

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“TRANSICIÓN DE PROCESOS CONTABLES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA A UNA COMPAÑÍA OUTSOURCING”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

ALVARO MAURICIO CABRIA VELÁSQUEZ

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARÁN LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS
BÁSICAS**

Área de Matemática-Estadística:	Lic. Jorge Oliva Ordóñez
Área de Contabilidad:	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Área de Auditoría:	Lic. Jorge Luis Reyna Pineda

PROFESIONALES QUE REALIZARÁN EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licenciado Salvador Giovanni Garrido Valdéz
Secretario:	Licenciado Guillermo Javier Cuyún González
Examinador:	Licenciado Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala, 19 de julio de 2013

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano, Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar al estudiante ALVARO MAURICIO CABRIA VELÁSQUEZ, carné 2001-14690 en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "TRANSICIÓN DE PROCESOS CONTABLES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA FARMACEÚTICA A UNA COMPAÑÍA OUTSOURCING".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que el estudiante Alvaro Mauricio Cabria Velásquez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Lic. M.Sc. Erick Orlando Hernández Ruiz

Contador Público y Auditor

Colegiado No 4042



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA, TRES DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL TRECE.

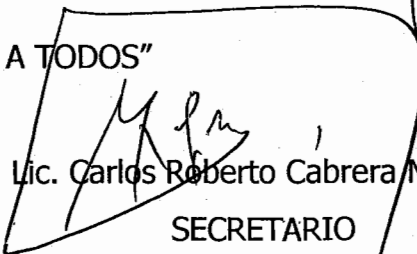
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2013, se conoció el ACTA NUMERO 194-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de agosto de 2013 y el trabajo de Tesis denominado "TRANSICION DE PROCESOS CONTABLES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA A UNA COMPAÑÍA OUTSOURCING", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ALVARO MAURICIO CABRIA VELÁSQUEZ**, autorizándose su impresión.

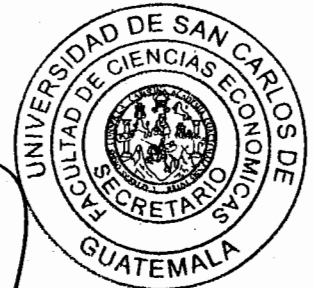
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. José Rolando Secaída Morales
DECANO




Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
SECRETARIO



JRSM/Marisol


Ingrid

Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria, Zona 12
Telefax 2418-8520, Planta 2418-8000 Ext. 85152

DEDICATORIA

A DIOS: Por ser el centro de mi vida y sin ÉL nada podría hacer, con ÉL todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A MI ADORABLE
ESPOSA: Por ser el cimiento de mi felicidad, mi fortaleza y apoyo en todo momento, por confiar y creer en mí.

A MIS PADRES: Alvaro Cabria, Marleny Velásquez y Herminia Fuentes por la confianza que siempre me han tenido, su gran esfuerzo y por sus enseñanzas que me han traído hasta este logro.

A MI HERMANA Y MIS
DOS CUÑADOS: Por ser un ejemplo para mí en todo lo que hacen.

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

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

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A USTED

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I OPERACIONES CONTABLES EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

1.1	Concepto	1
1.2	Objetivos de las operaciones contables outsourcing	2
1.3	Principios de las operaciones contables outsourcing	3
1.4	Administración de las operaciones	4
1.5	Características de los servicios contables operativos de un outsourcing en una compañía farmacéutica	6
1.5.1	Rentabilidad	6
1.5.2	Estrategia de negocio	6
1.5.3	Modernización	6
1.5.4	Competitividad	6
1.5.5	Eficiencia y eficacia	7
1.5.6	Calidad	7
1.5.7	Solución de negocio	7
1.6	Clasificación de las operaciones contables de un outsourcing en una empresa farmacéutica	8
1.6.1	Contabilidad transaccional	8
1.6.2	Contabilidad analítica	8
1.6.3	Contabilidad estratégica	9
1.7	Programas de calidad y cumplimiento, manuales, normas y procedimientos para las operaciones contables	9

1.8	Capacitación y retención de talento	10
1.8.1	Inducción y capacitación de producto	11
1.8.2	Capacitación de proceso	12
1.8.3	Capacitación de desenvolvimiento y desarrollo	13
1.8.4	Capacitación de dominio de la industria	14
1.9	Control interno y la gestión de cumplimiento	15
1.10	Impuestos y tributos	15
1.11	Gobierno corporativo	16
1.12	Evaluación de resultados	17

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA OUTSOURCING

2.1	Concepto de outsourcing	19
2.1	Concepto de empresa	20
2.1.1	Desde el punto de vista económico	20
2.1.2	Desde el punto de vista social	21
2.1.3	Otras definiciones	21
2.1.4	Empresa outsourcing	21
2.1.5	Definición legal de empresa mercantil	22
2.1.6	Reseña histórica del outsourcing	22
2.1.7	Situación en Guatemala	25
2.1.8	Beneficios del outsourcing	35
2.1.9	Riesgos del outsourcing	40
2.2	Objetivos del outsourcing	43
2.3	Operaciones del outsourcing	44
2.3.1	Finanzas y contabilidad (F&A)	45
2.3.2	Centros de atención al cliente	48
2.4	Marco legal en Guatemala	49
2.5	Legislación aplicable al outsourcing	49

CAPÍTULO III
SEGMENTOS VERTICALES Y HORIZONTALES DE
NEGOCIOS EN EL OUTSOURCING

3.1	Concepto	55
3.2	Políticas	56
3.2.1	Políticas de conducta	57
3.2.2	Políticas de compromiso con los valores	57
3.2.3	Políticas de respeto	57
3.2.4	Políticas de mercado	57
3.3	Clasificación de las operaciones	58
3.3.1	Externalización de procesos empresariales (BPO)	58
3.3.2	Externalización de procesos de informática (ITO)	58
3.3.3	Externalización de procesos de conocimiento (KPO)	59
3.4	Estrategias	60
3.4.1	Puntos principales para lograr un outsourcing exitoso	61
3.5	Desarrollo y desenvolvimiento	63
3.6	Procedimientos	65
3.6.1	Tipo de operaciones	66
3.6.2	Acuerdos de nivel de servicios	68
3.6.3	Plazos de entrada y salida	69
3.6.4	Penalidades	70
3.6.5	Tipo de moneda	71

CAPÍTULO IV
TRANSICIÓN DE PROCESOS CONTABLES
OPERATIVOS DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA
A UNA COMPAÑÍA OUTSOURCING
“CUIDANDO SU SALUD, S.A.”

4.1	Planteamiento del caso práctico	72
4.2	Índice de las cédulas de Trabajo	75
4.3	Carta solicitud del cliente	76

4.4	Propuesta de servicios profesionales	77
4.5	Plan de trabajo	80
4.6	Desarrollo de la transición	81
4.7	Identificación de la solución para la transición	83
4.8	Selección de procesos y medición del número de recursos	88
4.9	Establecimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA)	89
4.10	Agenda de transferencia de conocimientos para transicionar las actividades al outsourcing	100
4.11	Medición de la efectividad de los procesos – antes y después de la transición	114
4.12	Finalización de la transición	119
4.13	Informe de resultados contables	125
4.14	Resumen Ejecutivo	126
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
	GLOSARIO	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Verticales de negocio por segmento de la industria	40
Tabla No. 2	Plan de Trabajo de la transición de operaciones contables	81
Tabla No. 3	Alcance de las actividades de cuentas por pagar y gastos de viaje	84
Tabla No. 4	Alcance de las actividades de cuentas por cobrar	85
Tabla No. 5	Alcance de las actividades operativas de contabilidad general	86
Tabla No. 6	Actividades transaccionales por proceso contable	88
Tabla No. 7	Definición de los recursos y productividad por actividad	89
Tabla No. 8	Acuerdos de Niveles de servicio de Cuentas por Pagar (SLAs)	90
Tabla No. 9	Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Cobrar (SLAs)	95
Tabla No. 10	Acuerdos de Niveles de servicio para Contabilidad General (SLAs)	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Organigrama mixto por áreas funcionales en un outsourcing	5
Figura No. 2	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación Cuentas por Pagar	99
Figura No. 3	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación Cuentas por Cobrar	101
Figura No. 4	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación Contabilidad General	103
Figura No. 5	Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas	106
Figura No. 6	Entregables de la Transición	108

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como finalidad aportar conocimientos sobre la situación que se presenta al conservar servicios financieros internos y trata de resolver la problemática que eso conlleva en una empresa farmacéutica demostrando cómo la transición de dichos servicios contables operativos buscan la mejora continua y minimizar el margen de error en los procesos, derivado de la especialización en los procedimientos y conocimiento de los citados procesos de principio a fin.

El desconocimiento de operaciones contables claves puede generar impacto negativo en las organizaciones, las empresas farmacéuticas han decidido crecer globalmente con relación a sus principales objetivos de negocios como ventas, investigación y desarrollo, y producción. Estos temas muestran que cada vez más es indispensable tercerizar procesos, ya que generan valor y evitan desperdicio administrativo, un proceso, y tal vez el más importante en su rama de tercerización, es la operación contable, dedicada a generar registros en tiempo, pagos y cobros puntuales, ajustes basados en normas y políticas, consolidación en tiempo para no penalizar a la organización en cotización de bolsa y mercado bursátil en general, así como la toma de decisiones basada en cifras financieras que sólo son proporcionadas por un trabajo realizado en tiempo, correctamente y bajo estrictos indicadores de desempeño que garantizan a las empresas farmacéuticas un trabajo de calidad y un retorno a su inversión.

Al tomar en cuenta que existe una metodología avanzada y completa para poder garantizar lo que ha mencionado el cliente.

Muchas empresas farmacéuticas a la fecha han depositado su confianza en las compañías de outsourcing para que lleven la cuenta y orden de las operaciones contables.

Las empresas farmacéuticas que 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: cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, contraloría, consolidación y reportes, 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 compañía farmacéutica se apoye en los conocimientos del Contador Público y Auditor, para garantizar que todo el sistema contable operacional se desarrolle como es deseado, pero sin invertir un tiempo significativo que puede maximizar en la producción y distribución de sus medicamentos.

La definición del problema sobre el cual está basada la investigación de mérito, consiste en la identificación de las metodologías que se pueden utilizar para una transición eficaz de los procesos contables operativos de una empresa farmacéutica a una compañía outsourcing, generando así reducción de costos, mejora continua en los procesos y especialización de los conocimientos contables de la industria farmacéutica. En ese sentido, el presente trabajo está dividido en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se definen los principales conceptos de empresas outsourcing, 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 lo son: segmentos verticales y horizontales de la industria outsourcing, reseña histórica y su situación actual en Guatemala, que representa hoy en día una de las principales fuentes de empleo en el país.

En el tercer capítulo, se habla sobre los servicios que puede prestar el Contador Público y Auditor a través de las compañías outsourcing, naturaleza de los servicios de outsourcing en finanzas y contabilidad, entre otros.

El cuarto capítulo muestra el caso práctico de la investigación desde la propuesta de servicios hasta la ejecución de las operaciones contables operativas.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo efectuado, así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

OPERACIONES CONTABLES EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

1.1 Concepto

En la industria farmacéutica las operaciones financieras, como en la mayoría de empresas que utilizan NIIFs se dividen en actividades financieras operativas y actividades financieras estratégicas.

El concepto de las actividades financieras operativas se basa en las actividades contables que se rigen por una operación, transacción o registro que puede ser manual, automático o bien una combinación de ambos. Habitualmente se encuentran en esta clasificación las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, facturación, aplicación de cobros, consolidación de estados financieros, propuestas de pago, cambio de precios, cambio de costos, entre otros, en general toda actividad que conlleve una transacción como esencia. Este tipo de operación es la que normalmente una compañía farmacéutica terceriza con el afán de brindar más tiempo de análisis a su personal financiero interno y dejar en manos de especialistas las actividades que pueden ser mejoradas basadas en la experiencia de su proveedor de servicios.

Por otro lado, están las actividades financieras estratégicas que brindan una visión de negocio y predicción de la situación financiera a la compañía farmacéutica.

Éstas no necesariamente están basadas en una transacción u operación que se ve reflejada en los libros contables, pero son la base de ellos. Generalmente, este tipo de actividad no es tercerizada y se considera de alto riesgo. Entre ellas se encuentran los presupuestos, determinación de costos, cambios en el porcentaje de incrementos salariales, administración de nóminas, determinación de precios, proyecciones de mercados, y otros.

1.2 Objetivos de las operaciones contables outsourcing

- Aplicación correcta de conceptos contables clasificando lo que debe quedar incluido dentro del activo y lo que incluirá el pasivo. Es decir, aquellas sumas que se pueden incluir como devengadas por la empresa, además de sus bienes propios o por pagar. El pasivo será aquella parte todavía en deuda y por pagar, sea a corto o largo plazo.
- Presentar la diferencia entre un gasto y un desembolso, donde el IVA que se tiene que contabilizar por separado en cuentas a este propósito como IVA por cobrar o IVA por pagar.
- Decidir lo que debe constituir un elemento productivo que significa un ingreso, dentro de las cuentas de resultados.
- Agilizar la toma de decisiones de junta directiva y accionistas.
- Presentación de estados financieros en mercados bursátiles si fuera el caso.
- Clasificar operaciones registradas como medio para obtener objetivos propuestos.
- Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.
- Medir el rendimiento del desempeño en las actividades financieras.

Esta contabilidad se concreta en la custodia de los activos. Fundamentalmente se ocupa de la preparación de informes y datos para personas distintas de los directivos de la empresa. Incluye la preparación, presentación de información para inversores, accionistas, proveedores y acreedores, instituciones bancarias, entidades bancarias (o prestamistas), los propios clientes y ciudadanos en general, mercados bursátiles y para el Gobierno.

Las técnicas, reglas, normas y convencionalismos según las cuales se recolectan y reproducen las cifras de la contabilidad operacional reflejan en gran parte los requisitos de esos interesados, que pueden ser los administradores de la organización, los accionistas o junta directiva.

Todos los sistemas contables se expresan en términos monetarios y la administración es responsable, del contenido de los informes proporcionados por la contabilidad operacional.

Es pertinente aclarar que la contabilidad operacional se ocupa de aquellos hechos susceptibles de ser cuantificados monetariamente, es decir, no reconoce otros elementos de orden cualitativo como sí lo hacen otras áreas o ramas de la contabilidad.

1.3 Principios de las operaciones contables outsourcing

La contabilidad operativa es regida, al igual que el resto de las ramas de la contabilidad, por las normas internacionales de contabilidad, normas internacionales de información financiera o por los principios de contabilidad locales, en este caso por Normas Internacionales de Información Financiera. El tema para los outsourcing que trabajan con

farmacéuticas es bastante sencillo en el aspecto de adaptar las normas o principios, según el caso, que el cliente utiliza, lo complejo es capacitar al personal en las normas que rigen la contabilidad de su cliente, sobre todo cuando el cliente está fuera del país donde se opera la tercerización y se debe comprender no sólo las normas sino el marco fiscal alrededor de la misma.

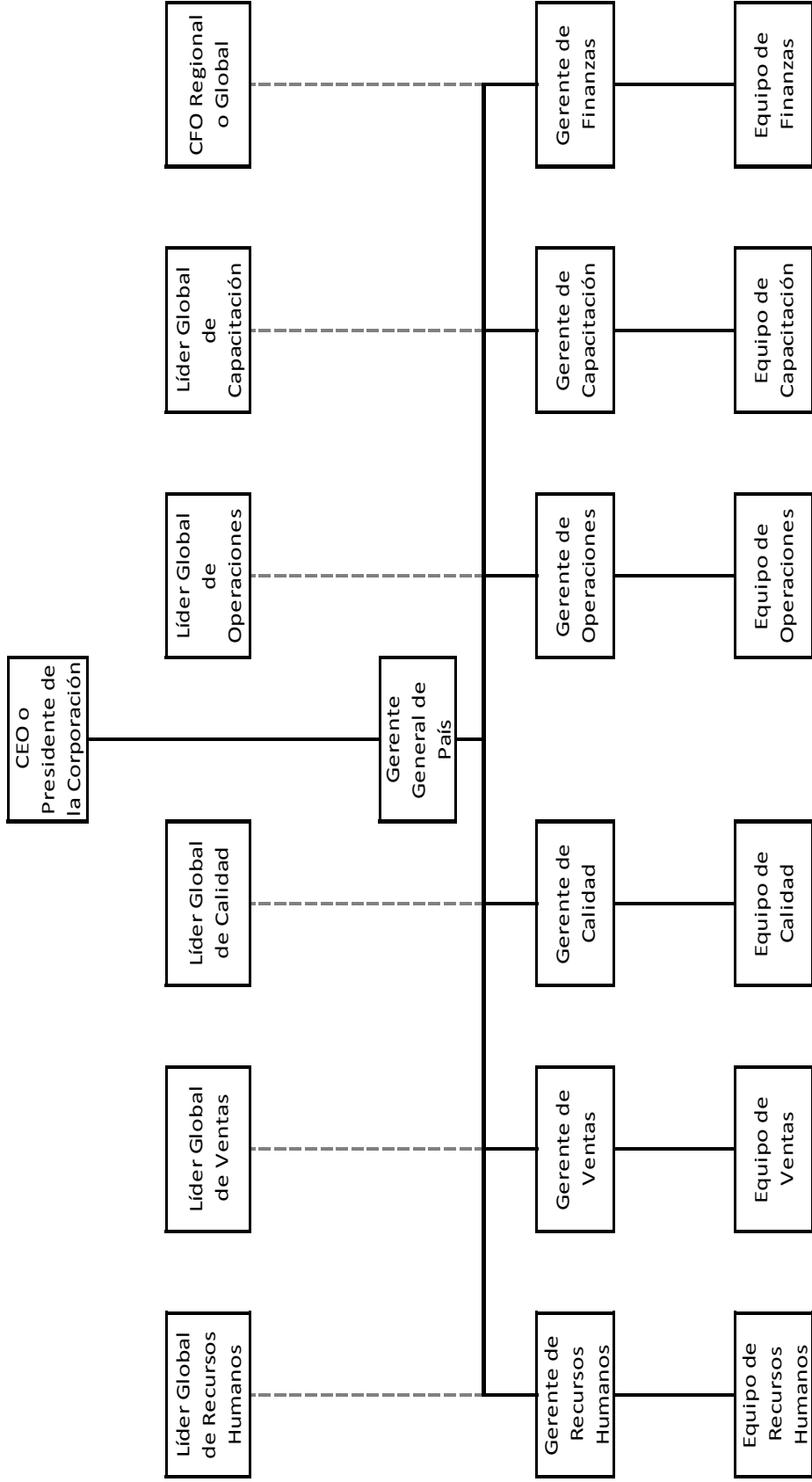
Entonces se puede decir que el outsourcing no tiene un régimen definido, éste será determinado por el sistema, nación y modo de registrar del cliente, lo que demanda mucho enfoque en cada sistema y marco en el que se desarrolla la contabilidad operativa de las empresas farmacéuticas.

1.4 Administración de las operaciones

Las operaciones contables dentro de un outsourcing que trabaja para una empresa farmacéutica, se rigen por una administración vertical que permite identificar la línea de mando local como global en el caso de prestar servicios a un cliente de igual magnitud.

En este tipo de administración se encuentran muchas líneas punteadas que permiten también definir bien el área funcional como la jerarquía local, por ejemplo en un outsourcing de presencia global, existe un organigrama local, que define bien la jerarquía del centro operativo y otro que define las jerarquías por funciones.

FIGURA No. 1 Organigrama mixto por áreas funcionales en un outsourcing



Fuente: Elaboración propia con base en la jerarquía organizacional de un outsourcing

1.5 Características de los servicios contables operativos de un outsourcing en una compañía farmacéutica

Las características principales de la operación contable de un outsourcing para una industria farmacéutica se pueden listar a continuación:

1.5.1 Rentabilidad

Es la mayor atracción para una empresa farmacéutica, pues ayuda a la reducción de costo administrativo, enfocando al personal en temas relacionados con el cliente y calidad en la producción.

1.5.2 Estrategia de negocio

Para la organización que contrata puesto que cede el total o parte de sus activos a la empresa de outsourcing. En relación a la administración y control de los mismos.

1.5.3 Modernización

Permite el acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

1.5.4 Competitividad

Permite a la organización alcanzar un mayor nivel de competitividad sin realizar inversiones en equipamiento tecnológico o en capacitación del personal propio. Transforma

a nivel contable los conceptos de costos fijos en costos variables y las inversiones en gastos desapareciendo los activos. Son menores los costos de operación y se evitan las decisiones de invertir en infraestructura.

