

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO, KEY PERFORMANCE INDICATORS
(KPIs), COMO UN ELEMENTO DE VALOR AGREGADO EN EL ÁREA FINANCIERA
PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EMPRESARIALES, DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL BUSINESS PROCESS
OUTSOURCING (BPO) EN GUATEMALA.**

LICENCIADO PEDRO LUIS RODAS RAMÍREZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO, KEY PERFORMANCE INDICATORS
(KPIs), COMO UN ELEMENTO DE VALOR AGREGADO EN EL ÁREA FINANCIERA
PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EMPRESARIALES, DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL BUSINESS PROCESS
OUTSOURCING (BPO) EN GUATEMALA.**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICENCIADO PEDRO LUIS RODAS RAMÍREZ

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	BR.CC.LL Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN


Coordinador:	<u>Dr. Juan Carlos Arriaza</u>
Evaluador:	<u>Msc. César Vermín Tello Tello</u>
Evaluador:	<u>Msc. Jorge Alexander Pérez Monroy</u>

**ACTA No. MAF-B-69-2020**


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **25 de octubre de 2020**, a las **11:10** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Pedro Luis Rodas Ramírez**, carné No. **201317469**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO, KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs), COMO UN ELEMENTO DE VALOR AGREGADO EN EL ÁREA FINANCIERA PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES, DENTRO DE LA INDUSTRIA DEL BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO) EN GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **aprobado** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

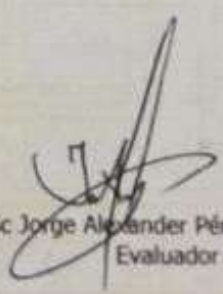
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de octubre del año dos mil veinte.




Dr. Joan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador



MSc. César Vermin Tello Tello
Evaluador



MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy
Evaluador



Lic. Pedro Luis Rodas Ramírez
Postulante

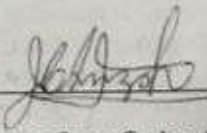


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el Licenciado **Pedro Luis Rodas Ramírez**, carné No. **201317469**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 2 de noviembre de 2020.

(f) 

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Sin él nada somos, con él somos más que vencedores, su amor y su misericordia son nuevas cada mañana, este logro es muestra de ello.
- A MIS PADRES:** Walter Rodas y Ester Ramírez por su apoyo incondicional durante el proceso, sus consejos y sus palabras que me motivan a ser mejor persona cada día.
- A MI ESPOSA:** Heidi Arévalo por su apoyo incondicional en la realización de mis metas personales y profesionales. ¡Muchas gracias por tanto!
- A MIS HIJOS:** Por ser la motivación que me permita ser cada vez mejor persona.
- A MIS FAMILIARES:** Hermanos, tíos, primos, suegros y cuñados que siempre me motivan a seguir creciendo profesionalmente.
- A MIS AMIGOS:** Por ser parte del proceso y del resultado, creer y confiar en un fin común. Gracias amigos Eduardo Moran, Aroldo Sandoval, Norma López y Nelly de León.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por el interés en formar profesionales que contribuyan a nuestro bello país Guatemala.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser el medio que permite el acceso a la educación superior para todos aquellos que buscan ser mejores guatemaltecos.

CONTENIDO

RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	vi
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Industria BPO (Bussines process outsourcing)	1
1.2 Industria BPO (Bussines process outsourcing) en Guatemala	3
1.3 Indicadores clave de desempeño en la industria BPO (Bussines process outsourcing) en Guatemala.....	7
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Indicadores claves de desempeño.....	10
2.2 Eficiencia	11
2.3 Eficacia	13
2.4 Calidad.....	14
2.5 Economía.....	15
2.6 La planeación estratégica	16
2.7 Business process outsourcing (BPO).....	16
2.8 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	18
2.9 Implementación del trabajo virtual en las organizaciones.....	19
2.10 Estructuras organizacionales	20

2.10.1	La organización virtual	20
2.11	Administración financiera de costos	21
2.11.1	Conceptos básicos de administración de costos	22
2.11.2	Sistemas de administración de costos	22
2.11.3	Administración estratégica de costos	24
2.11.4	Posicionamiento estratégico	24
2.11.5	Análisis de la cadena valor	25
2.12	Rentabilidad en la empresa.....	26
2.13	Análisis FODA	27
2.14	Cuando de mando integral.....	27
3.	METODOLOGÍA.....	28
3.1	Definición del problema	28
3.1.1	Planteamiento del problema	29
3.2	Objetivos.....	29
3.2.1	Objetivo general.....	29
3.2.2	Objetivos específicos	29
3.3	Método científico.....	30
3.3.1	Fase indagadora	30
3.3.2	Fase demostrativa.....	30
3.3.3	Fase expositiva	30

3.4	Técnicas de investigación aplicadas	31
3.4.1	Técnicas de investigación documental.....	31
3.4.2	Técnicas de investigación de campo	31
4.	ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS ECONÓMICOS EN LA UTILIZACIÓN INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.....	33
4.1	Situación actual	33
4.2	Análisis de la cantidad de personal estratégico y operativo para establecer la eficiencia en la fuerza laboral.....	43
4.2.1	Análisis de la fuerza laboral del personal de la unidad estratégica. ...	44
4.2.2	Análisis de la fuerza laboral del personal de la unidad operativa.	45
4.2.3	Análisis de la determinación de los días para cerrar libros y generar informes.....	51
4.2.4	Determinación de los indicadores clave de desempeño.....	54
4.2.5	Propuesta del cuadro de mando integral para medición de las transacciones.....	60
4.3	Indicadores clave de desempeño en cuentas por cobrar.	63
	CONCLUSIONES.....	69
	RECOMENDACIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA.....	73
	ANEXOS	76
	ÍNDICE DE CUADROS	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS..... 83

RESUMEN

La industria BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala, ofrece múltiples ventajas y beneficios que la ubican como el mejor destino Outsourcing de la región. El costo y la disponibilidad de mano de obra es una de las ventajas, así como el dominio del idioma inglés en las generaciones jóvenes; además, el clima de negocios es favorable, existen incentivos y regulaciones del país que benefician a la industria BPO.

Guatemala, por su ubicación geográfica es preferida por las empresas líderes en BPO a nivel mundial. Las primeras empresas en aprovechar la ventaja de la ubicación geográfica de Guatemala para la tercerización de sus servicios fueron Capgemini y Xerox. Ahora Guatemala cuenta con más de 15 empresas internacionales, y más de 10 años de experiencia en la industria de BPO, alcanzado la madurez en el mercado; sin embargo, la industria BPO en Guatemala se enfrenta constantemente a nuevos retos y desafíos para que siga operando con niveles adecuados de rentabilidad y competitividad que satisfagan las expectativas de los inversionistas.

La industria BPO se encuentra en la búsqueda constante de mejores prácticas de administración de negocios y de eficiencia financiera que le permitan mejorar su eficiencia de operación. En este sentido, surgen los indicadores clave de desempeño, key performance indicators (KPIs), como un elemento de valor agregado en el área financiera para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del business process outsourcing (BPO) en Guatemala.

Esta propuesta se sustenta en el análisis de las buenas prácticas desarrolladas por los BPO en el manejo de la operación para empresas transnacionales y estandarizando procesos claves que pueden sentar la base para entender cuál es

el mejor modelo operativo para ejecutar ciertas actividades y tareas en el manejo de contabilidad y finanzas.

El presente estudio se realizó conforme a la aplicación del método científico con un enfoque cuantitativo, aplicando cada una de las fases de investigación de este método: indagatoria, demostrativa y expositiva. El proceso de investigación permitió la recopilación de datos en investigaciones anteriores, proceso y análisis de información relevante para la evaluación financiera, con el fin de comprobar los objetivos planteados y la presentación de los resultados del estudio.

Los resultados más importantes de la investigación se determinaron luego de realizar el análisis de la fuerza laboral compuesto por personal estratégico y operativo, mediante la revisión de políticas para definir la estructura del personal estratégico y la validación de la capacidad de procesamiento de datos para el personal operativo, mostro que la carga administrativa representa un 70.9% sobre los ingresos de la empresa. En donde se concluyó que la unidad estratégica cuenta con recursos ociosos y al generar eficiencia en la estructura laboral, permite un beneficio económico en el crecimiento en la utilidad neta, lo que representa un incremento del 24.8%, equivalente a Q.655,285.00 en relación al año anterior.

