deportivo, etc., generalmente estas empresas adoptan la forma de organización de sociedad civiles, cuya característica esencial es su no lucratividad.

1.3.3 Atendiendo a la función económica que desarrollan las empresas se dividen en primarias o extractivas, secundarias o de transformación y en empresas de servicios

### PRIMARIAS O EXTRACTIVAS

Se dedican a la explotación de los recursos naturales tal como ocurre en las empresas que explotan minerales, recursos del mar, bosques, etc.

## SECUNDARIAS

Estas procesan o transforman las materias primas obtenidas de las empresas extractivas y cuyo producto final constituye el bien acabado que indirectamente sirve para la satisfacción de las necesidades humanas.

## DE SERVICIOS

Son aquellas que se dedican a la prestación de servicios para la satisfacción de necesidades humanas, tales como las empresas de transporte, de comunicaciones, servicios personales y / o profesionales, hospitales, clínicas, etc.

- 1.3.4 Atendiendo al elemento más importante de su organización, se dividen en sociedades de personas y de capitales

## DE PERSONAS

Son aquellas que generalmente adoptan la forma de empresas colectivas y en comandita, en las cuales el elemento relevante o de mayor importancia son las personas (socios), por el grado de responsabilidad que tiene en dichas empresas frente a terceros con los cuales se relacionan en el proceso de funcionamiento y el prestigio, en otras palabras, la solidez, el respaldo la garantía o la solvencia en que estas empresas ofrecen a aquellos con que sostienen relaciones financieras, las sustituye el elemento personal, socio que opera la sociedad.

## DE CAPITALS

Son aquellas que adoptan la forma de sociedades de responsabilidad limitada o anónima, en las cuales la garantía, solidez, respaldo de la organización descansa en el capital de la empresa más que en los costos que la constituyen ya que por lo general, en un momento

dado no pueden establecer con exactitud la propiedad de la empresa por desconocerse quienes poseen las acciones.

EL Código de Comercio de Guatemala nos señala la siguiente clasificación de sociedades mercantiles:

- a) Sociedad colectiva.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad de responsabilidad limitada.
- d) Sociedad anónima.
- e) Sociedad en comandita por acciones.

#### SOCIEDAD COLECTIVA

Sociedad colectiva es la que existe con una razón social y en la que todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidaria, de las obligaciones sociales que contraen.

#### SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

Esta sociedad está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones que contraen. La responsabilidad también recae en uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.

Las aportaciones de los socios no pueden ser representadas en títulos o acciones.

#### SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Esta sociedad está compuesta por varios socios que están obligados solamente al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga a la escritura social.

#### SOCIEDAD ANONIMA

Su capital está constituido y representado por acciones. Los accionistas responden por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus respectivas suscripciones. Su denominación generalmente se origina de la actividad principal a que se dedica, pero no es obligatorio.

El capital se conoce bajo tres modalidades:

#### AUTORIZADO

Que representa la cantidad máxima que la empresa puede emitir en acciones.

#### SUSCRITO

Está formado por la suma de los contratos de suscripción. Al respecto, el Código de Comercio establece que en el momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el 25% por ciento de su valor nominal.

#### CAPITAL PAGADO

Consiste en las entregas de efectivo u otros bienes de activo, a cuenta de las suscripciones. El Código de Comercio establece en el artículo 90 que el capital pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de Q.5,000.

Algunas de sus ventajas más importantes son:

- 1) Que los accionistas responden únicamente por el importe de las acciones suscritas.
- 2) Los inversionistas pueden vender o comprar varias acciones pertenecientes a una sociedad anónima, sin interferir con la administración del negocio.
- 3) La sociedad anónima es independiente de sus accionistas, o sea, que tiene vida permanente.
- 4) Facilidad de captación de recursos, ya que el número de accionistas es ilimitado.

Algunas de sus desventajas:

- 1) Su forma de organización y la complejidad de su estructura administrativa, elevan sus costos.
- 2) Restricciones para obtener créditos, hasta por el monto de su capital pagado, en virtud que solamente por éste puede responder ante terceros.

#### SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Esta sociedad es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada o solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tiene la responsabilidad limitada al monto de sus acciones que hayan suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

#### 1.4 PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS

Atendiendo al móvil de su explotación, las empresas pueden realizar diferentes actividades económicas, tales como: Industriales, extractivas, fabriles o manufactureras y comerciales.

En este caso atenderemos las empresas comerciales, conformadas en cuatro clases que describimos:

#### 1.4.1 MERCANTILES

Son aquellas que se dedican a la distribución de artículos de uso y consumo, para satisfacer necesidades básicas, comprende a los comerciantes de toda índole, detallistas o intermediarios. La característica más generalizada, de este tipo de empresas es la intermediación; los comerciantes compran al fabricante los productos de consumo básico que posteriormente distribuyen a sus clientes de forma directa o por distribuciones sectorizadas.

#### 1.4.2 FINANCIERAS

Se dedican a atender las necesidades financieras de las empresas o de otros negocios de diversas formas, tales como bancos, instituciones de créditos, bancos de inversión, corredores, compañías de depósitos, de seguros, etc.

#### 1.4.3 DE TRANSPORTES

Se dedican al traslado o bien como su nombre lo indica al transporte de mercaderías o pasajeros de un lugar a otro. Utilizan diversas formas o medios de locomoción tales como ferrocarriles, autobuses, camiones, aviones, embarcaciones fluviales, etc.

#### 1.4.4 DE SERVICIOS PERSONALES

Se dedican a la prestación de servicios personales o profesionales, hasta hace pocos años esta actividad como tal había manifestado poca importancia, su desenvolvimiento actual es sorprendente por el número de actividades o prestación de servicios que pueden ofrecerse al público que las utilice; ejemplo de estas empresas son las de médicos, abogados y notarios, economistas, contadores públicos, asesores, profesionales, comisionistas, etc.

## 5 PRINCIPALES LEYES APLICABLES A LAS EMPRESAS

Las empresas deben observar todas las leyes vigentes en Guatemala, pero especialmente las que se comentan a continuación:

### 5.1 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. DECRETO N0. 26-92 Y SUS REFORMAS

Esta ley grava las utilidades generadas por las empresas, incluyendo las rentas provenientes de fuente guatemalteca, que obtengan toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, que provengan de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

### 5.2 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO. DECRETO NO. 27-92 Y SUS REFORMAS.

Esta ley establece un impuesto sobre la venta de mercancías y la prestación de servicios en el territorio nacional, así como su nacionalización.

### 5.3 LEY DEL IMPUESTO DEL TIMBRE Y DE PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS. DECRETO No. 37-92 Y SUS REFORMAS

Ley que estable un impuesto de timbre fiscales, sobre los documentos que contienen los actos y contratos que no están gravados con el IVA y que graba sobre todo lo siguiente:

- a) Los contratos civiles y mercantiles.
- b) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surgir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad.
- c) Los documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago de bienes o sumas de dinero.
- d) Los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o afianzadoras.

- e) Los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios, para gastos personales o de sus propietarios o por viáticos no comprobables.
- f) Los pagos de utilidades y dividendos.

5.4 LEY DEL IMPUESTO UNICO SOBRE INMUEBLES. DECRETO NO. 15-98 Y SUS REFORMAS

Estable un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes situados en el territorio de la república, con tasas, del tres, seis y nueve por millar.

5.5 LEY DEL IMPUESTO DE EMPRESAS MERCANTILES Y AGROPECUARIAS. DECRETO No. 99-98 Y SUS REFORMAS.

Establece un impuesto a las personas individuales o jurídicas propietarias de empresas mercantiles y agropecuarias domiciliadas o situadas en el territorio nacional que grava a elección del contribuyente el 3.5% sobre los activos y el 2.25% sobre los ingresos brutos, su forma de pago es trimestral. Con vigencia hasta el 3 de febrero del 2004.

5.6 LEY CONTRA LA DEFRAUDACIÓN Y EL CONTRABANDO ADUANEROS. DECRETO No. 58-90 Y SUS REFORMAS.

Ley que tiene como objetivo sancionar los delitos de defraudación y contrabando aduanero.

5.7 CODIGO TRIBUTARIO. DECRETO N0. 6-91 Y SUS REFORMAS

Ley que rige las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

5.8 CODIGO DE COMERCIO. DECRETO No. 2-70 Y SUS REFORMAS

Ley que regula las relaciones mercantiles de las personas individuales y jurídicas, así como su forma de organización.

5.9 LEY DEL ORGANISMO JUDICIAL. DECRETO NO. 2-89 Y SUS REFORMAS.

Ley que estable normas generales de aplicación, interpretación e integración del ordenamiento jurídico guatemalteco.

5.10 LEY DEL IMPUESTO SOBRE CIRCULACION DE VEHÍCULOS TERRESTRES, MARITIMOS Y AEREOS. DECRETO No. 70-94 Y SUS REFORMAS.

Ley que regula el impuesto que el estado cobra por la circulación de los vehículos terrestres, marítimos y aéreos en el territorio de la república de Guatemala.

5.11 LEY DEL IMPUESTO DE PRODUCTOS FINANCIEROS. DECRETO NO. 26-95

Ley que establece un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos y privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

5.12 CODIGO DE TRABAJO. DECRETO NO. 1441 Y SUS REFORMAS

Ley que regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos; así como los contratos de trabajo individuales y colectivos que se celebran para iniciar la relación laboral.

5.13 LEY ORGANICA DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL  
DECRETO NO. 295

Ley que tiene como objetivo la Seguridad Social nacional, de conformidad con el sistema de protección mínima.

5.14 LEY DE BONIFICACION ANUAL PARA TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO Y  
PUBLICO. DECRETO NO. 42-92

Ley que tiene como objetivo mejorar la situación económica y social, estableciendo una remuneración anual adicional a sus sueldos y salarios.

5.15 LEY REGULADORA DE LA PRESTACIÓN DE AGUINALDO PARA LOS  
TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO. DECRETO NO. 76-78

Ley que tiene como objetivo mejorar la situación económica y social, estableciendo una remuneración anual adicional a sus sueldos y salarios.

5.16 BONIFICACION INCENTIVO DECRETO NO. 78-89 Y SUS REFORMAS

Se crea con el objeto de aumentar la productividad laboral e incrementar los beneficios laborales de los trabajadores.

## **CAPITULO II**

### **OUTSOURCING**

#### 2.1 DEFINICIONES BASICAS

“El Outsourcing, palabra en inglés que traducido literalmente, significa fuente externa. Su interpretación es la de realizar funciones y actividades con recursos externos a la empresa. Es decir, subcontratar de terceros funciones o servicios en lugar de ejecutarlos con personal propio de la empresa; lo cual, disminuye el número de personal con el propósito de reducir costos y ser más competitivos en los precios de los productos o servicios.”<sup>1</sup>

La competencia global, los cambios en las economías, la apertura al libre comercio, etc., ha propiciado que existan reacciones en muchos sentidos, las empresas buscan quien puede realizar parte de sus procesos con recursos externos y centran su atención en los aspectos medulares y sustantivos de sus productos o servicios, por lo tanto, algunas actividades y funciones no prioritarias son encomendadas a terceros.

“Outsourcing es el uso estratégico de profesionales externos para realizar actividades que den valor agregado a los productos y/o servicios de una empresa o para realizar aquellas actividades que por falta de competencia, sus profesionales dependientes no pueden realizar.”<sup>2</sup>

El outsourcing, también conocido como "externalización", se define como la cesión de la responsabilidad de una organización (la administración pública o una empresa privada) a otra empresa especializada en este tipo de actividades.

---

<sup>1</sup> Bridger, David “Business Process Outsourcing” Editorial Stephen Barr. Septiembre 1997. Pág. 77

<sup>2</sup> Brian Rothery. Iam Robertson “Outsourcing” La Subcontratación Editorial Limusa, S.A., México, 1997. Pág. 98

En su término más amplio el outsourcing se define como una cesión completa de la gestión, pudiendo incluir al personal, al equipo físico y lógico que pudiera existir en el momento de la realización del contrato, de modo que todas o parte de las tareas de la organización pasan a ser efectuadas por la empresa contratista.

“Outsourcing son servicios externos profesionales que prestan distintas empresas a otras, entre ellas: Alimentación al personal, limpieza, mantenimiento y actividades más complejas como: servicios de tecnología, asesoría fiscal y legal, manufactura especializada, auditoría interna, administración de recursos humanos, etc.”<sup>3</sup>

Outsourcing realmente significa encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría.

## 2.2 RESEÑA HISTORICA DEL OUTSOURCING

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones.

En el comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

---

<sup>3</sup> Fernández Navarrete, C. “La problemática del Outsourcing” Economistas No. 72, noviembre 1996. Pág. 36

El Outsourcing se inició en los sistemas de información al principio de los años 60 cuando las compañías comenzaron a contratar a terceros para que les procesaran sus datos. Ejecutivos y gerentes vieron su crecimiento rápido en el sitio de trabajo y se dieron cuenta que la tecnología era cambiante, lo cual hacía que los costos crecieran, así el Outsourcing tomó significados diferentes y abrió nuevas posibilidades, las cuales comenzaron sólo con contratos de sistemas que constituían sólo una porción pequeña del presupuesto. Las dos compañías que lideraron este cambio fueron ADP y EDS.

A finales de los años 80 Eastman Kodak contrató una empresa de telecomunicaciones y PC subsidiaria de IBM la cual se llamaba ISSC, su punto de trabajo era conseguir un centro de computadoras para kodak lo cual reemplaza la labor hecha por ellos con sus propios medios. Trescientos empleados de kodak quedaron empleados en ISSC, esto ocasionó que el Outsourcing se convirtiera para las compañías una cuestión de moda.

Como en toda innovación, muchos empresarios, no compartían la idea de contratar Outsourcing en sus empresas, sin embargo, al observar los beneficios que adquirirían otras empresas, fueron contratando los servicios en determinadas áreas de su negocio; el primer beneficio táctico que se observó, fue la reducción de costos, pero en muchas ocasiones, ocurría que los proveedores de Outsourcing prestaban ese servicio deficientemente. Con la evolución de la técnica del Outsourcing, muchos proveedores de servicios, se asociaron formando consorcios que vendían sus servicios de calidad a toda clase de industrias que, aunque a veces, no eran de menores costos, sus servicios, eran tan innovadores, que muchos empresarios contrataron Outsourcing para la mayoría de actividades complejas y no complejas que se desarrollaban dentro de su organización, y que a su juicio, no necesitaban personal permanente.

Los proveedores de servicios también han evolucionado, los servicios cada vez los prestan con mayor calidad, tanto así, que en empresas de Estados Unidos y Europa, actualmente, se realiza Outsourcing en funciones importantes con las siguientes características: Demostrar el cambio dentro de la organización, haciendo las actividades con base en estrictos estándares de calidad, y dando valor agregado al departamento o área en donde las realizan, ayudando a sus clientes a obtener una combinación de menores costos de operación, asesorándolos en la implementación de opciones de mayor productividad, e induciéndolos a enfocarse en operaciones primarias de sus negocios, permitiendo que personal externo, se ocupe de las actividades, que siendo necesarias, requieren alguna especialización y no agregan mucho valor a su producto terminado como tal.

La práctica del Outsourcing, ha evolucionado a un ritmo acelerado, de tal manera, que asociaciones profesionales y la red ejecutiva global, que ofrecen Outsourcing en el ámbito empresarial de Estados Unidos de Norte América, crearon el Instituto de Outsourcing, el cual tiene su sede en Nueva York; este es el ente que se ha convertido en la primera fuente de información independiente para los compradores, vendedores, observadores del Outsourcing y los mercados relacionados. Vela por que las compañías involucradas en esta práctica, satisfagan las necesidades crecientes de los clientes, ofreciéndoles: Un almacén de información oportuna, experiencia y especialización en las diferentes áreas que requieren.

La red del Instituto de Outsourcing, incluye una tabla distinguida de consejeros y un equipo de los mayores profesionales, consultores y expertos legales, que ascienden a más de 16,000 individuos, el Instituto a través de sus directores, ofrece: Una amplia gama de foros, investigaciones e información a través de medios informativos incluyendo Internet.

### 2.3 SITUACION ACTUAL EN GUATEMALA

A partir de los años sesenta, las actividades de las empresas guatemaltecas y sus servicios iniciaron a evolucionar presionados por la competencia a nivel centroamericano, a través de lo que llamaron Mercado Común Centroamericano.

Durante la década de los años ochenta, la competencia era tan grande que las empresas iniciaron a implementar la llamada Calidad Total, que significa, lograr la competitividad no solamente a los productos sino también en todas las funciones de la empresa.

A mediados y finales de la década de los años ochenta, se presentó el auge de la Reingeniería, lo cual significa empezar de nuevo, es aquí donde los empresarios con visión altamente profesional, iniciaron la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras espectaculares, medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: Bajos costos, excelente calidad, mejor servicio y mayor rapidez.

A principios de la década, las empresas pequeñas, que no estaban actualizadas, iniciaron a desaparecer por la mala calidad de su producto y por la poca capacidad profesional de sus empleados, como resultado de eso, apareció la técnica llamada Benchmarking, por medio de la cual, las empresas medianas y pequeñas, iniciaron a implementar algunos procesos de calidad de las empresas líderes.

A mediados de la década, los propietarios o directivos en muchas empresas, observaron que el fin primordial de toda empresa, era darle una buena atención al cliente y para ello, era necesario evaluar, cuales de los departamentos de su empresa le daban valor agregado al producto que producían y/o vendían y a los servicios de cada departamento, que contribuían de una forma profesional, a mejorar los estándares de calidad de la empresa. Es aquí, donde los directivos visionistas de algunas empresas, decidieron que todos aquellos

departamentos o áreas de la empresa que les prestaban servicios deficientes, debían ser llevados a cabo por personas externas con experiencia en esos servicios, a esto le llamaron OUTSOURCING.

Sin embargo, en Guatemala, muchos empresarios que aún tienen tabú y no han querido ingresar a la innovación, tal vez por una mala asesoría de sus ejecutivos, han formado empresas verticales que han dado en llamar corporaciones, donde cada actividad de la corporación, desarrollada por una empresa del grupo, ejemplo: Corte, ensamble y empaque lo lleva a cabo la empresa A, almacenamiento llevado a cabo por la empresa B, distribución llevada a cabo por la empresa C, importación y exportación llevada a cabo por la empresa D, auditoria interna llevada a cabo por empresa E, organización y métodos llevada a cabo por la empresa F, diseño e implementación de programas llevada a cabo por empresa G, etc. Este grupo de empresas, por hacer el proceso completo entre ellas mismas, se les puede llamar empresas de organización vertical hacia arriba y hacia a bajo "inhousing".

Para efectos de análisis, algunos profesionales confunden el término Outsourcing, describiéndolo simplemente como los servicios prestados por otra empresa aunque sea de la misma corporación. Analizando esa afirmación, se puede concluir, que aunque sea un grupo de empresas, cuando se hable de Outsourcing, son servicios de terceros o sea personas que no tiene ninguna relación con la administración, sus servicios, deben dar valor agregado a la actividad que están realizando o al departamento de la empresa que están asesorando, y en su mayoría, el personal interno que presta los servicios en una corporación, son personas no actualizadas a lo que exigen los estándares profesionales. Como dice Richard Smith, esos servicios no son Outsourcing porque la nota predominante para que se practique esta técnica es el cambio.