1.5.5 Eficiencia y eficacia

Adquiere un compromiso muy importante con la organización que la contrata, puesto que de ella dependerá que se proporcione un adecuado nivel de servicio en el tiempo estipulado.

1.5.6 Calidad

El servicio prestado debe ser suficientemente flexible como para adaptarse a cambios de negocio, organizativos o funcionales en la organización, así como al entorno tecnológico. Esto sugiere una alta calidad en el servicio con un enfoque de mejora continua.

1.5.7 Solución de negocio

Propone siempre una mejor manera con mejores resultados para realizar los procesos contratados.

1.6 Clasificación de las operaciones contables de un outsourcing en una empresa farmacéutica

La clasificación de las operaciones contables de un outsourcing para una compañía farmacéutica son las mismas que se presentan en una contabilidad dentro de una organización, de hecho la estructura del outsourcing se acopla a la manera, normas y organización contable de cada cliente, en este caso de las compañías farmacéuticas, que trabajan sobre la base de NICs y NIIFs en su mayoría y son regidas por un programa global llamado código farmacéutico, que en realidad vela por entrega de muestras e influencia en las recetas con los médicos pero que impacta enormemente el registro de gastos y provisiones, que al final afectan no sólo la operación financiera sino también a las finanzas estratégicas en general. Por tal razón, un outsourcing debe conocer bien la base de las normas internas y externas, locales e internacionales de una empresa farmacéutica y se dividen generalmente como se detalla a continuación:

1.6.1 Contabilidad transaccional

Que incluye todas las actividades que contienen de por medio un registro ya sea automático, manual o una combinación de ambos.

1.6.2 Contabilidad analítica

Que incluye todos los reportes y envío de información para la empresa farmacéutica.

1.6.3 Contabilidad estratégica

Incluye consolidación de estados financieros y presentación de cifras a junta directiva y bolsas de valores.

1.7 Programas de calidad y cumplimiento, manuales, normas y procedimientos para las operaciones contables

La calidad, para empezar, es la base de cualquier outsourcing, dado el caso que debe superar el desempeño actual de la entrega de información financiera de una empresa farmacéutica y se debe establecer un programa bastante robusto que garantice esa calidad que el cliente espera. Para ello existen varias certificaciones que los outsourcing adoptan y colocan en los procesos financieros para poder entregar ese trabajo de calidad al precio acordado, entre ellos Calidad Total, ISO 9000 y 14000, LEAN y el más adecuado para procesos tercerizado, SIX SIGMA.

Con estas metodologías los proveedores de servicios contables avalan que los servicios no sólo serán entregados con la calidad deseada, sino también buscarán la mejora continua basada en una visión de procesos que podrá ofrecer resultados más eficaces a las empresas farmacéuticas que los contratan.

Por otra parte se encuentran los procesos de cumplimiento, que se dividen en dos secciones importantes, el cumplimiento de normas mínimas por parte del cliente y de la organización outsourcing y el cumplimiento de normas contables y controles internos. La primera parte

está más ligada al comportamiento de los individuos y a la relación comercial del outsourcing y la empresa farmacéutica, esto conlleva a reformar políticas y procedimientos que regulen temas como seguridad de la información, integridad, privacidad de los datos, pagos indebidos y competencia desleal entre otros. La segunda parte de cumplimiento en un outsourcing se refiere al cumplimiento mínimo de normas de contabilidad y controles internos que se deben cumplir para el registro, presentación y análisis de las cifras contables que son operadas por el prestador de servicios. Desde los dos puntos de vista, quien vela por el cumplimiento, debe ser el prestador de servicios para garantizar a su cliente que todo camina bajo un riguroso y robusto marco de cumplimiento.

Otro aspecto importante para los outsourcing son los manuales de normas y procedimientos que rigen a las operaciones. Enfocarse en la elaboración de los manuales y normas operativas es un deber de los outsourcing, pues de ellos dependerá la estandarización de procesos y la entrega de los resultados hacia el cliente.

Los manuales se pueden dividir por actividad, por proceso o bien por grupo de procesos, dependerá mucho del modelo del outsourcing y de la fuente de información que el cliente está tercerizando. Generalmente, se dividirán por cada departamento contable que el cliente decide tercerizar.

1.8 Capacitación y retención de talento

La capacitación en las empresas outsourcing es una pieza fundamental de su éxito con sus clientes, pues en ella recae la responsabilidad de mantener la calidad del servicio, el

conocimiento y el crecimiento de los empleados que ofrecen el servicio a la empresa farmacéutica. La capacitación además de ser un pilar de la administración de un negocio outsourcing es también la base para la retención de conocimiento dentro de la organización de la farmacéutica, que al final se traduce en reducción de costos *per se* para el cliente, pues ahorra capacitar a empleados internos cada vez que promueve o pierde un empleado, este costo es transferido al proveedor de servicios en un 100% y el área de capacitación tiene la obligación de brindar esa respuesta requerida por el cliente en relación a la retención de conocimientos.

Partiendo de ese concepto, se puede decir que la capacitación en las compañías outsourcing se divide en cuatro grandes ramas, que se detallan a continuación:

1.8.1 Inducción y capacitación de producto

En esta parte se comprende desde dar a conocer la empresa al nuevo empleado hasta enseñarle una visión general de los negocios, tanto en verticales como horizontales que se trabajan en la industria como ya fue mencionado en los capítulos anteriores. Esta capacitación inicial es muy importante y representa asegurar el 80% de las nuevas contrataciones, haciéndoles saber cuál será su función desde el primer día y sobre qué base se desarrolla el trabajo en la compañía. Ligado a esa primera etapa se encuentra la capacitación de producto, conocida así en la industria outsourcing aquella capacitación que muestra la documentación soporte y las metodologías que se utilizarán en el día a día para poder desempeñar las actividades.

Entonces se puede decir que la inducción es el proceso de proporcionar información básica a los nuevos empleados y la capacitación de producto es el acto de transmitir a los nuevos empleados las normas, valores y patrones de conducta que son esperados de ellos por la organización, mostrando también las habilidades que deberán desarrollar y las herramientas básicas para desempeñar su trabajo.

1.8.2 Capacitación de proceso

Esta es la capacitación que habitualmente se ofrece en todas las empresas, erróneamente dejando fuera a la capacitación de producto, lo cual a veces resulta en un impacto negativo grande, pues sin una inducción y capacitación de producto adecuada se puede perder tempranamente a los nuevos recursos, sin la motivación necesaria y sin que sepan el rumbo del camino para el cual fueron contratados. Entonces se puede mencionar que la capacitación de procesos es ofrecer una formación específica de las actividades que serán desempeñadas por cada empleado, basada en los manuales de normas y procedimientos que rigen a la operación, que tendrá que ser facilitada por un experto en la materia y dejará muy claro el proceder de las actividades. Esta capacitación es la base de un buen servicio hacia los clientes y supone una metodología rigurosa que se compone habitualmente de tres etapas, la primera es la transmisión de conocimientos diarios, la segunda es la evaluación de los conocimientos adquiridos y la tercera el plan piloto para que el nuevo empleado pueda empezar a producir servicios. Cada etapa de este tipo de capacitación se debe llevar al pie de la letra, para garantizar que cuando el nuevo empleado esté realizando las actividades del día a día, tendrá la certeza para poder hacer las actividades sin retrasos, con calidad y sin errores, que al final es lo más importante para el cliente.

1.8.3 Capacitación de desenvolvimiento y desarrollo

El blanco para este tipo de capacitación ya es un grupo más selecto, debido a que para poder ofrecer capacitaciones de desenvolvimiento y desarrollo se encuentran factores muy importantes para la organización del prestador de servicios, como por ejemplo, necesidad de negocio para desarrollar líderes, diseño de la estructura actual o futura según los procesos a prestar, validación de perfiles para poder ofrecer las capacitaciones, campo de aplicación y por último y más importante, el costo de la capacitación, el cual suele ser muy elevado cuando de desarrollar talento se trata. La capacitación específica para desarrollar al recurso humano no discrimina por rango jerárquico, pero de igual manera es tan costoso para el nivel operativo como para los puestos de liderazgo, ya que requiere de mucho tiempo de los capacitadores y los recursos a capacitar que impacta considerablemente las actividades normales. También por otro lado, a veces también obliga a las empresas outsourcing a subcontratar especialistas que puedan ofrecer la capacitación deseada para desarrollar al máximo las habilidades de sus empleados. A continuación se detalla una lista general de las capacitaciones más comunes en relación a desenvolvimiento y desarrollo:

Clases de idiomas: Esto permite al proveedor de servicios posicionarse mejor en relación a las actividades que desarrolla y al ámbito geográfico que ocupa, puede extender el alcance de su prestación de servicios y no dividir en fronteras su conocimiento.

Mejora de habilidades técnicas: Esto ayuda a la organización a crecer en relación a sus servicios prestados y la obtención de nuevos negocios con los clientes existentes o nuevos clientes del mercado.

Rotación de puestos: Ésta técnica ayuda a aumentar la experiencia en los ciclos de los procesos, para detectar puntos débiles a mejorar.

Estudios básicos: Que pueden ser desde carreras técnicas hasta carreras universitarias, según la necesidad de negocio.

Seminarios externos: Éstas conferencias ayudarán a que los empleados expandan su conocimiento en cada rama.

1.8.4 Capacitación de dominio de la industria

Esta formación es probablemente la que más le interesa al cliente, pues presupone formar expertos en la industria farmacéutica, es por su parte la más costosa para el prestador de servicios, pero también una obligación para poder mantener su conocimiento y ventaja de mercado. Dicha capacitación requiere de expertos en la materia para poder transmitir su conocimiento dentro de la organización para ir creando expertos por regiones y así contar con personas líderes que puedan tomar decisiones sin esperar una reacción global de las organizaciones, que puedan negociar en el mismo lenguaje con el cliente y que puedan ofrecer soluciones a problemas de la rama sin necesidad de subcontratar a un especialista.

1.9 Control interno y la gestión de cumplimiento

Las compañías outsourcing generalmente no tienen un departamento determinado para control interno, pues dadas las circunstancias que las finanzas son responsabilidad de la administración, los clientes tienen sus propios departamentos de control interno que velan por las regulaciones de las actividades, sin embargo; el proveedor de servicios contrata a una o dos personas para coordinar junto con el departamento interno del cliente las actividades de cumplimiento y control interno, garantizando que los procesos se llevarán a cabo bajo los estatutos del cliente. Esto también incluye capacitaciones y políticas obligatorias del cliente que deben realizar los empleados del proveedor de servicios como terceras partes que tienen responsabilidad directa en los registros del cliente. La salvaguarda de la documentación física para efectos de auditoría y presentación fiscal quedará siempre bajo la responsabilidad de la administración del cliente, generalmente, el proveedor de servicios tendrá que responder a una auditoría transaccional, el resto de la responsabilidad será de la administración.

1.10 Impuestos y tributos

Esta es otra actividad que generalmente se mantiene dentro del cliente, por no ser 100% transaccional, sino también conlleva riesgo operativo y riesgo de control, razón por la cual los clientes deciden no tercerizar la parte tributaria y continúan con el criterio del departamento interno o asesor de impuestos actual. Cabe mencionar que es un servicio que puede ser tercerizado, pero la capacitación, experiencia y complejidad de la migración hace

que se convierta en un servicio tercerizado de alto costo y de alto riesgo, es esa la razón por la que generalmente los clientes deciden mantenerlo fuera de la transición de procesos.

1.11 Gobierno corporativo

El concepto de gobierno corporativo, es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directivos y Alta Administración.

Un buen Gobierno Corporativo provee los incentivos para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, monitorearla creación de valor y uso eficiente de los recursos brindando una transparencia de información.

"Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general". **(3:235)**

Hoy en día es tan importante el Gobierno Corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen Gobierno Corporativo; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y

más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior, el Gobierno Corporativo lejos de ser una moda, es considerado un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

1.12 Evaluación de resultados

Para la evaluación de resultados las compañías outsourcing utilizan un método bastante objetivo, llamada KPI (por sus siglas en inglés; *Key Performance Indicator* – indicadores de desempeño) que muestra el resultado de las actividades versus los contratos de servicios firmados con el cliente, los *SLAs* de los cuales ya se ha hablado anteriormente. Entonces se puede decir que los *KPIs* son la medida exacta del servicio que se está prestando y que se comparan contra los servicios que efectivamente se deben prestar según contrato con el cliente. Se mencionó que son la medida más objetiva que puede existir debido a que también contempla el comportamiento del cliente y como eso afecta al resultado final de la obtención de resultados y cifras financieras, contables, operativas y análisis de los estados financieros.

Entonces los *KPIs* son los indicadores clave de desempeño, métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de las actividades de la farmacéutica y que se acogen al plan estratégico de la misma. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorear los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Dichos indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para valorar

actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción del cliente.

Así los *KPIs* tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el *KPI*, progresar constantemente.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA OUTSOURCING

2.1 Concepto de outsourcing

“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”. **(6:35)**

La competencia global, los cambios en las economías, la apertura al libre comercio, entre otros, 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.

Otro concepto se refiere al siguiente: “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.” **(7:47)**

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.

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.

Así también se puede decir que: “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.” (2:55)

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.

2.1 Concepto de empresa

2.1.1 Desde el punto de vista económico

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

2.1.2 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, los cuales son aprovechados no sólo por sus miembros sino también por la comunidad en general.

2.1.3 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.

Así también, puede decirse que 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.

2.1.4 Empresa outsourcing

La empresa outsourcing es la entidad que se dedica a tomar actividades, procesos o conocimientos de otras organizaciones con la finalidad principal de hacer el trabajo operacional de esas actividades, brindando efectividad y mejora en los procesos. Esta está basada en una serie de metodologías que buscan garantizar continuidad en las actividades principales de las organizaciones que las contratan y que pretenden especializar a su personal en cada industria que transiciona sus procesos a ella.

2.1.5 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.”

2.1.6 Reseña histórica 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.

En ese sentido, 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 (nombre de la mayor compañía de outsourcing de planillas) y EDS (*Electronic Data Systems*, filial de Hewlett Packard).

A finales de los años ochenta, 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 reemplazó la labor hecha por ellos con sus propios medios. Trescientos empleados de Kodak quedaron contratados en ISSC, esto ocasionó que el outsourcing se convirtiera para las compañías en 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 dicho 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 de América y Europa, a la fecha, 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 dicho servicio en el ámbito empresarial de Estados Unidos de América, crearon el Instituto de outsourcing, el cual tiene su sede en Nueva York; éste 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.

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.

2.1.7 Situación 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 principios de la década de los años ochenta, las empresas pequeñas, que no estaban actualizadas, empezaron 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 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 muchas mejoras, medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: Bajos costos, excelente calidad, mejor servicio y mayor rapidez.

Así también, 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, cuáles 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 visionarios 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 aún 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 es 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 por la empresa D, auditoría interna llevada por la empresa E, organización y métodos llevada a cabo por la empresa F, diseño e implementación de programas por la empresa G, y otros. Este grupo de empresas, por hacer el proceso completo entre ellas mismas, se les puede llamar empresas de organización vertical hacia arriba y hacia abajo “*in housing*”.

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.

La decisión de estructurar la empresa verticalmente “*in housing*”, 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.” (9:55)

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.

2.1.7.1 Tipos de servicios outsourcing

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
- 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 en alcanzar los resultados que se fijan.

2.1.7.2 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, se consigue 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:

- Área de administración

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

- Área 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:

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

- Área 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.

2.1.7.3 Outsourcing de comunicación

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.

2.1.7.4 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:

Tiene 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, otros).

2.1.7.5 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 de Administración 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, y otros, así como su coordinación.

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

2.1.7.6 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
- ✓ Elaboración de nóminas y planillas de seguro social.
- ✓ Gestión adaptación a las nuevas tecnologías.
- ✓ Intercambio de información en tiempo real.
- ✓ 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.
- ✓ Evaluación de posibilidades de contratación, ahorro de costos y estudios de posibles subvenciones.
- ✓ Servicios de valor agregado tales como: comparación con otras empresas del sector.
- ✓ Diseño y publicación de convenios colectivos de empresa.

2.1.8 Beneficios del outsourcing

La dura competencia de los mercados y el proceso de globalización han 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 cinco bancos del sistema con el objeto de disminuir costos y no realizar una alta inversión individual.

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.

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 afirma que los costos son distintos para cada persona pues éstos son subjetivos. El outsourcing 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. A la fecha, 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 se pueden 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 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 práctica de outsourcing. Con el proceso tradicional de subcontratación o selección del proveedor, el fin es asegurarse un producto o servicio 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 invertir sus recursos financieros en áreas de mayor rendimiento.

Las preguntas que en la actualidad 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 o no estar preparada 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.

2.1.9 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 mismo. Estos riesgos deben contemplarse antes de tomar la decisión de llevar a cabo esta práctica. Entre estos riesgos se mencionan 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 irrecuperables.
- 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 experiencia 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 es el riesgo de realizar el contrato y el 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 en su libro “*The Economics of Strategy*” (La economía de la estrategia), 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 no son tan detallados. Por lo difícil que es encontrar indicadores del desempeño y parámetros relevantes para medir contingencias y repercusiones contractuales es que todos 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.

2.2 Objetivos del outsourcing

Administrar un negocio puede llevar a los líderes de las compañías en diversas direcciones, multiplicando sus responsabilidades, dividiendo su atención y obstaculizando sus esfuerzos.

Como respuesta, ejecutivos de todo el mundo recurren cada vez más al outsourcing como parte de su estrategia general. Asimismo, las razones para tercerizar se han convertido en una razón estratégica para las organizaciones.

La globalización, la ampliación de los mercados, la competencia, la capacidad de respuesta a los cambios, las fusiones o la escasez de mano de obra calificada han sido elementos determinantes en la búsqueda de “expertos” en procesos específicos de negocios. La tercerización u outsourcing es la decisión consciente de trasladar trabajo interno a un proveedor externo. Un equipo de profesionales puede prestar la asesoría necesaria para permitir a la gerencia focalizarse en sus competencias fundamentales, en las cuales puede crear mayor valor para sus clientes y accionistas.

Al contratar los servicios de outsourcing de actividades administrativas, financieras, operativas y/o de tecnología, los clientes han depurado sus procesos, reducido la estructura de costos y mejorado el desempeño. En pocas palabras, han conferido a un externo las operaciones diarias de ciertos procesos, para dar a su administración la libertad de enfocarse en los procesos críticos de su negocio.

Entonces se puede decir que el objetivo principal de las operaciones de un outsourcing es brindar apoyo en las actividades transaccionales, analíticas y operativas a sus clientes dejando un tiempo amplio para la toma de decisiones, enfocados en la mejora de los procesos basados en la experiencia del proveedor de los servicios.

Se puede concluir que los objetivos de un outsourcing son los siguientes:

- a. Ofrecer facilidad en las actividades operacionales a sus clientes.
- b. Proponer mejora en los procesos.
- c. Garantizar trabajo de calidad en el tiempo acordado.
- d. Retener conocimiento.
- e. Reducción de costos.
- f. Absorber el impacto por rotación de personal.

2.3 Operaciones del outsourcing

Una compañía outsourcing debe contar con varias sedes de operaciones dentro del país o alrededor del mundo dependiendo del alcance de los servicios a prestar, desde donde se

atienden las operaciones, locales, nacionales e internacionales. Adicionalmente, si la mejor opción es operar desde las instalaciones de los clientes, se hace desde allí directamente; sin embargo, ese modelo representa un alto riesgo de identidad de los empleados en relación a los beneficios salariales, dado que los empleados de la organización del cliente pueden tener un paquete diferente de beneficios, pero el estar físicamente dentro de las instalaciones del cliente puede crear un vínculo de dependencia legal.

2.3.1 Finanzas y contabilidad (*F&A*)

Los servicios de finanzas y contabilidad en los outsourcing se han tornado más rentables y versátiles, debido a su complejidad en el aspecto transaccional y la ventaja de tiempo en la toma de decisiones al cliente. Los servicios que a la fecha se pueden tercerizar en el área operativa contable y financiera son los que a continuación se detalla:

2.3.1.1 Cuentas por pagar: Este proceso se ha tercerizado con el objeto de reducir costos, aprovechar mejor las instalaciones, enfoque operativo – productivo de la empresa y eficacia en los procesos operativos contables. Además, pueden asignarse nuevas funciones al personal administrativo que normalmente atendía a proveedores con la recepción de sus facturas.

Se aprovecha la infraestructura de terceros y por lo tanto no hay necesidad de invertir o mantener infraestructura propia liberando recursos para ser utilizados en la operación del negocio. Se reduce “el tráfico” de personas ajenas a la empresa ya que el personal de los proveedores debe ir a las oficinas de la empresa de outsourcing.