Adicional, la determinación del calendario de cierre permite una visibilidad objetiva de las dependencias y tiempo de respuestas en la generación de la información, para el posterior análisis de los ratios financieros, debido a la certeza de que todo se encuentra operado y con esto establecer las bases de medición para generar los indicadores clave de desempeño aplicables al negocio.

Lo anterior permitió el establecimiento de un KPI que va orientado a medir el cumplimiento del tiempo y la calidad de los rubros del balance, para el caso de la cuenta por cobrar objeto de estudio, la administración tiene una política de recuperación del efectivo de 60 días y durante la validación de la integración de

los saldos se evidencio que tenía un 18% vencido equivalente a USD 3,886,801.00, por lo que después de la implementación del indicador se presentó una mejora en la antigüedad del 8% de lo que representa USD1,760,000.00 de efectivo aplicado de una cuenta por cobrar de USD22,008,785.00.

El incremento en la rentabilidad debido a la eficiencia en la gestión financiera es clave para una empresa, en tanto que los beneficios obtenidos por las buenas prácticas contables garantizan que las empresas estén preparadas para un futuro incierto de cambios e innovaciones provocados por la globalización.

INTRODUCCIÓN

Los indicadores clave de desempeño, Key Performance Indicators (KPIs), son guías especialmente diseñadas para medir el rendimiento de objetivos empresariales previamente establecidos, tales objetivos son medibles por medio de porcentajes de ejecución y han probado su utilidad para dar el seguimiento a las tareas inmersas en el rol de la administración financiera, los KPIs varían entre empresas y ramos industriales por lo que no se puede medir de la misma manera a todas las industrias, pero sí se pueden tomar algunas variables en común, por lo que el reto del uso de estos indicadores gira en torno a las normas y estructura del desempeño de la empresa para poder tener resultados útiles y confiables.

En este sentido, la medición de los rendimientos, la detención de las desviaciones y el cumplimiento de los acuerdos del nivel de servicio pueden estar respaldados en la correcta utilización de los indicadores clave de desempeño, lo cual se extiende a todas las áreas sensibles de la empresa, la funcionalidad de estos indicadores se reflejan en la creación de estadísticas reales que pueden traducirse en términos financieros y de inteligencia de negocios que responden a los intereses corporativos.

El cumplimiento de los objetivos empresariales depende de diversos factores operativos, para los cuales es importante establecer una línea de tiempo que permita proveer toda la información relevante para la toma de decisiones. Para tener un panorama claro de la situación actual de la empresa es necesario haber cerrado los libros contables y generar los informes diversos que cumplan con el fin de dar visibilidad de la situación financiera de la empresa, lo cual se hace complejo al no tener métricas o parámetros establecidos de los tiempos para su realización y presentación.

Derivado a lo anterior, surge la necesidad de analizar, cuál es el valor agregado de los Indicadores clave de desempeño, key performance indicators (KPIs) en el

área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business process outsourcing (BPO) en Guatemala, con el fin de encontrar mejores prácticas contables y administrativas que contribuyan con el cumplimiento de objetivos empresariales.

La justificación de la presente investigación se demuestra a través de la importancia que tienen los indicadores clave de desempeño en el área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, debido a que toda empresa, especialmente las empresas transnacionales necesitan adherirse a la globalización, esto conlleva la utilización de las mejores prácticas operacionales para poder competir con eficiencia y alta productividad, tomando en consideración el constante cambio y avances en la tecnología lo cual impacta directamente en las finanzas de una empresa.

El planteamiento del objetivo general de la presente investigación, es el siguiente:

Determinar el valor agregado y beneficios económicos que resultan de la utilización de indicadores clave de desempeño (KPIs) y medir su efecto en el rendimiento de los objetivos estratégicos empresariales, específicamente en el área financiera, dentro de la industria del Business Process Outsourcing (BPO) en Guatemala.

Los objetivos específicos formulados de acuerdo con el planteamiento del objetivo general, son los siguientes: Determinar los días para cerrar libros y generar informes, analizar la cantidad de los recursos humanos necesarios para procesar el volumen de trabajo, precisar la cantidad de empleados con que cuenta la empresa y cuantas personas necesitan para administrar a esos empleados, formular de un cuadro control para la medición de los porcentajes de error en la información procesada, evaluar la productividad individual en la entrega de la información financiera en tiempo y forma. Construir un cuadro de mando para

tesorería, ingresos, compras, producción e inventarios y nóminas para la medición de las transacciones inmersas.

El planteamiento del problema y la definición de los objetivos sirvieron de base para la formulación de la pregunta de investigación: ¿Cuál es el valor agregado de los Indicadores clave de desempeño, key performance indicators (KPIs) en el área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business process outsourcing (BPO) en Guatemala?.

El presente trabajo profesional consta de cuatro capítulos. El capítulo uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionado con los indicadores clave de desempeño para medir el rendimiento de los objetivos estratégicos empresariales dentro de la industria del BPO; el capítulo dos, contiene el marco teórico que sirvió de base para fundamentar la presente investigación; el capítulo tres, Metodología, describe la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

En el capítulo cuatro, se muestra la situación actual de la industria del BPO en Guatemala enfocado a los servicios de finanzas, también el resultado del análisis de la estructura laboral que permite tener un beneficio con la eficiencia que genera el departamento de contabilidad y finanzas, adicional se presenta el diseño de la medición de las actividades claves y no claves inmersas dentro de la naturaleza y gestión de los gerentes financieros.

Finalmente, este trabajo profesional presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo llevado a cabo. De tal manera, que exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con los “Indicadores clave de desempeño, key performance indicators (KPIs), como un elemento de valor agregado en el área financiera para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del business process outsourcing (BPO) en Guatemala”, considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

1.1 Industria BPO (Business process outsourcing)

De acuerdo con Boiarov (2011), el trabajo virtual entendido como trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones surge inicialmente en los años de 1970, con la crisis del petróleo, con el objetivo primordial de ahorrar energía evitando desplazamientos que provocarán consumo de derivados del petróleo. También es importante destacar que el trabajo virtual aparece cuando las tecnologías de la información se encontraban en su primera etapa de desarrollo, cuando las telecomunicaciones estaban cada vez más integradas con los dispositivos de proceso de datos, y cada vez presentaban menor costo y mayor capacidad de uso.

Durante la década de 1970, en Estados Unidos de América, y en plena crisis del petróleo, el físico Jack Nilles de la University of Southern California comenzó a idear formas de optimización de recursos no renovables. Nilles que consideraba que las personas podían tele desplazarse para trabajar usando comunicaciones remotas basadas en las tecnologías de la información, por lo que su propuesta fue "llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo", tras lo cual creó el concepto de "telecommuting"; Sin embargo, a esa altura el avance tecnológico no estaba lo suficientemente desarrollado para que el teletrabajo fuera una realidad. Fue el salto tecnológico de las décadas siguientes, la baja notable de los costos informáticos, la velocidad de las redes de comunicación y la difusión comercial de Internet las que

pusieron a disposición de millones de personas los recursos necesarios para el teletrabajo. (Graván 2006).

El atentado a las Torres Gemelas del 11 de septiembre de 2001, activó nuevamente el desarrollo del teletrabajo en Estados Unidos de América que parecía haber frenado su expansión. Desde entonces muchas empresas decidieron descentralizar las operaciones para dejar de ser blancos fáciles de ataques. A partir de entonces, el teletrabajo parece no detenerse. (Boiarov 2011).

En la comunidad europea la reconversión de trabajadores de la sociedad industrial a trabajadores de la sociedad de la información fue una Política de Estado para luchar contra altas tasas de desempleo, equiparar los niveles de desarrollo de los países miembros y ubicar a la unión europea en la vanguardia de la carrera tecnológica mundial. (Boiarov 2011).