La decisión de estructurar la empresa verticalmente "Inhousing", o contratar a terceras personas para realizar trabajos especiales Outsourcing, depende: Del volumen de operaciones de la empresa, la visión innovadora de sus directivos, la cantidad de proveedores que ofrecen el servicio deseado y la calidad de esos servicios.

"Con la presión que los empresarios han tenido en los últimos años, producto de la competencia de los mercados y el proceso de globalización, se han visto en la obligación de reducir costos y aumentar la eficiencia de sus productos y servicios. Esto ha dado como resultado, que muchos empresarios hayan tomado la decisión de contratar externamente parte de sus actividades que anteriormente realizaba personal dependiente, y poder concentrarse en realizar las actividades claves de la misma." <sup>4</sup>

Otro de los eventos, que obliga a los empresarios tradicionalistas, que aún tienen empresas con organizaciones verticales, a competir a gran escala, dedicándose exclusivamente a las actividades primarias de sus empresas y dejar que todas las actividades secundarias sean llevadas a cabo por personal externo (Outsourcing), es el Tratado de Libre Comercio, suscrito entre los países de Honduras, El Salvador, Guatemala y México.

## 2.4 TIPOS DE SERVICIO

Los prestadores de servicios han procurado llenar los espacios que la reducción de personal y simplificación o re-ingeniería de procesos no han marcado como prioritarios, es decir, que ciertas funciones pueden ser realizadas con el personal externo sin que afecte realmente a la operación y por supuesto la agilice y simplifique, obteniendo los siguientes tipos de Outsourcing:

- a) Administrativo
- b) De comunicación

---

<sup>4</sup> Gómez Cueto, José Antonio. "Implantación de Outsourcing como herramienta estratégica poderosa". Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín. Tesis 1998. Pág. 102

- c) De control
- d) Jurídico
- e) De personal

Las actividades antes mencionadas bien pueden ser realizadas por personal externo, la fijación de objetivos, dirección y control de estos proyectos, son coordinados a través de la dirección de cada empresa y los proveedores del servicio, se concretan a alcanzar los resultados que se fijen.

#### 2.4.1 Outsourcing Administrativo

Las empresas no pueden tomar medidas acertadas si éstas no parten de una adecuada información. La empresa bien organizada necesita poseer una información adecuada a sus necesidades, con el fin de adoptar las medidas más eficaces en cada momento. Por ello, conseguimos que todos los procesos afectados a la actividad de la empresa obtengan una elevada productividad, con un alto grado de efectividad y eficiencia.

Este tipo de outsourcing se encuentra dividido en tres áreas:

- Area de Administración

Siempre teniendo presente una alta calidad y controles suficientes para asegurar todo el circuito operativo en los departamentos administrativos de ventas y de logística.

- Area de Contabilidad

El objetivo principal que se define, es que sirva como herramienta de apoyo a la adopción de decisiones y tenga las siguientes cualidades:

1. Transparente, aplicando principios contables universalmente aceptados, nacionales e internacionales.
2. Comparable, con una adecuada normalización contable.
3. Fiable, con un grado suficiente de credibilidad.

- Area Fiscal

Se desarrolla con la empresa, la estrategia o planificación fiscal, siempre siendo conscientes del uso de información estrictamente confidencial. Igualmente se está al tanto de la legislación, de los incentivos, de las ventajas e inconvenientes, de las diferentes alternativas fiscales.

En fin, se pondrá a disposición de la empresa, todos los medios necesarios para conseguir tributar lo justo, apegado a la ley, en el momento oportuno y evitando contingencias fiscales.

#### 4.4.2 Outsourcing de Comunicaciones

El outsourcing en el área de tecnología de la información, minimiza el riesgo, integra los sistemas y mantiene actualizada a la empresa en los últimos avances tecnológicos.

Al alto nivel de sofisticación de los equipos informáticos y de comunicaciones, ha pasado de ser una responsabilidad de primer orden para el directivo o gerente. Lo que es válido y acertado hoy, puede no serlo mañana, produciéndose un continuo riesgo para la empresa.

Los servicios de outsourcing incluyen:

- Outsourcing centro de proceso
- Outsourcing de datos
- Outsourcing de mantenimiento

La implementación de un sistema informático, constituye un gran esfuerzo por parte de la empresa, y su desarrollo profesional exige un profundo análisis de la actividad, así como una gran cantidad de recursos financieros, humanos y técnicos.

Por lo tanto, para minimizar el riesgo, integrar todas las tecnologías, y estar permanentemente actualizado en los últimos avances, lo que realmente funciona es la externalización.

#### 2.4.3 Outsourcing de control

El control en la empresa da lugar a una optimización de los procesos de información y un ahorro de costos.

La función de control cobra cada día más relevancia en el plano empresarial, ya que su existencia aporta innumerables ventajas para las entidades que disponen de ella, dando lugar a una optimización de los procesos de información y un ahorro de costos.

Las propuestas en esta área son las siguientes:

- Control operativo y de gestión:

Tendrá por objeto el examen de la gestión de la empresa con propósito de evaluar sus resultados con respecto a las metas previstas.

Igualmente, se examinan y analizan los procedimientos administrativos y organizativos de la empresa, ofreciendo posibles cambios y mejoras.

- Control de la información financiera y de los informes económicos

Se examina y verifica con objeto de opinar, sobre la fiabilidad de los estados financieros y sobre la veracidad, transparencia y razonabilidad de los informes económicos (cash flow, estudios de rentabilidad, presupuestos, etc).

#### 2.4.4 Outsourcing Jurídico

La complejidad de las relaciones humanas, comerciales y jurídicas en que se ve sumida la vida de toda empresa lleva a ésta a enfrentarse diariamente a una serie de problemas y situaciones que exceden de la mera gestión comercial o profesional. Por tanto, se hace

imprescindible contar con un asesoramiento integral que reúna profesionales especializados en las distintas materias.

El outsourcing ofrece el más adecuado y eficaz servicio a sus clientes, en el área jurídica y legal, dando cobertura en:

- Redacción y revisión de contratos firmados entre el cliente y terceras personas (compraventa, arrendamientos, adquisiciones y transmisiones en general.
- Preparación de actas y redacciones de acuerdos a adoptar por la Junta General o el Consejo Administrativos de la empresa, incluidos todos los asuntos jurídicos relacionados con la preparación de las cuentas anuales.
- Redacción de minutas de contratos de certificados de Juntas o Consejos, así como su coordinación.
- Concesión y renovación de poderes a abogados y apoderados de la empresa.
- Gestión extrajudicial de impagos y reclamación judicial una vez agotada cualquier posible vía de diálogo o acuerdo extrajudicial.
- Gestión corporativa.
- Coordinación con la casa matriz en temas relacionados con la propiedad intelectual.
- Actuación frente a instituciones públicas y elaboraciones de documentos de interposición: recursos, requerimientos, etc., como su coordinación.

La complejidad de las relaciones externas de la empresa, exige una respuesta jurídica y legal.

#### 2.4.5 Outsourcing de Personal

La eficacia de la Organización principal depende de su potencial humano. Una empresa que no genera confianza, liderazgo y políticas acordes con los recursos humanos de que dispone, estará abocada al fracaso. Por ello, la concepción integral de servicios pasa por:

- Selección

Definición de los perfiles profesionales para adecuar el potencial de cada trabajador a las necesidades de la empresa.

Elaboración de convenios de colaboración y participación de diferentes bolsas de empleo.

- Formación

Establecimiento de planes de desarrollo, aprendizaje y formación continua, conocimiento, en todo momento, el potencial humano que puede ser dispuesto por la empresa

Creación y participación en planes formativos o de cualquier otro ámbito.

- Administración

1. Elaboración de nóminas y planillas de seguro social.

2. Gestión adaptación a las nuevas tecnologías

3. Intercambio de información en tiempo real

4. Estudios de costos, minuciosos y exhaustivos, con el fin de ofrecerles el mayor abanico de posibilidades, para adaptar sus decisiones a corto y largo plazo.

5. Evaluación de posibilidades de contratación, ahorro de costos y estudios de posibles subvenciones.

6. Servicios de valor agregado tales como: comparación con otras empresas del sector.

7. Diseño y publicación de convenios colectivos de empresa.

## 2.5 Beneficios del Outsourcing

La dura competencia de los mercados y el proceso de globalización ha puesto presión a las empresas en el proceso de reducir costos y aumentar la eficiencia de sus productos y servicios. Esto ha llevado a que muchas empresas hayan tomado la decisión de contratar

externamente una gran parte de las actividades que antes realizaban, y poder concentrarse en realizar las actividades claves de la misma.

Muchas empresas siempre han subcontratado externamente servicios especiales para realizar ciertas actividades muy específicas o para nivelar los niveles de producción tanto de servicios como de bienes en las épocas “pico” de altos niveles de carga de trabajo. Las empresas también han entrado en relaciones de largo plazo a través de contratos para tener el alcance por razones de costos, gastos o inversiones.

Un ejemplo claro de este tipo de alianza en el medio guatemalteco es la red de cajeros automáticos 5B la cual es utilizada por más de 5 bancos del sistema con el objeto de disminuir costos y no realizar una alta inversiones individualmente.

La gran diferencia entre este tipo de actividades y el outsourcing es que dicha práctica involucra una reestructuración de la empresa enfocada hacia las aptitudes de la empresa y hacia el manejo de las relaciones con terceros.

Outsourcing no es simplemente un proceso en el cual una empresa decide subcontratar alguna actividad que ésta misma realiza para que sea realizada por otra empresa, y de esta manera lograr disminución en costos. Outsourcing es un concepto estratégico, una manera de agregar valor a un negocio lo cual convierte el costo de una actividad interna en una operación de servicios orientada a que alguien más la elabore y la empresa sea el cliente de esta actividad. El objeto de llevar a cabo esta práctica es poder concentrar todos los esfuerzos y recursos con los que cuenta una compañía en las actividades que son la clave de diferenciación del producto o servicio. Al concentrarse en hacer mejor estas actividades que logran una diferenciación se logra un producto o servicio más valorado de estas actividades dejándola concentrarse en las áreas críticas en las cuales puede entonces crear y mantener una ventaja competitiva.

Es importante recordar que desde el punto de vista económico existe para la empresa el costo de oportunidad de realizar ciertas actividades internamente el cual debe ser tomado en cuenta al realizar un análisis comparativo de costos e impactos de una actividad específica. El concepto de costo de oportunidad nos afirma que los costos son distintos para cada persona pues éstos son subjetivos. El Outsourcing nos proporciona una nueva alternativa la cual debe ser analizada bajo este esquema.

La práctica de outsourcing en otros países ha demostrado ser una herramienta poderosa muy usada para obtener y ganar eficiencia en los negocios. Actualmente, la práctica está extensamente desarrollada, existen muchas empresas que han optado y requerido los servicios de Outsourcing de muchas otras compañías proveedoras especializadas en distintos servicios entre los cuales se puede mencionar varios ejemplos desde las actividades poco complejas como servicios de limpieza, mantenimiento, seguridad o servicios de alimentación a personal, hasta actividades más complejas como servicios de tecnología de la información, servicios profesionales de consultoría, auditoría, servicio fiscal y legal y servicios de recursos humanos, entre otros.

Existen muchos beneficios que pueden resultar al ejercer la práctica de Outsourcing dentro de los cuales podemos mencionar:

- Tendencia a reducción de costos unitarios del producto o servicio que actualmente se elabora en la empresa gracias a que las empresas proveedoras especializadas en cierto producto o servicio pueden alcanzar economías de escala y altos niveles de eficiencia debido a la especialización que la producción interna de la empresa no puede lograr por no dedicarse de lleno a esta actividad específica.
- Aumento en la productividad a través de que la organización pueda empeñarse en focalizar sus esfuerzos monetarios y humanos hacia áreas claves que sean las más productivas.

- Adquisición de una fuerte ventaja competitiva a través de una alianza estratégica con cierto proveedor importante.
- Disminución o desaparición total de los costos de administración: sueldos, rentas, depreciaciones y otros de las áreas donde actualmente se realizan actividades que se pretenden realizar externamente.
- Disminución del riesgo al no tener que estar al día con los cambios en el mercado, la competencia, cambios tecnológicos y otros riesgos de factores de cambio rápido en estos campos. Al apoyarse con servicios externos estos riesgos los corren los proveedores de los servicios.
- Mejoramiento de los índices financieros de la empresa. Se pueden mejorar ciertos índices financieros de la empresa como por ejemplo, el retorno sobre capital al no tener que presentar el retorno de capital de las inversiones en las áreas no claves de la empresa (áreas de las actividades candidatas al Outsourcing). El uso de recursos exteriores permite invertir directamente en las áreas de especialización del negocio donde se podrán obtener mejores rendimientos que en las áreas de las actividades de apoyo.
- Ahorro en inversiones y gastos por renovación de equipo, inversión en tecnología, capacitación o recurso humano gracias a que éste es trasladado al proveedor de productos o servicios que se contratan externamente.
- Acceso a mejores y más modernos servicios. El proveedor de servicios tiene un alto grado de especialización y experiencia en los servicios que ofrece a la empresa brindando una ventaja competitiva.
- Disminución en el rubro de activos al deshacerse de activos que puedan estar sobrevaluados por la empresa, creando una disminución en la tributación sobre activos.
- Ingreso de efectivo para la empresa al vender estos activos.

- En el caso que el servicio o producto esté regulado por leyes estatales y afecto a cierto tipo de impuestos u otros tipos de asuntos tributarios o legales, el proveedor del servicio o producto es el responsable del manejo de los mismos, dejando a la empresa concentrarse en otras actividades.

La diferencia entre realizar una práctica de Outsourcing y un proceso de subcontratación común radica en la estrategia detrás de la practica de Outsourcing. Con el proceso tradicional de subcontratación o selección del proveedor, el fin es asegurarse un producto o servicios de alta calidad cuando éste sea necesitado y además obtener un precio justo. Sin embargo, las metas de la práctica de Outsourcing son más amplias y van más allá, enfocarse más hacia una organización mejorando su eficiencia y la calidad del producto o servicio final, enfoque de los talentos de la administración en áreas de alto rendimiento e invierta sus recursos financieros en áreas de mayor rendimiento.

Las preguntas que actualmente realizan las empresas, las cuales están conscientes que pueden tener mejoras gracias a la práctica de Outsourcing son (En qué actividades se debería utilizar el Outsourcing) (Cómo identificar las actividades que son candidatas para realizar la práctica de Outsourcing)

Dentro de una organización existen procesos y servicios que no hacen a la compañía única en el mercado y que no son parte del éxito continuo de la empresa. Este tipo de procesos o servicios son los no esenciales de la misma. Estas actividades, funciones o procesos son las candidatas para realizar la práctica de Outsourcing, pues la compañía es menos apta y poco competente para realizar estas actividades con éxito. Se debe realizar la práctica de Outsourcing en aquellas funciones o procesos en las que la compañía carece de eficiencia y experiencia. Aquellas actividades, funciones o procesos en los cuales la compañía tenga

una ventaja competitiva, deben seguirse haciendo y deben enfocarse los esfuerzos en hacer bien estas actividades.

El Outsourcing aplicado efectivamente a un proceso, va a ser un “filtro” que va a permitir elaborar los cambios necesarios en el mismo, para alcanzar destrezas y habilidades, obtener tecnología y recursos generalmente fuera de alcance dentro de la compañía. La práctica del Outsourcing es una decisión estratégica a largo plazo que debe facilitar a una compañía dirigir sus esfuerzos en sus clientes.

## 2.6 RIESGOS DEL OUTSOURCING

A pesar de que el Outsourcing es una herramienta estratégica de negocios muy poderosa, la cual proporciona beneficios medibles para una empresa, también existen riesgos de poner en práctica el Outsourcing. Estos riesgos deben contemplarse antes de tomar la decisión de llevar a cabo esta práctica. Entre estos riesgos se mencionarán los siguientes:

### Riesgos de Control Interno

- Disminución en la importancia de la imagen de la compañía cuando ésta deja de realizar una o varias de sus actividades por ser éstas elaboradas “externamente”. La baja en la moral de los empleados puede llevar a una baja en la eficiencia del proceso que se mantiene “internamente”.
- Insatisfacción e inhabilidad para atraer y retener el mejor y más brillante personal.
- La empresa puede perder destrezas y habilidades críticas necesarias para apoyar a otras áreas de la empresa.

### Riesgos con el Proveedor de Servicios

- Mientras menor sea la oferta de los proveedores de Outsourcing aumenta el riesgo pues el mercado es más pequeño y menos confiable. Esta poca oferta de

proveedores combinado con un proceso altamente autorizado puede llevar a errores, atrasos y pérdidas irre recuperables.

- La empresa se puede volver altamente dependiente del proveedor del servicio.
- El deseo de ganancia del proveedor puede hacer que éste incremente sus precios al prestar el servicio ofrecido.
- El proveedor puede no estar dispuesto a realizar cambios tecnológicos para mejorar el servicio prestado si los términos de un contrato no lo estipula.

#### Riesgos Estratégicos

- Al dejar de realizar una actividad puede haber una percepción de pérdida de control de todo el proceso de la empresa. Esto puede representar un alto riesgo para la empresa.
- Enfocarse en una sola actividad puede causar que la compañía se vuelva incapaz de desarrollar nuevas ideas que representen nuevas oportunidades de negocios.
- El proceso de transición experimentado al iniciar la práctica de Outsourcing puede afectar la calidad y la disponibilidad del servicio en el momento oportuno para el cliente.
- La empresa puede perder la experticia interna adquirida en la operación a realizar “externamente” la cual es necesaria para la toma de decisiones.

#### Riesgos Financieros

- El ahorro de la compañía producido por el Outsourcing puede reducirse debido a los costos que se trasladan al proveedor del servicio.
- Puede existir un incremento en los costos al no alcanzar los altos volúmenes de producción esperados creando un efecto opuesto al deseado.
- Existe un tipo de riesgo que muchas veces no se toma en cuenta, este riesgo es el riesgo de realizar el contrato y el riesgo de realizar la transacción con un tercero.

Los contratos son necesarios para proteger a una empresa de riesgos que existen al realizar transacciones con terceros. Según David Besanko y otros en su libro "The Economics of Strategy", para protegerse de todo tipo de riesgo es necesario realizar contratos "completos" los cuales son contratos que proveen en detalle específico las responsabilidades y derechos de cada parte. Sin embargo, estos contratos son tan detallados. Por lo difícil que es encontrar indicadores del desempeño y parámetros relevantes para medir contingencias y repercusiones contractuales es que todo los contratos que se realizan son hasta cierto punto incompletos y ambiguos. Los contratos detallados tienen un costo elevado el cual puede no justificar hacer un contrato tan completo.

Hay que estar consciente de la existencia de éstos y otros riesgos que pueden surgir al tomar la decisión de implantar la práctica del Outsourcing en alguna de las actividades de la empresa. Sin embargo, estos riesgos no deben ser una barrera que limite para tomar una decisión adecuada de cambiar algún proceso o actividad y no guiarse por un paradigma que limite a percibir una nueva manera de desarrollar una actividad externamente.