Existe un beneficio en la gestión y en aprovechamiento de recursos al enfocarse los mismos en la operación del negocio, dejando que por la ejecución de las funciones tercerizadas responda un tercero.

Las funciones tercerizadas deben ser realizadas por expertos en el área por lo que se asegura una eficacia por la especialización, así como ahorros en tecnología y capacitación del personal, ya que éstos corren por cuenta del tercero. Este tema resulta importante en el manejo de las cuentas por pagar, por el cumplimiento tributario que deba aplicarse en la función de pagos a proveedores (retenciones de impuestos, aplicación de regulaciones tributarias sobre la recepción de documentos, y otros). Adicionalmente, se puede comprar tecnología como un scanner y creaciones de *workflows* (flujos de envío de información) para poder enviar las imágenes de facturas al proveedor de servicios en el caso que la empresa del cliente quede en un país diferente en donde está ubicado el proveedor.

2.3.1.2 Cuentas por cobrar y facturación: Llamado actualmente en la administración moderna como SOTC (*sales order to cash*) que significa desde la venta hasta la aplicación del dinero. Este servicio es muy importante porque está íntimamente ligado a las ventas del negocio, en realidad es la parte administrativa de las ventas y representa un proceso crítico para las organizaciones.

El proceso de facturación nace de una orden o pedido de ventas, que puede ser colocada por el propio vendedor, alguien administrativo o un operador del proveedor de outsourcing que en ese caso atiende al cliente y coloca el pedido de ventas. Seguido de la colocación del

pedido se procede a la facturación y distribución del producto, siendo la distribución del producto en algunos casos un proceso tercerizado también y aunque es parte de la vertical logística y no de finanzas, asimismo está relacionado en la finalización correcta de la facturación.

Enlazado con la entrega y facturación del producto, se encuentra el proceso de recuperación de inversión o bien llamado cuentas por cobrar, que dentro de un outsourcing es el seguimiento de pago de los clientes que se da desde la localización y cobranza al cliente hasta la aplicación del pago en los libros contables. Se lleva a cabo teniendo acceso a las cuentas de clientes y deudores, cuentas bancarias de la organización que contrata los servicios, recibos de pago y facturas emitidas, que permiten hacer la operación contable correcta de recibir el dinero, conciliar y aplicar al mismo tiempo.

2.3.1.3 Contabilidad general: Esta actividad conlleva muchas actividades que requieren especialización de los analistas, que serán desde reconciliación de cuentas del mayor general hasta consolidación de estados financieros, en muchas ocasiones para ser presentados en bolsas de valores y cotizaciones de mercados bursátiles.

Por lo delicado de presentar las cifras de los estados financieros de una organización, el proveedor de servicios contables operativos como outsourcing debe certificar que las personas que hacen las actividades son especialistas en el manejo de esa información.

Los procesos más tercerizados por las organizaciones en esta actividad son los de activos fijos (incluyendo módulos de creación y modificaciones de activos fijos), conciliación de

cuentas de mayor, entradas de diario, capital de trabajo y/o flujos de efectivo, provisiones, reclasificaciones, cargas de nóminas contables y consolidación de estados financieros.

Los procesos de costos que raramente tercerizados terminan cayendo en la clasificación de contabilidad general debido a la dificultad y especialización que requieren; sin embargo, no es muy común y por eso se clasifican como contabilidad general.

2.3.2 Centros de atención al cliente

Siempre que se habla de un *Call Center* o Centro de atención al cliente, se refiere a centros de atención de llamadas, compañías que disponen de una serie de personas que se dedican a atender llamadas o a realizar llamadas o incluso ambas tareas, el fin de estas llamadas puede ser con diversos objetivos como por ejemplo, departamentos de atención a clientes, atención a reclamaciones, asistencias y soportes técnicos, departamentos que hacen encuestas, empresas de tele marketing, y otros.

Estas personas que hacen llamadas o atienden llamadas son los Agentes del *Call Center*.

Para estas empresas en concreto es muy importante conocer datos de la calidad y la cantidad de llamadas efectuadas o atendidas, la razón es muy sencilla, el principal negocio de estas empresas se centra en la realización y recepción de llamadas con lo cual el control de la información que hace referencia a las llamadas es de vital importancia para valorar el negocio y beneficio de estas compañías.

En esta información se valoran datos de las llamadas y de los agentes, número de llamadas recibidas, número de llamadas realizadas, duración de las llamadas, tiempos medios, tiempos de respuesta, disponibilidad de agentes, otros. Con todos estos datos se puede conocer si se está realizando bien o no el trabajo y cuáles son los puntos críticos en el caso de que los haya.

2.4 Marco legal en Guatemala

En el caso de Guatemala, la normativa mercantil se integra a partir de su constitución política, cuyos preceptos mercantiles se desarrollan desde el Código Mercantil y demás leyes y reglamentos que norman la actividad de los comerciantes, las cosas y los negocios.

2.5 Legislación aplicable al outsourcing

Las compañías de outsourcing deben considerar la legislación vigente en Guatemala, pero especialmente las que se comentan a continuación:

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

A.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.

A.2 Tipos de Contrato

a) Verbal:

- A labores agrícolas o ganaderas.
- Al servicio doméstico.
- A los trabajos accidentales o temporales.
- 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.

A.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 pre impresos.
- Elaborando uno específico para la empresa.

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

B. Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Reglamentos Interiores de Trabajo (Artículos 57 – 60)

B.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.

B.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.

B.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. Decreto número 1441 del Congreso de la República de Guatemala, 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:

- Nombre del trabajador.
- Edad, sexo, nacionalidad.
- Ocupación.
- Número de afiliación al régimen de seguridad social.
- Número de cédula de vecindad.
- Fecha de ingreso y fecha de terminación del contrato.
- Período de trabajo.
- Tipo de salario.
- Días laborados.
- Horas trabajadas, ordinarias y extraordinarias.
- Salario devengado, ordinario y extraordinario.
- Deducciones legales.
- Otras remuneraciones, aguinaldo, bono 14, vacaciones, etc.
- Bonificación incentivo.
- Líquido recibido.

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

- Libros empastados, que son operados manualmente.
- 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. Todo patrono tiene obligación de conceder licencia con goce de sueldo a los trabajadores en los siguientes casos:

- Cuando ocurriere el fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unida de hecho el trabajador, o de los padres o hijos, tres días.
- Cuando contrajera matrimonio, cinco días.
- Por nacimiento de hijo, dos días.
- Cuando el empleador autorice expresamente otros permisos o licencias y haya indicado que éstos serán también retribuidos.
- Para responder a citaciones judiciales por el tiempo que tome la comparecencia y siempre que no exceda de medio día dentro de la jurisdicción y un día fuera del departamento de que se trate.
- Por desempeño de una función sindical, siempre que ésta se limite a los miembros del comité ejecutivo y no exceda de seis días en el mismo mes calendario, para cada uno de ellos. No obstante, lo anterior, el patrono deberá conceder licencia sin goce de salarios a los miembros del referido comité ejecutivo que así lo soliciten, por el tiempo necesario para atender las atribuciones de su cargo.
- En todos los demás casos específicamente previstos en el convenio o pacto colectivo de condiciones de trabajo.

CAPÍTULO III

SEGMENTOS VERTICALES Y HORIZONTALES DE NEGOCIOS EN EL OUTSOURCING

3.1 Concepto

Cuando se habla de horizontales y verticales de negocio en un outsourcing no es más que las industrias en las cuales se trabajan y las actividades que se desempeñan para esas industrias.

En ese sentido, se muestra la tabla que representa de forma gráfica la diferencia entre vertical y horizontal, donde las verticales son las actividades para las cuales el outsourcing ha sido contratado y donde las horizontales son las industrias.

Tabla No. 1: Verticales de negocio por segmento de la industria

Horizontales	Verticales de Negocio				
	Cuentas por Pagar	Cuentas por Cobrar	Contabilidad General	Análisis	Atención al Cliente
Banca	✓	✓	✓	✓	✓
Farmacéuticas	✓	✓	✓	✓	✓
Alimentos	✗	✓	✓	✓	✓
Supermercados	✓	✓	✓	✓	✓
Cadenas de distribución	✓	✓	✓	✗	✓
Petroleras	✓	✓	✓	✗	✓

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de servicios outsourcing.

- ✓ Servicios que son contratados por una industria.
- ✗ Servicios que no son contratados por una industria.

Entonces cuando un outsourcing ofrece servicios de verticales de negocio, se refiere a que puede entregar servicios de paquetes completos que contengan todos los ciclos de contabilidad y atención al cliente, o bien actividades por separado, según la conveniencia del cliente.

Ahora bien, cuando se habla de horizontales de negocio, también el outsourcing debe tener la suficiente experiencia para poder ofrecer los servicios que cada industria necesita, porque queda claro que no será igual ofrecer servicios de cuentas por pagar a un banco como una empresa de cadenas de distribución, cada una requiere un conocimiento específico que el proveedor debe tener en cuenta para poder desempeñar bien la actividad y no generar un impacto negativo de negocio a su cliente quien contrata la actividad operacional.

3.2 Políticas

Los outsourcing tienen políticas muy rigurosas que rigen las actitudes y actividades de todos sus empleados, algunas de las principales razones son porque tienen muchos empleados, a veces alrededor del mundo y otra porque la información que manejan no es propia sino de sus clientes, que convierte aún mayor el riesgo de poder usar malintencionadamente dicha información o inclusive hasta venderla a los competidores, lo cual llevaría a un desastre legal al outsourcing y hasta la quiebra a nivel mundial. El detalle que a continuación se hace es un modelo que puede variar de compañía en compañía según el tipo de outsourcing que ofrece; sin embargo, es un modelo bastante general que ayuda a la comprensión de la estructura de normas que rigen un outsourcing.

3.2.1 Políticas de conducta

- a. Códigos de conducta.
- b. Códigos de vestimenta.
- c. Privacidad de la información.
- d. Conflictos de intereses.
- e. Propiedad intelectual y uso de software.
- f. Reputación de la compañía y redes sociales.

3.2.2 Políticas de compromiso con los valores

- a. Controles internos.
- b. Políticas de viajes.
- c. Malversación de fondos.
- d. Comercialización de información privilegiada.
- e. Compra y venta de títulos valores por acceso a información.

3.2.3 Políticas de respeto

- a. Ambiente seguro de trabajo.
- b. No discriminación.
- c. Respeto a las diferentes culturas.
- d. Clima organizacional.

3.2.4 Políticas de mercado

- a. Competencia desleal.
- b. Comunicaciones.
- c. Ventas.

3.3 Clasificación de las operaciones

Al igual que existen verticales de negocio (actividades) como horizontales (industrias de negocios) también existe una clasificación interesante para las actividades que ofrece un outsourcing, las cuales se detallan a continuación:

3.3.1 Externalización de procesos empresariales (BPO)

El BPO (por sus siglas en inglés: *Business Process Outsourcing*) es la mayor actividad que puede ofrecer un outsourcing, es donde se encuentran concentradas las actividades de finanzas y contabilidad, recursos humanos, atención al cliente y procesamiento de datos, los cuales representan el 80% del negocio de un outsourcing generalmente.

El BPO dedica la mayoría de recursos físicos de un outsourcing debido a que se debe tener una estructura para mantener a los agentes/asociados que operan las actividades de los clientes y también equipo de cómputo, comunicaciones y redes robustas que permitan una comunicación fluida con los sistemas y recursos del cliente tomando en cuenta que la mayoría de los clientes no se encontrarán en el mismo país que el proveedor de servicios.

3.3.2 Externalización de procesos de informática (ITO)

La Tecnología Informática Externalizada (ITO por sus siglas en inglés: *Information Technology Outsourcing*), según lo definido por la asociación de la Tecnología Informática de América (ITAA), es “el estudio, diseño, desarrollo, innovación puesta en práctica, ayuda

o gerencia de los sistemas informáticos computarizados, particularmente usos del software y hardware.” (10:75) En general, se ocupa del uso de computadoras y del software electrónico de convertir, de almacenar, de proteger, de procesar, de transmitir y de recuperar la información.

Esta parte representa aproximadamente el 10% de las actividades de un outsourcing, es un segmento muy importante porque requiere un conocimiento profundo en las herramientas del cliente, donde generalmente se hacen proyectos de mejoras en los recursos tecnológicos como utilización de redes, comunicaciones de todo tipo, ERPs (por sus siglas en inglés: *Enterprise Resources Planning*) y software en general. El manejo de hardware es poco común debido a que requeriría presencia física; sin embargo, en algunos casos es una de las verticales que ofrece un outsourcing.

3.3.3 Externalización de procesos de conocimiento (*KPO*)

El KPO (por sus siglas en inglés: *Knowledge Process Outsourcing*) describe la externalización de actividades propias del negocio, que a menudo son competitivamente importantes, o ser parte integral de una empresa cadena de valor. Por lo tanto, el *KPO* requiere conocimientos avanzados de análisis y técnicas, así como un alto grado de experiencia en el campo de propiedad. Este representa el otro 10% de las actividades del negocio de un outsourcing, pero, con la salvedad que se convierte en el Pareto perfecto, porque habitualmente es el que más ingresos genera a la industria de externalización.

Las razones detrás de KPO incluyen un aumento en el conocimiento especializado y la experiencia, la creación de valor adicional, el potencial de reducción de costos y la escasez de mano de obra calificada.

Algunos de los procesos más importantes del KPO son los siguientes: reingeniería, consultorías, investigación y recolección de información, de propiedad intelectual, investigación para las solicitudes de patentes, análisis de títulos accionarios, estudios de mercado, servicios legales y médicos, capacitación, investigación y desarrollo en campos como productos farmacéuticos y biotecnológicos, animación y diseño, transiciones e instalaciones.

3.4 Estrategias

Hay dos tipos genéricos de estrategia de outsourcing: la periférica y la central.

La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica, más transaccional u operacional.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito, los contratos de servicios son extensos y si el cliente es global incluye varios países de varias regiones al mismo tiempo en la migración de los procesos.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías que el cliente requiere y que el outsourcing ofrece, en algunos casos estas guías no se encuentran alineadas para ambos. Las mismas deben ser conocidas por los empleados envueltos en este proceso y apoyadas por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

3.4.1 Puntos principales para lograr un outsourcing exitoso

Para lograr un buen resultado en el proceso de outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a tercerizar y la selección de los proveedores.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento

El proceso de outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.

- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Éstas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, entre otros.

- Cambiar la cultura organizacional

Un paso importante dentro de proceso de outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

- Contar con la tecnología de información adecuada

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

Determinar a cuáles actividades aplicar outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente, mientras que la última es recomendable que se subcontrate.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

- a. La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

Actividades que usan servicios especializados.

Actividades relativamente independientes.

Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

3.5 Desarrollo y desenvolvimiento

Las compañías outsourcing son las empresas que actualmente invierten más en los sistemas de capacitación, sostenibilidad y desenvolvimiento de sus empleados, con el fin de especializar y mantener un conocimiento fresco y renovado de los ámbitos o industrias para las cuales se destinan los servicios.

Cuando se habla de desarrollo y desenvolvimiento es indispensable hablar de capacitación. La capacitación representa un alto grado de calidad y garantiza en este tipo de industrias que los empleados están enfocados en la mejora continua y sobre todo en busca de crecimiento dentro de la organización, así pues, se puede decir que la capacitación garantiza retención de conocimiento y abre la puerta a un mundo de oportunidades internas al empleado del outsourcing.

Entonces, mencionar capacitación dentro de un outsourcing es mencionar una estructura compleja de desarrollo y crecimiento que generalmente se divide de la siguiente manera:

- a. Capacitación basada en competencias: El público objetivo de este tipo de capacitaciones habitualmente son gerencias medias, a las cuales les ayudará a desarrollar las habilidades necesarias para mantener a su equipo satisfecho y a la organización en su mejor forma para garantizar estabilidad de los procesos.
- b. Capacitación basada en educación: Esta capacitación es para todos los empleados en general, el objetivo es alcanzar un nivel equitativo de conocimiento de culturas, idiomas, contacto directo con competidores y demostrar que la finalidad principal de los programas de educación son para mejorar los servicios y obviamente expandirlos con personal más preparado.
- c. Capacitación de dominio de conocimientos: El blanco perfecto para estas capacitaciones son la alta gerencia y personal estratégico ya que representa el contacto directo con los clientes, y sobre todo la buena colocación de los servicios en el mercado.

- d. Capacitación de liderazgo: Este tipo de capacitación es especialmente dirigida a la alta gerencia con el afán de fortalecer las habilidades para el manejo de la compañía y la innovación para convertirse en los mejores de su clase.

3.6 Procedimientos

En las compañías outsourcing los procedimientos son rigurosos, en éstos basa el éxito o fracaso de la transferencia de los procesos y conocimientos, por lo cual se dividen en varias etapas desde el ofrecimiento del servicio hasta la estabilización del proceso tercerizado.

Estos procedimientos se van generando según la necesidad del negocio y la complejidad de los procesos, entonces, en un caso general los procedimientos serían de la siguiente forma:

- a. Propuesta de servicios
 - Que incluye valor de los recursos y
 - Gastos adicionales que se ejecutarán en la transición del proceso.
- b. Aceptación de la propuesta.
- c. Evaluación de los procesos (pre-assessment por sus siglas en inglés).
- d. Identificación de soluciones
 - No significa soluciones de proceso, sino solución para poder llevar a cabo el proceso desde el outsourcing.
 - Medición del número de recursos final para contratar.
- e. Contratación de los recursos y capacitación general.
- f. Transferencia o transición de conocimientos y capacitación específica.
- g. Plan piloto.

- h. Estabilización del proceso.
- i. Mejora del proceso.

Para cada uno de estos procedimientos existen tareas complejas que deben ser cerradas rigurosamente en tiempo por ambos lados, desde el cliente haciendo que su organización entienda que los procesos serán llevados desde un tercero y desde éste que debe garantizar una transición sencilla y sin impacto en los tiempos de respuesta para el cliente.

3.6.1 Tipo de operaciones

Dejando fuera los procesos de conocimiento (KPO) y de informática (ITO), las operaciones de los outsourcing se dividen en dos grandes ramas, atención al cliente y, finanzas y contabilidad, los cuales representan su 80% de volumen.

Atención al cliente

En esta rama se atienden a todo tipo de clientes, desde tiendas locales hasta clientes de presencia global, con miles de cadenas de distribución y que generalmente venden al consumidor, lo cual genera un gran volumen de atención a los clientes, por reclamos de consumos, cargos en tarjetas, devoluciones de productos y cobranza de pagos atrasados. La mayoría de outsourcing ofrecen este servicio 24 horas al día, tomando en cuenta que en la mayoría de los casos los mismos tienen centros situados en diferentes partes del mundo que pueden atender en diferentes idiomas y esto genera un buen ingreso sin generar costo adicional por horarios, simplemente se acomodan a la necesidad del negocio desde

diferentes partes del mundo. Este tipo de proceso es llamada B2C por sus siglas en inglés (Business to Customer: de negocio a consumidor).

Finanzas y contabilidad

Este es un proceso más complejo, ya que requiere un conocimiento y capacitación específica del personal. A diferencia del proceso de atención al cliente, éste es ofrecido al mismo horario del cliente ya que es un proceso administrativo y requiere una interacción con personal que pueda autorizar registros, enviar papelería y solicitar información. Los procesos financiero-contables tercerizados son actividades transaccionales, que aun cuando requieren de un análisis son meramente operativos; sin embargo, requieren interacción pura con el cliente para poder garantizar el tiempo de entrega y calidad en el resultado final.

Si se toma en cuenta todo lo descrito anteriormente para la operación contable de los outsourcing, se puede determinar que los servicios F&A por sus siglas en inglés (Finance and Accounting – finanzas y contabilidad) son procesos que ayudan a estructurar las operaciones contables y que están sujetos a la autorización del negocio 100%, que no son independientes de las operaciones financieras que se realizan dentro de la organización del cliente y que se complementan unas con otras, por lo que su grado de complejidad es mayor y el riesgo por ende también lo es. Entonces se puede decir que los servicios F&A son conocidos como B2B por sus siglas en inglés (Business to Business – de negocio a negocio). Es importante mencionar que el alcance de las actividades son determinadas por el cliente, pueden ser todos los procesos financieros como sólo algunos, o bien, solamente una parte (operativa-financiera) de algunos procesos.

3.6.2 Acuerdos de nivel de servicios

Los SLAs por sus siglas en inglés (Services Level Agreement- acuerdos de niveles de servicio) son los contratos que se firman con el cliente para las actividades específicas, las cuales contienen derechos y obligaciones para ambas partes, el cliente que contrata los servicios tercerizados y el proveedor que debe cumplir con las actividades.