Desde su origen se han publicado diversos trabajos defendiendo las ventajas o apuntando los inconvenientes del teletrabajo. Las experiencias en las empresas han sido diversas; no obstante, es importante destacar que las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos, pasan por tres fases en su relación con el desarrollo y utilización de las redes de comunicaciones para el trabajo. (Graván 2006).

También Castillo, (2016) aporta sobre los beneficios financieros de la implementación de una estructura de trabajo virtual en la industria del BPO, en la cual se indica que el teletrabajo se ha desarrollado más en los países anglosajones en lo que a Europa se refiere, y más aún en los Estados Unidos de América, a nivel mundial. En la mayoría de países europeos, las razones para su desarrollo han sido éstas: Desarrollo de economía local de regiones aisladas, disminución de costos y fomento del empleo (Reino Unido), desarrollo regional y fomento de la competitividad (Francia), reducción de costos (Italia), desarrollo regional y organización del mercado laboral (Alemania), fomento de la competitividad (España). En Estados Unidos de América, las razones para su desarrollo han sido las siguientes: descentralización de las empresas dada la amplitud del territorio, recorte de gastos, agilización de los servicios, búsqueda de un

mayor radio de acción de las empresas con sus empleados dispersos por una gran área geográfica.

En lo que se refiere al futuro del teletrabajo, es poco probable que los factores que han motivado su desarrollo desaparezcan. Los problemas de tráfico vehicular aumentarán, el cuidado del medio ambiente será una exigencia mayor ante la amenaza del cambio climático, las empresas necesitarán incrementar su flexibilidad y competitividad, tendrán que reorganizarse y contratar a personal altamente competente, mejorar el servicio al cliente y reducir los costos fijos.

Ante esta situación la probabilidad de que el teletrabajo siga creciendo en el futuro es alta; sin embargo, las predicciones sobre el número de trabajadores varían en gran medida dependiendo de cómo se defina la situación. En Estados Unidos de América, se estima el número de teletrabajadores en 4 millones; sin embargo, también hay altas expectativas de crecimiento en China e India. Esta modalidad de trabajo ha tenido tasas de crecimiento de 90% en los Estados Unidos de América, 85% en China y 77% en la India. El promedio mundial de la fuerza laboral que trabaja remotamente se ubica en 28%. La proyección es que el 60% de los empleados trabajará desde su casa en el año 2022. Lo que parece más probable es un cambio paulatino de las formas de organización laboral como consecuencia de la revolución informática.

1.2 Industria BPO (Business process outsourcing) en Guatemala

De acuerdo con Invest in Guatemala (2014), Guatemala tiene la fuerza laboral más grande y joven de Centro América. Guatemala, tiene más de 15 millones de habitantes de los cuales el 70% es menor de 40 años, por lo que se considera que Guatemala tiene una gran ventaja competitiva al poseer un recurso humano joven y activo disponible para esta industria BPO.

A través de su incursión en el mercado, el país ha acumulado más de 10 años de experiencia en la industria de Call Centers-BPO. En los últimos 5 años la industria ha madurado gracias a esfuerzos conjuntos del sector privado, gobierno y el sector

académico con el objetivo de crear sinergias para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de esta industria. (Invest in Guatemala 2014).

Grandes empresas multinacionales de servicios validan la positiva trayectoria de esta industria, tomando la decisión de invertir en Guatemala. Líderes globales de la industria como: Atento, EGS, Telus, Capgemini, Genpact y Xerox ubicados en el país y contribuyendo con casi 35,000 empleados en outsourcing. (Invest in Guatemala 2014). Los datos más relevantes de la industria, son: Ingresos anuales USD 650 millones, crecimiento 2000-2013, 300%, empleos totales (2013), 35,000 de los cuales 20,435 son bilingües, inversión extranjera directa (2006-2013) USD 104.8 millones, exportaciones (2013), USD 552.5 millones, principales servicios: Servicio al cliente, finanzas y contabilidad, adquisiciones y logística, administración de recursos humanos. KPO (Knowledge process outsourcing).

Guatemala se ha constituido en la puerta de acceso a los servicios de outsourcing en Centroamérica y ofrece múltiples ventajas y beneficios que la colocan como el mejor destino de outsourcing de la región. Tiene gran disponibilidad de mano de obra a un costo razonable y el dominio del idioma inglés es alto en las generaciones más jóvenes, como lo han reconocido importantes empresarios que están operando en el país, quienes en repetidas ocasiones han mencionado que han escogido a Guatemala por sus altas destrezas en el idioma inglés, un aspecto clave en esta industria, como ventaja de local existe una amplia gama de academias, además de la escuela de idiomas de la Universidad de San Carlos De Guatemala, del instituto de capacitación técnica (INTECAP), ofrecen cursos de inglés enfocados en desarrollar el conocimiento del inglés en la población más joven. (Invest in Guatemala 2014).

En Guatemala, existen leyes específicas que benefician a la industria, ofreciendo grandes incentivos tanto para empresas nacionales como extranjeras, exonerándolas de varios impuestos al cumplir requerimientos específicos. En telecomunicaciones Guatemala ofrece una legislación flexible y competitiva en cuanto a las

telecomunicaciones, permitiendo un alto desarrollo de su infraestructura. (Invest in Guatemala 2014).

El país brinda niveles de redundancia de 99.99%, conectividad al NAP de las Américas a través de 3 cables submarinos y dos cables terrestres, capacidad instalada para STM-6, capacidad inalámbrica de conexión 4G, velocidades en líneas fijas de hasta 10 MBPS e inalámbrica de entre 30-50 MBPS, 16 proveedores de internet y 3 de servicio telefónico (con más de 20 millones de líneas celulares, con un índice de penetración de 119.5% de acuerdo a información de la Superintendencia de Telecomunicaciones. (Invest in Guatemala 2014).

Como ya se mencionó, la industria Call Center/BPO está altamente desarrollada, pues en vista de que cuenta con más de 10 años de existencia, esta industria ha alcanzado altos niveles de madurez y ha logrado que el sector privado, el gobierno y las instituciones académicas de idiomas trabajen desarrollando sinergias para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la industria. (Invest in Guatemala 2014).

De acuerdo con AGEXPORT, la industria de Contact Center & BPO está identificada como una de las de mayor potencial de generación de empleo para Guatemala, debido al crecimiento de la tercerización de servicios a nivel mundial, así como a las fortalezas geográficas, de recurso humano y de afinidad cultural que posee el país, según un estudio realizado por la consultora internacional Tholons en el 2016.

Guatemala, cuenta con una excelente ubicación geográfica, por lo que es considerado un excelente destino nearshore, en vista de que tiene una zona horaria similar a los Estados Unidos de América y está a tan solo 2-3 horas por avión de las principales ciudades de este país. Con un aeropuerto catalogado como A1 por la FAA y más de 160 vuelos directos a las principales ciudades del mundo, Guatemala es un destino adecuado para negocios.

Moss (2013), indica que los factores que más han influido en el rápido crecimiento de la industria de BPO en Guatemala es el esfuerzo que el sistema educativo y las mismas

empresas de BPO ya establecidas en Guatemala han hecho por instruir a la fuerza laboral en cuanto al uso de la tecnología y el dominio del idioma inglés se refiere. La industria de BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala es considerada el mejor destino nearshore¹, de Centroamérica y el Caribe en vista de que cuenta con telecomunicaciones e infraestructura eléctrica de primer nivel, ofreciendo servicios bilingües (inglés-español) con altos estándares de calidad. Lo anterior ha permitido que la industria de Call Center y BPO haya crecido rápidamente. A la fecha cuenta con una experiencia de más de 10 años, habiendo alcanzado altos niveles de madurez y el desarrollo de sinergias para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la industria.

Según la revista Invest in Guatemala (2014), la industria de BPO en Guatemala está conformada por más de 35,000 empleados, y genera alrededor de USD 650 millones en ingresos anuales. En conjunto la industria BPO en Guatemala ha tenido un crecimiento del 300% del año 2009 al año 2013.