### **CAPITULO III**

#### **OUTSOURCING DE NOMINAS DE PERSONAL**

##### **3.1 EL OUTSOURCING PRESTADO POR EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

El Contador Público y Auditor, en su desarrollo como profesional independiente, ha venido prestando diferentes tipos de servicios de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Auditorías financieras
- Auditorías limitadas
- Evaluación de control interno
- Implementación de controles
- Manuales organizacionales
- Asesoría fiscal
- Asesoría contable
- Asesoría administrativa
- Asesoría financiera

Adicionalmente, se pueden agregar a los servicios antes indicados, los relacionados con el Outsourcing, debido a que el Contador Público y Auditor actúa en forma independiente y por sus conocimientos contables, laborales, matemáticos y tributarios, han logrado una aceptación bastante amplia en este ramo.

El servicio de Outsourcing en el área de nóminas de personal, debe ser realizado por profesionales independientes, debido a la vinculación del mismo con factores monetarios, como lo son: Del lado patronal, costos por el pago de los salarios y las prestaciones laborales, y del otro lado laboral por la remuneración a percibir por el desempeño o prestaciones del servicio.

Es importante indicar que el análisis del Contador Público y Auditor en muchas ocasiones no sólo es en materia laboral, sino que tiende a abarcar aspectos fiscales que se relacionan en forma directa con la documentación y tratamiento de las remuneraciones tanto para trabajadores como para patronos.

Otro aspecto es la forma como está redactada la legislación laboral, la cual se presta a diversas interpretaciones, que pueden ser en dados casos analizadas desde distintos puntos de vista.

Derivado de los aspectos antes mencionados, es importante mantener una adecuada preparación técnica y capacidad profesional, así como una actualización constante de conocimientos de acuerdo a las necesidades de la profesión. Y al momento de realizar un trabajo se debe desarrollar adoptando una actitud independiente, por lo tanto, el análisis debe basarse en hechos objetivos de acuerdo a las leyes del país.

### 3.2 NATURALEZA DE LOS SERVICIOS DEL OUTSOURCING DE NOMINAS DE PERSONAL

Para explicar la naturaleza del Outsourcing es importante señalar que este servicio difiere de la asesoría en el área de personal, lo cual se comenta a continuación

Asesoría

Dar consejo. Tomar consejo una persona de otra. Asesoramiento.

Servicios proporcionados por un profesional o especialista en determinado tema, consiste en dar consejo sobre un asunto a desarrollar de una persona individual o jurídica para un fin exitoso. Es decir, que el Contador Público y Auditor proporciona un consejo basado en lo que norman las leyes aplicables y su implementación queda a cargo del cliente.

## Outsourcing

Es el uso estratégico de profesionales para realizar actividades que den valor agregado a los productos y/o servicios de una empresa o para realizar aquellas actividades que por falta de competencia, sus profesionales dependientes no pueden realizar. Es decir, en este caso el Contador Público y Auditor actúa e implementa lo que corresponda bajo su responsabilidad, lo cual puede disminuir si obtiene aprobación del cliente.

Hoy en día la subcontratación de personal es la solución óptima a las necesidades de recursos humanos y nóminas de toda empresa. El servicio de Outsourcing de nóminas de personal pone a la disposición recursos de alta calidad para cubrir vacantes y mantener la continuidad de la operación y no afectar la productividad de los procesos, ya sea que se requieran recursos en forma temporal para cubrir reemplazos en cargas de adiciones de trabajo, incapacidades, vacaciones, o cualquier otra razón, o si la empresa lo requiere se le proporciona personal para cubrir actividades permanentes que por necesidades internas de la empresa no puedan ser realizadas por personal propio.

Estos servicios permiten tener una importante reducción en gastos administrativos y de personal al evitarse el costo de recursos en la administración de sus procesos de recursos humanos y nóminas, compra de licencias de Software y actualizaciones para el manejo automatizado de sus procesos. Asimismo, se evitará el pago de multas y recargos por errores en cálculos o pagos extemporáneo. Con estos procesos se podrá decidir las condiciones de contratación de cada uno de los empleados.

A continuación se describe la naturaleza de los servicios en que se subdivide el Outsourcing de nóminas de personal:

### 3.2.1 Maquila de nómina

El cual consiste en la administración total de su proceso integral de nómina, que va desde la administración de la base de datos de los empleados, el cálculo, proceso, generación de la nómina, el pago oportuno de salarios, además se proporciona la información gerencial a través de reportes o consulta en línea de la base de datos, asimismo, se proporciona la información requerida para que se cumpla oportunamente con sus obligaciones obrero-patronales.

El proceso de nóminas se realiza con el sistema líder en tecnología en recursos humanos y nóminas, el cual tiene la capacidad de recibir y enviar información automatizada de y hacia cualquier sistema, además, cuenta con capacidad de consulta, de información en forma local o remota de todo tipo de procesos y excepciones; es decir, es 100% parametrizable y sobre todo, la información es recuperable en caso de desastre.

Para prestar el servicio se debe contar con un amplio equipo de profesionales especializados en aspectos fiscales y de seguridad social, lo que le proporciona la certeza jurídica en su operación, al contar con un análisis permanente a modificaciones y cambios de ley.

### 3.2.2 Reclutamiento y selección de personal

Como parte del servicio integral de recursos humanos, se proporciona el reclutamiento y selección de personal a todos los niveles, con el cual se apoya las necesidades del cliente a localizar a los mejores candidatos de acuerdo a los perfiles solicitados utilizando la batería de pruebas psicométricas y psicotécnicas más efectivas de acuerdo al puesto.

Además, se proporcionan los servicios de estudios socioeconómicos, con el cual se verificará el estrato social y antecedentes laborales del candidato con el fin de asegurar su permanencia, la confiabilidad y el compromiso del recurso a contratar.

### 3.2.3 Estudios de clima organizacional

Con este servicio se ofrece un análisis laboral enfocado a conocer el clima organizacional de la empresa, con el fin de detectar situaciones que impactan positiva o negativamente al buen desempeño de los recursos y su comunicación, algunos de los puntos que se analizan son: liderazgo, trabajo en equipo flexibilidad de la organización, relaciones laborales, relaciones inter departamentales y compromisos, entre otros.

Para lograr lo anterior, se realizan entrevistas con el personal de la empresa a todos los niveles de la organización, se aplican encuestas de 360 grados en las diferentes áreas que se quieren investigar, se obtienen diagnósticos preliminares y se establecen áreas de mejora, recomendaciones, planes de acción, implantación de la solución y seguimiento de las etapas de mejora definidas hasta la validación de las acciones establecidas.

### 3.2.4 Módulos Gerenciales

- Presupuesto

Este módulo ofrece una herramienta que permite la construcción y consulta rápida de un presupuesto de personal, así como el control de los requisitos de personal conociendo en cualquier momento las necesidades en cada área de la empresa.

- Analiza

Este módulo es una herramienta gerencial que muestra de manera gráfica y totalizada los importes y conteos de nómina, tiempo extra, permisos, vacaciones, etc.

- Graficas

El módulo de graficas facilita el análisis de datos al mostrar la información de una manera compacta y objetiva.

- Reportes / e-mail

El módulo de reportes / e-mail es una herramienta que permite obtener y enviar automáticamente reportes a las personas que así lo requieren en las fechas y frecuencias previamente programadas.

- Kiosco

Este módulo es un medio de comunicación en ambos sentidos entre los empleados y la empresa. A través de kioscos el empleado puede consultar cualquier dato del departamento de recursos humanos, además la empresa puede mostrar avisos internos en general e información acerca de la empresa, cursos de inducción, etc. Todo esto a través de multimedia como audio, imagen, video, etc.

### 3.2.5 Módulos de Recursos Humanos

- Recursos Humanos

Es el control central de la base de datos actual e histórico de los empleados en: salarios, prestaciones, vacaciones, incapacidades, nivel de organigrama, área de trabajo, etc.

- Selección de Personal

Este módulo permite controlar y agilizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, mantiene un perfil actualizado que deben cumplir los solicitantes y

almacena las solicitudes de empleo y entrevistas para consulta futura, así como para la obtención de reportes que permitan conocer candidatos por perfil solicitado.

- Evaluación de desempeño

Es una herramienta para evaluar a los empleados de una manera integral y práctica, de modo que el resultado de las evaluaciones esté respaldado y debidamente documentado de acuerdo con las políticas de la empresa.

- Cursos

Este módulo permite a su empresa llevar una administración efectiva de la capacidad a los empleados, desde la planeación hasta la ejecución de los mismos.

- Enfermería

El módulo de enfermería permite llevar un expediente completo y detallado de los accidentes de trabajo que se suscitan en la empresa, además, permite generar los documentos necesarios para reportar los accidentes de trabajo al IGSS y la Inspección de Trabajo.

### 3.2.6 Módulos de Contabilidad

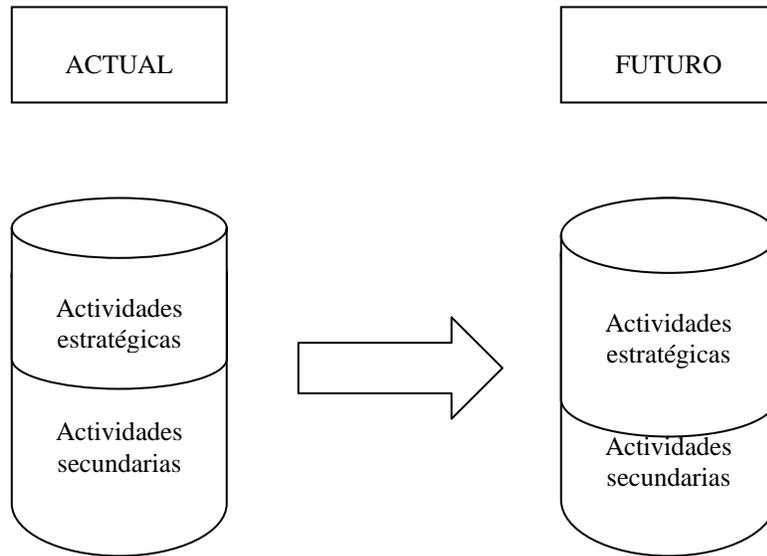
- Nómina

Este módulo genera el cálculo y proceso de nómina utilizando la información previamente registrada en los módulos disponibles: periodicidad, vacaciones, incapacidades, datos de asistencia, etc.

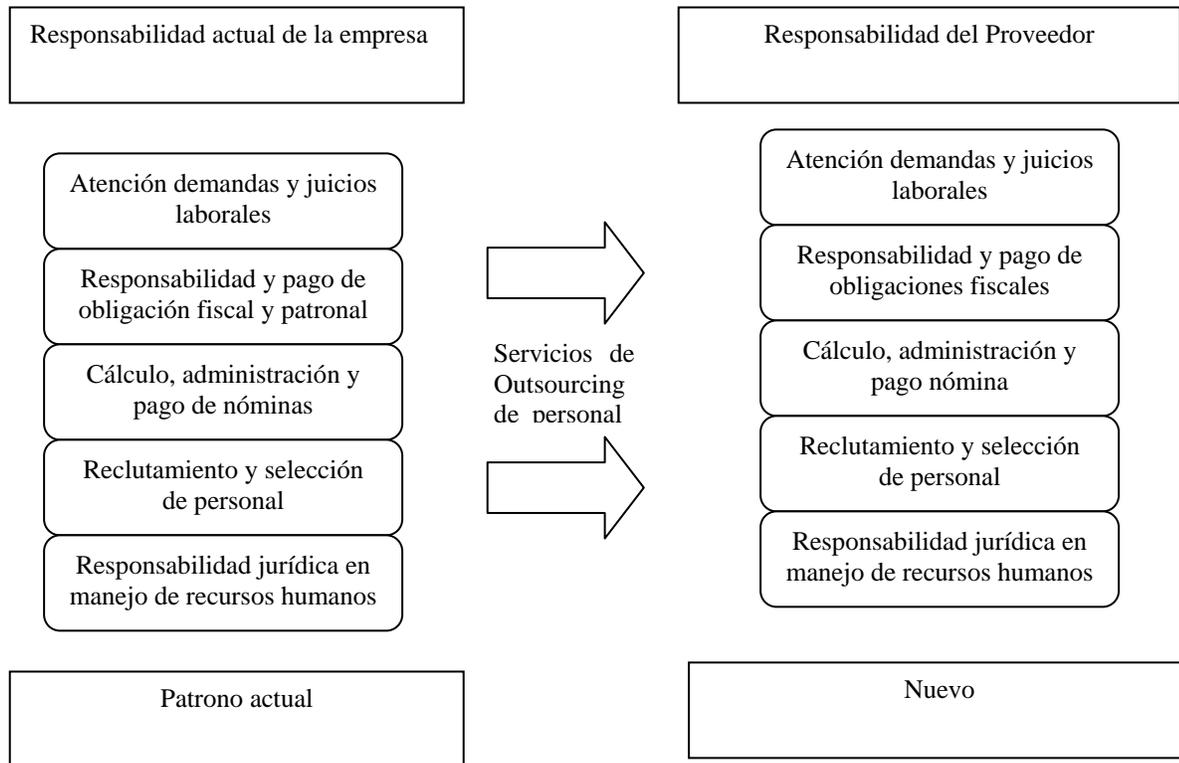
- Cafetería

Con el módulo de cafetería se puede tener control detallado de los consumos de los empleados, de manera que la información que se obtenga en la cafetería puede ser procesada por la nómina para efectos del cobro de alimentos.

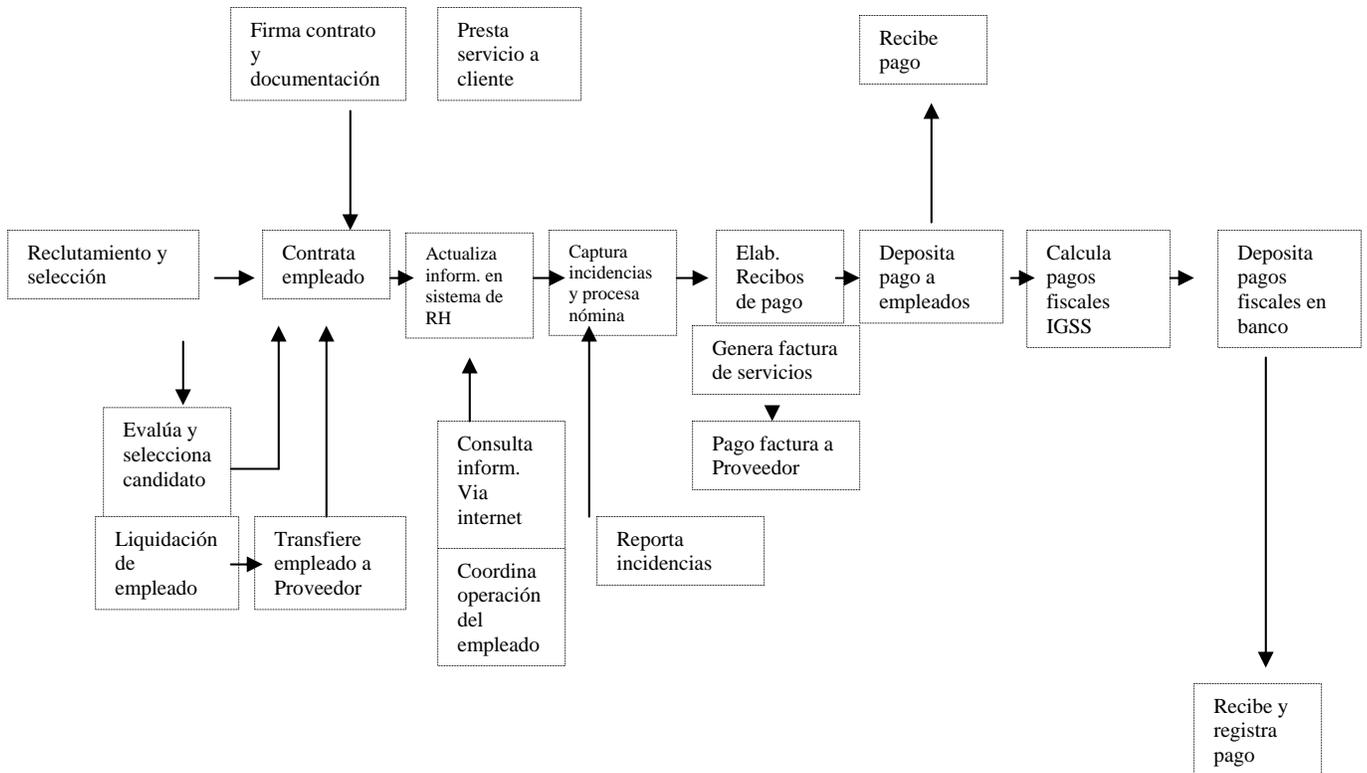
Con el servicio de Outsourcing las empresas podrán dedicar los recursos actuales al desempeño de actividades estratégicas propias de su negocio, lo que seguramente contribuirá a mejorar los resultados financieros.



En conclusión, al contar con este servicio se libera de cualquier riesgo laboral, ya que el Proveedor se convierte en su departamento externo de recursos humanos asumiendo la calidad de patrono, adquiriendo por completo la responsabilidad jurídica y administrativa inherente a los asuntos relacionados con el personal, además de tomar la responsabilidad del pago de obligaciones fiscales y laborales.



## FLUJO DE PROCESO DE MAQUILA DE NOMINA



### 3.3 LEGISLACION APLICABLE

El Contador Público y Auditor al prestar el servicio de Outsourcing de nómina de personal debe considerar la legislación vigente en Guatemala, pero especialmente las que se comentan a continuación:

#### 3.3.1 CODIGO DE TRABAJO. DECRETO NO. 1441 Y SUS REFORMAS

Ley que regula las relaciones entre el empleador y los empleados y la forma de resolver los conflictos entre los mismos; así como los contratos de trabajo individuales y colectivos que se celebran para iniciar la relación laboral. A continuación se resume los aspectos relevantes de este código.

##### A. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO (Artículos 18 – 37 )

###### 1. Concepto

Vínculo económico jurídico mediante el cual el trabajador queda obligado a prestar al patrono, sus servicios personales, bajo la dependencia continuada y la dirección inmediata o delegada de este último, a cambio de una retribución.

###### 2. Tipos de Contrato

###### a) Verbal

Cuando se refiera:

1. A labores agrícolas o ganaderas
2. Al servicio Doméstico
3. A los trabajos accidentales o temporales
4. A la prestación de un trabajo para obra determinada.

El patrono queda obligado a suministrar al trabajador, al momento de celebrarse el contrato, una constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la

relación de trabajo y el salario estipulado y el vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas o el de tareas u obras realizadas.

b) Por escrito

El contrato debe extenderse en tres ejemplares: uno para cada uno de las partes y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo.

Es importante elaborar contrato de trabajo por escrito, toda vez que constituye evidencia en caso de reclamos por parte del empleado.

3. Procedimiento para su elaboración

El contrato escrito de trabajo debe contener:

- Nombres y apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad de los contratantes
- Fecha de iniciación de la relación de trabajo
- Indicación de los servicios que el trabajador se obliga prestar, o naturaleza de la obra, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.
- Lugar o lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra
- Designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel en donde viva habitualmente.
- Duración del contrato, o especificación de ser por tiempo indefinido.
- El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- El salario, beneficio, comisión o participación que deba recibir el trabajador.
- Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes.
- El lugar y la fecha de celebración del contrato,
- Las firmas de los contratantes.