Para tener una mejor visión de que es un SLA, se puede decir que es la definición operacional de la actividad y conlleva términos de cumplimiento para ambas organizaciones, tales como envío de información, recepción de documentos y revisión de datos, solicitud de autorizaciones, procesamiento de la información, registro contable y revisión y/o aprobación de la actividad de manera general.

Entonces los acuerdos de niveles de servicios se convierten en pequeños contratos dentro de un contrato general o también llamado contrato máster. Los SLAs son medidos de acuerdo al desempeño mensual y tienen medidas específicas determinadas desde la etapa de la transición, en la cual el cliente y el proveedor acordaron tiempos y volúmenes de entrega para cada actividad. Por ejemplo, en el proceso de cuentas por pagar se pueden determinar varios criterios de operación a alcanzar durante el mes, los cuales están estipulados dentro del SLA y que se miden de una manera muy parecida a la que se detalla a continuación:

- ✓ Número de facturas procesadas.
- ✓ Número de pagos efectuados.
- ✓ Número de facturas pendientes de procesar.

- ✓ Número de facturas procesadas con error.
- ✓ Número de pagos efectuados con error.
 - Duplicados.
 - Fuera de tiempo.
- ✓ Número de provisiones efectuadas.
- ✓ Porcentaje de error permitido para volumen.
- ✓ Porcentaje de error permitido para monto.
- ✓ Fechas estipuladas para cada proceso.
- ✓ Medición de las actividades (KPI por sus siglas en inglés) Indicadores de desempeño.

3.6.3 Plazos de entrada y salida

Los plazos de entrega son tiempos que se deben cumplir en ambas vías, tanto el cliente para entregar información pertinente como el proveedor para poder procesar en tiempo la información y poder enviar consecuentemente los registros para que el cliente pueda revisar apropiadamente la información financiera generada. Dichos tiempos son estipulados en cada SLA y dependerán de la naturaleza de la actividad y del sentido de urgencia que tenga dicha actividad para el cliente, por ejemplo el procesamiento de una factura puede ser entre 10 y 24 horas, en tanto el pago de un impuesto puede ser solicitado y efectuado en una hora. Todo ese tipo de eventualidades o urgencias deben estar bien definidas en el SLA para que el cliente no tenga una expectativa incorrecta y que el proveedor no falle en alguna actividad que posiblemente no tenga la capacidad para desempeñar.

3.6.4 Penalidades

Las penalidades también serán una consecuencia de los SLAs, ya en que en ellos se describirán los plazos y volúmenes de entrega final hacia el cliente; sin embargo, también contemplará las penalidades que el cliente puede recibir si no cumple con algunas acciones obligatorias hacia el proveedor, algunos ejemplos son listados a continuación:

Penalidades que pueden afectar al proveedor de servicios

- No registrar facturas de cuentas por pagar a tiempo – Pago menor del estipulado por los servicios de manera proporcional.
- No efectuar pagos a proveedores a tiempo – Pago de intereses o multas quedarán a cargo del proveedor de servicios.
- No cobrar a los clientes en tiempo – Retraso en el pago del cliente hacia el proveedor por los servicios de cobranza.
- No generar los estados financieros a tiempo – Penalidad de cotización en bolsa, que puede ser transferida al proveedor de servicios por retraso en los reportes financieros.
- Error en el cálculo de precios o costos – Cubrir el impacto financiero del error.

Penalidades que pueden afectar al cliente

- Demora en el envío de documentos – Atrasos en pago a proveedores que no serán cubiertos por el proveedor de servicios, pago de horas extras para enmendar el atraso, pago de transportes y alimentación según el caso y horario de atraso.

- Demora en autorización para registros – Cubrir cualquier impacto financiero que eso genere.
- Error en el cálculo de algún precio o costo – Cubrir cualquier impacto financiero como consecuencia de tal acto.
- Envío de actividades no pactadas en el SLA – Responsabilidad total por el desempeño de esa actividad y costos adicionales que pueda contraer.

En general el SLA define correcta y detalladamente cada penalidad y para quien tendrá consecuencia.

3.6.5 Tipo de moneda

El tema de la moneda no afecta mucho al proveedor de servicios, dado que las transacciones son realizadas en los sistemas del cliente y se registrarán en relación a las normas que utiliza el mismo, los sistemas y la manera de presentar sus estados financieros, en general es como si se estuvieran realizando las actividades desde el mismo departamento financiero interno, con la diferencia que el personal es del proveedor, pero utilizando herramientas del cliente, en algunas ocasiones desde la computadora y en otras hasta las mismas instalaciones del cliente.

Entonces el proveedor de servicios no sólo debe regirse por las normas que utiliza su cliente, sino también deberá capacitar a sus empleados para que sepan y conozcan bien las implicaciones de los regímenes y normas que rigen a la información financiera.

CAPÍTULO IV

TRANSICIÓN DE PROCESOS CONTABLES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA

FARMACÉUTICA A UNA COMPAÑÍA OUTSOURCING

“CUIDANDO SU SALUD, S.A.”

4.1 Planteamiento del caso práctico

La empresa farmacéutica “Cuidando su Salud, S.A.” que opera en el país bajo Unidades Estratégicas de Negocios, ha contratado los servicios de la compañía de servicios tercerizados “El Outsourcing Reductor, S.A.”, el 30 de junio de 2012, para transicionar las operaciones contables de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad general exclusivamente. La información presentada por la farmacéutica a esa fecha, según las mediciones base para dicha migración fueron los siguientes:

A-1 Cuentas por pagar

Descripción	Número de Transacciones	Monto
Facturas de proveedores	350	Q 5,250,000.00
Afiliadas	6	Q 3,000,000.00
Liquidación gastos de viaje representantes de ventas	25	Q 75,000.00
Liquidación gastos empleados administrativos	10	Q 25,000.00
		<u>Q 8,350,000.00</u>

A-2 Cuentas por cobrar

Descripción	Número de Transacciones	Monto
Clientes	45	Q 13,500,000.00
Afiliadas	10	Q 6,000,000.00
Directores y empleados	20	Q 50,000.00
Cheques y transferencias rechazadas	10	Q 50,000.00
		<u>Q 19,600,000.00</u>

Descripción	Número de Transacciones	Monto
Activos Fijos (capitalización, transferencias, bajas y depreciaciones)	100	Día 27 de cada mes
Reconciliación de cuentas de Mayor (Resultados y Balance)	520	Tercer día hábil del siguiente mes
Capital de Trabajo (Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Costo de Producción)	No se aplica	Tercer día hábil del siguiente mes
Consolidación de estados financieros	No se aplica	Tercer día hábil del siguiente mes
Cierre y apertura de períodos contables (módulos)	4	Último día de cada mes

Información adicional

- a) En cuentas por pagar el último día para recepción de liquidaciones de gastos de los representantes de ventas es el día 25 de cada mes y en su defecto un día hábil antes si fuera fin de semana.
- b) Se provisionan facturas de proveedores con valor mayor a Q 5,000.00.
- c) Las facturas sin sello de recepción de los productos o servicios serán devueltas a los respectivos departamentos donde se recibió la documentación.
- d) En el proceso actual existen tres analistas.
- e) En cuentas por cobrar la distribución de la cartera por unidad de negocio es la siguiente:

A-4

Cartera por unidad de negocio

No.	Descripción	%	Monto
1	Farmacológicos	70	Q 9,450,000.00
2	Consumo	15	Q 2,025,000.00
3	Vacunas	15	Q 2,025,000.00
			<u>Q 13,500,000.00</u>

- f) La farmacéutica utiliza el porcentaje máximo de ley para contabilizar la provisión de cuentas incobrables.
- g) Se llaman tres veces para cobrar a los clientes que han sobrepasado la fecha límite de pago, de manera semanal, antes de trasladar las cuenta al departamento jurídico.
- h) Actualmente el departamento de cuentas por cobrar tiene tres analistas.
- i) En contabilidad general se capitalizan los activos hasta el día 15 de cada mes, de lo contrario las adquisiciones serán capitalizadas hasta el próximo mes.
- j) Bajas de activos fijos son realizadas hasta el día 25 de cada mes.
- k) Transferencias de activos fijos son realizadas hasta el día 25 de cada mes.
- l) La depreciación en modo de prueba es generada el día 26 cada mes.
- m) La depreciación en modo final es generada el día 27 de cada mes.
- n) La reconciliación de las cuentas de resultados y cuentas de mayor son realizadas hasta el tercer día hábil del próximo mes.
- ñ) Todos los estados financieros deben ser presentados a gerencia general hasta el tercer día hábil del próximo mes como fecha límite.

4.2 Índice de las cédulas de Trabajo

Referencia	Descripción	Página
A-1	Mediciones base para cuentas por pagar	72
A-2	Mediciones base para cuentas por cobrar	72
A-3	Mediciones base para contabilidad general	73
A-4	Cartera por unidad de negocio	73
A-5	Plan de Trabajo de la transición de operaciones contables	80
A-6	Alcance de las actividades de cuentas por pagar y gastos de viaje	83
A-7	Alcance de las actividades de cuentas por cobrar	84
A-8	Alcance de las actividades operativas de contabilidad general	85
A-9	Actividades transaccionales por proceso contable	87
A-10	Definición de los recursos y productividad por actividad	88
A-11	Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)	89
A-12	Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Cobrar (SLAs)	94
A-13	Acuerdos de Niveles de servicio para Contabilidad General (SLAs)	97
A-14	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación cuentas por cobrar	99
A-15	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación cuentas por cobrar	103
A-16	Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación contabilidad general	107
A-17	Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas	113
A-18	Entregables de la Transición	118

4.3 Carta solicitud del cliente

Guatemala, 25 de junio de 2012

Señores
El Outsourcing Reductor, S.A
Servicios financieros outsourcing
Guatemala, Ciudad

Respetable Lic. Alvaro Cabria:

Nosotros una empresa farmacéutica organizada con distintas unidades estratégicas de negocios, por este medio nos dirigimos a ustedes, deseándoles éxitos en sus actividades cotidianas.

Sirva la presente para solicitar servicios tercerizados de contabilidad operativa transaccional con propósito especial, específicamente los departamentos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad general, no constando dentro de estos servicios los departamentos de costos, planificación financiera, presupuestos y otros que son financieros no transaccionales. El objetivo es iniciar la transición el 1 de julio de 2012.

Por tal motivo agradeceríamos nos envíen su propuesta de servicios profesionales, para determinar las condiciones del trabajo y especificar los honorarios del mismo.

Atentamente,



Lic. Juan Pérez
Presidente del Consejo de Administración
Cuidando su Salud, S.A.

4.4 Propuesta de servicios profesionales

30 de junio de 2012

Licenciado
Juan Pérez
Gerente General
Empresa “Cuidando su Salud, S.A.”
Ciudad

Estimado Licenciado Pérez:

Hemos elaborado nuestra propuesta de los servicios que como proveedor podremos proporcionarles y además, para comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer a la empresa “Cuidando su Salud, S.A.” de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su demostrada experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que usted dirige, en tal sentido, deseamos reiterarle nuestro interés de ayudarle a alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento. Una de las formas de hacerlo es proporcionarles un servicio efectivo.

Para la realización del trabajo hemos considerado dividirlo en varias fases principales, así

Investigación, estudio y diagnóstico de la situación

Esta etapa fin primordial conocer la situación actual de los procesos internamente, en cuanto a generación de la información financiera y control, el programa para desarrollar esta fase contendrá procedimientos enfocados al análisis y evaluación de la situación actual, revisión de registros contables y documentación, conocimientos del giro normal de la entidad, servicios que presta, políticas de gasto y viáticos del personal, y volumen de las transacciones financieras.

Colaboración

Requerimos de la colaboración del personal involucrado en la operación de la entidad, sobre todo en el registro y generación de los estados financieros e información complementaria, para brindarnos información y la participación activa en las sesiones de trabajo para discutir los puntos que sean necesarios para la transición. Requerimos también que se nos den todas las integraciones que sean necesarias así como los documentos que solicitemos.

Espacio y Equipo

Para poder llevar en buena forma el trabajo propuesto, se hace necesario se nos proporcione un ambiente adecuado, seguro y debidamente equipado para que dos especialistas y un supervisor en donde puedan realizar el trabajo de campo ya mencionado en la presente propuesta.

Tiempos y Honorarios

Evaluación de los volúmenes y procesos: El tiempo global para la ejecución del trabajo especificado será aproximadamente de seis semanas. Nuestros honorarios se basan en tarifas estándar por hora trabajada y hemos estimado en este caso honorarios profesionales y gastos de viáticos, en ochenta y nueve mil, seiscientos quetzales exactos (Q 89,600.00), los cuales deberán ser cancelados contra presentación de nuestras facturas de la siguiente manera:

- 20% al ser aceptada la presente propuesta.
- 25% al iniciar la primera etapa de nuestro trabajo de campo e identificación de soluciones.
- 25% al iniciar la segunda etapa de nuestro trabajo de campo e identificación de soluciones.
- 15% al momento de discutir los volúmenes y número de empleados relativos al servicio a ser proveído.
- 15% al momento de entregar el informe de la valuación de trabajo, volumen de transacciones y mejoras en los procesos.

Procesos que serán realizados mensualmente: Una vez evaluado el número de empleados que harán el trabajo outsourcing, las tarifas a ser establecidas serán las siguientes:

- Q 4,500.00 por cada analista Jr.
- Q 5,800.00 por cada analista Sr.
- Q 8,500.00 por cada supervisor de procesos.
- Q 3,000.00 por cada analista de soporte.

Productos a presentar

Presentaremos como consecuencia del trabajo de evaluación y validación de volúmenes de procesos lo siguientes documentos:

- Informe de valuación y volúmenes de procesos por asociados, por proceso, por actividad y sub-actividad.
- Informe de mejores prácticas, gobernanza y controles de procesos.

Tiempo para la transición

La transición tendrá un periodo estimado de 6 meses y medio, que se dividirá de la siguiente manera:

- Identificación de la solución y transición al outsourcing – 6 semanas
- Contratación de los recursos – 4 semanas
- Presentación y acuerdo de la solución con la empresa farmacéutica – 1 semana
- Pre-Capacitación – 2 semanas
- Capacitación – 6 semanas
- Plan piloto para medir el desempeño – 6 semanas
- Producción – 2 semanas
- Estabilización – 2 semanas

Una vez más, permítanos expresarle nuestro sincero agradecimiento por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra ‘esta de servicios. Estamos a su completa disposición de proveerle cualquier información adicional que estime conveniente.

Atentamente,



Alvaro Mauricio Cabria Velásquez
Lic. Auditor y Contador Público
Colegiado activo 12345
Gerente General
El Outsourcing Reductor, S.A.

4.5 Plan de trabajo

El trabajo se realizará de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), tomándose en cuentas que únicamente la consolidación de estados financieros estará basada en UK GAAP (por sus siglas en inglés – Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de Inglaterra) debido a que la casa matriz de la farmacéutica se encuentra en Inglaterra y está actualmente listada en la bolsa de valores europea. Dichas NIIFs requieren que se apliquen procedimientos básicos de observancia general en la realización de este tipo de operación contable así como los diferentes métodos para el entendimiento de los procesos de la entidad. Por lo tanto, se debe planear y ejecutar el compromiso con el propósito de obtener un alcance suficiente de los procedimientos a aplicar.

El entendimiento de la estructura del sistema de control interno incluye también la observación general de los controles aplicables a las diversas transacciones de la empresa, incluyendo el diseño e implementación de los controles internos en cada uno de los procesos que serán migrados. Este será el plan de trabajo:

A-5 Tabla No. 2 Plan de Trabajo de la transición de operaciones contables

	01/jul/12	08/jul/12	15/jul/12	22/jul/12	29/jul/12	05/ago/12	12/ago/12	19/ago/12	26/ago/12	02/sep/12	09/sep/12	16/sep/12	23/sep/12	30/sep/12	07/oct/12	14/oct/12	21/oct/12	28/oct/12	04/nov/12	11/nov/12	18/nov/12	25/nov/12	02/dic/12	09/dic/12	16/dic/12	23/dic/12	30/dic/12	06/ene/13	13/ene/13	
Procesos contables a transferirse																														
Gastos de viajes y Cuentas por Pagar	S	S	S	S	S	Co	Co	Co	PC	PC	C	C	C	C	Pi	Pi	Pi	Pi	Pr	Pr	E	E								
Cuentas por Cobrar y Aplicación de Pagos	S	S	S	S	S	Co	Co	Co	PC	PC	C	C	C	C	Pi	Pi	Pi	Pi	Pr	Pr	E	E								
Activos Fijos y Contabilidad General	S	S	S	S	S	S	Co	Co	Co	Co	S	PC	PC	C	C	C	C	C	C	Pi	Pi	Pi	Pi	Pi	Pi	Pr	Pr	E	E	

S	Solución de para cada actividad que será transferida para el outsourcing
S	Presentación de las soluciones a la farmacéutica
Co	Contratación de los recursos según el perfil acordado
PC	Pre-capacitación e inducción de los nuevos recursos contratados
C	Capacitación en el sitio del cliente o con los especialistas del cliente en las instalaciones del outsourcing
Pi	Plan piloto para desempeño de las actividades
Pr	Producción del 100% de las actividades finalizando plan piloto
E	Período de estabilización de los procesos

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación de una transición de un outsourcing.

La evaluación del control interno no se limita al ambiente de control, sino también cubre los procedimientos y sistema contable así como la determinación de riesgos.

En esta ocasión el cliente ha decidido tercerizar los procesos de cuentas por pagar, cuantas por cobrar y contabilidad general que incluyen movimientos de activos fijos. Debe quedar claro que la transición de uno u otro cliente nunca es estándar puesto que la decisión de tercerizar diferentes actividades u operaciones es decisión del cliente.

4.6 Desarrollo de la transición

Fechas claves:

- Inicio de la solución para la transición – 1 de julio de 2012

- Presentación de la solución a la empresa farmacéutica – 12 de agosto de 2012
- Inicio de contrataciones de los recursos – 19 de agosto de 2012
- Finalización de contratación de los recursos – 9 de septiembre de 2012
- Inicio de la Pre-Capacitación – 16 de septiembre de 2012
- Inicio de la Capacitación – 30 de septiembre de 2012
- Inicio del plan piloto de operaciones transaccionales – 11 de noviembre de 2012
- Inicio de producción contable con responsabilidad al 100% del outsourcing – 23 de diciembre de 2012
- Inicio de la estabilización de procesos – 6 de enero de 2013

Personal clave de la compañía

Presidente del Consejo de Administración – Juan Pérez

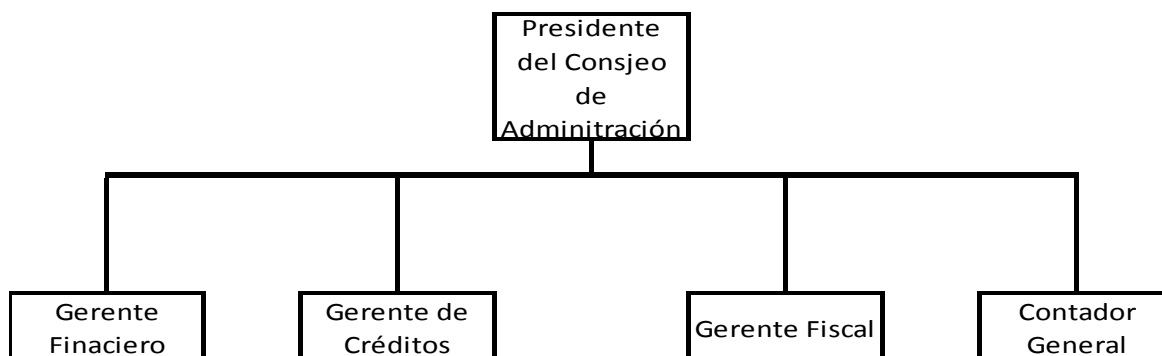
Gerente Financiero – Carlos Dior

Gerente de Créditos – Jorge Armani

Gerente Fiscal – Giovanni Versace

Contador General – Luis Vuitton

Organigrama de Funciones Claves Empresa Farmacéutica



Objetivos de la transición

La empresa “El Outsourcing Reductor, S.A.” ha sido nombrada por el consejo de administración de la empresa “Cuidando su Salud, S.A.” para realizar la transición de las operaciones contables transaccionales de los departamentos de cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad general al 01 de julio de 2012.

La transición tiene como objetivo maximizar la eficacia de los recursos financieros, mejora de los procesos y procedimientos, el cumplimiento de los plazos en las actividades, así como la observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en la formulación y preparación de los estados financieros locales y consolidados.