La actividad de la industria de BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala está expuesta a muchas presiones económicas tales como la inflación, carga tributaria, distribución del ingreso, entre otros, por lo que la eficiencia en la administración de costos es un objetivo estratégico constante, que debe cumplirse en la realización de sus actividades diarias. La presión por la reducción de costos es una manera de lograr la maximización de la riqueza en el sector de BPO; sin embargo, la eficiencia en el manejo de costos es una tarea difícil y lamentablemente no siempre se obtienen los resultados deseados.

La administración financiera de costos en la industria de BPO es muy importante para que pueda haber eficiencia administrativa y aumento de la rentabilidad. Una administración financiera eficaz puede identificar las operaciones que generan costos elevados; asimismo, se puede analizar la contribución de dichos costos en el servicio o producto final que esta industria provee a sus clientes.

¹ Nearshore (fronteriza): es un tipo de subcontratación o externalización de una actividad con salarios más bajos que en el propio país, que se encuentra relativamente cerca en la distancia o la zona horaria (o ambos).

Una herramienta que contribuye a la mejora de la administración financiera es una estructura de trabajo virtual. El trabajo virtual consiste en la ejecución de las mismas tareas de trabajo, por los mismos trabajadores, alterando solamente el lugar físico donde éstas se realizan. Muchas empresas a nivel mundial han implementado este tipo de estructura laboral para mejorar su rentabilidad mediante una administración financiera de costos más eficiente, y la contratación de una fuerza de trabajo joven (millennials²).

Derivado de lo anterior, surge la necesidad de analizar los beneficios financieros que surgen del uso de los indicadores clave de desempeño, como un elemento de valor agregado en el área financiera para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business Process Outsourcing (BPO) en Guatemala, que se basa a determinar el impacto financiero mediante la medición de la eficiencia y efectividad de los procesos operativos hasta la toma de decisiones.

1.3 Indicadores clave de desempeño en la industria BPO (Business process outsourcing) en Guatemala

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son un conjunto de mediciones cuantificables utilizadas para medir el rendimiento general a largo plazo de una empresa. Los KPI ayudan específicamente a determinar los logros estratégicos, financieros y operativos de una empresa, especialmente en comparación con los de otras empresas dentro del mismo sector.

De acuerdo al Manual de KPI³ los indicadores clave de rendimiento son instantáneos de alto nivel de una empresa u organización definidas sobre la base de las medidas específicas predefinidas. Típicamente los Indicadores Clave de Desempeño KPI'S de un proceso, consisten en cualquier combinación de informes, hojas de cálculo o gráficos, tendencias a través del tiempo, de ciertos comportamientos de procesos, de

² Millennials: (La generación del milenio) se refiere a la población que se encuentra entre los 18 a 34 años de edad.

³ KPI Manual, www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp. Consulta: septiembre de 2019

personal, información verdadera fuente de la cadena de tiempo o cualquier otra cosa que se considera fundamental para el éxito corporación o proceso.

El estudio de Castillo (2016), con el objetivo de aportar una propuesta de estructura laboral que permita el crecimiento de la productividad de la industria, la reducción de costos de operación, el aumento de la rentabilidad, y que a la vez otorgue ventajas económicas para la población laboral. La investigación fue realizada estudiando a la industria del Business Process Outsourcing (BPO) en Guatemala utilizando encuestas y entrevistas. La investigación contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, sobre la implementación de una estructura de trabajo virtual en la industria BPO, en Guatemala. El estudio se realizó por medio del método científico y técnicas de investigación documental y de campo. Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación, revelan los beneficios financieros que se obtienen al implementar una estructura de trabajo virtual para el 30% de la fuerza laboral. Este tipo de estructura está sujeta constantemente a mejoras para mantener el nivel de competitividad, mediante propuestas para aumentar la eficiencia en la administración del talento humano y del uso de los recursos físicos de esta industria. La adopción de una estructura de trabajo puede beneficiar o dañar la eficiencia operacional de la industria de BPO de Guatemala, por lo que es importante previamente realizar los análisis respectivos para apoyar la toma de decisiones. Al finalizar el estudio se demostró que una estructura de trabajo virtual genera una optimización en la administración de costos operativos de una empresa y contribuye a mejorar productividad y la rentabilidad; sin embargo, es importante tomar en cuenta que debe implementarse para plazas que lo permitan, haciendo una adecuada selección de los trabajadores virtuales idóneos para la ejecución de las labores.

Del estudio anterior podemos identificar que para tener eficiencia y eficacia en los procesos operativos y administrativos; es decir, desde las transacciones hasta la toma de decisiones es necesario tener herramientas que me aporten a la medición de estas actividades que agreguen valor económico y eficiencia en la respuesta de la gerencia.

Armijos (2017), aporta en sus estudio el impacto de la eficiencia y eficacia medidos desde transacciones realizadas en el sector salud, entre los resultados relevantes se encontró, basados en la aplicación de estos indicadores que es de suma importancia para determinar los tiempos que son empleados para cada actividad realizada en atención del paciente, el determinar estos tiempos permitirá establecer los recursos necesarios para una óptima atención, disminuyendo entre otros; las largas esperas por atención de: procedimientos médicos, de enfermería, de consulta externa, etc., permitiendo además la identificación correcta de pacientes por medio de un uso adecuado en los tiempos de atención de acuerdo a cada categoría empleada, minimizando los tiempos de espera, mejora en la asignación de los recursos, entre otros, dando como producto final una adecuada atención, y por ende la satisfacción de los pacientes.

Partiendo del párrafo anterior, se evidencia que al establecer tiempo de ejecución de ciertas actividades se produce una mejora, que llevando a términos monetarios, se puede medir la rentabilidad que genera la eficiencia y efectividad en la ejecución de transacciones hasta la toma de decisiones ya que cuando la información está en tiempo y forma la administración puede enfocarse a la toma de decisiones para hacer frente a la situación de la empresa.

Debido a esto surge la importancia de medir el impacto que genera el valor agregado de los indicadores clave de desempeño en la consecución de los objetivos estratégicos empresariales, ya que esto impacta tanto la adopción de mejores prácticas administrativas como en rentabilizar los procesos en el área de contabilidad y finanzas de las empresas.

2. MARCO TEÓRICO

Para ampliar los términos utilizados se efectuó una revisión de la literatura existente con el propósito de dar a la investigación conceptos que respalden el problema así como el desarrollo de ésta, por lo que se estableció la estructura siguiente:

2.1 Indicadores claves de desempeño

Los indicadores claves de desempeño son elementos medibles y su funcionalidad es que precisamente midan aspectos que se cataloguen como claves para la toma de decisiones.

Se debe partir de la definición y establecimiento de lo que será medido, y este factor debe contar con la característica de poder ser medido de manera continua, para garantizar que sean de utilidad en la evaluación y entrega de información sobre desempeño. La importancia de dicha característica responde a que el indicador debe de ser comparativo para poder ser evaluado e interpretado.

Los indicadores se utilizan principalmente para, “mejorar la gestión: economía, eficacia, eficiencia, calidad. Mejorar el proceso de decisión presupuestaria: Orientar la asignación de recursos al desempeño comprometido y logrado. Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas.” (Armijo, 2009, p. 61).

Como se interpreta en el párrafo anterior, los KPI's se han utilizado para conocer el desempeño de muchas actividades económicas, reflejadas en la rentabilidad y eficiencia de cómo se manejan los procesos empresariales, también es importante mencionar el impacto positivo que ha tenido en las empresas la implementación de buenas prácticas que logran impulsar el desempeño de los colaboradores y ejercer una competencia sana entre ellos, con el fin de obtener una remuneración económica adicional a sus beneficios contractuales, lo cual sin duda es posible con una adecuada definición y entendimiento del impacto que surge de la forma en que serán medidos y sobre todo determinar el impacto para la empresas en relación a los beneficios que resultan de tener a los colaboradores comprometidos.

Los indicadores clave de desempeño, Key Performance Indicators (KPIs), son guías especialmente diseñadas para medir el rendimiento de objetivos empresariales previamente establecidos, tales objetivos son medibles por medio de porcentajes de ejecución y han probado su utilidad para dar el seguimiento a las tareas inmersas en el rol de la administración financiera, los KPIs varían entre empresas y ramos industriales por lo que no se puede medir de la misma manera a todas las industrias, pero sí se pueden tomar algunas variables en común, por lo que el reto del uso de estos indicadores gira en torno a las normas y estructura del desempeño de la empresa para poder tener resultados útiles y confiables.