El contrato puede ser elaborado así:

- Utilizando formularios preimpresos que venden en librerías.
- Elaborando uno específico para la empresa.

El contrato debe presentarse a la Inspección General de Trabajo para su aprobación.

## B. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO (Artículos 57 – 60)

### 1. Concepto

Conjunto de normas que obligatoriamente debe elaborar el patrono de acuerdo con las Leyes, Reglamentos, Pactos Colectivos y Contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas, a que obligatoriamente se deben sujetar, él y sus trabajadores.

### 2. Obligación de disponer de este reglamento ( Artículo 58 )

Todo patrono que ocupe en su empresa permanentemente diez o más trabajadores, queda obligado a elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo.

### 3. Procedimiento para su elaboración ( Artículo 59 )

Todo Reglamento Interior de Trabajo debe ser aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo.

Esta inspección proporciona modelos de estos Reglamentos, conforme lo ordena el Acuerdo Gubernativo No. 44-95.

Para toda modificación o derogatoria que haga el patrono del reglamento interior de trabajo debe ser autorizado previamente.

### C. LIBRO DE SALARIOS (Artículo 102 )

Todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El libro de salarios antes indicado debe contener

- 1) Nombre del Trabajador
- 2) Edad, sexo, nacionalidad
- 3) Ocupación
- 4) Número de afiliación al régimen de seguridad social
- 5) Número de cédula de vecindad
- 6) Fecha de ingreso y fecha de terminación del contrato
- 7) Período de trabajo
- 8) Tipo de salario
- 9) Días laborados
- 10) Horas trabajadas, ordinarias y extraordinarias
- 11) Salario devengado, ordinario y extraordinario
- 12) Deducciones Legales
- 13) Otras remuneraciones, aguinaldo, bono 14, vacaciones, etc.
- 14) Bonificación Incentivo
- 15) Líquido Recibido

El Ministerio de Trabajo autoriza para llevar el libro de salarios:

1. Libros empastados, que son operados manualmente.
2. Hojas movibles para ser operados en sistemas computarizados.

Planillas

Todo patrono que ocupe permanentemente a tres o más trabajadores, sin llegar a límite de diez, debe llevar planillas.

#### D. LICENCIAS DE GOCE DE SUELDOS

Todo patrono tiene obligación de conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

MOTIVO	AUTORIZACIÓN
Por fallecimiento del cónyuge o persona con la que estuviese unida de hecho, o de los padres o hijos	3 días
Cuando contrajera matrimonio	5 días
Por nacimiento de hijo	2 días
Permisos autorizados por el patrono indicando que también serán retribuidos	Permisos autorizados por el patrono
Citaciones judiciales dentro de la jurisdicción	Que no exceda de medio día
Citaciones judiciales fuera del departamento	Que no exceda de un día
Desempeño de funciones sindicales siempre que se limite a los miembros del Comité Ejecutivo	Que no exceda de 6 días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos

Todos los demás casos convenidos en el Pacto Colectivo de condiciones de Trabajo	Permisos autorizados según convenido en el Pacto colectivo
--	--

#### E. DIAS DE ASUETO

A continuación se presenta un resumen que contiene los días de asueto con goce de salario que todo patrono debe conceder conforme nuestra legislación laboral.

- ✓ 1 de enero
- ✓ miércoles medio día, jueves, viernes, y sábado de la Semana Santa
- ✓ 1 de mayo
- ✓ 30 de junio
- ✓ 15 de septiembre
- ✓ 20 de octubre
- ✓ 1 de noviembre
- ✓ 24 de diciembre, medio día a partir de las 12:00 horas
- ✓ 25 de diciembre
- ✓ 31 de diciembre, medio día a partir de las 12:00 horas
- ✓ El día de la festividad de la localidad. En la ciudad capital es el 15 de agosto
- ✓ Decreto No. 25-94 del Congreso de la República de fecha marzo de 1994, que concede asueto a las secretarias - 26 de abril-
- ✓ Decreto No. 1794 del Congreso de la República de fecha octubre de 1968, que concede asueto a todas las madres trabajadoras - 10 de mayo –

- ✓ Acuerdo Gubernativo No. 133-2001 del Congreso de la República de fecha 9 de abril del 2001, que concede asueto el día 6 de agosto, como el Día del Profesional de las Ciencias Económicas.

F. INFORME ANUAL SOBRE PAGO DE SUELDOS ( Artículo 61)

El patrono está obligado a enviar dentro del plazo de los primeros dos meses de cada año al Departamento de Estadística del Trabajo, un informe que por los menos debe contener estos datos:

Egresos Totales que haya tenido por concepto de salarios, bonificaciones y cualquier otra prestación económica durante el año anterior, con la debida separación de las salidas por jornadas ordinarias y extraordinarias.

Nombres y Apellidos de sus trabajadores con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación, número de días que haya trabajado cada uno y el salario que individualmente les haya correspondido durante dicho año.

G. REGIMEN DE SANCIONES

Para actividades no Agrícolas

OMISIÓN	SANCIÓN
<p>Cuando la resolución esté firme y se imponga al patrono la obligación de pagar a los trabajadores, salarios, indemnizaciones y demás prestaciones laborales y éste no le diere cumplimiento dentro del plazo.</p>	<p>Multa entre 6 y 18 salarios mínimos mensuales en vigor.</p>
<p>Toda violación a una disposición prohibitiva.</p>	<p>Multa entre 3 y 14 salarios mínimos mensuales en vigor.</p>
<p>Violaciones referentes a salarios, jornadas o descanso que haga algún patrono.</p>	<p>Multa entre 3 y 12 salarios mínimos mensuales en vigor.</p>
<p>Violaciones referentes a higiene y seguridad en el trabajo que haga algún patrono.</p>	<p>Multa entre 6 y 14 salarios mínimos mensuales en vigor.</p>
<p>Violación a normas referentes a huelga o paro, si se trata de Patronos</p>	<p>Multa entre 2 y 10 salarios mínimos mensuales en vigor.</p>

Violación a normas referentes a huelga o paro, si se trata de Empleados	Multa de 1 a 5 salarios mínimos mensuales en vigor.
Violación a las disposiciones de los artículos 67, 87, y 281 inciso m) del Código de Trabajo según se trate de patronos o trabajadores.	Multa de entres 2 y 10 salarios mínimos si se tratase de patronos y si se tratase de trabajadores de 1 a 5 salarios mínimos vigentes
Toda violación a cualquier disposición perceptiva del Código de Trabajo no prevista u otra ley o disposición de trabajo y previsión social	Multa entre 2 y 9 salarios mínimos mensuales si se tratase de trabajadores y de 10 a 20 salarios mínimos si se tratase de Patronos.

## H. PRESCRIPCION

### 1. Concepto

Es el medio de librarse de una obligación impuesta por el Código de Trabajo mediante el transcurso de cierto tiempo y en las condiciones que determine la ley.

### 2. Plazos de la prescripción

CAUSA	PLAZO
Derecho de los trabajadores para reclamar contra su patrono en los casos de despido o	20 días hábiles a partir de la terminación del contrato o desde que

contra correcciones disciplinarias que se le imponen ( Artículo 260)	se impusieron dichas correcciones.
Derecho de los trabajadores para dar por terminado efectivamente y con justa causa su contrato de trabajo	20 días hábiles a partir del momento en que el patrono dio motivo para la separación o despido indirecto
Reclamo contra trabajadores que se retiren injustificadamente ( Artículo 262 )	30 días hábiles a partir del momento de separación
Reclamos en caso de despido o contra correcciones disciplinarias.	30 días hábiles a partir de la terminación del contrato o la fecha de imposición de las correcciones
Terminación del contrato con causa justificada	20 días hábiles a partir del motivo de despido indirecto

La prescripción no procede contra menores de 14 años y los incapaces, mientras no tengan representante.

## I. JORNADAS DE TRABAJO

### 1. DIURNA

No puede exceder de 8 horas diarias, ni de 44 horas a la semana.

Horario comprendido entre las 6 y las 18 horas de un mismo día.

2. NOCTURNA

No puede exceder de 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.

Horario comprendido entre las 18 horas de un día y las 6 horas del día siguiente.

Se entiende por jornada nocturna, cuando se laboren 4 o más horas durante el período nocturno.

3. MIXTA

No puede exceder de 7 horas diarias, ni de 42 horas a la semana.

Horario que incluye horas de la jornada ordinaria y horas de la jornada nocturna.

4. EXTRAORDINARIA

El trabajo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los artículos anteriores para la jornada ordinaria o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria.

Las horas extras deben ser remuneradas por lo menos con un cincuenta por ciento más del sueldo.

En caso se trabaje un día de descanso o asueto, debe remunerarse como horas extras.

No constituyen horas extras, si se trabajan hasta dos horas diarias adicionales, siempre que el total de horas trabajadas semanalmente no excedan los límites máximos en cada categoría de jornada.

No se consideran horas extras, las que el trabajador ocupe en subsanar los errores imputables sólo a él cometidos durante la jornada ordinaria, ni las que sean consecuencia de su falta de actividad durante su jornada ordinaria.

En caso de Calamidad Pública, las horas extras deben remunerarse como tiempo ordinario.

Las jornadas extraordinarias no deben exceder de un total de 12 horas diarias, salvo caso de excepción calificada.

Ejemplo del cálculo para el pago de la hora extra.

Sueldo mensual asignado	Q 1,500.00
Jornada diurna	
Sueldo diario ( 1,500 / 30 )	50.00
Sueldo por hora ordinaria ( 50 / 8 )	6.25
Sueldo por hora extraordinaria	9.38
Costo hora ordinaria	6.25
50 % adicional	3.13

#### J. REMUNERACIONES DEL SEPTIMO DIA

(Constitución de la República, artículo 102 inciso H. Código de Trabajo, artículo 126)

##### 1. Cuando se incurre

Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso remunerado después de cada semana de trabajo.

La semana se computará de cinco días, según costumbre en la empresa o centro de trabajo.

Se considera trabajada la semana completa, aun cuando se haya incurrido en uno o más días de asueto.

Es entendido que cuando el sueldo se estipule por quincena o por mes, incluye en forma implícita el pago de los días de descanso semanal y los días de asueto.

2. Como debe calcularse la remuneración:

El pago de los días de descanso semanal se debe realizar de acuerdo con el promedio diario de salarios ordinarios y extraordinarios que hayan devengado durante la semana inmediata anterior.

A quienes laboran por unidad de obra o por comisión se les adicionará una sexta parte de los salarios totales devengados en la semana.

Ejemplo del cálculo del séptimo día:

Sueldo ordinario y extraordinario devengado semana anterior:

Lunes	Q. 34.20
Martes	47.02
Miércoles	47.02
Jueves	47.02
Viernes	47.02
Sábado	34.20
Promedio diario	Q 42.75
Más bonificación incentivo	8.33
	-----
Monto del séptimo día	Q. 51.08
	=====

## 3. Cuando se pierde

Si el empleado no trabaja por lo menos un día a la semana y por la naturaleza de su inasistencia no se le remunera ese día, pierde el derecho al séptimo día.

## k. SALARIO MINIMO

El Organismo Ejecutivo, debe fijar anualmente salarios mínimos que han de regir en cada actividad.

Los sueldos mínimos vigentes a partir del 1 de enero del 2003, se mencionan a continuación:

ACTIVIDAD	POR DIA	POR MES
Agrícola	Q. 31.90	Q. 975.00
No Agrícola Incluye actividades tales como construcción, industria, comercio, servicios, etc., con excepción del trabajo doméstico	Q. 34.20	Q. 1,026.00
Panificador y Repostero Continúa vigente el artículo 2 del Acuerdo Gubernativo 23-99 del 13 de enero de 1999		
1. Panificador Por quintal de harina elaborado		Q. 43.90
2. Repostería Pastel grande		16.8%

Pastel pequeño En relación al precio del pastel	13.44%
Trabajadores de los medios de Comunicación social La remuneración que no se haga por día o jornada completa. Clasificación acorde a puesto y otras características: consultar Acuerdo Gubernativo No. 640-95	Aumento del 12% a partir del 1 de enero del 2003

## L INDEMNIZACION

### 1 Obligación de pago

- Cuando el patrono no pruebe la justa causa en que se fundó el despido.
- Cuando el trabajador que se dé por despedido en forma indirecta, goza asimismo derecho de demandar a su patrono, antes de que transcurra el término de prescripción. (Artículo 80)
- En caso de muerte, si el IGSS no cubre esta prestación (Artículo 102 inciso (p), Constitución Política)

### 2 Período de prueba

Durante el período de prueba cualquiera de las partes puede ponerle término al contrato, por su propia voluntad, con justa causa o sin ella sin incurrir responsabilidad alguna. (Sin pago de indemnización)

### 3 En caso de muerte

Si en el momento de su deceso, el empleado no gozaba de la protección del IGSS, o si sus dependientes económicos no tienen derecho a sus beneficios correlativos por algún motivo, la obligación del patrono es la de cubrir a dichos dependientes el importe de un mes de salario por cada año de servicios prestados, hasta el límite máximo de quince meses, si se tratare de empresas con veinte o más trabajadores, y de diez meses, si fuere empresa con menos de veinte trabajadores. Dicha indemnización debe cubrirla el patrono en mensualidades equivalente al monto del salario que por el propio lapso devengaba el trabajador

En el caso que las prestaciones pagadas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, pagadas en caso de fallecimiento del trabajador, sean inferiores a la regla enunciada, la obligación del patrono se limita a cubrir, en la forma indicada, la diferencia que resulte para completar este beneficio.

#### 4 Base de cálculo

La indemnización debe calcularse tomando como base lo siguiente:

El promedio de los sueldos (se entiende ordinarios y extraordinarios) devengados por el trabajador durante los últimos seis meses de servicio.

El promedio de la Bonificación Anual (Bono 14) devengado durante los últimos seis meses de servicio.

El promedio del Aguinaldo devengado durante los últimos seis meses de servicios.

## M VENTAJAS ECONOMICAS

### 1. Concepto

Las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo prueba en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario, artículo 90 del Código de Trabajo.

## 2. Cuando se generan ventajas económicas

Se debe entender que hay Ventajas Económicas cuando el patrono otorga al trabajador ventajas o prestaciones que no se encuentran contempladas en la ley; estas prestaciones de no ser cubiertas por el patrono, el trabajador debe costearlas con sus ingresos.

Se considera el pago de Ventaja Económicas, si además del sueldo y de las prestaciones que indica la legislación laboral, el patrono otorga el pago de: vivienda, alimentación, transporte, medicinas u otras prestaciones similares, necesarias para la vida del trabajador.

Se debe excluir aquellas prestaciones de Higiene y Previsión Social que el patrono da a sus trabajadores, como lo sería los seguros, así como aquellos que no son necesarios para la vida del trabajador, como lo serían café, refrescos, y similares.

No debe entenderse como Ventajas Económicas los insumos o instrumentos para el trabajo, como lo es el pago de combustibles, depreciación de vehículos, viáticos para el trabajador que desarrolla sus asignaciones utilizando vehículo. Es decir, no es Ventaja Económica, lo que se le entrega o da al trabajador par el desarrollo de sus actividades.

## 3. Cuando se paga

El pago de las Ventajas Económicas se realiza cuando existe el derecho, conjuntamente con la indemnización de la cual es parte. Si no existe obligación de pagar indemnización, tampoco lo hay para pagar Ventajas Económicas.

#### 4. Forma de cálculo

Constituyen el 30% del importe total del salario devengado.

En base a lo descrito con anterioridad, se interpreta que para el cálculo de la Indemnización, el salario total está conformado por un 70% que corresponde al salario devengado mensualmente y un 30% que corresponde a las ventajas económicas, por lo tanto, debe usarse el cálculo por regla de tres para determinar el 100% del sueldo base.

## CALCULO DE INDEMNIZACIÓN

### 1. DATOS GENERALES

Fecha de ingreso:	01 de junio de 1998
Fecha de egreso:	30 de noviembre del 2002
Tiempo laborado:	04 años 183 días

## 2. DETERMINACION DEL CALCULO

Año 2002	Sueldos Ordinario y extraordinario	Comisiones	Aguinaldo	Bono 14	Total
Junio	Q 6,500	Q 2,000	Q 708	Q 708	
Julio	Q 6,500	Q 2,500	Q 750	Q 750	
Agosto	Q 6,500	Q 3,000	Q 792	Q 792	
Septiembre	Q 6,500	Q 2,800	Q 775	Q 775	
Octubre	Q 6,500	Q 3,200	Q 808	Q 808	
Noviembre	Q 6,500	Q 2,900	Q 783	Q 783	
	Q 39,000	Q 16,400	Q 4,616	Q 4,616	Q 64,632
Promedio	Q 6,500	Q 2,734	Q 769	Q 769	Q 10,772

**Indemnización por cada año laborado Q 10,772**

### TOTAL INDEMNIZACION CON VENTAJAS ECONOMICAS

Sueldo promedio	70%	Q	9,234
Ventajas económicas	30%		3,957
Sueldo base	100%		13,191
Aguinaldo			769
Bono 14			769
Total indemnización para un año		Q	14,729

=====

**TOTAL INDEMNIZACION SIN VENTAJAS ECONOMICAS**

Base anual Q 10,772 x 4 años	Q	43,088.88
Base por día Q 29.51 x 183		5,400.87
Total de indemnización	Q	<u>48,489.75</u> =====

**N VACACIONES****1. Obligación de pago**

Todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono.

Para que el trabajador tenga derecho a vacaciones, aunque el contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria, ni todos los días de la semana, deberá tener un mínimo de **ciento cincuenta** días trabajados en el año. Se computarán como trabajados los días en que el trabajador no preste servicios por gozar de licencia retribuida, establecida por el Código de Trabajo, por Pacto Colectivo, por enfermedad profesional, enfermedad común o por accidente de trabajo.

El empleado al cumplir un año continuo de labores debe gozar sus vacaciones en el transcurso de los 60 días siguientes. Al autorizar las vacaciones de un empleado, se debe considerar que al retirarse el empleado a gozar sus vacaciones no altere el funcionamiento de la empresa y no recargue las actividades de otros empleados.

## 2. Duración de las vacaciones

El período de vacaciones que tiene derecho un trabajador como mínimo es de quince días hábiles, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho a diez días hábiles y los servidores público a veinte días hábiles.

El período de vacaciones debe ser gozado sin interrupciones, en los casos que el trabajo sea de índole especial puede ser dividido en dos períodos como máximo.

Al autorizar las vacaciones de un empleado, se debe considerar que al retirarse el empleado a gozar sus vacaciones no altere el funcionamiento de la empresa y recargue las actividades de otros empleados.

## 3. Compensación de las vacaciones

Las vacaciones no son compensables en dinero, salvo cuando el trabajador que haya adquirido el derecho a gozarlas no las haya disfrutado por cesar en su trabajo cualquiera que sea la causa.

Las vacaciones no son acumulables con el objeto de gozar un período mayor pero al terminar el contrato laboral, sólo pueden reclamarse las correspondientes a cinco años.