4.7 Identificación de la solución para la transición

Mapeamiento de las actividades que estarán en el alcance del outsourcing y de las que serán retenidas en la farmacéutica debido a la naturaleza.

Las tablas de las responsabilidades son elaboradas y se determina quien realizará la actividad basándose en la división de las actividades identificadas en la solución.

A-6 Tabla No. 3 Alcance de las actividades de cuentas por pagar y gastos de viaje

Lista de actividades Contable Operativas	Farmacéutica	Outsourcing
Gastos de Viaje		
Registro automático de gastos de viaje departamento de ventas		
El empleado de la Farmacéutica elaborará un reporte automático de los gastos	x	
Enviar el reporte de los gastos vía correo electrónico con archivo adjunto escaneado	x	
Recibir escáner del reporte de gastos vía correo electrónico		x
Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de gastos de viaje)		x
Si se encuentra un dato que no cumpla con las políticas no deberá ser validado y será enviado de vuelta hacia la farmacéutica al empleado para que lo corrija o lo descarte		x
Cuentas por Pagar		
Recepción de bienes o servicios	x	
Ingreso de los bienes o servicios al sistemas	x	
Enviar las facturas al proveedor (físicas o vía correo electrónico según solución del proceso)	x	
Si la factura del proveedor de servicio es incorrecta debe ser enviada de vuelta	x	
Departamento de compras deberá modificar la orden de compra si aplica	x	
Escaneo y preparación de documentación electrónica	x	
Envío de los documentos electrónicos hacia el outsourcing	x	
Abrir documentos, indexar y preparación de requisición de pago		x
Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad		x
Verificar el monto de la orden compra y la factura		x
Preparar la factura para pago (propuesta de pago)		x
Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido		x
Plantear una consulta al responsable del presupuesto del centro de costo que será afectado para buscar la aprobación del registro		x

Fuente: Elaboración propia basado en la planificación de una transición de un outsourcing.

Lista de actividades Contable Operativas Cuentas por Cobrar	Farmacéutica	Outsourcing
Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido		x
Se importa el estado de cuenta al sistema contable		x
Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas		x
Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar del cliente		x
El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar		x
Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial		x
Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono		x
Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso		x
Revisa la aplicación de la cobranza y si detecta un error (la aplicación fue hecha a la factura incorrecta)		x
Solicita al analista la anulación/reversión de la aplicación incorrecta detectada		x
Procede a anular/revertir con la transacción en el sistema contable		x
Realiza la aplicación al número de factura correcta y anote en el estado de cuenta el número de documento con que fue contabilizado en el sistema contable		x

Fuente: Elaboración propia basado en la planificación de una transición de un outsourcing.

A-8 Tabla No. 5 Alcance de las actividades operativas de contabilidad general

Lista de actividades Contable Operativas	Farmacéutica	Outsourcing
Activos Fijos		
Creación de activos fijos		
CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo	x	
Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	x	
Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable		x
Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	x	
Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica		x
Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado		x
Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	x	
Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada		x
Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	x	
Contabilidad General		
Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros.		x
Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales		x
Validar la modificación solicitada contra las políticas y directrices establecidas de la Farmacéutica.		x
Controles de validación según los acuerdos de servicio		x
Enviar solicitudes de cambio junto con sugerencias a la Farmacéutica para su aprobación		x
Aprobar / Rechazar la solicitud de cambio según se considere apropiado Approve / Reject the change request as deemed appropriate		x
En caso de rechazo de la solicitud de cambio, comunicar al solicitante con el razonamiento adecuado		x
Para todas las solicitudes aprobadas y validadas, actualizar el sistema contable los cambios solicitados.		x

Tabla No. 5 Alcance de las actividades operativas de contabilidad general

Lista de actividades Contable Operativas Contabilidad General	Farmacéutica	Outsourcing
Crear solicitud de actualización en la Estructura de Balance (cuando sea necesario), validación y envío	x	
Notificar mediante el flujo de trabajo el contacto correcto de la farmacéutica al analista, relevante a la actualización que se ha realizado.	x	
Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	x	
Antes del cierre de fin de mes garantizar que todos los cambios necesarios han sido actualizados y completados para evitar que cualquier solicitud de cambio quede pendiente de ser aprobada por la Farmacéutica	x	
Colocar en el intranet la actualización de cuentas del catálogo para que todos los usuarios tengan acceso a la revisión	x	

Fuente: Elaboración propia basado en la planificación de una transición de un outsourcing.

4.8 Selección de procesos y medición del número de recursos

A-9 Tabla No. 6 Actividades transaccionales por proceso contable

	Operaciones contables por departamento	Operaciones contables por departamento	Alcance para outsourcing
Actividades Transaccionales	2011	2012	
Contabilidad General	11	12	Sí
Fiscal	9	9	No
Cuentas por pagar	9	9	Si
Costos y planificación financiera	3	3	No
Forecasting y Presupuestos	7	6	No
Compras y Cadena de Distribución	4	4	No
Cuentas por cobrar y tesorería	12	12	Si
Total	55	55	

Fuente: Elaboración propia basado en la planificación de una transición de un outsourcing.

A-10 Tabla No. 7 Definición de los recursos y productividad por actividad

Total personas en el outsourcing			
	Transición		Diferencia
Personas por proceso	Antes	Después	Productividad
Contabilidad General	3	2	-1
Fiscal	1	1	0
Cuentas por pagar	6	5	-1
Costos y planificación financiera	1	1	0
Forecasting y Presupuestos	1	1	0
Compras y Cadena de Distribución	1	1	0
Cuentas por cobrar y tesorería	4	3	-1
Total	17	14	-3

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación de una transición de un outsourcing.

La productividad ofrecida en este caso es de un analista menos por departamento, lo que representa el costo total de Q 14,800.00 mensuales (dos analistas Jr. y un analista Sr.)

4.9 Establecimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA)

Con la base de volúmenes compartida con el outsourcing se procede a calcular los niveles de servicios, actividades, porcentajes y plazos para cumplir con las operaciones.

Estos niveles de servicio establecen los requerimientos mínimos que aceptará la farmacéutica en relación a las actividades que serán desempeñadas en el outsourcing, y que resultarán en una penalidad si no se cumplen en tres meses consecutivos. De tal manera, se establecerán para cada proceso y para cada actividad, empezando por cuentas por pagar, siguiendo por cuentas por cobrar y finalizando en contabilidad general.

Tabla No. 8 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
1	Procesamiento de facturas	Pago de facturas en tiempo	90%	Porcentaje de facturas pagadas dentro del plazo de los términos de pago - excepción de afiliadas, empleados y facturas de pronto pago	4 meses	CPI	15%	Mensual	1- Recepción y escaneo efectivo de las facturas de los proveedores para que sean procesadas en tiempo 2- Aprobaciones en tiempo de los pagos fuera del flujo de trabajo
2	Procesamiento de facturas	Porcentaje de facturas procesadas sin errores	98%	Nº de facturas con errores que resultan en un pago incorrecto o tratamiento contable / facturas totales verificado su exactitud * 100	4 meses	CPI	10%	Mensual	
3	Procesamiento de facturas	Tiempos en procesamiento de facturas	2 días	Número de días necesarios para completar el procesamiento de AP / posting de la factura	4 meses	CPI	10%	Mensual	"Provided that the Service Provider has complied with its obligations to follow up on queries and approvals: MC to respond to queries within 3 days."
4	Procesamiento de Solicitud	Procesamiento de Solicitud	300 Ordenes / 2500 líneas	Número medio de días para procesar una solicitud	No Aplica	CPI	5%	Mensual	
5	Procesamiento de Solicitud	Tiempo de procesamiento	24 horas	Aprobación de la requisición para la realización de pedidos: - Porcentaje dentro de 1 día - Porcentaje plazo de 5 días - Número 0 - 1 días - Número: 2 - 5 días - Número: 6 - 12 días - Número: 13 - 30 días - Cantidad: > 30 días	No Aplica	CPI	5%	Mensual	

Tabla No. 8 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Periodo base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
6	Pagos	Acreedores vencidos	75% en saldos corrientes	<p>Porcentaje de acreedores con 12 meses vencidos / acreedores totales promedio (acreedores comerciales, incluye saldos deudores)</p>	4 meses	KPI	3%	Mensual	<p>1 - Recepción de la factura de los proveedores en la farmacéutica de conformidad con los términos de pago establecidos por el proveedor 2 - Aprobaciones en tiempo para procesamiento: a) La farmacéutica respondera a las consultas y de flujo de trabajo en 3 días, b) La farmacéutica escaneará las facturas dentro de las 24 horas de la recepción</p>
7	Pagos	Antigüedad de Acreedores - Comerciales - excluyendo anticipos	80% en saldo corriente	<p>Medidas para los proveedores comerciales con saldos abiertos al fin de mes, divididos por antigüedad sobre la base de la fecha de vencimiento del documento: - Corriente - 0 a 30 - Del 31 al 60 - Del 61 al 90 - 91 + - Acreedores comerciales totales</p>	-	GPI	3%	Mensual	<p>1 - Recepción de la factura de los proveedores en la farmacéutica de conformidad con los términos de pago establecidos por el proveedor 2 - Aprobaciones en tiempo para procesamiento: a) La farmacéutica respondera a las consultas y de flujo de trabajo en 3 días, b) La farmacéutica escaneará las facturas dentro de las 24 horas de la recepción</p>

Tabla No. 8 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Periodo base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
8	Pagos	Antigüedad de Acreedores - Médicos	80% en saldo corriente	Medidas para los médicos con saldos abiertos al fin de mes, divididos por antigüedad sobre la base de la fecha de vencimiento del documento: - Corriente - 0 a 30 - Del 31 al 60 - Del 61 al 90 - 91 + - Acreedores palestrantes total	-	GPI	3%	Mensual	1 - Recepción de la factura de los proveedores en la farmacéutica de conformidad con los términos de pago establecidos por el proveedor. 2 - Aprobaciones en tiempo para procesamiento: a) La farmacéutica responderá a las consultas y de flujo de trabajo en 3 días, b) La farmacéutica escaneará las facturas dentro de las 24 horas de la recepción
9	Pagos	Saldo deudores durante 30 días	95% mensual en corriente	Porcentaje de los saldos deudores de más de 30 días / promedio de 12 meses de acreedores (sólo Acreedores comerciales)	4 meses	KPI	2%	Mensual	
10	Procesamiento de facturas	Procesamiento directo	95%	El porcentaje de las facturas (en número) pagadas sin ninguna intervención manual del empleado.	No Aplica	KPI	2%	Mensual	
11	Procesamiento de facturas	Procesamiento directo	95%	Facturas procesadas con orden de compra sin bloqueos	No Aplica	KPI	2%	Mensual	
12	Procesamiento de facturas	Procesamiento directo	90%	Facturas recibidas con respectiva orden de compra en el sistema	No Aplica	KPI	2%	Mensual	
13	Procesamiento de facturas	Tiempos de procesamiento de facturas - fecha de la factura hasta la fecha de pago	40 días	Número de días entre la fecha de la factura y la fecha de escaneo mediante el proveedor de escaneo externo.	No Aplica	GPI	2%	Mensual	Realización del escaneo de la farmacéutica

Tabla No. 8 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
14	Procesamiento de facturas	Fecha de factura hasta fecha de aprobación	2 días	Número de días entre la factura que se registró y la aprobación	-	GPI	3%	Mensual	
15	Procesamiento de facturas	Días promedio para procesar una factura	1.5 días	Número de días	4 meses	KPI	3%	Mensual	
16	Procesamiento de facturas	Porcentaje de facturas que se pueden procesar una vez recibida	55%	# de facturas que pueden ser procesadas sin la interacción de la farmacéutica	4 meses	KPI	2%	Mensual	
17	Procesamiento de facturas	Pagos duplicados	0%	El número y el valor de pagos duplicados / capturados antes del pago por el software de comprobación de duplicados	4 meses	KPI	2%	Mensual	
18	Control Interno	Conclusión de controles financieros de cuentas por pagar	Decimo día hábil del mes siguiente	Conclusión de todos los controles SOX de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la farmacéutica sin debilidades materiales para la auditoría.	4 meses	KPI	3%	Mensual	
19	Pagos	Valor de los saldos deudores	100% exactitud	Valor de los saldos deudores en las cuentas de proveedores al final del mes, divididos en: - Comercial - Médicos - Total	-	GPI	3%	Mensual	
20	Procesamiento de facturas	Pagos realizados a tiempo por valor	90%	Porcentaje de la factura (en valor) pagado dentro de los plazos de pago durante el mes - excluye los plazos de pago entre compañías y trabajadores.	4 meses	GPI	3%	Mensual	

Tabla No. 8 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Pagar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
21	Procesamiento de facturas	Tiempos de procesamiento de facturas - Total Media N.º de Días	40 días	Número de días desde la fecha de la factura hasta el pago.	-	GPI	3%	Mensual	
22	Procesamiento de facturas	No. de items recibidos por el WF (flujo de trabajo digitalizado)	100% exactitud	Número total de los flujos de trabajo por las siguientes categorías: - Nombre del proveedor Diferente - Variación de precios - Ejercicio rechazo - Falta de documentación de respaldo (incompleto) - Sin contrato - Consideración preliminar error registro - Facturas con error fiscal - Otros - La moneda Diferente - Varianza en la recepción - Sin una buena hoja de entrada de recepción / servicios - Mal presupuesto	-	GPI	3%	Mensual	
23	Procesamiento de facturas	Porcentaje total de items por categoría	250 30 30	Normal Crítico Urgente	-	GPI	3%	Mensual	
24	Procesamiento de facturas	Volumenes de facturas por categoría	Escaneadas 800 Manuales 200	Número de facturas analizadas por las siguientes categorías: Las facturas escaneadas Las facturas manuales	-	GPI	3%	Mensual	
25	Procesamiento de facturas	Intereses por mora	0%	Importe anual acumulado en dólares (USD)	-	GPI	3%	Mensual	
							100%		

Fuente: Elaboración propia basado en la planificación de una transición de un outsourcing.

Tabla No. 9 Acuerdos de Niveles de servicio para Cobrar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
1	Control de Créditos	Partidas vencidas - el porcentaje mensual de itens atrasados en comparación con el total de deudas se hace un seguimiento de mercado por grupos de clientes	menos de 100 partidas abiertas	Categorías: - Comercio (excl. intercompañía) - Al por mayor (excepto distribuidores) - Distribuidores - Pública (hospitales, etc. Gov) - Hospitales privados - Farmacias	Últimos 12 meses de rendimiento real (general) excepto los items en disputa	CPI	45%	Mensualmente	1) consultas de los clientes en las facturas que deben resolverse oportunamente. (Diferencias Relativas a los clientes que se excluyen del cálculo de % vencido.)
2	Cuentas por cobrar	Partidas pendientes de imputación - número y el valor	2% del total es el porcentaje aceptable	Los pagos de clientes no coincidir con la factura al final del mes de referencia. Excluye las cuentas entre compañías, ficticias y operacionales. 0-7 días de crédito 8 - 30 días de crédito Durante 30 días de crédito 0 - 7 días de débito 8 - 30 días de débito Durante 30 días de débito 1% (sin asignar)	4 meses	CPI	15%	Mensualmente	1) Cuando se reciben los avisos de pago de la farmacéutica oportunamente de documentos 2) Las consultas con la farmacéutica que se resuelven oportunamente
3	Procesamiento de ordenes de ventas	Colocación de pedidos	3 por cada 1000	Número de erros por cada mil líneas de pedidos colocadas	Margen de erro 3 de cada 1000 líneas	KPI	5%	Mensualmente	
4	Control Interno	Conclusión de controles internos	Décimo día hábil del mes siguiente	Conclusión de todos los controles SOX de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la farmacéutica sin debilidades materiales para la auditoría.	Finalización en tiempo sin debilidades materiales encontrados en la auditoría.	KPI	5%	Mensualmente	

Tabla No. 9 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Cobrar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
5	Control de Créditos	Antigüedad de las Deudas (por grupo de cliente, también en %)	Disminución de 7 días por mes trabajado desde el 100% de transferencia	<p>Valor de la deuda pendiente al final del mes de referencia, dividida por antigüedad y grupo de clientes.</p> <p>Grupos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercio (excl. intercompañía) - AI por mayor (excepto distribuidores) - Pública (hospitales, etc. Gob) - Hospitales privados - Farmacias 	4 meses	GPI	15%	Mensualmente	
6	Cuentas por cobrar	Deuda identificada por recibo y por cliente	150 Recibos 12 millones en valor	<p>Número y valor de los ingresos destinados en todas las cuentas de los clientes durante el mes de la presentación de informes por las siguientes formas de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las transferencias electrónicas - Cheques - Débitos Directos - Los débitos directos rechazadas 	-	GPI	3%	Mensualmente	

Tabla No. 9 Acuerdos de Niveles de servicio para Cuentas por Cobrar (SLAs)

No.	Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Período base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
7	Cuentas por cobrar	Pagos efectuados	-98% de pagos efectuados -menos de 20 propuestas de pago al mes	Número y valor de los pagos efectuados a los clientes durante el mes del informe, y el número de ciclos de pagos realizados.	No Aplica	GPI	3%	Mensualmente	
8	Procesamiento de ordenes de ventas	Volumen de pedidos de ventas (nº de orden / no. De líneas)	500 ordenes 5500 líneas	Número de órdenes y el número de ítems por línea, elaboradas para el tipo de documento durante el mes del informe, dividido por: - Los pedidos manuales - Las órdenes electrónicas	-	GPI	3%	Mensualmente	
9	Procesamiento de ordenes de ventas	Bloqueo de ordenes por crédito	100 liberaciones	Número de liberaciones de órdenes bloqueados procesadas durante el mes del informe. Las órdenes con bloqueos de crédito liberados en un mes	No Aplica	GPI	6%	Mensualmente	
							100%		

Fuente: Elaboración propia basada en la planificación de una transición de un outsourcing.

Tabla No. 10 Acuerdos de Niveles de servicio para Contabilidad General (SLAs)

No. Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición (los procesos críticos)	Periodo base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
1	Cierre mensual / trimestral / anual de manera oportuna que incluye reporte de ventas, confirmación de saldos interco y cierre de pedidos	Tercer día hábil del mes siguiente	Porcentaje de cumplimiento con el horario de cierre empresarial y horarios locales para información legal	100%	CPI	25,0%	Mensual	1) La disponibilidad de sistemas de grupos 2) Farmacéutica hacer aportaciones para agilizar cierre de fin de mes.
2	Reconciliación de cuentas en plazos acordados	Décimo día hábil del mes siguiente	% De las cuentas clasificadas adecuadamente	95%	CPI	10,0%	Mensual	La farmacéutica deberá responder oportunamente a las consultas sobre el balance
3	Creación de activos, liquidación y amortización	Día 27 del mes que se está cerrando	Hora de finalización contra objetivo	Finalización según calendario contable	CPI	5,0%	Mensual	1) Esto también será parte del proceso de cierre mensual, por lo tanto, si esta medida se pierde, sólo representa parte del cierre 2) Las entradas oportunas y precisas de la farmacéutica
4	Actividades Transaccionales -Aprobación de Activos (crear proyectos y actualización / proceso de activos) - Creación de Activos en Construcción / Activos - Capitalización de Activos, Salidas, Transferencias - Mantenimiento de datos maestros	24 horas normal 48 horas lote de solicitudes 48 horas capitalización proyectos 4 horas críticos	Hora de finalización Solicitudes marcadas como urgente / crítica - Solicitud recibida hasta mediodía - (17:00) El mismo día, Solicitud normal - Fin del día hábil siguiente (17:00) Excepción - Para las solicitudes de lotes (10 o más), el tiempo de vuelta será final del segundo día hábil después de la fecha de la solicitud	95%	KPI	5,0%	Mensual	
5	Correcciones a SAP después del cierre (verde = No)	Sin correcciones	Número de correcciones	Sin correcciones	KPI	5,0%	Mensual	1- Sin errores cometidos por la farmacéutica
6	Costo de ventas de los bienes vendidos - Reporting confirmado	Segundo día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Segundo día útil - 5:00pm	KPI	5,0%	Mensual	
7	Informe de confirmación de inventarios	Segundo día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Segundo día útil - 5:00pm	KPI	5,0%	Mensual	

Tabla No. 10 Acuerdos de Niveles de servicio para Contabilidad General (SLAs)

No. Actividad	Medición del proceso	Porcentaje de servicio aceptable como mejora	Detalle de la medida del proceso	Nivel de servicio Inicial	Indicador de desempeño (CPI / KPI / GPI)	Peso para la medición de los procesos críticos	Periodo base para la medición	Dependencia de la farmacéutica para realizar la actividad en el outsourcing
8	Cierre contable	2% margen de error	N ° de errores / # envíos * 100 (100-x)	98,0%	KPI	5%	Mensual	
9	Cierre contable	Segundo día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Segundo día útil - 5:00pm	KPI	5,0%	Mensual	
10	Cierre contable	Sin reenvíos	Si o no	Sin reenvíos	KPI	5,0%	Mensual	
11	Declaración de impuestos	Décimo día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Finalización según calendario contable	KPI	5,0%	Mensual	
12	Control Interno	Décimo día hábil del mes siguiente	Conclusión de todos los controles SOX de acuerdo con los requisitos de cumplimiento de la farmacéutica sin debilidades materiales para la auditoría.	Finalización en tiempo sin debilidades materiales encontrados en la auditoría.	KPI	5,0%	Mensual	
13	Cierre contable	Tercer día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Fecha límite de acuerdo con las prácticas locales	GPI	5,0%	Mensual	
14	Cierre contable	Quinto día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Quinto día útil 5:00pm	GPI	5,0%	Mensual	
15	Cierre contable	Quinto día hábil del mes siguiente	Hora de finalización	Quinto día útil 5:00pm	GPI	5,0%	Mensual	
							100%	

Fuente: Elaboración propia basada en la planificación de una transición de un outsourcing.