2.2 Eficiencia

Se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una organización, al menor costo posible. El no cumplir los objetivos o desaprovechar recursos, resulta en la ineficiencia de la organización, es decir, alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Según Mejía (1998), la eficiencia se define como “el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados”.

Actualmente el proceso de transformación que trae consigo los avances tecnológicos, la automatización de los procesos, el desarrollo económico, el crecimiento de muchas empresas, dificulta la permanencia y el progreso de los negocios en su entorno.

De acuerdo con Nava (2009), en su aporte del análisis financiero, en donde se toma la eficiencia como una herramienta clave para para la gestión financiera define como las exigencias implícitas en estos cambios hacen indispensable que las unidades empresariales estén preparadas para gestionar sus recursos financieros de manera adecuada; de forma tal, que se tomen decisiones financieras racionales acordes con los objetivos de la empresa. Sin embargo, las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como

producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero; por lo tanto, toda empresa debe conocer su condición económica y financiera para identificar los problemas existentes, variaciones importantes y los factores que los ocasionan, para ello debe disponer de herramientas apropiadas que le permitan detectar los errores y aplicarlos correctivos adecuados, predecir el futuro y lograr una planeación más idónea.

Por otra parte, Pacheco et al. (2002); señalan que los indicadores financieros constituyen el resultado de las prioridades financieras tradicionales, relacionando los elementos del balance general y del estado de resultados; es así como permiten conocer la situación de la empresa en lo que respecta a liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad. Los resultados arrojados por el análisis financiero facilitan la posibilidad de analizar la evolución de la empresa en el tiempo, determinar la eficiencia en el uso de los recursos económicos y financieros y visualizar el desempeño de la gestión financiera de la empresa; puesto que ésta se relaciona fundamentalmente con la toma de decisiones referentes al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a las políticas de dividendos establecidas en una empresa (Mallo y Merlo, 1995)

De acuerdo con lo citado por los autores, la eficiencia en finanzas constituye un elemento clave en la rentabilidad de las operaciones financieras de la empresa, ya que el aprovechamiento de los recursos de forma óptima permite generar los mejores resultados, no sacrificando calidad pero mejorando en tiempo y gestión de recursos de la empresa, algunos indicadores en finanzas nos muestran la eficiencia de la operación, por mencionar, la eficiencia de los activos, la cual nos indica que tanto estamos aprovechando nuestra capacidad instalada en función a la producción y la rentabilidad, y con esto desarrollar planes de acción que permitan mejorar las áreas deficientes de la operación, es decir; validar si necesitamos más capacidad instalada, o la que tenemos no la estamos aprovechando a su máxima capacidad y determinar las acciones para generar un mayor valor en la operación.

2.3 Eficacia

El término eficacia representa gran importancia dentro de la investigación debido a que se busca medir las actividades realizadas en la empresa y que tanto contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales, el cual se define como, “Grado de cumplimiento de los objetivos de la organización, sin referirse al costo de los mismos. Por esta razón podemos obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos, o bien de los resultados ya sea intermedios o finales.” (Armijo, 2009, p. 63).

Por otra parte, Gill et al. (2008), aporta que el análisis de la eficacia de los equipos se ha venido realizando de forma general a partir del modelo Input-Procesos Output. Este modelo identifica la composición, la estructura y los procesos de los equipos como los antecedentes clave de la eficacia del equipo. Asimismo, el modelo señala que los factores organizacionales y situacionales influyen en la estructura del equipo como un todo, afectando a las demás variables (input, proceso, output). Los inputs representan el conjunto de recursos del equipo, tanto internos (la composición del equipo, fundamentalmente los conocimientos y habilidades de sus miembros, así como la estructura del grupo y el diseño de la tarea) como externos (ej. las recompensas de la organización, la cultura organizacional). Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los miembros, del grupo y de la organización). Los inputs, de la misma forma que pueden contribuir a la eficacia del equipo, también pueden constituir limitaciones para que el equipo logre sus objetivos.

El término eficacia dentro de las organizaciones es de suma importancia, ya que es necesario que todas las transacciones operativas que realicen con la calidad necesaria para que no afecte otros procesos dependientes, es por ello que, al analizar el comportamiento de los equipos de trabajo podemos tener resultados óptimos que se vean reflejados en la rentabilidad de la empresa.

La eficiencia y eficacia son términos que actualmente se pueden medir y han tomado mucha importancia en la última década ya que son aplicables en todo tipo de procesos

e industrias, al manejar estos conceptos y aplicarlos de forma correcta puede crear un impacto positivo en las operaciones y transacciones dentro de la empresa.

2.4 Calidad

La calidad es un término de mucho valor dentro de una organización debido a que influye directamente sobre la entrega de resultados esperados por la administración, el término se puede definir como, "capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Mediciones Indirectas: Mejorar los atributos y características de los productos. Mediciones Directas: Grado de satisfacción de los usuarios." (Armijo, 2009, p. 63).

Por otra parte, Hurtado et al. (2009), el término de calidad se ha convertido en una palabra clave en los mercados actuales. Las empresas han intentado obtener una mejor calidad y asegurarla a través de la innovación de sus procesos, productos y servicios. Para lograr ese propósito han utilizado la implementación de las Normas ISO 9000 como una herramienta estratégica para gestionar la calidad, obteniendo como resultado una opción para acceder a nuevos mercados ya sea a nivel nacional como internacional. Adicionalmente establece mejoras que acercan las industrias a las necesidades y exigencias de los consumidores. Las normas ISO 9000, también se han considerado como una opción válida para lograr mejores beneficios, pero en el presente no es seguro que la implementación de estos modelos produzca más beneficios que costos asociados con la implementación y certificación.

La Normas ISO nos da la definición en torno a la calidad, existen empresas que están certificadas en esta norma lo cual les permite llevar sus productos y servicios al extranjero con el respaldo que la norma acredita, ya que al estar certificado hace referencia que el producto o servicio que estamos consumiendo contiene los más altos estándares de calidad y puede circular en los países en el extranjero sin mayor restricción.

Parece que el término de calidad solo hace referencia en la a los componentes físicos que se ven en un producto o servicio final, relacionando este concepto a la organización empresarial, la calidad refleja un valor importante en la entrega de cada tarea necesaria para la consecución de los objetivos empresariales, para el presente trabajo, el término se usara aplicado a la entrega de la información y la gestión administrativa, con lo cual se espera que al implementar los KPI's la empresa pueda conocer el impacto de la calidad durante la medición de la eficiencia y eficacia.

2.5 Economía

La economía es un término relevante dentro de la gestión administrativa debido a que todas las actividades desarrolladas para la continuidad del negocio tienen una carga monetaria para poder realizarse, este término principalmente, "mide la capacidad de la institución para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos." (Armijo, 2009, p. 63).

De acuerdo con Rice (2013), aporta que siempre se explica la economía como la clasificación de los países entre pobres, ricos, en la generación de los recursos y generación de renta, sin embargo; para los términos empresariales al explicar la economía debemos tomar en cuenta el término de ventaja competitiva, el cual representa un factor que genera valor agregado en las empresas al realizar transacciones comerciales dentro de su giro de negocio.

La economía presenta una escala interesante en las empresas ya que contempla muchos factores que se deben considerar para agregar valor, en la actualidad el consumo ha adquirido diferentes modalidades en los gustos y preferencias por lo que es necesario analizar cómo el valor agregado de la gestión administrativa correcta puede generar impactos positivos a las empresas.

2.6 La planeación estratégica

Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa, establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.

La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Palacios, 2011, p. 8)

De acuerdo con Calla, (2009), la planeación estratégica aborda a un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Se denomina planeamiento estratégico al proceso de desarrollar estrategias, sus resultados incluyen: Objetivos de la empresa. La planeación estratégica proporciona también la estructura de la planeación operativa; planeación detallada necesaria para poner en práctica la estrategia.