Desde el punto de vista de control interno y salud, es conveniente que los empleados tomen sus vacaciones al finalizar cada año de servicios.

## 4. Base de cálculo

Empresa Agrícola o Ganadera

Debe tomarse como base el promedio de los sueldos ordinarios y extraordinarios devengados durante los últimos tres meses.

Empresa no agrícola

Debe tomarse como base el promedio de los sueldos ordinarios y extraordinarios devengados durante el último año.

**Ejemplo del cálculo de vacaciones:**

Fecha de ingreso	1 de julio 2,002
Fecha en que finaliza su año de trabajo	30 de junio 2,003
Sueldos ordinarios y extraordinarios devengados	
De julio a diciembre	Q 2,000 mensuales
De enero a junio	Q 2,300 mensuales
Promedio mensual	Q 2,150

Tomará vacaciones del 1 al 21 de agosto  
(incluye 15 días hábiles)

Cálculo de la remuneración

$$Q 2,150 / 30 \times 21 = Q 1,505.00$$

## VACACIONES

### CALCULO PARA SABER CUANTOS DIAS TIENE DERECHO EL TRABAJO EN CONCEPTO DE VACACIONES

Total días laborados, por los		
cuales se le deben vacaciones	183	
Multiplicados por 15 días	15	
	_____	
Total	2,745	
Dividido total de días que tiene el año	365	
	_____	
Total de días que le corresponden		
en concepto de vacaciones	8 DÍAS	
	=====	

### CALCULO PARA SABER EL SUELDO PROMEDIO QUE LE CORRESPONDE PARA SUS VACACIONES (PROMEDIO DEL TIEMPO QUE NO HA TOMADO VACACIONES)

Período de julio a noviembre 2002

Sueldos	Q	32,500
Comisiones		14,400
		_____
	Q	46,900
		=====
Promedio mensual		9,380

**CALCULO PARA SABER CUANTO LE CORRESPONDERIA DE SALARIO POR CADA DIA EN CONCEPTO DE VACACIONES.**

Promedio sueldos y comisiones	Q	9,380.00
Dividido		30.00
Valor por día		312.67

**CALCULO PARA SABER CUANTO LE CORRESPONDERIA EN CONCEPTO DE VACACIONES.**

Valor por día	Q	312.67
Multiplicado por los días de vacaciones		8 días
Total devengado en concepto		_____
Vacaciones	Q	2,501.36
		=====

## SOLICITUD DE VACACIONES

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Período que corresponde: \_\_\_\_\_

Fecha en que desea tomar las vacaciones: \_\_\_\_\_

Fecha de esta solicitud \_\_\_\_\_

(f) \_\_\_\_\_

### AUTORIZACIÓN

Por este medio se autoriza a : \_\_\_\_\_

Tomar vacaciones del: \_\_\_\_\_ al: \_\_\_\_\_

Fecha de autorizado: \_\_\_\_\_

Nombre de quien autoriza \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_

Vo. Bo. \_\_\_\_\_ (f) \_\_\_\_\_

### 3.3.2 LEY REGULADORA DE LA PRESTACION DEL AGUINALDO PARA TRABAJORES DEL SECTOR PRIVADO

#### 1. Concepto

El Decreto No. 76-78 y el artículo 102 de la Constitución de la República de Guatemala contempla la obligación del patrono de pagar un aguinaldo, el cual será equivalente al cien por ciento del salario ordinario mensual percibido durante un año ininterrumpido de labores o la parte correspondiente si el tiempo laborado fuera menor.

#### 2. Obligación de pagar

El patrono queda obligado de pagar anualmente a sus trabajadores un aguinaldo.

#### 3. Base de cálculo

El equivalente al cien por ciento del **sueldo ordinario** mensual percibido durante un año ininterrumpido de labores o la parte correspondiente si el tiempo laborado fuera menor.

Debe entenderse entonces que es el promedio del sueldo ordinario del año.

#### 4. Momento del pago

El período que abarca el aguinaldo es del 1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del año siguiente.

El pago debe efectuarse el 50% en diciembre y el 50% restante en enero. En la práctica, no existe problema si el patrono efectúa el pago total en Diciembre.

5. Otras consideraciones

La continuidad del trabajo no se interrumpe por licencias con o sin goce de salario, suspensiones individuales o colectivas, parciales o totales de que haya gozado el trabajador.

El aguinaldo no es acumulable de año en año, con el objeto de percibir posteriormente una suma mayor.

Del pago de la prestación de aguinaldo debe dejarse constancia escrita.

6. Deducciones

El aguinaldo no está afecto al Régimen de Seguridad Social, a las cuotas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Instituto de Recreación de los Trabajadores, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, Impuesto de Timbres Fiscales y del Impuesto sobre la Renta, en este último, los excedidos al 100% estarán afectos.

7. Caso práctico

## **AGUINALDO**

El cálculo del aguinaldo a que tiene derecho un trabajador se realiza en base al promedio de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año (1 de diciembre de un año al 30 de noviembre del siguiente).

Cálculo para propósitos de pago del aguinaldo en el mes de diciembre

DETERMINACION INGRESO PROMEDIO DE DICIEMBRE 2001 A NOVIEMBRE 2002.

Sueldo	Q	78,000
Comisiones		32,800
Total	Q	<u>110,800</u> =====

DETERMINACION DEL AGUINALDO

Total de ingresos	Q	110,800
Dividido 12 meses		12
Promedio de sueldo	Q	<u>9,233.33</u> =====
Total de Aguinaldo	Q	<u>9,233.33</u> =====

**3.3 LEY DE BONIFICACION ANUAL PARA TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO Y PUBLICO (BONO 14)**

1. Concepto

El cálculo de la bonificación anual conocida comúnmente como bono 14, fue creado por el Decreto No. 42-92 el 2 de julio de 1992, la cual sustituyó al Decreto No. 57-90, Ley de Compensación Económica por Tiempo de Servicio. El Decreto No. 42-92 establece que la bonificación anual es independiente del aguinaldo que se debe pagar obligatoriamente a los empleados en el mes de julio de cada año.

2. Base de cálculo

Se toma como base el promedio de los **sueldos ordinarios** devengados por el trabajador en el año, el cual termina en el mes de junio de cada año.

3. Momento del pago

La bonificación debe pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono debe pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación.

4. Otras consideraciones

El valor de la bonificación anual no se tomará en cuenta para determinar el aguinaldo anual regulado por las leyes que lo establecen.

Supletoriamente se aplicarán las normas contempladas por el Decreto No. 76-78 Ley de Aguinaldos.

5. Caso práctico

### **BONO 14**

El cálculo de la bonificación anual conocida comúnmente como bono 14 a que tiene derecho un trabajador, se realiza en base al promedio de los salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año (1 de julio de un año al 30 de junio del siguiente)

**DETERMINACION INGRESO PROMEDIO**

Sueldo	Q	39,000.00
Comisiones		16,400.00
		<hr/>
Total	Q	55,400.00
		=====

**DETERMINACION BASE DE CALCULO**

Total remuneraciones	Q	55,400.00
Dividido 6 meses		6
		<hr/>
Promedio de sueldo	Q	9,233.33
Dividido 12 meses		12
		<hr/>
Total Bono 14 por mes	Q	769.44
Multiplicado por 5 meses		5
		<hr/>
Total a recibir Bono 14	Q	3,847.20
		=====

Total Bono 14, Q 3,847.20

**3.4 LEY DE BONIFICACION INCENTIVO****1 Concepto**

El Decreto No. 78-89 crea la bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado, con el objeto de estimular y aumentar su productividad y eficiencia.

**2 Convenio entre patrono y trabajadores**

La bonificación por productividad y eficiencia deberá ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores y de acuerdo con los sistemas de tal productividad y eficiencia que se establezcan. Este convenio debe ser

por escrito y es importante para defender la naturaleza del pago, esencialmente si no se tributa IGSS.

### 3 Monto de la bonificación incentivo

El Decreto No. 37-2001 vigente desde el 7 de agosto del 2001 establece un monto mensual de Q 250.00

Considerando que la legislación laboral norma las relaciones entre patronos y trabajadores y de acuerdo a sus principios filosóficos establece garantías mínimas para el trabajador, que pueden ser superadas por la contratación colectiva o por medio de pactos colectivos de condiciones de trabajo, nuestra opinión es que el monto de Q 250.00 puede ser superado. Por lo que en la práctica es posible que un empleado tenga Q 2,000.00 de sueldo y Q 2,000.00 de bonificación incentivo.

## 3.5 **NORMAS DEL IGSS**

### 1 Inscripción

El 14 de Marzo del 2003, fue publicado el Acuerdo Número 1123 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, el cual contiene el “Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social” con vigencia a partir del 15 de marzo del presente año.

El artículo 2 del reglamento establece la obligación de inscribirse a todo patrono que ocupe TRES o más trabajadores. En el caso de patronos que se dediquen a la actividad del transporte terrestre de carga, de pasajeros o mixto, utilizando para el efecto vehículos motorizados, están obligados a inscribirse cuando ocupen los servicios de UNO o más trabajadores.

## 2 Empleados exentos

En el caso de sociedades mercantiles, se dispone en el artículo 6 de este Reglamento que en una inscripción patronal, se acrediten únicamente hasta dos representantes legales de las mismas. Cuando estos representantes legales sean accionistas o socios de las mismas, dichas personas no están obligadas a reportarse como trabajadores en las planillas de seguridad social, salvo que los mismos soliciten por escrito su deseo de ser protegidos por el Régimen de Seguridad Social.

Las personas individuales que tengan la representación del patrono, y que ejerzan a nombre de éste funciones de dirección o de administración, tales como gerentes, directores, administradores, reclutadores y todas las que estén legítimamente autorizadas por aquel, son trabajadores afiliados y deben aparecer reportados como tales en las Planillas de Seguridad Social, tal como lo indica el artículo 15 del reglamento en mención.

## 3 Jubilados

El trabajador que siendo jubilado del Estado o sus instituciones, o que perciba pensión del Régimen de Seguridad Social por los riesgos de Vejez o Invalidez, y que inicie nuevamente relación laboral, tiene la calidad de Trabajador Activo, y debe deducirse de su salario la Cuota Laboral y el patrono debe de cubrir la Cuota Patronal; sin

embargo, la pensión no será modificada, según lo establece el artículo 16 del reglamento en mención (Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social No. 1123).

#### Base de tributación

A partir del 15 de marzo del 2003, tiene vigencia el nuevo “Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social” contenida en el Acuerdo No. 1118 de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

El reglamento establece las normas para recaudar las contribuciones que deben pagar los patronos, los trabajadores y el Estado, para financiar los programas de cobertura del Régimen de Seguridad Social, de conformidad con lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala y la Ley Orgánica del Instituto.

El Reglamento en su artículo 4, define como salario “la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la ley y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato o relación laboral, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar. Se exceptúan los pagos que se hagan a la terminación del contrato o relación de trabajo en concepto de indemnización y compensación de vacaciones en dinero, el aguinaldo que se paga anualmente a los trabajadores, así como la bonificación incentivo hasta por la cantidad que fije la ley”.

Esta regulación no contempla la bonificación anual (bono 14) como exenta de las cuotas de IGSS, sin embargo, debe entenderse que no es un salario sino una prestación laboral. Asimismo, establece que la bonificación incentivo está exenta hasta por la cantidad de Q 250.00 por mes, que corresponde al monto fijado por el Decreto No. 37-2001, no obstante que el Decreto No. 78-89 establece que la bonificación incentivo no estará sujeta ni afecta al pago de las cuotas patronales ni laborales del IGSS, IRTRA e INTECAP, salvo que patronos y trabajadores acuerden pagar dichas cuotas, esta norma no establece montos mínimos ni máximos, por lo tanto, es conveniente estudiar si el reglamento del IGSS está excediendo la ley y que pueda declararse inconstitucional.

Derivado de una acción de inconstitucionalidad planteada, la CORTE DE CONSTITUCIONALIDAD publicó en el Diario de Centro América (Diario Oficial) el día 12 de Mayo del 2003, su resolución respecto a los Expedientes Acumulados 613-2003 y 649-2003, la cual literalmente dice:

“ Se decreta la suspensión provisional del Párrafo Segundo del Artículo 04 en la frase “ así como la bonificación incentivo hasta por la cantidad que fija la ley” del Reglamento sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social contenido en el Acuerdo mil ciento dieciocho (1118) de la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social aprobado mediante el Acuerdo Gubernativo número ochenta y cinco- dos mil tres (85-2003) de fecha doce de marzo del año dos mil tres emitido por el Presidente de la República.”

Por lo anterior, nuevamente queda exento de las cuotas del IGSS la bonificación incentivo en forma temporal hasta que se pronuncie en forma definitiva la Corte de Constitucionalidad.

## CAPITULO IV

### CAUSAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE NOMINAS DE PERSONAL

#### 4.1 Análisis del costo–beneficio de la utilización del servicio de nóminas en una empresa comercial

Para determinar, entre otros aspectos, el efecto de la aplicación del Outsourcing en la prestación del servicio, se procedió así mismo a recabar información, obteniéndose los siguientes datos:

##### 4.1.1 Positivos Recurrentes

- Reducción de costos de funcionamiento
- Reducción de costo en el manejo y administración de nóminas de personal
- Uso de expertos
- Disminución del pasivo laboral y demás prestaciones
- Tiempo de respuesta (recepción de la información) con base en calendarización
- No se asumen riesgos de imprevistos
- En la mayoría de los servicios, se obtienen el financiamiento total hasta la recepción del mismo.

Es importante señalar, con relación al efecto positivo del tiempo de respuesta con base en calendarización, que este efecto es difícil lograrlo con el personal interno, debido a que los trabajadores en un año normal de labores, gozan adicionalmente de su período vacacional que va de 20 a 30 días hábiles (dependiendo del tiempo de servicios), con 16 días de asueto oficial, más permisos extraordinarios que concede el Estado y permisos sindicales, situación que repercute, según los resultados obtenidos, en el incumplimiento de fechas estipuladas.

#### 4.1.2 Negativos Recurrentes

- Problemas en la mala selección del prestador del servicio
- Problemas por no plantear adecuadamente las necesidades
- Problemas en la forma de pago
- Pérdida de control si no se establece apropiadamente la supervisión
- La decisión de cambio de vendedor involucra el consenso de distintas personas
- Atrasos en la contratación

Los efectos negativos recabados de la cuestión realizada, según se puede observar, radican en problemas administrativos o de contratación, situaciones que pueden ser superadas si se establecen correctamente y desde el inicio, los alcances que se pretenden y las bases que se elaboren para reflejar perfectamente dicho alcance, así mismo, la selección del vendedor sea adecuada.

#### 4.1.3 Manejo y administración de nóminas

Una empresa comercial decide contratar los servicios de Outsourcing de manejo y administración de nóminas de personal, para tal efecto el sistema de pago y la administración de la información de la nómina es trasladada al despacho de Auditoría, una vez revisada y autorizada por la división de Recursos Humanos y Auditoría Interna, es trasladada por vía magnética al banco, para que acrediten las cuentas personales de los trabajadores de la empresa. Con este sistema se obtuvo un doble beneficio bilateral.

#### 4.1.4 Para la empresa

Ahorro en el gasto de emisión de cheques, cuyo precio oscila entre Q2.00 y Q3.00 cada uno (incluyendo trámite); y en la movilización de personal a los distintos departamentos donde pueden tener más sucursales, esto implica no sólo la

movilización del personal, sino el gasto en concepto de viáticos, combustible y deterioro del vehículo. Por otro lado, la seguridad de la integridad de los empleados de la empresa y del dinero.

#### 4.1.5 Para los empleados

1. Disponibilidad de agencias bancarias con horarios más amplios de atención.
2. Beneficios adicionales otorgados por el banco privado, tales como: pago de intereses en saldos, préstamos fiduciarios, manejo de chequeras o tarjetas de crédito, etc.

## **4.2 CAUSAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS POR LO QUE LAS EMPRESAS DECIDEN CONTRAR LOS SERVICIOS DE UN TERCERO**

Una tendencia irreversible que ya está moviendo miles de millones de dólares en Norteamérica tiene que ver con el outsourcing o subcontratación de administración de recursos humanos. Esto significa, de manera simple y llana, que cada vez más empresas están dejando en manos expertas ( y externas) la reclutación de personal, trámites de pago, seguro social, pensiones, compensaciones y despidos, con el fin de concentrarse en su actividad principal; en la parte medular de sus negocios.

Ahora, más que nunca, el outsourcing se percibe como una herramienta más que estratégica que ayuda a las compañías más grandes y exitosas, pero que representan una oportunidad de negocio incomparable para empresas nuevas y de menor tamaño.

Según cifras recientes del Outsourcing Institute, con sede en Nueva York, más de US\$ 100,000 millones se invirtieron en productos y servicios relacionados con outsourcing y de éstos unos US\$ 20,000 millones correspondieron a las áreas de recursos humanos,

administración, servicio al cliente, finanzas, marketing, ventas y servicios de transporte. Pero más allá de las cifras globales, también el mismo instituto asegura que las compañías que recurren al Outsourcing de sus recursos humanos experimentan – en promedio – un ahorro en costo de nueve por ciento y, lo que es más importante, hasta un 15 por ciento de incremento en su capacidad (de producción) y calidad. La razón de ello es simple: recurrir al outsourcing en recursos humanos permite a una compañía concentrarse en su negocio principal; estar al tanto de sus ingresos dejando que otros –los especialistas- se encarguen de los recursos humanos; con lo que podría ganarle una enorme ventaja a su competencia.

Las empresas antes de determinar cuando recurrir – y cuando no- al outsourcing en recursos humanos deben formularse algunas preguntas claves antes de tomar una decisión, tan estratégica como lo es recurrir a la subcontratación.

1. ¿La administración de recursos humanos es una parte medular en el desempeño de su negocio frente a su competencia? Si su respuesta es si, la empresa no debe recurrir al outsourcing de sus recursos humanos. Si la respuesta es no, su empresa es candidata a recurrir a este esquema de trabajo.
2. ¿Son los recursos humanos parte crítica en el éxito del negocio? Si la respuesta es no, usted no debería estar manejando sus propios recursos humanos, pero si responde que si y percibe que su inversión en recursos humanos es invaluable, la empresa tendrá que llevar a cabo su propia administración.
3. ¿Quiénes son los proveedores de este servicio? Antes de tomar una decisión, la empresa deberá analizar con sumo cuidado al (o los) posibles proveedores de este servicio.¿ Quiénes son? ¿Están calificados? ¿Pueden referirlo con otros de sus

clientes? ¿Le garantizan un ahorro significativo y/o un considerable incremento en su productividad?

Este último punto es crítico, pues una relación de outsourcing debe ocurrir en los mejores términos posibles; recuerde que su proveedor de servicios será más que eso, un simple proveedor; se trata de crear una relación de negocios en donde las dos partes hacen un compromiso real y obtengan un beneficio real de la operación.