4.10

Agenda de transferencia de conocimientos para transicionar las actividades al outsourcing

A-14

Figura No. 2 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Pagar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 1	10/09/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de Break - Break	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	Acompañamiento		
		Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Si se encuentra un dato que no cumpla con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
	11/09/2012	Abir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Luis López Luis López Luis López	María Pérez María Pérez María Pérez	Acompañamiento		
		Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
	12/09/2012	Verificar el monto de la orden compra y la factura	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Blquear facturas para pago en caso no hayan vencido	9:15am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento		
		Break - Break						
13/09/2012	Blquear facturas para pago en caso no hayan vencido	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
	Plantear una consulta al responsable del presupuesto del centro de costo que será afectado para buscar la aprobación del registro	1:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Break - Break							
14/09/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de gastos de viaje	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	Acompañamiento			
	Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
	Si se encuentra un dato que no cumpla con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Abir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Luis López Luis López Luis López	María Pérez María Pérez María Pérez	Acompañamiento			
	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			
	Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Acompañamiento			

Figura No. 2 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Pagar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metología	Estado	Comentarios
Semana 2	17/09/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de soporte)	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	acompañamiento acompañamiento		
		Break	10:30 - 10:45 am					
		Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Si se encuentra un dato que no cumple con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Abrió documentos, indexar y preparación de	3:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		requisición de pago	3:30pm - 4:00pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			4:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Semana 2	18/09/2012	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento
Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
Lunch	12:00pm - 1:00pm							
Verificar el monto de la orden compra y la factura	1:00pm - 3:30pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	9:15am - 10:30am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	10:30 - 10:45 am							
	10:30am - 12:00am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	12:00pm - 1:00pm							
	1:00pm - 5:30pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	8:30am - 9:30am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
Semana 2	19/09/2012			Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido	9:15am - 10:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento
		Break	10:30 - 10:45 am					
		Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Plantear una consulta al responsable del presupuesto del centro de costo que será afectado para buscar la aprobación del registro	1:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			9:30am - 10:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			10:30 - 10:45 am					
			10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
			12:00pm - 1:00pm					
			1:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Semana 2	20/09/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de soporte)	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	acompañamiento acompañamiento
Break	10:30 - 10:45 am							
Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30am - 12:00am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
Lunch	12:00pm - 1:00pm							
Si se encuentra un dato que no cumple con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
Abrió documentos, indexar y preparación de	3:00pm - 3:30pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
requisición de pago	3:30pm - 4:00pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	4:00pm - 5:30pm			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	8:30am - 9:30am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	9:30am - 11:30am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	10:30am - 12:00am			Luis López	María Pérez	acompañamiento		
	12:00pm - 1:00pm							
Semana 2	21/09/2012	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		
		Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	acompañamiento		

Figura No. 2 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Pagar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 3	24/09/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de soporte)	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Break	9:30am - 10:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30 - 10:45 am					
		Lunch	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Si se encuentra un dato que no cumple con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Abrir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
	25/09/2012	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	3:30pm - 4:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	4:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Lunch	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido	12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
26/09/2012	Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Lunch	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Plantear una consulta al responsable del presupuesto del centro de costo que será afectado para buscar la aprobación del registro	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de soporte)	9:30am - 10:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Break	10:30 - 10:45 am						
	Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Práctica			
27/09/2012	Lunch	12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Si se encuentra un dato que no cumple con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Abrir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	3:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	3:30pm - 4:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	4:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Lunch	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
28/09/2012	Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Lunch	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Lunch	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			

Figura No. 2 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Pagar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 4	01/10/2012	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de Break - Break	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	Práctica Práctica		
		Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30 - 10:45 am					
		Lunch	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Si se encuentra un dato que no cumpla con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
	02/10/2012	Abrir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Luis López Luis López Luis López	María Pérez María Pérez María Pérez	Práctica Práctica Práctica		
		Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
	03/10/2012	Verificar el monto de la orden compra y la factura	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Bloquear facturas para pago en caso no hayan vencido	9:15am - 10:30am	Luis López	María Pérez	Práctica		
		Lunch	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica		
04/10/2012	Plantear una consulta al responsable del presupuesto del centro de costo que será afectado para buscar la aprobación del registro	1:00pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Revisar y validar que la documentación de soporte y el reporte de los gastos esté correcto (Auditoría de Break - Break	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Luis López Luis López	María Pérez María Pérez	Práctica Práctica			
	Revisión y validación de la documentación de soporte gastos de viaje	10:30 - 10:45 am						
	Lunch	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
05/10/2012	Si se encuentra un dato que no cumpla con las políticas no deberá ser validado y será enviado de	1:00pm - 3:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Abrir documentos, indexar y preparación de requisición de pago	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Luis López Luis López Luis López	María Pérez María Pérez María Pérez	Práctica Práctica Práctica			
	Postear (actualizar) el documentos en el sistema para reflejarlo en la contabilidad	8:30am - 9:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	9:30am - 11:30am	Luis López	María Pérez	Práctica			
05/10/2012	Lunch	10:30am - 12:00am	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Verificar el monto de la orden compra y la factura	12:00pm - 1:00pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
	Preparar la factura para pago (propuesta de pago)	1:00pm - 3:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			
		3:30pm - 5:30pm	Luis López	María Pérez	Práctica			

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación de una transición de un outsourcing.

Figura No. 3 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Cobrar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 1	10/09/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Break - Break	9:30am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30 - 10:45 am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento		
	11/09/2012	El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono	12:00pm - 1:00pm					
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
			3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
12/09/2012	Revisa la aplicación de la cobranza y si detecta un error (la aplicación fue hecha a la factura incorrecta)	9:15am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Break - Break	10:30 - 10:45 am						
	Solicita al analista la anulación/reversión de la aplicación incorrecta detectada	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
	Procede a anular/revertir con la transacción en el sistema contable	1:00pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
13/09/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Break - Break	9:30am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30 - 10:45 am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
	Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento			
14/09/2012	El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
	Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono	12:00pm - 1:00pm						
	Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			
		3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento			

Figura No. 3 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Cobrar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 2	17/09/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
		Break	10:30 - 10:45 am					
		Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm					
		Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento		
		El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Semana 2	19/09/2012	Revisa la aplicación de la cobranza y si detecta un error (la aplicación fue hecha a la factura incorrecta)	9:15am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento
Break	10:30 - 10:45 am							
Solicita al analista la anulación/reversión de la aplicación incorrecta detectada	10:30am - 12:00am			Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
Lunch	12:00pm - 1:00pm							
Procede a anular/revertir con la transacción en el sistema contable	1:00pm - 5:30pm			Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am			Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
Break	10:30 - 10:45 am							
Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30am - 12:00am			Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
Lunch	12:00pm - 1:00pm							
Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm			Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm			Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento		
Semana 2	21/09/2012			El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Acompañamiento		

Figura No. 3 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Cobrar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios		
Semana 3	24/09/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez	Práctica Práctica				
		Break	10:30 - 10:45 am							
		Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Lunch	12:00pm - 1:00pm							
		Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Práctica Práctica Práctica				
		El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	12:00pm - 1:00pm							
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Semana 3	25/09/2012	Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	3:30pm - 5:30pm			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Revisa la aplicación de la cobranza y si detecta un error (la aplicación fue hecha a la factura incorrecta)	9:15am - 10:30am			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Break	10:30 - 10:45 am									
Solicita al analista la anulación/reversión de la aplicación incorrecta detectada	10:30am - 12:00am			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Lunch	12:00pm - 1:00pm									
Procede a anular/revertir con la transacción en el sistema contable	1:00pm - 5:30pm			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am			Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez	Práctica Práctica				
Break	10:30 - 10:45 am									
Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30am - 12:00am			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Lunch	12:00pm - 1:00pm									
Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm			Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Jorge López Jorge López Jorge López	Mariana Pérez Mariana Pérez Mariana Pérez	Práctica Práctica Práctica						
Semana 3	27/09/2012	El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	12:00pm - 1:00pm							
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica				
		Semana 3	28/09/2012	Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
				Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		

Figura No. 3 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Cuentas por Cobrar

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 4	01/10/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Break	9:30am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30 - 10:45 am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Lunch	12:00pm - 1:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:30pm - 4:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
	02/10/2012	El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono.	12:00pm - 1:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
		Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
			3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica		
03/10/2012	Revisa la aplicación de la cobranza y si detecta un error (la aplicación fue hecha a la factura incorrecta)	9:15am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Break	10:30 - 10:45 am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Solicita al analista la anulación/reversión de la aplicación incorrecta detectada	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Procede a anular/revertir con la transacción en el sistema contable	1:00pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
04/10/2012	Se descarga el estado de cuenta de la página del banco y se guarda en el disco duro compartido	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Break	9:30am - 10:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Se importa el estado de cuenta al sistema contable	10:30 - 10:45 am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Lunch	12:00pm - 1:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Se ejecuta la transacción para hacer aplicación de pagos a facturas.	1:00pm - 3:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Se ejecuta la transacción para hacer una conciliación automática del estado de cuenta vs. Cuenta por cobrar	3:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
05/10/2012	El sistema contable concilia automáticamente todos los ítems abiertos y deja los pendientes de conciliar	8:30am - 9:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Notificar al analista de Tesorería de la Farmacéutica para que investigue la diferencia del pago parcial	9:30am - 11:30am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Lunch	10:30am - 12:00am	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Se solicita al cliente de la Farmacéutica vía correo electrónico o teléfono	12:00pm - 1:00pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
	Procede a realizar la aplicación de la cobranza en el sistema contable con la transacción manual o automática según el caso	1:00pm - 3:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			
		3:30pm - 5:30pm	Jorge López	Mariana Pérez	Práctica			

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación de una transición de un outsourcing.

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología		Estado	Comentarios
						Acompañamiento	Acompañamiento		
Semana 1	10/09/2012	CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
		Break	10:30 - 10:45 am						
		Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Lunch	12:00pm - 1:00pm						
		Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	3:30pm - 4:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
			4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
		Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Lunch	12:00pm - 1:00pm						
Semana 1	11/09/2012	Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada	3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	9:15am - 10:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Break	10:30 - 10:45 am						
		Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros.	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Lunch	12:00pm - 1:00pm						
		Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales	1:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Validar la modificación solicitada contra las políticas y directrices establecidas de la Farmacéutica.	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
		Break	10:30 - 10:45 am						
		Controles de validación según los acuerdos de servicio	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
Semana 1	12/09/2012	Lunch	12:00pm - 1:00pm						
		Enviar solicitudes de cambio junto con sugerencias a la Farmacéutica para su aprobación	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Aprobar / Rechazar la solicitud de cambio según se considere apropiado	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
			4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		En caso de rechazo de la solicitud de cambio, comunicar al solicitante con el razonamiento adecuado	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
		Para todas las solicitudes aprobadas y validadas, actualizar el sistema contable los cambios solicitados.	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Lunch	12:00pm - 1:00pm						
		Crear solicitud de actualización en la Estructura de Balance (cuando sea necesario), validación y envío	1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
		Notificar mediante el workflow el contacto correcto de la farmacéutica al analista, relevante a la actualización que se ha realizado.	3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario		Outsourcing	Farmacéutica		Metodología		Estado	Comentarios
			8:30am - 9:30am	9:30am - 10:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento	Acompañamiento		
17/09/2012		Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	8:30am - 9:30am	9:30am - 10:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento	Acompañamiento			
		Break	10:30 - 10:45 am								
		Antes del cierre de fin de mes garantizar que todos los cambios necesarios han sido actualizados y completados para evitar que cualquier solicitud de cambio quede pendiente de ser aprobada por la Farmacéutica	10:30am - 12:00am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Colocar en el intranet la actualización de cuentas del catálogo para que todos los usuarios tengan acceso a la revisión	1:00pm - 3:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	3:00pm - 3:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			3:30pm - 4:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			4:00pm - 5:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			8:30am - 9:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			9:30am - 10:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
18/09/2012		Break	10:30 - 10:45 am								
		Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	10:30am - 12:00am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable	1:00pm - 3:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	3:00pm - 3:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			3:30pm - 4:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			4:00pm - 5:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica	8:30am - 9:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			9:30am - 11:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado	10:30am - 12:00am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
19/09/2012		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	1:00pm - 3:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada	3:30pm - 5:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	9:15am - 10:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Break	10:30 - 10:45 am								
		Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros	10:30am - 12:00am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales	1:00pm - 5:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Validar la modificación solicitada contra las políticas y directrices establecidas de la Farmacéutica	8:30am - 9:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Break	9:30am - 10:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
21/09/2012		Break	10:30 - 10:45 am								
		Controles de validación según los acuerdos de servicio	10:30am - 12:00am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Enviar solicitudes de cambio junto con sugerencias a la Farmacéutica para su aprobación	1:00pm - 3:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
		Aprobar / Rechazar la solicitud de cambio según se considere apropiado	3:00pm - 3:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			3:30pm - 4:00pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			4:00pm - 5:30pm		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			8:30am - 9:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			9:30am - 10:30am		Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento				
			10:30 - 10:45 am								

Semana 2

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 3	24/09/2012	En caso de rechazo de la solicitud de cambio, comunicar al solicitante con el razonamiento adecuado.	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
		Para todas las solicitudes aprobadas y validadas, actualizar el sistema contable los cambios solicitados.	10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento		
		Lunch						
	25/09/2012	Crear solicitud de actualización en la Estructura de Balance (cuando sea necesario), validación y envío Notificar mediante el workflow el contacto correcto de la farmacéutica al analista, relevante a la actualización que se ha realizado.	1:00pm - 3:30pm 3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
		Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
		Break - Break						
	26/09/2012	Antes del cierre de fin de mes garantizar que todos los cambios necesarios han sido actualizados y completados para evitar que cualquier solicitud de cambio quede pendiente de ser aprobada por la Farmacéutica.	10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento		
		Lunch						
		Colocar en el intranet la actualización de cuentas del catálogo para que todos los usuarios tengan acceso a la revisión	1:00pm - 3:00pm 3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento		
	27/09/2012	Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento		
		CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo	Break - Break					
		Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento		
28/09/2012	Lunch							
	Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable	1:00pm - 3:00pm 3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento Acompañamiento			
	Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am 10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
29/09/2012	Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona de signada de la Farmacéutica	1:00pm - 3:30pm 3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
	Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado	Break - Break						
	Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	9:15am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			
30/09/2012	Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada	1:00pm - 3:30pm 3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
	Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	Break - Break						
	Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros.	9:15am - 10:30am 10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Acompañamiento Acompañamiento			
01/10/2012	Lunch							
	Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales	1:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Acompañamiento			

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda		Horario	Outsourcing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
		CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo	Break - Break						
Semana 4	01/10/2012	Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	Break - Break	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:35 am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm 1:00pm - 3:00pm 3:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc		3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica		8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso		1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada		3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz		9:15am - 10:30am 10:30 - 10:35 am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros.		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales		1:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
Semana 4	03/10/2012	Validar la modificación solicitada contra las políticas y directrices establecidas de la Farmacéutica.	Break - Break	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:35 am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Controles de validación según los acuerdos de servicio		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Enviar solicitudes de cambio junto con sugerencias a la Farmacéutica para su aprobación		1:00pm - 3:00pm 3:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Aprobar / Rechazar la solicitud de cambio según se considere apropiado		3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		En caso de rechazo de la solicitud de cambio, comunicar al solicitante con el razonamiento adecuado		8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Para todas las solicitudes aprobadas y validadas, actualizar el sistema contable los cambios solicitados.		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Crear solicitud de actualización en la Estructura de Balances (cuando sea necesario), validación y envío		1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Notificar mediante el workflow el contacto correcto de la farmacéutica al analista, relevante a la actualización que se ha realizado.		3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario		Outsourcing	Farmacéutica		Metodología	Estado	Comentarios	
			Inicio	Fin		Responsable	Responsable				
Semana 5	08/10/2012	Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	8:30am - 9:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Break	9:30am - 10:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Antes del cierre de fin de mes garantizar que todos los cambios necesarios han sido actualizados y completados para evitar que cualquier solicitud de cambio quede pendiente de ser aprobada por la Farmacéutica	10:30am - 12:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Lunch	12:00pm - 1:00pm								
		Colocar en el intranet la actualización de cuentas del catálogo para que todos los usuarios tengan acceso a la revisión	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	3:00pm - 4:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
	09/10/2012	Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo	8:30am - 9:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Break	9:30am - 10:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital	10:30 - 10:45 am								
		Lunch	10:30am - 12:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
		Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable	12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica					
10/10/2012	Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica	3:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado	3:30pm - 4:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Lunch	4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	8:30am - 9:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada	9:30am - 11:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
11/10/2012	Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	10:30am - 12:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Break	12:00pm - 1:00pm									
	Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros	1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Lunch	3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales	9:15am - 10:30am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Break	10:30 - 10:45 am									
12/10/2012	Validar la modificación solicitada contra las políticas y directrices establecidas de la Farmacéutica	10:30am - 12:00am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Break	12:00pm - 1:00pm									
	Controles de validación según los acuerdos de servicio	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Lunch	3:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Enviar solicitudes de cambio junto con sugerencias a la Farmacéutica para su aprobación	3:30pm - 4:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						
	Aprobar / Rechazar la solicitud de cambio según se considere apropiado	4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica						

Figura No. 4 Plan de Transferencia de Conocimiento y Documentación

Contabilidad General

Semana	Día	Asuntos de la agenda	Horario	Oscansacing	Farmacéutica	Metodología	Estado	Comentarios
Semana 6	15/10/2012	En caso de rechazo de la solicitud de cambio, comunicarse al solicitante con el razonamiento adecuado	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica		
		Para todas las solicitudes aprobadas y validadas, actualizar el sistema contable los cambios solicitados.	10:30am - 12:00pm 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Crear solicitud de actualización en la Estructura de Balances (cuando sea necesario), validación y envío. Notificar mediante el workflow el contacto correcto de la farmacéutica al analista, relevante a la actualización que se ha realizado.	1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
	16/10/2012	Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica		
		Break						
		Antes del cierre de fin de mes garantizar que todos los cambios necesarios han sido actualizados y completados para evitar que cualquier solicitud de cambio quede pendiente de ser aprobada por la Farmacéutica	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
	17/10/2012	Colocar en el intranet la actualización de cuentas del catálogo para que todos los usuarios tengan acceso a la revisión	1:00pm - 3:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica		
		Actualización de las solicitudes de alteración o cambios en el catálogo de cuentas	3:00pm - 3:30pm 3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica		
		CAPEX - Aprobación de presupuesto para inversiones del año próximo.	8:30am - 9:30am 9:30am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica		
	18/10/2012	Break						
Solicitud de Operaciones para crear orden interna para un proyecto de capital		10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
Crear orden interna para activo fijo en el Sistema Contable		1:00pm - 3:00pm 3:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica			
19/10/2012	Operaciones envía e-mail solicitando la creación de activos fijos para edificios, terrenos, maquinaria, ordenadores, equipos de laboratorio, mobiliario, etc	3:30pm - 4:00pm 4:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica			
	Verificar los requisitos y que haya sido pre-aprobado por una persona designada de la Farmacéutica	8:30am - 9:30am 9:30am - 11:30am	Daniel Hernández Daniel Hernández	Brenda Pérez Brenda Pérez	Práctica Práctica			
	Notificar al solicitante que el activo fijo ha sido creado	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
18/10/2012	Asignar el número de activo y colocar el sticker con el número impreso	1:00pm - 3:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
	Generar el reporte de comparación de presupuesto contra la ejecución real gastada	3:30pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
	Verificar el reporte y enviar las cifras a casa matriz	9:15am - 10:30am 10:30 - 10:45 am	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
19/10/2012	Break							
	Identificar la necesidad de crear o modificar objetos de datos maestros.	10:30am - 12:00am 12:00pm - 1:00pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			
	Enviar e-mail solicitando creación, modificación o bloqueo de una cuenta en el plan de cuentas regionales	1:00pm - 5:30pm	Daniel Hernández	Brenda Pérez	Práctica			

Fuente: Elaboración propia basada en la planificación de una transición de un outsourcing.