Por lo anterior, se puede concretar que la planeación estratégica en una empresa, refiere al cumplimiento de sus objetivos empresariales y este a su vez estos relacionados con el plan de negocios en donde se plasman las acciones y el alcance del actuar de la empresa para que cumpla con el objetivo con el que fue creado.

2.7 Business process outsourcing (BPO)

Rothery y Robertson (1996), plantean que para definir adecuadamente el outsourcing se debe analizar de manera adecuada y hacen una diferenciación entre Outsource y outsourcing.

El primero se refiere a un servicio que se contrata por fuera de la compañía pero que hace parte de sus actividades, sin embargo, la compañía contratada es responsable de su propia administración, por lo cual el outsourcing podría definirse como la acción de recurrir a una agencia exterior para que esta realice actividades que antes desarrollaba la organización inicial.

Los autores plantean de igual forma la necesidad de responder a dos cuestiones importantes para entender completamente el concepto de outsourcing: "la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño, o la cantidad correcta de personal para una organización"; en este orden de ideas, facilita que disminuyan las tensiones que pueden llegar a donde entre departamentos o áreas de una misma organización, pues cuanto más especializada sea una compañía, hay mayor posibilidad de encontrar por fuera los servicios especiales que requiera subcontratar.

Esta tendencia de gestión facilita además el establecimiento de redes de cooperación y especialización en las organizaciones que desean proporcionar productos y servicios a través de procesos más eficientes y competitivos.

(Conde, 2009, p. 267) teniendo en cuenta un enfoque financiero y económico global menciona la importancia de los procesos de outsourcing como fuente de reducción de costos y aumento de la eficiencia de las organizaciones, sin embargo, hay un aspecto muy importante que tiene que ver con el hecho que las organizaciones y en general la economía global se enfrentó y se está enfrentando a situaciones que harán que este tipo de estrategias de gestión deban ser no suprimidas pero sí modificadas, de acuerdo con las nuevas exigencias que se presenten.

Además, "la economía mundial sigue sufriendo los efectos de una de las crisis más intensas y prolongadas de la historia (...) el mercado del outsourcing no es inmune a esta recesión, especialmente considerando que uno de sus clientes más importantes, el sector de servicios financieros, lucha por mantenerse a flote".

De acuerdo con Boiarov (2011), el trabajo virtual entendido como trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones surge inicialmente en los años de 1970, con la crisis del petróleo, con el objetivo primordial de ahorrar energía evitando desplazamientos que provocarían consumo de derivados del petróleo.

También es importante destacar que el trabajo virtual aparece cuando las tecnologías de la información se encontraban en su primera etapa de desarrollo, cuando las telecomunicaciones estaban cada vez más integradas con los dispositivos de proceso de datos, y cada vez presentaban menor costo y mayor capacidad de uso.

Toda empresa, especialmente las empresas transnacionales necesitan adherirse a la globalización, esto conlleva la utilización de las mejores prácticas operacionales para poder competir con eficiencia y alta productividad, tomando en consideración el constante cambio y avances en la tecnología lo cual impacta directamente en las finanzas de una empresa, por lo que se hace el planteamiento: Cuál es el valor agregado de los Indicadores clave de desempeño, Key performance indicators (KPIs) en el área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business process outsourcing (BPO) en Guatemala.

2.8 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos avanzados, que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión de datos. (Romero et al. 2012).

Las características de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), son:

1. Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso a nuevas formas de comunicación.
2. Tienen mayor influencia y benefician en mayor proporción al área educativa, puesto que la hace más accesible y dinámica.
3. Se les considera temas de debate público y político, pues su uso implica un futuro prometedor.

4. Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de Internet y la informática.
5. Afectan numerosos ámbitos de las ciencias humanas como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión (management).
6. En América Latina destacan países como Argentina y México por utilizar las TIC en universidades e instituciones educativas; en Europa lo son España y Francia.

2.9 Implementación del trabajo virtual en las organizaciones

Según Molano (2013), dentro de la estructura de trabajo en un BPO se encuentran las siguientes características:

Control, es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios, tomando la práctica de supervisar por medio de productividad y resultados.

Productividad, un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo, para esto existen herramientas de programación que permiten medir la productividad.

Costos, es necesario realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos, el BPO está orientado a la automatización de procesos y muy recientemente a la robotización que permite que los procesos se puedan optimizar y sean automáticos siempre y cuando las expresiones en los procesos se puedan establecer, es decir; cuando no se toman muchas decisiones para la ejecución de actividades, estas pueden ser sustituidas por herramientas de programación y ahorrar costos.

Políticas, ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento, además es la clave para la gestión empresarial debido a que representan las bases del correcto actuar de todos los roles dentro y fuera de la empresa.

Cultura organizacional, se requiere gestionar el cambio de mentalidad de supervisores y colaboradores hacia una cultura más flexible, basada en la confianza, la orientación a resultados y el uso de la tecnología, que hacen más competitiva a la organización en el mercado actual, ya que el éxito de la organización depende del clima laboral por la cantidad de empleados que normalmente trabajan en la industria del BPO y es necesario generar un compromiso espontáneo en los colaboradores.

Tecnológico, las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, éstas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones, muchas industrias dentro de sus objetivos como empresa tiene la automatización de la operación, ya que esto permite que la empresa tenga ventaja competitiva en el mercado en la generación de la información y la toma de decisiones.

2.10 Estructuras organizacionales

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. Tres de los diseños organizacionales más comunes que están en uso, son: La estructura simple, la burocracia y la estructura matricial; sin embargo, recientemente han aparecido nuevas opciones de diseño, como es el caso de la organización virtual.

2.10.1 La organización virtual

La organización virtual, en ocasiones también es llamada organización en red o modular. Por lo regular subcontrata sus principales funciones de negocios. En términos estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización. Minimiza los costos indirectos de la burocracia porque no hay ninguna organización permanente que mantener. Y disminuye los riesgos y costos a

largo plazo porque con ella no hay largo plazo: se arma un equipo durante un periodo finito y luego se disgrega. (Robbins y Judge 2009).

Casi todas las organizaciones grandes han incrementado la subcontratación que realizan. Estas organizaciones virtuales han creado redes de relaciones que les permiten contratar la manufactura, distribución, marketing u otras funciones de negocios que la administración piensa que otros harían mejor o más barata. La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la dirección sobre partes que son clave para el negocio. (Robbins y Judge 2009).

Se caracterizan por hacer un uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TICs). Estos grupos o unidades de trabajo están conectados por medio de tecnologías como el internet permitiendo así un diseño y conexión con forma de red que se puede extender más allá del espacio físico de una oficina y que permiten una comunicación más integral no solo vertical y horizontalmente. En este tipo de estructura el mando está liderado por el conocimiento y no por la posición jerárquica de una persona. Además, promueve el flujo de la información en todas direcciones por lo cual también poseen un gran sistema de seguridad para proteger la información que manejan. Su mayor enfoque es la eficiencia por lo tanto fomentan la reducción de costos en cada área de trabajo. Se enfoca al trabajo en equipo y el logro de objetivos mediante la ejecución de proyectos. Este tipo de estructura requiere de un gran profesionalismo, capacitación y confianza en el personal que la constituye. (Robbins y Judge 2009).

2.11 Administración financiera de costos

Los empresarios usan el término administración de costos; sin embargo, este término no tiene una definición uniforme. Se utiliza el concepto administración de costos para describir los enfoques y las actividades de los gerentes para utilizar los recursos con miras a incrementar el valor para los clientes y al logro de los objetivos organizacionales. Las decisiones de administración de costos incluyen, por ejemplo, las

decisiones relacionadas con el ingreso a nuevos mercados, implementar nuevos procesos organizacionales y cambiar los diseños de un producto. La información proveniente de los sistemas contables ayuda a los gerentes a administrar los costos; sin embargo, la información y los sistemas contables por sí mismos no constituyen una administración de costos.

La administración de costos tiene un amplio enfoque y no solamente trata acerca de la reducción en los costos. La administración de costos incluye las decisiones sobre incurrir en costos adicionales, por ejemplo, para incrementar la satisfacción del cliente y la calidad, así como para desarrollar nuevos productos, con el objetivo de mejorar los ingresos y las utilidades. (Horngren et al. 2012).