Algunos tips básicos que deberá tener en cuenta antes de recurrir al outsourcing son:

- a) Examine a fondo las capacidades de su futuro socio (o proveedor de outsourcing).
- b) Determine si su empresa necesita o no de hacer outsourcing en recursos humanos.
- c) Pida a su proveedor potencial las estimaciones en cuanto a ahorro en costos e incremento en su capacidad y su negocio
- d) Exija un compromiso por las dos partes de trabajar en conjunto y asegurar el éxito de su negocio.
- e) Establezca un clima de confianza y compatibilidad mutua.

#### **4.3 CONTRATO ENTRE LAS PARTES**

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

#### Decisiones iniciales

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

Definir qué sistemas y servicios van a subcontratarse.

Confirmar la viabilidad financiera del proveedor: ¿Requerirá el cliente una garantía de desempeño a acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?

¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?

¿ Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y negociación?

Por ejemplo:

- Administración funcional
- Experiencia técnica
- Administración de contratos
- Asesoría legal interna
- Asesoría legal externa

Decidir la fecha de inicio para el contrato.

Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de outsourcing.

¿Cuál será la duración del contrato?

Definir la terminología

Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de outsourcing, por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios: ¿se han identificado y cuantificado las actividades clave?

Identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios.

Identificar el equipo que se usará para proveer los servicios.

Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

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

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

### **Empleados**

¿Formarán parte del arreglo de outsourcing algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?

¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?

¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

### **Instalaciones**

¿Dónde se realizará el contrato, en las instalaciones del proveedor o del cliente?

¿Se venderán o rentarán al proveedor instalaciones que requieran un contrato distinto por propiedades? ¿Debe negociarse una venta, un arrendamiento o una licencia de ocupación?

### **Equipo / hardware**

¿Es responsabilidad del proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?

¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?

¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor? De ser así, ¿se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tienen un interés legal en el equipo?

¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?

¿Se requerirá un avalúo formal?

¿Quién será responsable del seguro?

¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?

¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

### **Software**

¿Estará el proveedor utilizando software como parte del outsourcing?

En caso de ser así, ¿está el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el outsourcing?

¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso del software de terceros?

¿Está el proveedor utilizando su propio software que se desarrolló en los arreglos del outsourcing?

### **Honorarios y cargos**

¿Cómo se calculan los cargos por los servicios?

¿Pueden predecirse volúmenes y controlarse con suficiente exactitud para que sea viable un cargo fijo?

¿Se harán los cargos por tiempo y materiales?

¿Están los cargos relacionados directamente con el desempeño en el nivel de servicios?

¿Cuáles son los cargos a incluir y excluir, se cargan por separado los cargos y servicios subordinados? ¿Se cargan por separado los gastos?

¿Habrá un sistema de descuentos por incumplimiento de los niveles de servicios que no estén dentro de los criterios acordados?

¿Habrá alguna limitación en variaciones en los niveles de servicios por los cargos a pagar?

¿Habrá algún trabajo de desarrollo y cómo se va a cargar éste?

¿Los cargos permiten cambios en los servicios?

¿Con qué frecuencia podrán revisarse los cargos?

¿Hay alguna limitación en los criterios para la revisión, como el índice de precios al menudeo, estudios de salarios en computación, etcétera?

¿Existe alguna posibilidad de que disminuyan los cargos con el tiempo?

¿Cuáles van a ser los métodos de pago?

### **Identificar las responsabilidades del proveedor**

Por ejemplo:

- auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio
- cumplir los niveles de servicios
- nombrar un representante
- revisar regularmente los arreglos del outsourcing
- Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

### **Identificar las responsabilidades del cliente**

Por ejemplo:

- proporcionar información y documentación
- preparar datos de entrada
- otorgar la licencia de su propio software
- nombrar un representante

- vigilar y revisar regularmente los arreglos del outsourcing

### **Evaluar el desempeño del contrato**

¿Se han acordado y comprometido niveles de servicios realistas?

¿Existen procedimientos que permiten al cliente mantenerse informado en forma regular sobre el consumo, volúmenes, tendencias, etcétera?

¿Con qué frecuencia deberá sostenerse reuniones entre los representantes del cliente y el proveedor para revisar el avance?

¿Quién será responsable de la producción de la agenda, de dirigir las reuniones y tomar las minutas?

¿Quién asistirá a las reuniones?

¿Cuáles serán los procedimientos especiales para los problemas no resueltos en las reuniones?

¿Habrá provisiones para auditorías independientes de sistema?

### **Seguridad**

¿Es necesario la confidencialidad en el desempeño del contrato?

Si, como parte de los arreglos del outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de personas vivas que pueden identificarse, ¿está preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

¿Existen acuerdos satisfactorios para contingencias y para procedimientos de recuperación en caso de desastre?

### **Cambiar los procedimientos de control**

¿Cuáles son los procedimientos para solicitar cambios en los servicios?

¿Diferirán los procedimientos según el tipo del cambio: por mantenimiento, mejoras o nuevos requerimientos de los servicios?

¿Permitirán los procedimientos modificación de precios o mejoras como resultado de algún cambio?

¿Puede el proveedor rehusar a cumplir con los cambios solicitados?

¿Puede el proveedor iniciar algún cambio?

### **Mirar a futuro: terminación o expiración**

Al expirar el plazo del contrato, ¿la renovación será automática o deberá renegociarse?

¿Deberá permitirse un período de notificación después del plazo inicial, y en caso de ser así, por cuanto tiempo será?

¿Deberá ser posible un período más corto para la terminación por incumplimiento grave?

¿Deberá incluirse un arbitraje o una resolución alternativa de disputa como un requerimiento de procedimientos en caso de una disputa como alternativa a un litigio formal?

¿Puede elaborarse razonablemente un procedimiento de terminación desde el principio?

¿Cómo se logrará la continuidad y la transición en caso de una terminación?

¿Qué deberá devolverse al cliente en el momento de la terminación? ¿Puede transferirse equipo? En el caso de servicios de sistemas de información, ¿puede transferirse de nuevo al cliente o a un nuevo subcontratista licencias de software de terceros, incluyendo las propias licencias del cliente?

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

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

#### **4.4 Ventajas y desventajas en la contratación de los servicios para el manejo de nóminas de personal**

El efecto de la aplicación del Outsourcing en las relaciones laborales no representa inestabilidad laboral a los empleados. Sin embargo, en algunos servicios en que se ha aplicado Outsourcing, se ha observado preocupación en el personal en el período de introducción de las empresas, por temor a que se desconfíe de su productividad o se consideren innecesarios sus servicios, creándose falsas expectativas de que van a ser trasladados a otro frente de trabajo o retirados de la empresa. Esta etapa es fácilmente superada al establecerse bien una estrategia de comunicación.

Por otra parte, también ha establecido que derivado de programas de capacitación que ejecutan las empresas, especialmente en el exterior, ha habido personas que por el grado de especialización que adquieren, posteriormente son absorbidas por los vendedores (Outsourcing).

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO

#### EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE OUTSOURCING EN EL MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE NOMINAS DE PERSONAL

##### 5.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA FIRMA DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES

El plan administrativo de una firma de contadores públicos y auditores consiste en establecer normas, políticas y procedimientos generales, con el propósito de estandarizar las actividades y asegurar que los objetivos de la misma se lleven a cabo.

Algunas normas, políticas y procedimientos importantes se analizan a continuación:

###### A. Propuesta de servicios profesionales

Como técnica de control interno utilizada por las compañías para la contratación de servicios y efectuar compras, es tener dos o más cotizaciones para determinar la más conveniente en términos cualitativos y cuantitativos.

En base a lo anterior, en la prestación de servicios profesionales, los contadores públicos y auditores tienen la necesidad de preparar propuestas de servicios profesionales. Para preparar una propuesta es importante que se realice una entrevista personal con los representantes o ejecutivos de la compañía. En dicha entrevista debemos obtener toda la información que nos servirá para preparar la propuesta y sobre todo tener bien claro la clase de trabajo que éste requiere.

Una propuesta de servicios profesionales debe contener como mínimo: descripción de la naturaleza del servicios, descripción del alcance del trabajo a realizar, informes a entregar, monto de los honorarios, tiempo que se estima para la realización del trabajo, currículum de

la firma, currículum de los socios de la firma y otra información que se crea necesario para dejar claro el tipo del servicios que se propone y la forma en que se desarrollara.

A continuación se resume los pasos mínimos que se deben seguir para estar en condiciones de preparar una propuesta de servicios profesionales:

1. Revisar la documentación disponibles interna y externa contable, financiera y de información;

- Localización de las instalaciones de la contabilidad, recursos humanos y otros.
- Alcance e independencia de las labores del departamento de recursos humanos.

2. Reconocer la capacidad y experiencia del personal que será el responsable de las operaciones en el área en las que se planea realizar el trabajo.

Debe indicarse en la propuesta, la diferencia entre una organización bien dirigida (departamento de recursos humanos) y una organización relativamente mal dirigida o con personal insuficientemente preparado.

Si se va preparar una propuesta de servicios de outsourcing de nóminas de personal, debe obtenerse si es posible una lista de las principales políticas y prácticas de la compañía.

3. Determinar la localización de las operaciones principales

Debe averiguarse donde se localizan las instalaciones de la sede central de la compañía y de cualquier afiliada, sucursal o agencia, o del grupo del que forma parte. Esta información permitirá relacionar adecuadamente los servicios y capacidad de la firma con la organización de la empresa y ayudará a explicar porque la firma está preparada para servirle en las diferentes áreas.

4. Determinar cuales son los principales competidores y organizaciones competitivas de la compañía.

Esta información es útil, no sólo porque permite comprender de manera general la organización, los tipos de negocios y las operaciones que realiza la compañía, sino también porque ocasionalmente se pueden afectar las relaciones con algunos de los clientes de la firma que trabajen en el mismo tipo de negocios.

5. Revisar las relaciones comerciales de la compañía.

Debe obtenerse una lista de los bancos, principales acreedores (corto y largo plazo), abogados y corredores con los cuales trabaja o mantiene relaciones la compañía.

6. Averiguar quienes son los principales funcionarios y directivos de compañía.

Debe obtenerse una lista de los principales funcionarios, directores y accionistas de la empresa y de las afiliadas así como sus relaciones fuera de la compañía.

7. Discutir con la gerencia los problemas principales que agobian a la compañía desde el punto de vista de ellos.

El tipo de propuesta que se presente al cliente dependerá de la clase de servicios que éste solicite y si la firma está en condiciones profesionales para prestarlos.

#### B. Estimación de calculo de los honorarios

Los ingresos de una firma de contadores públicos y auditores se basan en la estimación, cotización y cobro de honorarios, que en última instancia repercuten en la facturación.

Los aspectos que deben considerarse en los honorarios para su estimación y cálculo, se desarrollan a continuación.

## 1. Estimación

Para realizar una estimación se puede tomar las cuotas por hora hombre determinadas, tomando como base la categoría del personal que se considera involucrar en el trabajo a realizar como los siguientes: socio, gerente, supervisor, señor, encargado, asistentes, secretaria, mensajero y otros. El importe correspondiente a cada una de estas cuotas será determinado por el o los socios de la firma, tomando en cuenta ciertas circunstancias, como las siguientes:

- a. Costo real de los sueldos, incluyendo prestaciones laborales, por cada una de las personal a involucrar en el trabajo.
- b. Características del servicio que se va a prestar.
- c. Habilidad y experiencia que debe tener el personal que se asigne a cada trabajo, a fin de prestar el servicio eficiente.
- d. Gastos generales del despacho
- e. Margen de utilidad razonable en donde se pueda obtener:
  - Una utilidad razonable a los socios
  - Una mayor capacidad técnica y económica a los miembros de los firma
  - Un servicio en el que no se sacrifique la calidad del trabajo, teniendo en mente el fin principal de la profesión, aunque cuando no se debe quitar el punto de vista negocio.

## 2. Calculo de honorarios

Un procedimiento para calcular los honorarios, es por medio de las horas hombre a incurrir por cada una de las personas que se consideran involucrar en el trabajo.

Puede elaborarse un calendario de horas estándar, por quincena y por mes ( véase cuadro denominado calendario de horas cargables en la pagina 92). En éste calendario se incluyen las horas hábiles que hay en cada quincena. Es recomendable cerrar el

último día de quincena, también debe considerarse semanas de 40 horas, para tener aproximadamente 2,000 horas al año.

RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.

CALENDARIO DE HORAS CARGABLES

MES	HORAS CARGABLES			DÍAS FESTIVOS	
	QUINCENA		TOTAL	DIA	MOTIVO
	PRIMERA	SEGUNDA			
Enero	80	96	176	1.0	Año nuevo
Febrero	88	72	160		
Marzo	88	88	176		
Abril	60	88	148	2.5	Semana Santa
Mayo	80	96	176	1.0	Día de trabajo
Junio	88	80	168	1.0	Día del Ejército
Julio	80	96	176		
Agosto	80	96	176	1.0	Día de la Asunción
Septiembre	72	80	152	1.0	Día de la Independencia
Octubre	88	88	176	1.0	Día de la Revolución
Noviembre	80	88	168	1.0	Día de todos los Santos
Diciembre	80	88	148	2.5	Navidad y fin de año
Total horas	964	1,036	2,000		

Desarrollar como un pronóstico la asignación de horas "no cargables" a clientes, el cual se muestra en el cuadro Plan de Utilización de Tiempo (véase en la página 94), y restándolas de las horas estar determinadas según el inciso anterior, se determinan las

horas cargables a clientes, es decir las horas susceptibles de ser trabajadas para clientes en el año.

Dividiendo éste total de horas entre el número de horas estándar, se establece el Plan de Utilización en porcentaje de cada uno de los miembros de la firma mostrando en el mismo cuadro anterior descrito.

La tercer etapa en este procedimiento consistirá en presupuestar cual será la compensación de cada personal, incluyendo prestaciones laborales anuales, pero sobre la base de los sueldos actuales. En el caso de los socios, podrá tomarse el retiro a cuenta de utilidad, que efectúen durante el año.

El total de la compensaciones anualizadas se dividirá entre las horas cargables a clientes terminando así el costo directo por hora trabajada.

Además de los mencionado con anterioridad, se debe considerar los gastos indirectos como son los de ocupación de local, impuesto de viaje, etc. Puede ascender a un importe semejante al costo directo de mano de obra y que una utilidad razonable para los socios sería otro tanto; por lo que para determinar el precio de venta por hora hombre de cada elemento de la firma, se multiplicaría el costo directo por hora trabajada por el factor 3.

**RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.**

---

**PLAN DE UTILIZACION DE TIEMPO**

	HRS	ENTRENA	VACA	JUNTAS	JUNTAS	ADMON	ACT.	CLIENTE	VARIOS	TOTAL	PLAN DE
NOMBRE	ESTANDAR	MIENTO	SIONES	DE OF.	CLIENTE		PROF.	POTENC.		HRAS	UTILIZACIÓN
SOCIO	2000	80	120	50	60	250	40	60	30	1310	66%
SUPERVISOR	2000	80	96	44	40	125	30	50	40	1,495	75%
SEÑOR	2000	100	96	30	30	50	15	30	40	1,609	80%
ENCARGADO	2000	90	80	30	25	20	0	15	40	1,700	85%
ASISTENTE**	2000	90	60	20	10	0	0	10	400	1,410	71%
ASISTENTE**	2000	90	60	20	10	0	0	10	400	1,410	71%
ASISTENTE**	2000	90	60	20	10	0	0	10	400	1,410	71%
ASISTENTE**	2000	90	60	20	10	0	0	10	400	1,410	71%

\*\* Persona que asiste a la Universidad

En algunos casos se puede utilizar entre 2 y 2.5 dependiendo el monto de gastos que tenga la firma. Por el contrario, en firmas grandes, con una infraestructura costosa el factor pudiera ser mayor de 3. El cuadro Determinación de Cuota por Niveles ayudara a determinar mejor la cuota por hora a precio de ventas a los clientes.

**RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.**

---

**DETERMINACION DE CUOTAS POR NIVELES**

NOMBRE	% UTILIZACION	HRAS CARGABLES	COMPENSACION			CUOTA POR HORA
			BASE	BONO	TOTAL	
SOCIO	66	1,310	Q. 40,000		Q. 40,000	Q. 80
SUPERVIDOR	75	1,495	26,000	6,500	32,500	59
SEÑOR	80	1,609	16,900	4,500	21,400	36
ENCARGADO	85	1,700	13,000	2,600	15,600	25
ASISTENTE	71	1,410	7,800	1,950	9,750	19
ASISTENTE	71	1,410	7,800	1,950	9,750	19
ASISTENTE	71	1,410	7,800	1,950	9,750	19
ASISTENTE	71	1,410	7,800	1,950	9,750	19

### 3. Cotización de honorarios

Existen varias formas de cotizar los honorarios siendo las principales las siguientes:

a. Honorarios fijos

Aplicable en aquellos casos en que se tenga un conocimiento completo de la empresa, de tal forma que estemos seguros de obtener en el término de nuestro trabajo el margen de utilidad deseado.

b. Honorarios que se basen en un máximo y en un mínimo.

Similar a la anterior, pero permite cubrirnos de cualquier imprevisto que no pudiera haber sido tomado en cuenta para nuestra estimación por no tener un conocimiento completo de la empresa.

c. Honorarios basados en el tiempo empleado

Consiste en proporcionar al cliente un análisis de las horas que se estima serán empleadas en nuestros servicios por lo tanto presentan las siguientes ventajas:

- Un menor margen de error en el cálculo de honorarios;
- Ayuda por parte del cliente, quien cuida el tiempo utilizado por personal de la firma; y
- Eficiencia por parte del personal de la firma al saber que el honorario está basado en horas de su propio trabajo.

En resumen, el monto de los honorarios que percibe el contador público y auditor ha de estar de acuerdo con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que a esa labor se destine y el grado de especialización requerido.

Al obtener la retribución por el servicio prestado, ésta deberá relacionarse con la naturaleza del trabajo, para eliminar el riesgo de que impute al contador público y

auditor, alguna responsabilidad no contraída derivada de asuntos ajenos a sus conocimientos.

#### 4. Cobro de honorarios

Existen dos formas más comunes para realizar el cobro de los honorarios:

- Cobros parciales, al comenzar el trabajo, durante el propio trabajo y al finalizarlo.
- A través de cuotas fijas mensuales

### C. Presupuesto

#### 1. Plan de ingresos brutos

Para determinar el plan o presupuesto de ingresos brutos se multiplica la cuota por hora hombre por el número de horas cargables. Este importe representará el ingreso total con lo que cada persona contribuirá a los ingresos brutos de la firma; la suma total de los importes individuales representará el monto total en forma anual, semestral o trimestral.

#### 2. Presupuesto de ingresos mensual

Elaborado el presupuesto de ingresos anual, se repartirá por mes en una hora de trabajo que contenga por lo menos 14 columnas (una para el tipo de servicio; 12 para cada uno de los meses y una cada mes contenga según se determine en el calendario de horas cargables.

Es conveniente tomar en cuenta las horas no cargables por mes y las vacaciones tomadas por el personal lo cual disminuye los ingresos del mes correspondiente. Por el contrario cuando se estime trabajar horas extras, los ingresos serán mayores.

### 3. Presupuesto de gastos

Se determinaran en base a la experiencia o a los gastos de años anteriores y tomando en cuenta un determinado factor por inflación.