4.11 Medición de la efectividad de los procesos – antes y después de la transición

Basado en el primer cierre contable con 100% de responsabilidad

A-17 Figura No. 5 Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas

No.	Desempeño	Proceso	Medición	Progreso	Fecha	Transicionado	Antes	Comentario
1	CPI	Cuentas por pagar	Pagos a tiempo	Finalizado	02/01/2013	93%	85%	Mejora en efectividad y pago de intereses
2	CPI	Cuentas por pagar	Porcentaje de facturas procesadas sin errores	Finalizado	03/01/2013	100%	95%	Efectividad en tiempo de propuestas de pago y planificación del dinero
3	CPI	Cuentas por pagar	Tiempo promedio para procesamiento de facturas	Finalizado	02/01/2013	1.3 días posteo 1.2 días con orden de compra 1.3 días sin orden de compra	2.5 días posteo 1.8 días con orden de compra 1.9 días sin orden de compra	Mejora en performance
4	KPI	Cuentas por pagar	Acreedores vencidos	Finalizado	03/01/2013	Actual 77.37% 0-30 20.05% 31 - 60 0.05% 61 - 90 0.00% 91 + 2.53%	Antes 57.73% 0-30 15.07% 31 - 60 15.09% 61 - 90 8.00% 91 + 4.11%	Excelente desempeño en relación al vencimiento de pago
5	GPI	Cuentas por pagar	Antigüedad de los Acreedores Comerciales - excluyendo anticipos	Finalizado	06/01/2013	Actual 4,200,000 0-30 - 525,000 31 - 60 262,500 61 - 90 262,500 91 to + ----- Total 5,250,000	Actual 3,750,000 0-30 - 655,000 31 - 60 100,500 61 - 90 85,500 91 to + 659,000 Total 5,250,000	Mejora en el proceso y evitar pago de intereses
6	GPI	Cuentas por pagar	Antigüedad Pagos - Doctores	Finalizado	06/01/2013	Actual 650,000 0-30 - ----- 31 - 60 ----- 61 - 90 ----- 91 to + ----- Total 650,000	Actual 450,000 0-30 - 100,000 31 - 60 50,000 61 - 90 50,000 91 to + ----- Total 650,000	Mejora en el tiempo de respuesta y evitar problemas de palestras
7	KPI	Cuentas por pagar	Saldos deudores durante 30 días	Finalizado	03/01/2013	3%	6%	Baja en el tiempo vencido

Figura No. 5 Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas

No.	Desempeño	Proceso	Medición	Progreso	Fecha	Transicionado	Antes	Comentario
8	GPI	Cuentas por pagar	Tiempo procesamiento de facturas - hasta la fecha de aprobación	Finalizado	03/01/2013	1.53 días	3.78 días	Mejora considerable del tiempo de registro
9	KPI	Cuentas por pagar	Promedio de días para procesar los items del workflow	Finalizado	07/01/2013	0.94 días	1.5 días	Mejora en desempeño
10	KPI	Cuentas por pagar	Porcentaje de facturas que pueden ser procesadas desde la primera vez sin error	Finalizado	03/01/2013	28.35%	40%	Mejora en calidad de recepción y devolución con errores
11	KPI	Cuentas por pagar	Pagos duplicados	Finalizado	07/01/2013	Pagos duplicados potenciales = 733 Pagos duplicados reales = 0	Pagos duplicados potenciales = 800 Pagos duplicados reales = 23	El 3% podría representar montos altos o pago de impuestos sin recuperar
12	GPI	Cuentas por pagar	Pago a tiempo por Valor	Finalizado	02/01/2013	89.99%	83%	Mejor porcentaje
13	GPI	Cuentas por pagar	Tiempos de procesamiento de facturas - Total Media N o de Días	Finalizado	02/01/2013	38 días	43 días	Menos días
14	GPI	Cuentas por pagar	Volumenes de facturas por tipo	Finalizado	03/01/2013	Facturas escaneadas 977 Facturas manuales 277	Facturas escaneadas 830 Facturas manuales 200	Mejor desempeño por tipo

Figura No. 5 Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas

No.	Desempeño	Proceso	Medición	Progreso	Fecha	Transicionado	Antes	Comentario
15	GPI	Cuentas por pagar	Número de items creados por categoría	Finalizado	06/01/2013	Con orden de compra 350 Sin orden de compra 115 Críticas 35 Urgentes 55 Noramles 375	Con orden de compra 290 Sin orden de compra 75 Críticas 15 Urgentes 25 Noramles 325	Mejora notable en el desempeño de todas la categorías de las facturas
16	CPI	Gastos de viaje	% Finalización de Auditoría (en 30 días)	Finalizado	02/01/2013	100%	97%	Mejora en el porcentaje de finalización
17	CPI	Gastos de viaje	Gasto Tiempo de procesamiento	Finalizado	06/01/2013	100%	97%	Mejora en el porcentaje de finalización
18	KPI	Gastos de viaje	Antigüedad de Auditoría	Finalizado	07/01/2013	0-7 días 122 8-15 días 37 16-30 días 5 31+ días 0 Total Items 164 (Promedio 5.07 días)	0-7 días 100 8-15 días 42 16-30 días 10 31+ días 12 Total Items 164 (Promedio 5.07 días)	Mejora notable en el registro de la cuentas por pagar por gastos de viaje de manera oportuna
19	GPI	Gastos de viaje	Procesamiento total de los gastos de viaje	Finalizado	06/01/2013	5.07 días	8.12 días	Reducción de tiempo de registro y reembolso
20	GPI	Gastos de viaje	Antigüedad de acreedores (gastos de viaje)	Finalizado	06/01/2013	Actual - 65,000 0-30 - 35,000 31 - 60 - ----- 61 - 90 - -----	Actual - 45,000 0-30 - 25,000 31 - 60 - 15,000 61 - 90 - 15,000	Mejora notable en la antigüedad de saldos de los acreedores
21	CPI	Cuentas por cobrar	Partidas pendientes de imputación - número y valor	Finalizado	07/01/2013	-----	10	Sin partidas pendientes de registro
22	GPI	Cuentas por cobrar	Dueudas aclaradas por recibo y cliente	Finalizado	06/01/2013	195 / 13,500,000	165 / 8,500,000	Más transacciones procesadas con mas volumen de monto

Figura No. 5 Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas

No.	Desempeño	Proceso	Medición	Progreso	Fecha	Transicionado	Antes	Comentario
23	GPI	Cuentas por cobrar	Pedidos de ventas (n° de orden / no. De líneas)	Finalizado	06/01/2013	Manuales 343 / 3262 Automaticas 267 / 3725	Manuales 320 / 2865 Automaticas 198 / 2980	Desempeño excelente en el procesamiento de pedidos
24	CPI	Cuentas por cobrar	Total de partidas abiertas	Finalizado	07/01/2013	57	78	Reducción en cuentas no coincidentes / abiertas
25	KPI	Pagos	Error en el pago por tipo	Finalizado	02/01/2013	0	10	Sin errores en pagos
26	GPI	Pagos	No. De pagos manuales	Finalizado	06/01/2013	48	32	Aumento de pagos manuales con mejor desempeño
27	GPI	Pagos	Número de propuestas de pago realizadas	Finalizado	06/01/2013	15	45	Mejora en planificación y consolidación de los pagos
28	CPI	GL	Cierre mensual/trimestral oportuno	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 20:00	Horas de diferencia para análisis
29	CPI	GL	Reconciliación de cuentas de Mayor	Finalizado	08/01/2013	96%	85%	Mejora en tiempo de respuesta para decisiones

Figura No. 5 Medición mensual del desempeño de las actividades contables operativas

No.	Desempeño	Proceso	Medición	Progreso	Fecha	Transicionado	Antes	Comentario
30	CPI	GL	Creación, baja y transferencia de activos fijos	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre
31	CPI	GL	Capitalización y creación de órdenes internas para presupuesto	Finalizado	08/01/2013	100%	98%	Finalización del total de órdenes
32	KPI	GL	Correcciones en el sistema después de efectuado el cierre	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre
33	KPI	GL	Costo de bienes confirmado y reportado en tiempo	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre
34	KPI	GL	Partidas contables posteadas en tiempo	Finalizado	08/01/2013	100%	85%	Total de registros actualizados en los libros contables
35	KPI	GL	Working Capital Enviado	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre
36	KPI	GL	Re-envío de consolidación de estados financieros	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre
37	KPI	GL	Sistema bloqueado para registros contables en período cerrado	Finalizado	08/01/2013	OK - en tiempo 17:00	OK - en tiempo 18:00	Mejora en el tiempo de cierre

Fuente: Elaboración propia basada en la planificación de una transición de un outsourcing.

4.12 Finalización de la transición

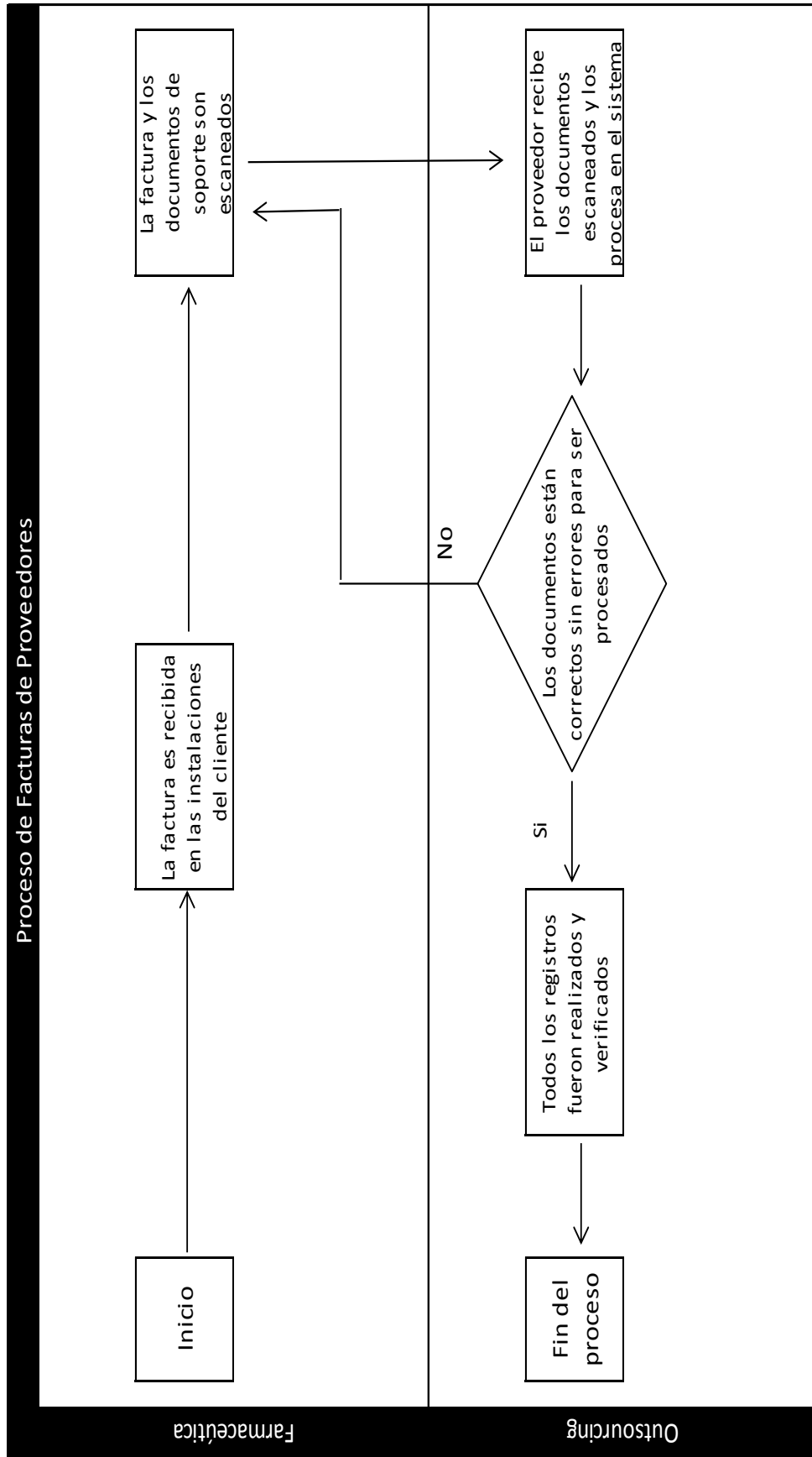
Presentación de las actividades claves a la farmacéutica para el cierre de la transición:

A-18 Figura No. 6 Entregables de la Transición

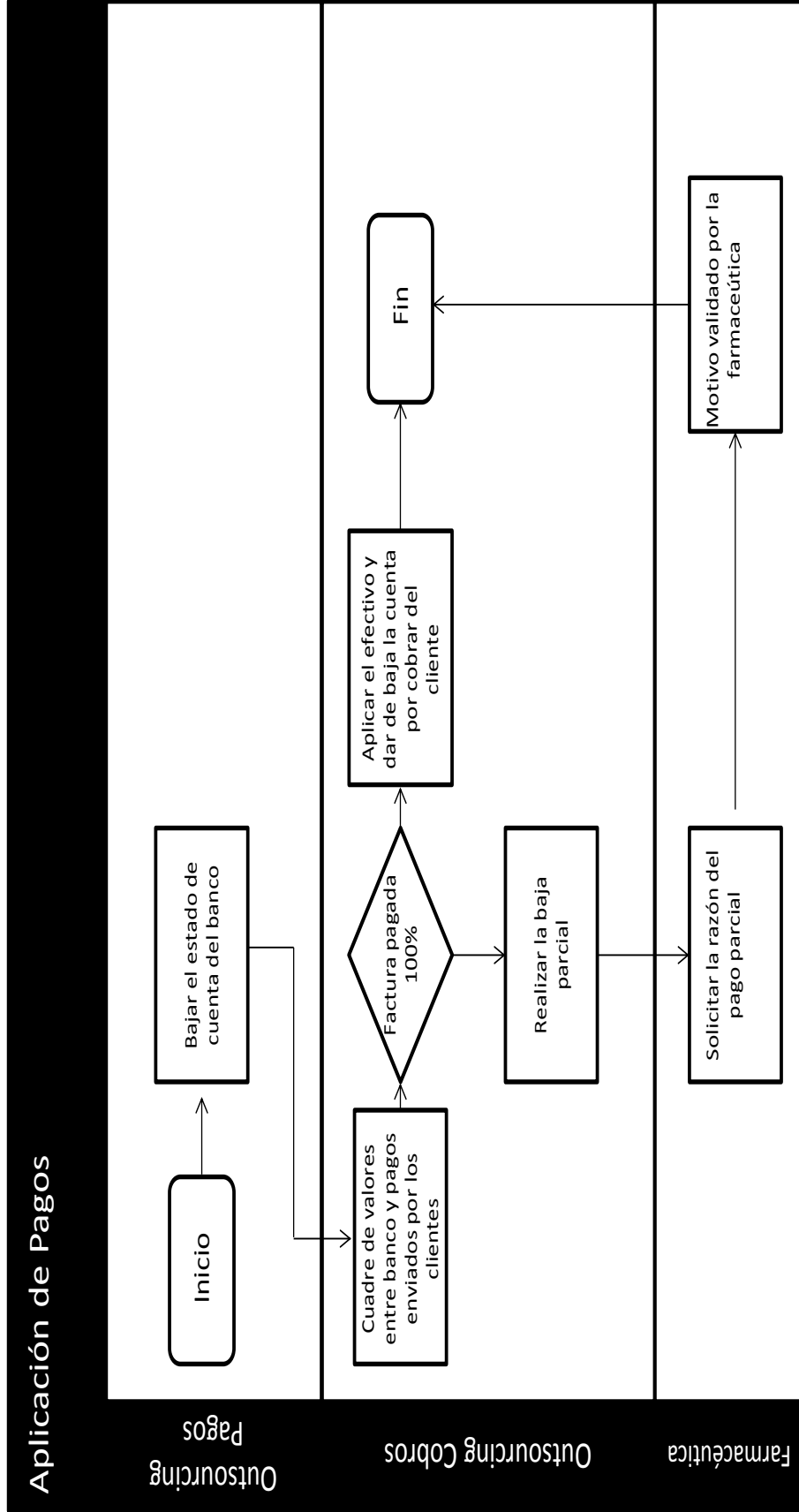
No.	Fase	Nombre de la actividad	Flujo de Trabajo	Farmacéutica	Outsourcing	Criterio de Aceptación	Estatus
1	Solución	Solución para cada proceso	Proyecto	X	X	Aceptado por ambas organizaciones	Finalizado
2	Solución	SLAs (Acuerdos de nivel de servicios)	Proyecto	X	X	Aceptación de los contratos de servicios en relación a volúmenes y plazos	Finalizado
3	Solución	Volúmenes y plazo	Proyecto		X	Aceptación de los porcentajes de cumplimiento y de los tiempos de respuesta	Finalizado
4	Contratación	Contratación de los perfiles por proceso	Recursos Humanos		X	Validación de los perfiles por proceso	Finalizado
5	Contratación	Beneficios	Recursos Humanos		X	Validación de la remuneración y beneficios	Finalizado
6	Pre-Capacitación	Introducción y evaluación de los recursos a los procesos de la farmacéutica	Entrenamiento		X	Validación de la comprensión y entendimiento de los nuevos recursos en los procesos de la farmacéutica	Finalizado
7	Pre-Capacitación	Indicador de transferencia de conocimiento	Entrenamiento		X	Presentación de los resultados de la pre-capacitación	Finalizado
8	Capacitación	Transferencia de conocimientos	Entrenamiento		X	Finalización de las agendas propuestas para cada proceso	Finalizado
9	Capacitación	Reporte final del desempeño	Entrenamiento		X	Presentación de los resultados de la capacitación	Finalizado
10	Producción	Controles Financieros	Operaciones	X	X	Acuerdo final de los controles financieros y dependencias entre las organizaciones	Finalizado
11	Medición	Desempeño	Operaciones		X	Presentación de métricas en período de estabilización	Finalizado
12	Calidad	Proyectos	Calidad		X	Presentación de nuevos proyectos de mejora continua	Finalizado
13	Infraestructura	Redes, telefonía, conectividad y equipos	IT (Tecnología e Informática)	X	X	Validación final de la conectividad, equipos, funcionamiento, pruebas de estrés y desempeño de comunicación	Finalizado
14	Gestión de Cambio	Divulgación de los cambios a proveedores, clientes y otras partes interesadas	Farmacéutica	X		Comunicado general antes de comenzar con la responsabilidad de las actividades al 100% en outsourcing	Finalizado
15	Sistema de Gestión del Conocimiento	Creación de manuales operativos, pruebas de conocimiento, capacitación de backups y entre departamentos	Capacitación y Operaciones		X	Garantizar que el conocimiento de la farmacéutica será reflejado en todo momento sin importar la rotatividad del personal en el outsourcing	Finalizado

Fuente: Elaboración propia con base en la planificación de una transición de un outsourcing.