2.11.1 Conceptos básicos de administración de costos

El costo es el efectivo o un valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios que se espera que aporten un beneficio presente o futuro a una organización. Es un equivalente de efectivo porque los activos que no representan efectivo pueden ser intercambiados por los bienes o servicios deseados. Los costos se incurren para producir beneficios futuros. En una empresa con fines de lucro, los beneficios futuros por lo general se refieren a los ingresos. A medida que se utilizan los costos para obtener ingresos, se dice que expiran. Los costos expirados se denominan gastos. (Hansen y Mowen 2007).

2.11.2 Sistemas de administración de costos

Los sistemas de administración de costos se pueden clasificar ampliamente como basados en las funciones o basados en actividades. Ambos sistemas se encuentran en la práctica. En la actualidad, los sistemas de administración de costos con base en funciones se utilizan en mayor medida que los sistemas con base en actividades. Sin embargo, esto está cambiando a medida que aumenta la necesidad de información de costos cada vez más exacta. (Hansen y Mowen 2007).

2.11.2.1 Sistema de administración de costos basado en funciones

Un sistema de contabilidad de costos con base en funciones supone que todos los costos se pueden clasificar como fijos o variables con respecto a los cambios en las unidades o el volumen del artículo producido. De este modo, las unidades de producto u otros generadores altamente correlacionados con las unidades producidas, como las horas de mano de obra directa y las horas máquina, son los únicos generadores que se consideran de importancia. Estos generadores basados en las unidades o basados en el volumen se utilizan para asignar los costos de manufactura a los productos.

Un sistema de contabilidad de costos que utilice tan sólo generadores de actividades basados en unidades para asignar los costos a los objetos de costo recibe el nombre de sistema de costos basado en funciones. Ya que los generadores de actividades basados en las unidades por lo general no son los únicos generadores que explican relaciones causales, gran parte de las actividades de rastreo de costos a los de productos deben clasificarse como de asignación (la asignación es una aplicación de costos que se basa en vínculos o conveniencias supuestas). (Hansen y Mowen 2007).

Un sistema de control de las operaciones con base en las funciones asigna los costos a las unidades organizacionales, lo que provoca que el administrador de la unidad organizacional sea el responsable por el control de los costos asignados. El desempeño se mide comparando los resultados reales con los resultados estándar o presupuestados. El énfasis es sobre las medidas financieras del desempeño (las medidas no financieras se ignoran por lo general). (Hansen y Mowen 2007).

2.11.2.2 Sistema de administración de costos basado en actividades

El objetivo general de un sistema de administración de costos basado en actividades es mejorar la calidad, el contenido, la relevancia y la oportunidad de la información de costos. Por lo general se puede satisfacer una mayor cantidad de objetivos administrativos con un sistema basado en actividades que con un sistema basado en funciones. (Hansen y Mowen 2007).

Un sistema de contabilidad de costos basado en actividades pone de relieve el rastreo en vez de la distribución. El papel del rastreo de generadores se ve significativamente ampliado por la identificación de los generadores no relacionados con el volumen de productos elaborados (denominados generadores de actividad no basados en las unidades). El uso de generadores de actividad basados tanto en las unidades como no basados en ellas incrementa la exactitud de las asignaciones de costos y la calidad y las relevancias generales de la información de costos. Un sistema de contabilidad de costos que utiliza generadores de actividades basadas y no basadas en unidades para asignar los costos a los objetos de costo recibe el nombre de sistema de costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés). (Hansen y Mowen 2007).

La administración basada en actividades es el punto central de un sistema contemporáneo de control operativo. La administración basada en actividades (ABM, por sus siglas en inglés) centra la atención en la administración de las actividades con el objetivo de mejorar el valor que recibe el cliente y las utilidades que recibe la empresa al proporcionar este valor. (Hansen y Mowen 2007).

2.11.3 Administración estratégica de costos

La administración estratégica de costos es el uso de datos de costos para desarrollar e identificar estrategias superiores que produzcan una ventaja competitiva sostenible. De este modo, la toma de decisiones estratégicas consiste en elegir entre estrategias alternativas con el objeto de seleccionar una o varias que le proporcionen a una empresa una certeza razonable del crecimiento a largo plazo y de la supervivencia. La clave para el logro de esta meta es obtener una ventaja competitiva. Los elementos estratégicos más importantes para una empresa son su crecimiento a largo plazo y su supervivencia. (Hansen y Mowen 2007).

2.11.4 Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico es la clave para crear y mantener una ventaja competitiva. La ventaja competitiva consiste en crear un mejor valor para el cliente con base en un costo más bajo o en el mismo costo en comparación con lo que ofrecen los

competidores o en crear un valor equivalente por un costo más bajo respecto del que ofrece la competencia. El valor para el cliente es la diferencia entre lo que un cliente recibe (realización para el cliente) y lo que un cliente da (sacrificio del cliente). Se han identificado tres estrategias generales: liderazgo en costos, diferenciación del producto y enfoque (concentración en el mercado). (Hansen y Mowen 2007).

1. Liderazgo en costos: El objetivo de una estrategia de liderazgo en costos es proporcionar el mismo o mejor valor a los clientes a un costo más bajo que el que ofrecen los competidores.
2. Diferenciación: Una estrategia de diferenciación, por otra parte, se esfuerza por aumentar el valor para el cliente mediante el incremento de lo que el cliente recibe (realización para el cliente). Al proporcionarle a los clientes algo que no proporcionen los competidores se crea una ventaja competitiva. Por lo tanto, se deben generar características del producto que ubiquen al producto aparte de sus competidores.
3. Enfoque Una estrategia de enfoque consiste en seleccionar o enfatizar un segmento de mercado o de clientes en el cual se pueda competir. Una posibilidad es seleccionar los mercados y los clientes que parezcan atractivos y desarrollar más adelante las capacidades para atender a estos segmentos meta; otra posibilidad es seleccionar segmentos específicos donde las competencias centrales de la empresa en esos segmentos sean superiores a los de los competidores.

2.11.5 Análisis de la cadena valor

El análisis de la cadena de valor consiste en la identificación y explotación de los vínculos internos y externos con el objetivo de reforzar la posición estratégica de la empresa. La explotación de los vínculos se basa en el análisis de la manera en la que los costos y otros factores no financieros varían a medida que se consideran diferentes grupos de actividades. Por ejemplo, las organizaciones cambian su estructura y sus procesos a medida que ello es necesario para satisfacer los nuevos desafíos y aprovechar las nuevas oportunidades.

Esto puede incluir los nuevos enfoques para la diferenciación. Además, el manejo de los generadores de costo organizacional y operativo para crear resultados consistentes en la reducción de costos a largo plazo es un importante insumo en el análisis de la cadena de valor cuando se enfatiza el liderazgo en costos. El objetivo es controlar los generadores de costos mejor que lo que pueden hacerlo los competidores, creando de este modo una ventaja competitiva. (Hansen y Mowen 2007).

2.12 Rentabilidad en la empresa

La información financiera es el recurso que permite a todos los interesados determinar el valor de la entidad, su situación financiera y su rentabilidad, es decir, constituye la fuente indispensable para conocer la realidad económico-financiera y la evolución previsible de la empresa. El análisis de la rentabilidad: mide tanto el rendimiento de los activos de la empresa como el de los recursos aportados por los accionistas. (Bonsón et al. 2009).

La rentabilidad es fundamental en el análisis financiero, en vista de que trata de medir el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad fundamental de ventas o prestaciones de servicios, y haber remunerado a todos los factores productivos implicados, es capaz de generar un superávit para ser repartido a los accionistas, que puede compararse con los recursos totales invertidos en la actividad, como medida de la eficiencia lograda. (Bonsón et al. 2009).

La rentabilidad puede medirse a través de un cociente: $\text{Beneficio} \div \text{Inversión}$.

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación con los recursos propios invertidos:

1. Rentabilidad económica: Es el rendimiento de la inversión total o rendimiento de los activos. Mide la relación entre el beneficio de explotación (es decir, antes de intereses e impuestos), y el total del activo, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio.