#### D. Obtención de Clientes

Hay que considerar a los usuarios que demandan los servicios que se desea ofrecer en base a la preparación, capacidad y experiencia de los socios de la firma, así como la cantidad de firmas que prestan servicios similares, con el objeto de identificar las opciones que permitirán obtener clientes. Esto se logra, elaborando estrategias para la obtención de clientes y técnicas de venta. El contador público y auditor ofrecerá sus servicios personales y para hacerlo, deberá encontrar los medio para dar o conocer su nombre a clientes potenciales y cimentando su prestigio personal.

Las opciones podrían ser entre otras las siguientes:

##### a. Participación de la firma

Cuando ya se tiene acondicionada la oficina, su apertura se debe participar a todas aquellas personas conocidas por alguna relacional laboral. Dicha participación permitirá informar del inicio de las actividades y que sea considerada en el futuro cuando se requieran servicios profesionales.

##### b. Amistades

Algunas amistades pueden ser los primeros clientes de la firma, regularmente porque conocen y saben de su capacidad y tiene una imagen de su desarrollo profesional.

c. Relación con otros profesionales

A través de las relaciones que se mantengan con otros profesionales, se pueden lograr que éstos recomienden a la firma cuando conozcan de alguna personal que requiera de los servicios que presta la misma.

Entre los profesionales que más pueden apoyar al Contador público y Auditor, se encuentran los abogados, por los tipos de asuntos que manejan.

d. Relaciones con banqueros y ejecutivos de instituciones de crédito

Este es otro medio para obtener clientes, debido a que mantiene relaciones comerciales con un sin fin de personas que necesitan de la asesoría de un contador publico y auditor.

e. Participación en conferencia y otros eventos técnicos

Este es un medio de los más difíciles para darse a conocer el contador público y auditor, sin embargo, esto implica un compromiso muy importante, pues únicamente se puede aceptar si se está plenamente convencido de contar con todos los elementos tanto técnicos como didácticos para participar en conferencias o eventos técnicos presentados a comerciantes, industriales o de carácter educativo.

f. Pertener a asociaciones profesionales, comerciales e industriales

En estas agrupaciones generalmente existen comisiones fiscales, financieras etc. que permiten participar al contador público y auditor; relacionarse rápidamente tanto con los integrantes de estas comisiones como con las personas que recurren a la misma para la realización de consultas.

g. Seguimiento del proceso de prospectación

Pueden resultar inútiles muchas de las acciones que se lleven a cabo en obtención de clientes si no se hace un seguimiento de este proceso de prospectación.

Este es un reporte por medio del cual se está permanentemente informando de la situación en que se encuentra el prospecto, debido a que se conserva un informe del resultado de cada entrevista con el cliente, de las diferentes llamadas telefónicas con el mismo problema que se van detectando y apoyarlos con los servicios que presta la firma que permitirá al posible cliente darse cuenta que se esta pendiente de sus asuntos.

**RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.**

---

INFORME DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS CON PROSPECTOS  
DE CLIENTES

Nombre del prospecto: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de la entrevista: \_\_\_\_\_

Nombre y puesto de la persona con que se efectuó la entrevista: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Socio o representante de la firma que lo atendió: \_\_\_\_\_

Temas que se trataron: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Problemas detectados: \_\_\_\_\_

Servicios que esta en posibilidad de ofrecer la firma: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Acuerdo final de la entrevista: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5.2 IDENTIFICACION DEL CLIENTE

### 5.2.1 Antecedentes

La empresa el Ejemplo S.A., se constituyó el 01 de abril de 1998, de acuerdo a las leyes de Guatemala, para operar por tiempo indefinido. Está dedicada principalmente a la compra y venta de equipo y programas de computación, su mercado de distribución comprende los departamentos del territorio guatemalteco, además cuenta con equipo de planta de ensamblaje, las marcas del equipo son las más fuertes del mercado, como por ejemplo Toshiba, Compaq, entre otras, la fuerza laboral está comprendida en tres áreas administrativo, operativo y ventas.

### 5.2.2 Necesidades de contratar Servicios de Outsourcing

Durante el período 2002-2003, la empresa mostró una tendencia de alza en sus costos administrativos, derivado a que sus principales conceptos son sueldos y salarios del personal relacionado a la administración de recursos humanos.

Además, existió un incremento de reclamos por parte de los empleados por descuentos aplicados erróneamente e incumplimiento en las fechas de pagos correspondientes, provocando un descontento generalizado en los empleados, lo cual dio origen a la creación de un comité integrado por los diferentes departamentos, con el objetivo de reclamar sus derechos.

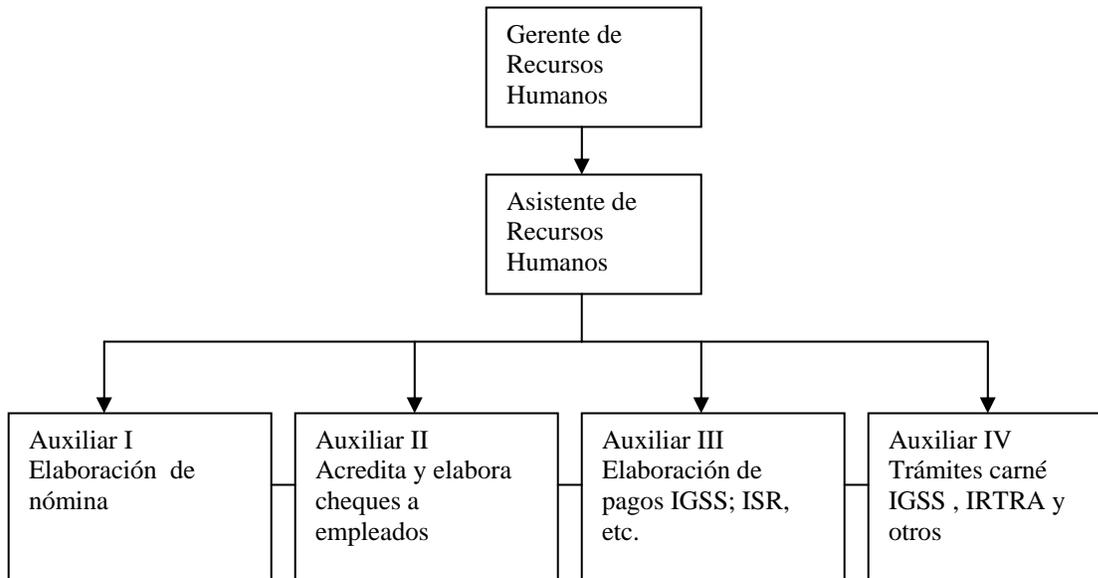
Todo ello provocó que la junta directiva y la gerencia general de la empresa, El Ejemplo, S.A. se ocupara de analizar la situación de descontento y tratar de corregir las acciones que dieron origen al problema.

La junta directiva de la empresa El Ejemplo, S.A., concluyó que la administración del recurso humano no era eficiente y la misma no estaba encaminada a la resolución de estos conflictos laborales, recomendando la contratación de un proveedor de servicios de Outsourcing, en el área de nominas de personal, que reuniera los siguientes requisitos:

- Experiencia mínima de 5 años en el ramo de Outsourcing , en el manejo y administración de nóminas de personal.
- Que el proveedor cuente en su cartera de clientes con empresas de similar magnitud
- Proveedor que cuenta con la adecuada infraestructura que permita el eficiente desempeño del servicio.
- Proveedor que cuenta con tecnología de punta, lo cual permita adaptarse a los distintos cambios de la industria.

### 5.2.3 Estructura organizativa del departamento de Recursos Humanos de la compañía El Ejemplo, S.A.

La organización estructural del departamento de recursos humanos conlleva gran importancia, ya que se puede contar con las herramientas y el personal adecuado, sin embargo, sin la debida organización estructural no es posible establecer una delimitación de funciones y orden para desarrollar un buen trabajo, profesionalmente hablando.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Descripción de puestos según el manual interno del departamento de recursos humanos de la compañía El Ejemplo, S.A.

#### 1. Gerente de Recursos Humanos

Según el manual de procedimientos internos del departamento de recursos humanos, el gerente tiene las siguientes responsabilidades:

- Planificar el debido funcionamiento de su departamento con el objetivo de obtener la mayor eficiencia posible del mismo.
- Coordinar las actividades de su personal a cargo
- Supervisar la labor de su personal con el objetivo de obtener un oportuno y eficaz desarrollo de las labores inherentes a su departamento.

2. Asistente de Recursos Humanos

El asistente de recursos humanos tiene la responsabilidad específica de laborar con estrecha coordinación con el gerente, el cumplimiento fiel de la línea de conducta trazada, por este, para el funcionamiento interno del departamento, así como, para las relaciones de ésta con otros departamentos de la empresa. Evaluación y contratación de personal, revisión y supervisión de los auxiliares a su cargo.

3. Auxiliar I

Será responsable de la elaboración y proceso de la nómina en forma quincenal, emite boletas de pago, etc. Elaboración de contratos de trabajo. Calculo de prestaciones laborales.

4. Auxiliar II

Será responsable del pago a los empleados ya sea en forma electrónica (acreditamiento en cuentas) o emisión de cheques para el personal de recién ingreso o que posee cuenta bancaria.

5. Auxiliar III

Será responsable en la elaboración de los pagos y presentación de las cuotas patronales y laborales (IGSS). Deberá llevar control de los descuentos al personal.

6. Auxiliar IV

Será responsable de trámites en la diferentes instituciones IGSS, IRTRA, deberá llevar control de vacaciones, etc.

### 5.3 PRESENTACION DE LA PROPUESTA DE SERVICIOS DE OUTSOURCING DE NOMINAS DE PERSONAL AL CLIENTE

Atendiendo a la solicitud de la empresa El Ejemplo, S.A. y cumpliendo con los requisitos solicitados por ellos, presentamos la siguiente propuesta de servicios.

#### **RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.**

---

RAM-035-02  
31 de mayo del 2003

Licenciado  
Federico Jerez Astillón  
**El Ejemplo, S.A.**  
Ciudad

Estimado Lic. Jerez:

De acuerdo con la solicitud que nos hiciera, nos complace someter a su distinguida consideración la propuesta de servicios diseñada de acuerdo a las necesidades de su empresa en el área de nóminas de personal.

#### I. Análisis del Costo-Beneficio

De acuerdo al análisis previo realizado a la empresa en el departamento de recursos humanos le presentamos las ventajas económicas al contratar el servicios de outsourcing:

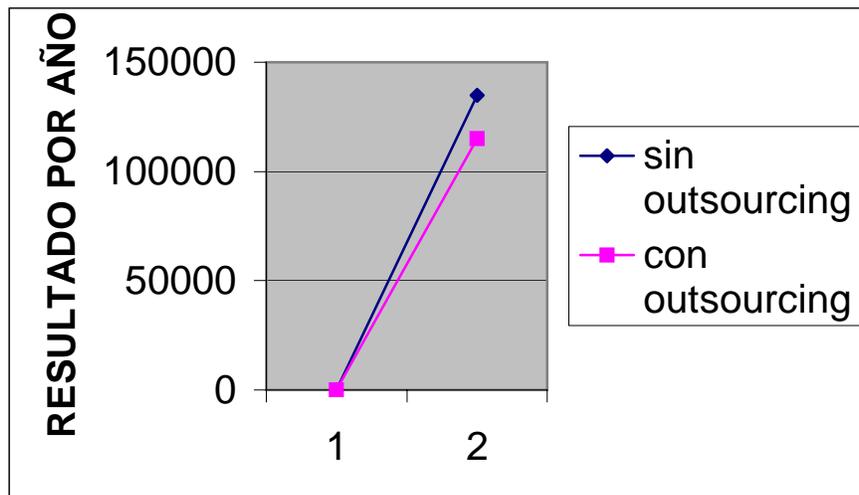
La empresa en el departamento de recursos humanos cuenta con un Gerente, un asistente y cuatro auxiliares, después de haber realizado el análisis costo beneficio le presentamos cuanto le cuesta a la empresa un auxiliar en el año y lo que le costaría contratar los servicios de outsourcing.

**CUADRO DE COSTO - BENEFICIO**

Gastos pagados por proceso ejecutado por empleado	Empresa antes de Outsourcing	Empresa después de Outsourcing	Ahorro
<b>COSTO DEL EMPLEADO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD</b>	36,000.00	36,000.00	
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	6,600.00		
MANTENIMIENTO MOBILIARIO Y EQUIPO	4,800.00		
IGSS LABORAL	4,561.20	4,561.20	
RESERVA DE PASIVO LABORAL	4,500.00		
DEPRECIACION VEHÍCULO	6,000.00		
SUMINISTROS DE Of. (café, papel de baño, jabón de manos, etc)	1,200.00		
OTRAS PRESTACIONES (bono 14 y aguinaldo)	72,000.00	72,000.00	
HONORARIOS DEL PROVEEDOR ( \$15.00 x empleado)		1,920.00	
<b>COSTO ANUAL</b>	<b>135,661.20</b>	<b>114,448.12</b>	<b>21,213.08</b>

La empresa estaría ahorrando al año por los cuatro auxiliares Q 84,852.32

**GRAFICA PARA DEMOSTRAR EL EFECTO DE UTILIZAR OUTSOURCING DENTRO DE LA EMPRESA**



## II. Valor agregado no monetario

El valor agregado en función a la reducción del personal en el departamento de recursos humanos se refleja en los siguientes aspectos:

- Instalaciones, más espacio en el departamento de recursos humanos, el cual se puede aprovechar para ampliar otra área productiva de la empresa.
- Servicios de terceros (energía eléctrica, teléfono, agua, etc.)
- Riesgos laborales los cuales disminuirían en relación al tiempo que se tiene que invertir.
- Disponibilidad de equipo para utilizarlo en otras áreas.
- Supervisión.

## III. Nuestros servicios

Nuestro trabajo consistiría en proporcionarles servicios de personal lo cual incluye:

- Fungir como patrono del personal que ustedes nos asignen.
- Elaboración de los contratos de trabajo para el personal de alta que Procedimientos Electrónicos, S.A. nos indique y su correspondiente autorización ante la Inspección General de Trabajo.
- Actualización del libro de salarios.
- Cálculo de la nómina de sueldos y salarios a ser cancelados mensual o quincenalmente, con base a los reportes que ustedes nos proporcionen.
- Determinación de los descuentos por Impuesto sobre la Renta a los empleados que les corresponda.
- Efectuar el pago de las nóminas en donde ustedes nos indiquen o realizar los acreditamientos a las respectivas cuentas bancarias de depósitos monetarios.
- Calcular y pagar el pasivo laboral del personal de baja.
- Calcular y pagar las prestaciones laborales de Ley (Aguinaldos, Bono 14 y vacaciones).
- Emisión de certificados de trabajo, constancias de ingresos.
- Tramitación de carnés de IGSS e IRTRA.
- Control administrativo para vacaciones y descuentos indicados por la empresa.

Consideramos que la relación comercial entre Procedimientos Electrónicos, S. A. y Compañía El Ejemplo, S.A. debe documentarse por medio de un contrato, el cual debe incluir los siguientes aspectos:

- ▶ Responsabilidad laboral del Proveedor con el personal que le será asignado.
- ▶ Responsabilidad civil y penal de los empleados de Proveedor respecto a El Ejemplo, S. A.
- ▶ Cobertura de seguros para los empleados y otras prestaciones adicionales.
- ▶ Tratamiento de los incrementos de salarios y demás prestaciones laborales a los empleados en relación a los empleados de El Ejemplo, S. A.
- ▶ Otros que en detalle bilateralmente debamos acordar tales como: lugar de prestación de servicios, forma de pago, absorción de impuestos (retenciones del Impuesto sobre la Renta) si fueren aplicables, duración del contrato forma de facturación, cláusula de arbitraje, etc.

#### IV. Valor de nuestros servicios

El valor de nuestros servicios lo hemos estimado con base al tiempo a ser invertido y a la categoría del personal a ser asignado para la prestación de este servicio y al número de empleados a ser administrados.

Para pago de nómina:

El primer mes de operaciones	US\$25.00	por empleado
A partir del segundo mes de operaciones	US\$15.00	por empleado
Para pago de Bono 14 y aguinaldo	US\$15.00	por empleado
Para pagos de liquidaciones	US\$15.00	por liquidación

Esta propuesta tendrá vigencia durante un año a partir del mes de inicio de nuestros servicios y deberá ser analizada en el momento en que se incremente significativamente el número de personas asignadas a nuestra empresa para su administración.

El valor de la planilla más prestaciones laborales ( presentes y futuros) será reintegrado por ustedes, de acuerdo con el convenio que para el efecto debe suscribirse. Se considera el valor de la planilla al total de los sueldos devengados más las cuotas patronales.

Confiando en poder servir a su empresa, aprovechamos la ocasión para saludarlo.

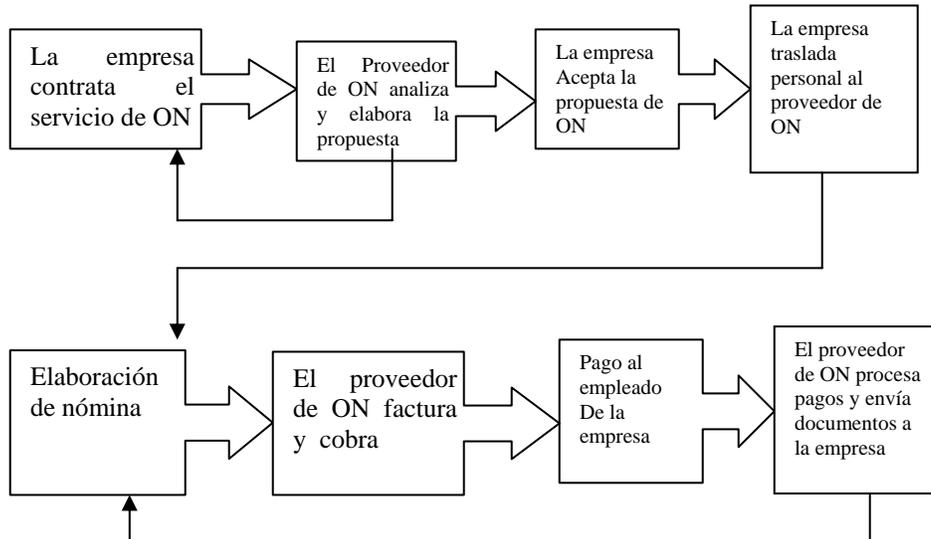
Atentamente,

Lic. Juan Pablo Gutiérrez  
Representante Legal

cc. file

15. calle A 35-69, Zona 14  
PBX (502) 3638987  
Fax (502) 3636744  
Ciudad de Guatemala

**GRAFICA DEL PROCESO SI LA EMPRESA ACEPTA EL SERVICIO DE OUTSOURCING**



5.4 Carta de autorización de la Administración

*EL EJEMPLO, S.A.*

Guatemala,  
15 de junio del 2003

Licenciado  
Juan Pablo Gutiérrez  
**Ramírez Juárez y Asociados, S.C.**  
Ciudad

Estimado Lic. Gutiérrez:

De acuerdo a la propuesta de servicios con Ref. REM-035-02, hemos decidido contratar los servicios de Outsourcing de Nóminas de personal prestado por ustedes, según los términos expuestos en la propuesta de servicios. Posteriormente les estaremos enviando el listado del personal que estará a su cargo a partir del 1 de julio del 2003.