Flujograma de proceso mejorado de Cuentas por Pagar

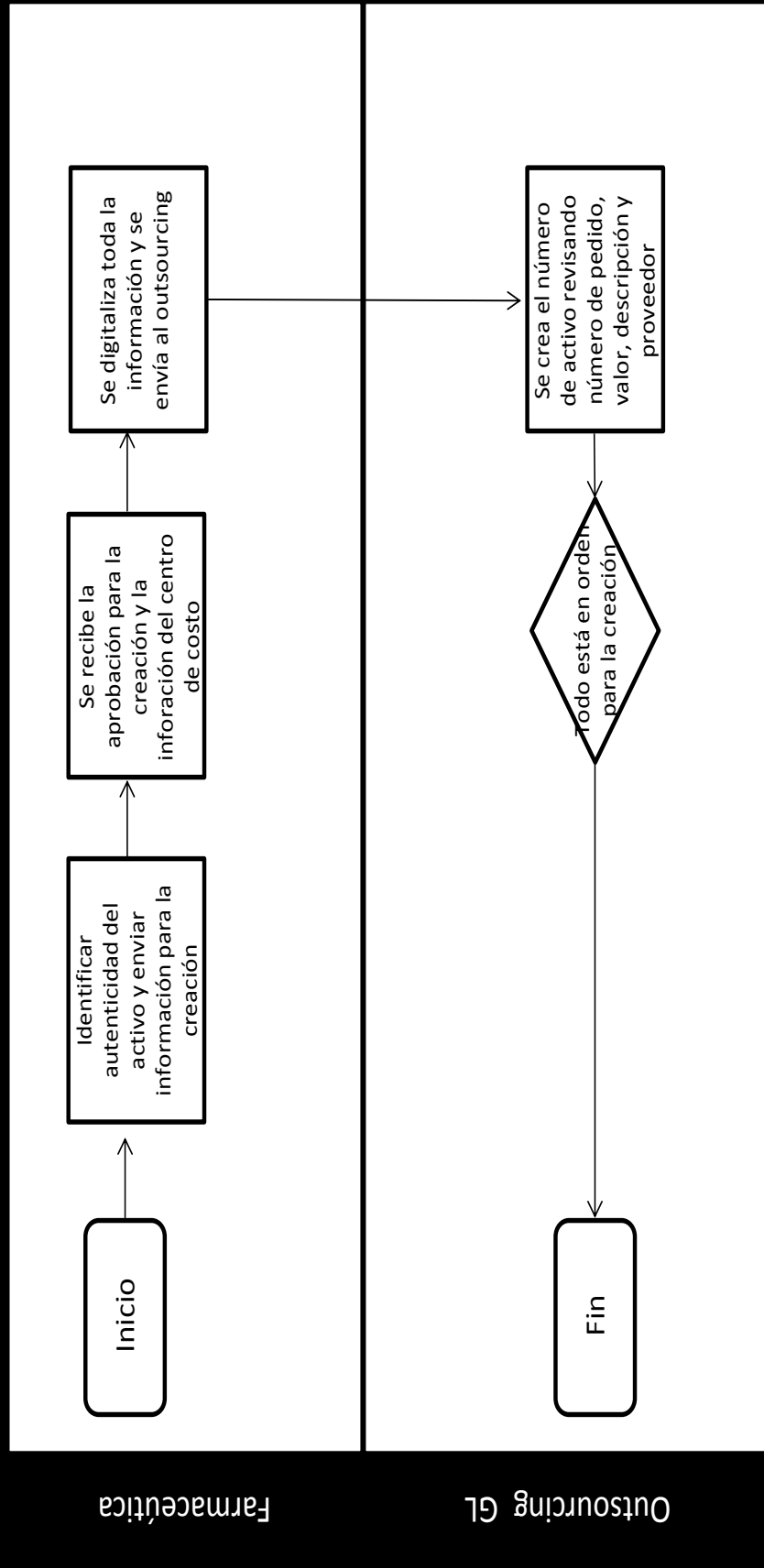


Flujograma de proceso mejorado de Cuentas por Cobrar



Flujograma de proceso mejorado de Contabilidad General

Contabilidad General – Creación de activos fijos



**Cuantificación del valor agregado de la tercerización de los procesos contables
operativos**

Valores que son cubiertos por la farmacéutica al tener los procesos internos:

1. Valor del metro cuadrado por analista (13 analistas x 3 metros cuadrados)
 - $Q\ 950.00 \times 39 = Q\ 37,050.00$
 2. Costo de la depreciación de las computadoras por mes (13 máquinas de Q 7,000.00)
 - Q 2,578.00 mensuales
 3. Obligación laboral (salario promedio de Q 4,500.00)
 - $Q\ 58,500.00 \times 29.16\% = 17,059.00$
- Total de costo administrativo = Q 56,687.00

Valores que son pagados al outsourcing por los servicios de los analistas contables:

1. Valor de los analistas de cuentas por pagar (5 jr.)
 - $Q\ 4,500.00 \times 5 = Q\ 22,500.00$
 2. Valor de los analistas de cuentas por cobrar (3 jr.)
 - $Q\ 4,500.00 \times 3 = Q\ 13,500.00$
 3. Valor de los analistas de contabilidad general (2 sr.)
 - $Q\ 5,800.00 \times 2 = Q\ 11,600.00$
 4. Valor del supervisor (1)
 - $Q\ 8,500.00 \times 1 = Q\ 8,500.00$
- Total del costo del servicio tercerizado con IVA = Q 56,100.00
Total del costo del servicio sin IVA = Q 50,089.00

Valor total de ahorro por mes = Q 6,600.00

Traslado de riesgo

El traslado de riesgo hacia el outsourcing se da mediante la asunción de las consecuencias provocadas por un hecho y dentro de los límites acordados.

Los elementos que influyen son los siguientes:

1. El valor de las operaciones: Éste está determinado por el valor del volumen manejado en las operaciones operativas contables que serán trasladadas al proveedor de servicios, ligado a este monto que representan las operaciones están la toma de decisiones y cambios en la estrategia.
2. Riesgo: Hecho posible pero incierto que podría afectar la operación normal, ya sea productiva o administrativa y que podría generar desde litigios hasta el cierre de la compañía.
3. Obligaciones laborales: Estas son transferidas íntegramente al proveedor de servicios outsourcing y generar un valor agregado a la compañía farmacéutica.
4. Naturaleza Jurídica: Esta transferencia de riesgo está basada en los contratos de los servicios, donde identifica claramente quien es el responsable de que actividad, lo que divide la responsabilidad y traslada el riesgo de las actividades transicionadas al outsourcing.

4.13 Informe de resultados contables

Guatemala 10 de enero de 2013

Licenciado

Juan Pérez

Gerente General

Empresa “Cuidando su Salud, S.A.”

Estimado Licenciado Pérez:


Hemos concluido nuestras operaciones contables del mes de enero de 2013. Nuestra ejecución fue realizada de acuerdo con NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) donde aplicamos procedimientos contables con sus debidas evidencias y efectuamos pruebas sustantivas que consideramos necesarios según las circunstancias, también se examinó la documentación que soporta las operaciones realizadas durante el período contable cerrado la cual se describe a continuación y se presenta a detalle en el resumen ejecutivo del desempeño del cierre.

Dicho informe ejecutivo consta de las siguientes secciones:

1. Objetivos y enfoque.
2. Alcance.
3. Principales Retos, Riesgos de Proceso y Planes de Mitigación
4. Supuestos y Dependencias
5. Resultados del período actual vs desempeño anterior

Sin más por el momento, quedo como su atento servidor.

Atentamente,



Alvaro Mauricio Cabria Velásquez
Lic. Auditor y Contador Público
Gerente General
El Outsourcing Reductor, S.A.

4.14 Resumen Ejecutivo

El Outsourcing Reductor, S.A.

5. Objetivos

- Estandarizar los procesos en todas las divisiones y regiones – basado en el gobierno corporativo y las mejores prácticas
- Mejorar los procesos basados en las métricas claves de desempeño
- Transicionar el proceso tal y como se encuentra, con las adaptaciones críticas para la transición con menor interrupción de las actividades
- Aceptar y ejecutar un plan de trabajo en el proceso de transformación
- Mantener y mejorar el marco de control al mismo tiempo que se ofrece la mejora de los procesos

6. Alcance

- Entender como son los procesos actuales e identificar lagunas en la transferencia de los procesos al proveedor de servicios.
- Calcular la base de los procesos (volúmenes) mediante indicadores clave.
- Todas las adaptaciones de proceso deben ser acordados por ambas organizaciones, farmacéutica y outsourcing, para diseñar una hoja de ruta del proceso de transformación y crear un plan de mejora de los procesos entregados.

Alcance a nivel General

1. Cuentas por Pagar – Procesamiento de facturas, resolución de consultas, gestión de datos maestros, la propuesta de pago, realizar pagos.
2. Cuentas por Cobrar – Creación de clientes, mantenimiento del límite de crédito y aplicación de efectivo, cobranza y colocación de pedidos de ventas.
3. Tesorería y Bancos – Transferencia entre cuentas, desembolsos de efectivo, estado de cuenta bancario, pagos de planillas y pagos a proveedores.
4. Gastos de Viaje y de Representación – Auditoría de informes de gastos, escalamiento de aprobaciones, seguimiento y enviar recordatorios.
5. Registros de Diario e Informe Financieros –Actualización de datos maestros, partidas contables en el libro de diario, cierre de fin de mes, reconciliación de cuentas balance, carga del presupuesto anual, los informes de grupo, conciliación bancaria, activos fijos, movimientos entre compañías, mantenimiento de la tasa de cambio y consolidación de los estados financieros.

7. Principales Retos, Riesgos de Proceso y Planes de Mitigación

- Administración de cambios organizacionales y la estabilización durante la capacitación. Arranque de soluciones de flujo de trabajo de escaneo e inicio del OJT; Capacitación en el trabajo (*On the Job Training* por sus siglas en inglés).
- Marco de control financiero, que conlleva controles internos y de negocio para reportar en bolsa de valores (SOX)

- Segregación de Funciones, principales conflictos potenciales y la necesidad de trabajar con Cumplimiento.
- Banca: Oportuna migración de sistemas bancarios para la gestión de estado de cuenta bancaria y pagos electrónicos.
- Registros de Diario e Informe Financieros: Políticas de cuentas de balance y de reconciliación (en línea) debe completarse durante la capacitación en el trabajo.
- Finalización de la política de aprobación de asientos de diario.
- El seguimiento del Manual de asientos de diario.
- Cuentas por Pagar: Implementar una solución de escaneo y flujo de trabajo para procesamiento de facturas en el outsourcing y las respectivas aprobaciones.
- Formación necesaria para escanear recurso para identificar documentos - facturas.
- Manejo del maestro de proveedores.

8. Supuestos y Dependencias

- Retención del personal en la farmacéutica hasta el final de la migración de los procesos para garantizar que no habrá pérdida de conocimiento en la fase de estabilización.
- Solución de IT (*information technology* por sus siglas en inglés) para garantizar que todos los recursos están adecuados para la transición y según lo acordado con la farmacéutica.
- La solución de conectividad entre la farmacéutica y el outsourcing.
- Exploración y solución de flujo de trabajo.

9. Resultados del período vs desempeño anterior

- Según la medición de los procesos y los resultados operativos se tuvieron las siguientes mejoras en el mes de abril de 2012:

Cuentas por Pagar

- Pago en tiempo mejoraron un 8% en relación a la operación que se llevaba dentro de la farmacéutica.
- Porcentaje de facturas procesadas sin errores se elevó un 5% y no se tuvieron errores para el cierre ejecutado.
- Tiempo promedio para procesamiento de facturas se redujeron tanto para facturas con orden de compra como para las facturas sin orden de compra de 1.8 días a 1.2 días y de 1.9 a 1.3 días respectivamente.
- Acreedores vencidos se redujeron de 90 o más días a corrientes en un 20%.
- Antigüedad de los Acreedores Comerciales - excluyendo anticipos, mejora en un 12% que representó Q 450,000.00.
- Antigüedad Pagos –Doctores mejoró en un 44% evitando multas y problemas en las palestras.
- Saldo deudores durante 30 días fue reducido un 3%.
- Tiempo procesamiento de facturas - hasta la fecha de aprobación fue mejorado de 3.78 días efectivos a 1.53 días.
- Promedio de días para procesar los ítems del *workflow* se redujo en 0.6 días.
- Porcentaje de facturas que se procesaron desde la primera vez sin error mejoró un tres por ciento.

- Sin pagos duplicados durante el cierre.
- Pago a tiempo por Valor mejoró un 6%
- Tiempos de procesamiento de facturas - Total Media N ° de Días se redujo 5 días de 43 a 38.
- Volúmenes de facturas por tipo fue mejorado en un 5%.
- Número de ítems creados por categoría - Mejora notable en el desempeño de todas la categorías de las facturas.
- % Finalización de Auditoría (en 30 días) – mejora del 3% y presentación del 100% de documentos.
- Gasto de viaje - Tiempo de procesamiento, fue mejorado un 3% y reembolsado el 100%.
- Antigüedad de Auditoría – revisión en gastos de viaje fueron mejorados los días y tiempos notablemente como lo presenta el KPI No. 18.
- Procesamiento total de los gastos de viaje fue reducido en 3 días hábiles.
- Antigüedad de acreedores (gastos de viaje) fue reducido en un 20%.

Cuentas por cobrar

- Partidas pendientes de imputación por número y valor fueron registradas al 100%.
- Deudas aclaradas por recibo y cliente mejoró notablemente en número de transacciones y montos aclarados / conciliados.
- Pedidos de ventas (no. de orden / no. de líneas) aumento en ambos, más volumen de pedidos y más líneas procesadas.
- Total de partidas abiertas fue reducido en un 35%.

Pagos

- Todos los pagos fueron procesados sin errores en la erogación.
- Número de pagos manuales aumentaron sin errores en la transferencia.
- Número de propuestas de pago realizadas fueron menos lo que indica que los pagos fueron programados correctamente durante el mes.

Contabilidad General

- Cierre mensual/trimestral oportuno sin errores en las cifras y presentados a tiempo a bolsa de valores y casa matriz.
- Reconciliación de cuentas de Mayor aumentó del 85% al 96% de cuentas conciliadas sin errores en la presentación.
- Creación, baja y transferencia de activos fijos finalizadas al 100% sin errores y sin impactos del cierre contable.
- Capitalización y creación de órdenes internas para presupuesto finalizadas al 100% sin impacto en planificación y *forecasting*.
- Correcciones en el sistema después de efectuado el cierre – sin correcciones, sin errores de cierre contable.
- Costo de bienes confirmado y reportado en tiempo – estado de costo de producción presentado en tiempo sin errores.
- Partidas contables posteadas en tiempo – libros de mayor cerrados a tiempo sin materialidad de errores.
- Capital de trabajo enviado a tiempo a controladuría.
- Sistema bloqueado para registros contables en período cerrado antes del plazo establecido en el *SLA*.

- Consolidación y presentación de estados financieros en tiempo para el grupo global
- Todos los controles operativos tiene evidencia suficiente y pertinente, de registro y aprobaciones.
- Los errores fueron documentados, resueltos antes del cierre y sin impacto. Serán discutidos en la reunión post-cierre que se tiene estipulada para mejora de los procesos.

10. Plan de acción basado en los resultados

Numero	Entregable / Acción	Farmacéutica	Outsourcing	Criterio de aceptación	Responsable	Fecha límite	Estatus	Comentarios
1.	Taller de trabajo para poder definir nuevos procesos	x		Envío de la invitación a tiempo y agenda finalizada	Gerente de proyectos	31 de enero de 2013	Finalizado	Realización de taller para identificar oportunidades de nuevos procesos a ser transicionados
2.	Finalización del taller de trabajo		x	Envío de minutas y archivos de seguimiento				
3.	Diseño de la nueva estructura de Trabajo		x	Propuesta de estructura organizacional y departamentos por proceso productivo	Gerente de proyectos	31 de enero de 2013	Abierto - En Progreso	Taller de la transición de la farmacéutica ha pospuesto la fecha debido a conflictos en su agenda
4.	Validación de los resultados del mes anterior	x	x	Envío a tiempo de los estados financieros consolidados	Gerente de operaciones contables	5 de febrero de 2013	Abierto - En Progreso	
5.	Revisión de los SLAs	x		Desarrollo de la actividades que actualmente fueron transicionadas	Gerente de operaciones contables	5 de febrero de 2013	Finalizado	
6.	Validación de los KPIs, CPIs y GPs	x		Porcentaje alcanzados para cada SLA	Gerente financiero de la farmacéutica	5 de febrero de 2013	Abierto - En Progreso	En espera de la validación de la gerencia financiera

CONCLUSIONES

1. Los indicadores de desempeño clave, demuestran la mejora notable de los procesos operativos contables en relación a volúmenes, porcentajes y tiempos de respuesta.
2. El impacto financiero positivo para la farmacéutica es derivado de la contratación del outsourcing basado en los datos de los procesos internos versus la productividad y el traslado de responsabilidad, que demuestran que el ahorro al año es de Q79,200.00.
3. La capacitación y el conocimiento de los procesos de principio a fin se refleja la especialización en la productividad de mantener un analista menos por departamento y en la mejora en la obtención de la información financiera a tiempo, en todos los procesos se ha alcanzado una mejora en el tiempo de respuesta basados en los indicadores de desempeño.
4. Se confirma la hipótesis formulada en el respectivo plan de investigación, ya que el servicio de outsourcing en el manejo de actividades contable operativas es un valor agregado al negocio de la empresa farmacéutica, lo cual logra disminuir costos administrativos y mejorar los procesos continuamente, basados en productividad y traslado de responsabilidad.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere hacer validaciones frecuentes de los indicadores de desempeño claves para maximizar la eficacia de los procesos y obtener el mejor resultado basado en nuevas bases estadísticas de las actividades.
2. Se propone tercerizar no sólo los procesos operativos contables, sino también los analíticos contables, porque el impacto positivo en la reducción de costos no está basado en el precio de los analistas, sino en la productividad de los procesos.
3. Se debe mantener un control estricto en la documentación y transferencia de conocimiento de los analistas del outsourcing pues basado en ello se dará el gerenciamiento de conocimiento después de transferidas las actividades.
4. Se recomienda hacer actualización de los acuerdos de niveles de servicio, basado en los informes ejecutivos y la revisiones mensuales de los resultados financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aron, R.; Singh, J. (2008): "Getting off shoring right." Harvard Business Review.
2. Bean, L. (2009): "The Profits and Perils of International Outsourcing" The Journal of Corporate Accounting & Finance.
3. Bravard, Jean-Louis (2011). «Introducción». La externalización inteligente. pp. 25. ISBN 0-273-70560-1.
4. Del Peso Navarro, Emilio. (2008) Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación). Ediciones Díaz de Santos.
5. Estrategias del Auditor Interno Frente a la Subcontratación de Servicios Externos, Outsourcing, Ponencia para el VIII Congreso de contaduría Pública y Auditoria, del IGCPA. 2012.
6. Kakabadse, A.; Kakabadse N. (2005): "Outsourcing: Current and Future Trends" Thunderbird International Business Review, Vol. 47(2) 183–204, March–April 2005.
7. Schneider, Ben. (2011). Outsourcing V2: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma.

8. Scott Brown, Wilson Douglas. (2010) The Black Book of Outsourcing, Seattle WA, USA.

9. White, R.; James, B. (2012): "Manual de outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad" Barcelona: Gestión 2000.

GLOSARIO

B2B	Business to Business (Una empresa sirviendo a otra empresa)
B2C	Business to Customer (Una empresa sirviendo al consumidor final)
BPO	Business Process Outsourcing (Externalización de procesos comerciales)
Call Center	Centro de atención al cliente
CPI	Critical Performance Indicators (Indicadores críticos de rendimiento)
ERP	Enterprise Resources Planning (Sistema de recursos integrado)
F&A	Finance and Accounting (Finanzas y Contabilidad)
GPI	Global Performance Indicators (Indicadores Globales de rendimiento)
In housing	Proceso realizado internamente en una organización o que aún no ha sido externalizado
ISO 14000 - 2008	International Organization of Standardization (Organización Internacional para la Estandarización) La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo
ITO	Information Technology Outsourcing (Subcontratación de los servicios de tecnología de la información)
IVA	Impuesto al valor agregado
KPI	Key Performance Indicators (Indicadores clave de rendimiento)
KPO	Knowledge Process Outsourcing (Externalización de procesos de conocimiento)
LEAN	Es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes, utilizando para ello los mínimos recursos necesarios y reduciendo los 7 desperdicios más importantes que puede tener una organización: Transporte, sobreproducción, tiempo de espera, exceso de procesos, inventario, movimiento y defectos
NIIFs	Normas Internacionales de Información Financiera
Outsourcing	Su vocablo equivalente es subcontratación, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera.

Pre-assessment	Evaluación de procesos que quieren ser tercerizados en una empresa
SIX SIGMA	Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente
SLAs	Services Level Agreements (Acuerdos de Nivel de Servicio)
SOTC	Sales Order to Cash (Órdenes de ventas por cobrar)
SOX	La Ley Sarbanes Oxley, cuyo título oficial en inglés es Sarbanes-Oxley
TLC	Tratado de Libre Comercio
UK GAAP	Generally Accepted Accounting Practice in the United Kingdom (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado en el Reino Unido)
Verticales de negocio	Procesos realizados dentro de una empresa outsourcing
Workflows	Flujo de trabajo o herramienta para el envío de facturas escaneadas