Aprovechamos la ocasión para saludarlo.

Atentamente,

Lic. Federico Jerez Astillón  
Representante Legal

16 calle 12-35, Zona 10 Edificio Torre Blanca Of. 501  
PBX (502) 3638987 Fax (502) 3636744  
Ciudad de Guatemala

## 5.5 EJECUCION DEL SERVICIO DE OUTSOURCING DE NOMINAS DE PERSONAL

### 5.5.1 Información por parte del cliente

## *EL EJEMPLO, S.A.*

Guatemala,  
12 de julio del 2003

Licenciado  
Juan Pablo Gutiérrez  
**Ramírez Juárez y Asociados, S.C.**  
Ciudad

Por este medio me permito indicarle el personal que estará a su cargo a partir del presente mes, así como el sueldo, bonificación incentivo, descuentos y horas extras, que le servirán de base para realizar la nómina correspondiente del mes de julio del año dos mil tres.

NOMBRE	PUESTO	FECHA DE INGRESO	REMUNERACION	HORAS EXTRAS
PEDRO LUZ LOPEZ	SUPERVISOR	10 DE JULIO 1998	5,000	
MARCO BAUTISTA	SUPERVISOR	01 DE JULIO 1998	5,000	34 HRS DE DIA NORMALES
ANA LUCRECIA MONZÓN	REPRESENTANTE DE VENTAS	30 DE DIC 2001	2,500	
CLAUDIA MARIA MUÑOZ	REPRESENTANTE DE VENTAS	15 DE ENERO 2002	2,500	
LUIS ARTURO PEREZ	OPERADOR	01 DE SEPT 2000	2,000	14 HRS DIA DOMINGO
MILDRED PETRONA TULL	OPERADOR	16 DE MARZO 2001	2,000	18 HRS DIA NORMAL
ALEX ARIEL DIAZ	OPERADOR	01 ABRIL 2001	2,000	18 HORAS DE DIA 28 HRS DE NOCHE
ARTURO RENE CHINCHILLA	OPERADOR	01 ABRIL 2001	2,000	14HRS DE DIA NORMALES

La bonificación incentivo es de Q250.00 para todos los empleados

## DESCUENTOS

Alex Ariel Díaz	Q30.00	Alimentación
Arturo Javier Chichilla	Q20.00	Alimentación

Adicionalmente les solicitamos la elaboración de los contratos de trabajo respectivos del personal asignado, considerando la fecha de ingreso inicial ya que el pasivo laboral se trasladará a Ramírez Juárez y Asociados, S.C.

Atentamente,

Licda. Karinne De León  
Jefe de Recursos Humanos

## 5.6 CONTRATO DE TRABAJO

Como se mencionó anteriormente, los tipos de contrato pueden ser en forma verbal o por escrito, para efectos didácticos a continuación se incluye un contrato de trabajo como ejemplo de uno de los trabajadores de la empresa objeto de análisis.

### CONTRATO DE TRABAJO

<b>Original:</b>	<b>Para el patrono</b>
<b>Duplicado:</b>	<b>Para el trabajador</b>
<b>Triplicado:</b>	<b>Departamento Nacional de Relaciones de Trabajo</b>

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

#### SUSCRITO ENTRE

#### COMPAÑIA EL EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA Y MARCO BAUTISTA

**JUAN PABLO GUTIERREZ**, de 45 años de edad, casado, guatemalteco, Contador Público y Auditor, de este domicilio y vecindad, identificándome con cédula de vecindad número de orden A guión 1 y de registro 566374 (Quinientos sesenta y seis mil trescientos setenta y cuatro), extendida por la Municipalidad de Mixco, departamento de Guatemala; quien comparece en su calidad de Representante Legal de la entidad **COMPAÑIA EL EJEMPLO, SOCIEDAD ANONIMA Y MARCO BAUTISTA**, de 30 años de edad, Casado, Guatemalteco, de este domicilio y vecindad, identificándome con cédula de vecindad número de orden A guión 1 y de registro 49370 (cuarenta y nueve mil trescientos setenta), extendida por la municipalidad de: Guatemala, departamento de Guatemala, quien para los efectos de este contrato se denominarán **PATRONO** y **TRABAJADOR**, respectivamente, celebramos el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** contenido en las cláusulas siguientes:

**PRIMERA: INICIO DE LA RELACION LABORAL:** La relación de trabajo se inicia el día 01 de junio de 1998.

**SEGUNDA: SERVICIOS DEL TRABAJADOR:** El trabajador deberá desempeñar su trabajo con eficiencia y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar indicados por el patrono y ocupará el cargo de Analista logístico y dentro de sus obligaciones se encuentran todas las inherentes al cargo, las establecidas en el Código de Trabajo, los demás reglamentos de la empresa y de las directrices y políticas establecidas. Asimismo, acepta el trabajador que se le podrá trasladar a otro puesto con similares funciones, si las necesidades de la empresa así lo requieren, sin que signifique un cambio en las condiciones de trabajo.

**TERCERA: LUGAR DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS:** Los servicios serán prestados a la entidad "PROCEDIMIENTOS ELECTRONICOS, SOCIEDAD ANONIMA", ubicada en la 16 calle 12-35 zona 10 Edif. Torre Blanca Of. 501 de esta ciudad, o en cualquiera otro lugar, dentro o fuera de la República de Guatemala, que fuere asignado, y con cualquier entidad con quien el patrono tenga relaciones comerciales.

**CUARTA: PLAZO DEL CONTRATO:** La duración del presente contrato es por tiempo indefinido.

**QUINTA: JORNADA DE TRABAJO:** La jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta y cuatro horas semanales, lunes a viernes de 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00 y el día sábado de 8:00 a 12:00 a.m. horas. Asimismo, acuerdan las partes que se podrán crear diferentes turnos de trabajo con el objeto de eficientar los servicios de la

empresa, aceptando el trabajador laborar en cualquiera de ellos, de conformidad con la programación que para el efecto el patrono elabore. En todo caso, la jornada de trabajo no puede exceder de los límites semanales establecidos en la ley.

**SEXTA: SALARIO:** El salario será de Seis mil quinientos exactos (Q. 6,500.00 ) quetzales mensuales y será pagado en moneda nacional en forma mensual; en caso el día de pago sea inhábil se pagará el día hábil anterior. Adicionalmente el patrono pagará al trabajador la bonificación - incentivo contenida en el decreto setenta y ocho guión ochenta y nueve (78-89), modificado por el decreto treinta y siete guión dos mil uno (37-2001), todos del Congreso de la República de Guatemala, por la suma de doscientos cincuenta quetzales exactos (Q 250.00).

**SEPTIMA: DIAS DE ASUETO Y SEPTIMOS DIAS:** Los días de asueto y los séptimos días, le serán pagados de conformidad con los artículos ciento veintiséis (126) y ciento veintisiete (127) del Código de Trabajo.

**OCTAVA: OTRAS PRESTACIONES:** Las vacaciones, bonificación anual del decreto cuarenta y dos guión noventa y dos (42-92) del Congreso de la República y aguinaldo se pagarán al trabajador conforme a la ley.

El presente contrato se suscribe en la ciudad de Guatemala, República de Guatemala, el día cinco de julio del año dos mil dos, en tres ejemplares: uno para cada una de las partes y uno que el patrono remitirá a la Dirección General de Trabajo.

---

PATRONO

---

TRABAJADOR

## 5.7 CALCULO DE HORAS EXTRAS

El proveedor de servicio de Outsourcing realiza el cálculo de horas extras para incluirlos en la nómina de sueldos.

### RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.

	SUELDO	HORAS	COEF.	SUB T	HORAS	COEF	SUB T	HORAS	SUB		TOTAL
	BASE	S/DIA			D/DIA			S/NOCHE	COEF	TOTAL	
MARCO BAUTISTA	6,500.00	34	40.63	1,381.25		54.17	0.00		54.17	0.00	1,381.25
LUIS ARTURO PEREZ	4,400.00		27.50	0.00	14	36.67	513.33		36.67	0.00	513.33
MILDRED TULL	2,000.00	18	12.50	225.00		16.67	0.00		16.67	0.00	225.00
ALEX ARIEL DIAZ	1,800.00	18	11.25	202.50		15.00	0.00	28	15.00	420.00	622.50
ARTURO CHINCHILLA	1,800.00	14	11.25	157.50		15.00	0.00		15.00	0.00	157.50

## **5.8 IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

De acuerdo al Decreto No. 26-92, Ley del Impuesto sobre la Renta y sus Reformas, el patrono debe descontar a los trabajadores el impuesto correspondiente en base a la declaración jurada ante el patrono, que están obligados a presentar todos los trabajadores que devenguen un salario superior a Q 3,000.00 mensuales.

La declaración jurada ante el patrono debe ser presentada por los trabajadores en las siguientes fechas:

- Al inicio del año fiscal (julio de cada año) al finalizar el mismo (junio del año siguiente).
- Al variar el ingreso del trabajador.
- Al variar cualquiera de las deducciones a que tiene derecho.
- Al variar cualquiera de los datos de identificación del trabajador.

En base al monto determinado de Impuesto sobre la Renta, el patrono procederá a realizar los descuentos mensuales los cuales debe enterar a los diez días hábiles del mes siguientes de efectuado el descuento.

## 5.9 PLANILLA DE REMUNERACIONES

**RAMIREZ, JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.**

1 al 31-Jul-03

No.	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	DIAS LAB.	SUELDO	SUELDO DEV	BONIF. ASIGN.	BONIF. DEV.	H. EXT Fin de mes	TOTAL DEV.	IGSS	ISR	OTROS	TOTAL DESC.	LIQUIDO A RECIBIR
1	PEDRO LUX LOPEZ JUAN CARLOS GONZALEZ	GTE DE LOGISTICA	30	8,800.00	8,800.00	250.00	250.00		9,050.00	425.04	98.00		523.04	8,526.96
2		SUB GERENTE	30	7,000.00	7,000.00	250.00	250.00		7,250.00	338.10	76.00		414.10	6,835.90
3	MARCO BAUTISTA	ANALISTA LOGISTICO	30	6,500.00	6,500.00	250.00	250.00	1,381.25	8,131.25	380.66	45.41		426.07	7,705.18
4	ANA LUCIA MONZON	SECRETARIA	30	2,500.00	2,500.00	250.00	250.00		2,750.00	120.75			120.75	2,629.25
5	CLAUDIA MARIA MUÑOZ	RECEPCIONISTA	30	2,200.00	2,200.00	250.00	250.00		2,450.00	106.26			106.26	2,343.74
6	LUIS ARTURO PEREZ MILDRED PETRONA TUILL	CONTADOR GRAL	30	4,000.00	4,000.00	250.00	250.00	513.33	4,763.33	217.99	34.50		252.49	4,510.84
7		AUXILIAR DE CONTA	30	2,500.00	2,500.00	250.00	250.00	225.00	2,975.00	131.62			131.62	2,843.38
9	ALEX ARIEL DIAZ ARTURO JAVIER CHICHILLA	OPERADOR	30	1,800.00	1,800.00	250.00	250.00	622.50	2,672.50	117.01		30.00	147.01	2,525.49
10		OPERADOR	30	1,800.00	1,800.00	250.00	250.00	157.50	2,207.50	94.55		20.00	114.55	2,092.95
				<b>37,100.00</b>	<b>37,100.00</b>	<b>2,250.00</b>	<b>2,250.00</b>	<b>2,899.58</b>	<b>42,249.58</b>	<b>1,931.98</b>	<b>253.91</b>	<b>50.00</b>	<b>2,235.89</b>	<b>40,013.69</b>

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

### 5.10 BOLETA DE PAGO

La boleta de pago es la que extiende el proveedor del servicio de Outsourcing al empleado y para efectos del caso práctico se da un ejemplo de uno de los trabajadores.

<b>RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C.</b>			
YO:	MARCO BAUTISTA	CARGO	ANALISTA LOGISTICO
Hago constar que he recibido de RAMISA, las remuneraciones abajo detalladas			
las cuales corresponden del período	1-Jul	al	31-Jul-03
REMUNERACIONES		(-)DEDUCCIONES	
Días Laborados		30 lgss	380.66
Sueldo Ordinario	6,500.00	I.S.R.	45.41
Sueldo Extraordinario	1,381.25	Anticipo	
Bonificación Incentivo	250.00	Otros	
Vacaciones			
Aguinaldo			
Bono 14		Total Descuentos	426.07
<b>TOTAL DEVENGADO</b>	<b>8,131.25</b>	<b>LIQUIDO A RECIBIR</b>	<b>7,705.18</b>
(F) Empleado		Fecha	

### 5.11 DETALLE DE FACTURACION POR PAGO DE HONORARIOS

El cliente nos solicita un detalle del monto de los servicios que le vamos a facturarle

#### RAMIREZ JUAREZ Y ASOCIADOS, S.C. / EL EJEMPLO, S.A.

MES	SUELDOS	BONIFICACION INCENTIVO	HORAS EXTRAS	OTROS	TOTAL	IGSS PATRON.	COMISION	TOTAL FACTURA
REM DE JULIO DE 2003	37,100.00	2,250.00	2,899.58	-	42,249.58	5,067.95	800.00	48,117.53
	<u>37,100.00</u>	<u>2,250.00</u>	<u>2,899.58</u>	<u>-</u>	<u>42,249.58</u>	<u>5,067.95</u>	<u>800.00</u>	<u>48,117.53</u>
						<b>IVA</b>		<u>5,774.10</u>
						<b>TOTAL FACTURA</b>		<u><u>53,891.63</u></u>

**5.12 FACTURA PARA EL CLIENTE**

El proveedor del servicio de outsourcing emite factura para cobro.

<b>Ramírez Juárez y Asociados, S.C.</b> <i>Contadores Públicos y Auditores</i> 15 calle A 35-69, zona 14, Guatemala, CHA. Tel. 3638987 Fax 3636744		<b>FACTURA</b> 23890 <b>NIT 342988-0</b>
Guatemala,	25 de julio del 2003	
Nombre:	El Ejemplo, S.A.	NIT: 79865-9
Dirección:	16 CALLE 12-35, ZONA 10	
CONCEPTO		MONTO
REEMBOLSO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS CORRESPONDIENTES AL MES DE JULIO DEL 2003  <b>REGIMEN DE RETENCION          DEL 0%</b>  CINCUENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS NOVENTA Y UNO CON 63/100		53,891.63          <b>Q53,891.63</b>



## CONCLUSIONES

1. El Outsourcing como herramienta de cualquier empresa ya sea grande o pequeña, en el área de recursos humanos, permite que la empresa centre su atención en operaciones relacionadas a la productividad de la misma, tomando en cuenta que la principal causa económica por la contratación del servicio de un proveedor del Outsourcing, en el área de nómina de personal, es la reducción de costos administrativos.
2. El Outsourcing, es un concepto estratégico, es una manera de agregar valor a una empresa, lo cual convierte el costo de una actividad interna en una operación de servicios orientadas a que alguien más la elabore, pero se debe tomar en cuenta que la inadecuada selección del proveedor del servicio de Outsourcing de nóminas de personal, puede originar el incurrir en costos administrativos adicionales de los requeridos por la administración propia.
3. El servicio de Outsourcing de nóminas de personal proporciona a la empresa confiabilidad, seguridad, rentabilidad y confidencialidad en la elaboración de nómina bajo la modalidad de Outsourcing.
4. Antes de contratar los servicios de Outsourcing se debe tomar en cuenta y conocer muy bien los costos operativos, el personal de la organización, las implicaciones laborales, los contratos colectivos, los niveles de inversión y el tipo de planificación a la que se quiere llegar, si se cuenta con las bases necesarias y se conocen los niveles de servicios, entonces se puede obtener el servicio de outsourcing de nómina de personal.

5. Se confirma la hipótesis formulada en el plan de investigación que el servicio de outsourcing en el manejo de nóminas de personal es un valor agregado al negocio del cliente, lo cual logra disminuir costos administrativos.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que las empresas comerciales objeto de análisis evalúen el costo beneficio de subcontratar el servicio de Outsourcing para el manejo y administración de nóminas de personal, ya que el propósito del mismo es la reducción de costos administrativos y así poder dirigir su fuerza hacia áreas claves que sean las más productivas.
2. Se sugiere que a la hora de seleccionar un proveedor de Outsourcing, para el área de nóminas de personal, la empresa objeto de análisis debe realizar un estudio detallado sobre los beneficios y las ventajas competitivas que ofrecen en el mercado, para que en el momento del desarrollo del trabajo no se incurran en gastos que no estaban previstos por la administración, como por ejemplo demandas laborales, cuotas laborales y patronales pendientes de pago, etc.
3. Se sugiere que el proveedor del servicio de Outsourcing en el área de nóminas de personal, esté actualizado en materia laboral para poner a disposición de la empresa, todos los medios necesarios para realizar los pagos oportunos de cuotas laborales y patronales e Impuesto sobre la Renta (Declaración jurada ante el patrono).
4. Antes de tomar una decisión, la empresa sujeta de análisis debe analizar con sumo cuidado al posible proveedor, de este servicio, preguntándose ¿Quiénes son? ¿Están calificados? ¿Pueden referirlos otros de sus clientes? ¿Le garantizan un ahorro significativo o un considerable incremento en su productividad?

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Bridger, David "Business Process Outsourcing" Editorial Stephen Barr. Septiembre Edición 1997.
- 2) Brian Rothery. /IAM Robertson "Outsourcing" /La Subcontratación Editorial Limusa, S.A. Edición 1996
- 3) Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 596-97. Reglamento a la Ley del Impuesto sobre La Renta / Vigencia a partir de agosto de 1997.
- 4) Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 311-97. Reglamento a la Ley del Impuesto del Valor Agregado / Vigente a partir de abril de 1997.
- 5) Congreso de la República de Guatemala. Acuerdo Gubernativo 737-92. Reglamento a la Ley del Impuesto del Timbres fiscales y Papel Sellado para protocolos / Vigente a partir de septiembre de 1997.
- 6) Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-92 y sus reformas / Ley del Impuesto sobre la Renta / Vigencia a partir de julio de 1992.
- 7) Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441 Código de Trabajo y sus reformas. Guatemala, 2001.
- 8) Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Unico sobre Inmuebles. Guatemala 1998.
- 9) Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 99-98, Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias y sus reformas. Guatemala 2001.
- 10) Estrategias del Auditor Interno Frente a la Subcontratación de Servicios Externos, Outsourcing, Ponencia para el VIII congreso de contaduría Pública y Auditoria, del IGCPA. 2000.
- 11) Fernández Navarrete, C. "La Problemática del Outsourcing" Economistas No.72, noviembre 1996
- 12) Gómez Cueto, José Antonio "Implantación de Outsourcing como herramienta estratégica poderosa" Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín. Tesis 1998.

- 13) Meroño, Angel Luis. El sistema de información de recursos humanos, en capital humano Editorial San Angel Edición 1988.
- 14) Menoni, K. "Outsourcing El zapatero a sus zapatos" Inversiones Caracas, Mayo 1997
- 15) Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Acuerdo Gubernativo No. 85-2003, aprobación del acuerdo 1118 emitido por la Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Guatemala 2003.