2. Rentabilidad financiera: mide la relación entre el beneficio neto, una vez restados los intereses, y el total de patrimonio neto, como medida de los recursos que los accionistas han invertido en la empresa.

El estudio de la rentabilidad no está exento de problemas, como la subjetividad del beneficio o las opciones de valoración de los activos, que habrá que analizar. Ahora bien, presuponiendo la aplicación uniforme de los criterios de valoración por los que opta la empresa en diferentes ejercicios, se supone también cierta continuidad y homogeneidad en el modo en que se calcula el beneficio, por lo que el análisis de la tendencia que éste presenta puede realizarse con cierto grado de consistencia. (Bonsón et al., 2009).

2.13 Análisis FODA

El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización. (Ballesteros et al., 2010)

2.14 Cuando de mando integral

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. (Kaplan et al., 2009)

3. METODOLOGÍA

Contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con la determinar el valor agregado de los Indicadores clave de desempeño en el área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business Process Outsourcing (BPO) en Guatemala. Comprende: Definición del problema, objetivos y método científico y técnicas de investigación utilizadas, en general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

El tomar decisiones es una de las actividades frecuentes para la administración, debido a que se encuentra directamente relacionada al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para la toma de decisiones es necesario tener informes corporativos precisos y oportunos, muchas veces los datos precisos solo se encuentran disponibles una vez al mes y muy cercano al cierre, esto debido a que la información que integra los informes está compuesta de actividades relacionadas a temas operativos como registrar información, reconciliar datos y cerrar libros incluyendo la corrección de errores y la administración, lo que en ocasiones provoca que la revisión de resultados para la toma de decisiones quede relegada.

La propuesta de investigación se enfoca en la implementación de los indicadores claves de desempeño con los cuales podemos medir tiempo, calidad, capacidad y recursos económicos que se utilizan para el desarrollo de estas actividades, con el fin de encontrar mejores prácticas contables y administrativas con la medición realizada.

3.1.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es el valor agregado de los indicadores clave de desempeño, en el área financiera, para medir el rendimiento de objetivos estratégicos empresariales, dentro de la industria del Business Process Outsourcing en Guatemala?

3.2 Objetivos

Uno de los retos más importantes y desafiantes de las empresas es encontrar el valor agregado de la información procesada por contabilidad y finanzas para luego responder a los riesgos y situaciones cotidianas del negocio plasmados en la toma de decisiones.

En vista de lo anterior, a continuación, se plantean los objetivos de la presente investigación:

3.2.1 Objetivo general

Determinar el valor agregado y beneficios económicos que resultan de la utilización de indicadores clave de desempeño (KPIs) como efecto en el rendimiento de los objetivos estratégicos empresariales, específicamente en el área financiera, dentro de la industria del Business Process Outsourcing (BPO) en Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Precisar la cantidad de personal estratégico para administrar al recurso humano operativo.
2. Analizar la cantidad de personal operativo para procesar el volumen de trabajo.
3. Evaluar la productividad individual en la entrega de la información financiera en tiempo y calidad.
4. Establecer un calendario de cierre para el área financiera.

5. Formular un cuadro control para la medición de los porcentajes de error en la información procesada.
6. Construir un cuadro de mando integral para la medición de los objetivos estratégicos.

3.3 Método científico

La investigación se desarrolló utilizando el método científico, desarrollado en las siguientes fases:

3.3.1 Fase indagadora

Esta es la fase inicial del método científico en donde se definió el problema de investigación, se planificó y recolectó la información administrativa y financiera relevante para fundamentar la investigación y para realizar el análisis de la industria del Business Process Outsourcing en Guatemala. Se tuvo acceso a la información financiera y administrativa de la empresa objeto de estudio, adicional se consultaron fuentes de información documental que ayudaron a analizar la situación financiera.

3.3.2 Fase demostrativa

En esta fase se llevó a cabo el proceso y análisis de la información administrativa y financiera recopilada de la industria de BPO (Business Process Outsourcing) en Guatemala. Basado en una demostración objetiva se logró procesar, medir y analizar la información histórica y proyectada, con base en la problemática planteada se procedió a obtener las evidencias y los medios de comprobación a través de instrumentos financieros para lograr cumplir los objetivos de la investigación.

3.3.3 Fase expositiva

En esta fase se plantea la divulgación de los resultados de la investigación obtenidos con base en la información administrativa y financiera recabada, procesada y principalmente el análisis de los resultados obtenidos que permitieron el cumplimiento

de los objetivos de la investigación, por lo que se procede a la revelación de los resultados de la investigación, principalmente a través del presente informe.

3.4 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.4.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental se orientan a la obtención de información de varios autores sobre la industria de BPO (Business Process Outsourcing), indicadores clave de desempeño y finanzas, con el objetivo de enriquecer el marco teórico que sirve de base para fundamentar la investigación, así como los antecedentes en torno al tema de investigación. Lo anterior implica el manejo de teorías generales y los elementos teóricos específicos sobre las variables de la investigación.

Para la revisión bibliográfica de libros, tesis, recursos en línea, se utilizaron varias técnicas de investigación documental entre las que se encuentran la lectura analítica, el subrayado, así como fichas bibliográficas, de resumen, de citas, de contenido, entre otras.

3.4.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo se utilizaron para realizar el estudio del problema planteado en la investigación, para el efecto se realizó una visita de campo en una empresa de la industria de BPO (Business Process Outsourcing) para observar la forma de administración de sus operaciones y de la población laboral, para obtener información relevante para el análisis de la estructura laboral presencial y de aspectos relacionados con la administración financiera, costos de operación y rentabilidad.

Para sustentar las bases de la investigación se aplicó la técnica de la entrevista, en donde se conversó con el gerente regional de un BPO ubicado en la ciudad de Guatemala, de la empresa objeto de estudio, en esta entrevista se tocaron aspectos de

forma y fondo con relación a una estructura laboral y la eficiencia que genera la implementación de los indicadores clave de desempeño.

Para entender las condiciones en la que operan estos BPO se realizó un análisis de la estructura laboral, incluyendo salarios, estados de resultados y balance general para determinar las condiciones óptimas de la implementación de los indicadores clave de desempeño en la operación.

Finalmente, para la evaluación de los indicadores clave de desempeño se presenta la forma correcta de gestionar la información y el alcance que se tiene cuando se aplica de una forma correcta en relación a las actividades o tareas operativas de la empresa, adicional se diseña una propuesta para la futura implementación en las empresas que necesiten generar eficiencia en el departamento de contabilidad y finanzas.

4. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO Y BENEFICIOS ECONÓMICOS EN LA UTILIZACIÓN INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO.

El presente capítulo expone los resultados del análisis de la estructura y el uso de las buenas prácticas en la operación de la industria Business Process Outsourcing de Guatemala, incluyendo los indicadores financieros y cómo la eficiencia y efectividad hace que el modelo de gestión sea medible, con lo cual se agrega valor y contribuye a la consecución de los objetivos estratégicos empresariales.

4.1 Situación actual

En Guatemala, en el año 2006 la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), constituyó el Comité de Contact Centers & BPOs, conformado por empresas que prestan servicios de llamadas inbound/outbound a industrias tales como: banca, financieras y telecomunicaciones, energía, manufacturas, empresa de logística, entre otras. Los idiomas que se atienden son: español, inglés, portugués, alemán, francés e italiano.

Los productos y servicios que ofrecen, son: servicio al cliente, telemarketing, información, cobranza, reservaciones, suscripciones, helpdesk, mantenimiento de bases de datos, control de fraudes, digitación y digitalización, y externalización de procesos financieros y administrativos.

Para el caso de la empresa objeto de análisis, ofrece servicios para ayudar a mejorar el rendimiento empresarial, con un enfoque en las personas, la tecnología y proporcionar los conocimientos adecuados de acuerdo a sus necesidades. Servicios que ofrece:

1. Lifecycle Services
2. Outsourcing Services
3. Business Process Management (BPM)
4. Business Process Outsourcing (BPO)
5. Cloud Services
6. Consulting Services

7. Cybersecurity
8. Digital Customer Experience
9. Finance & Accounting

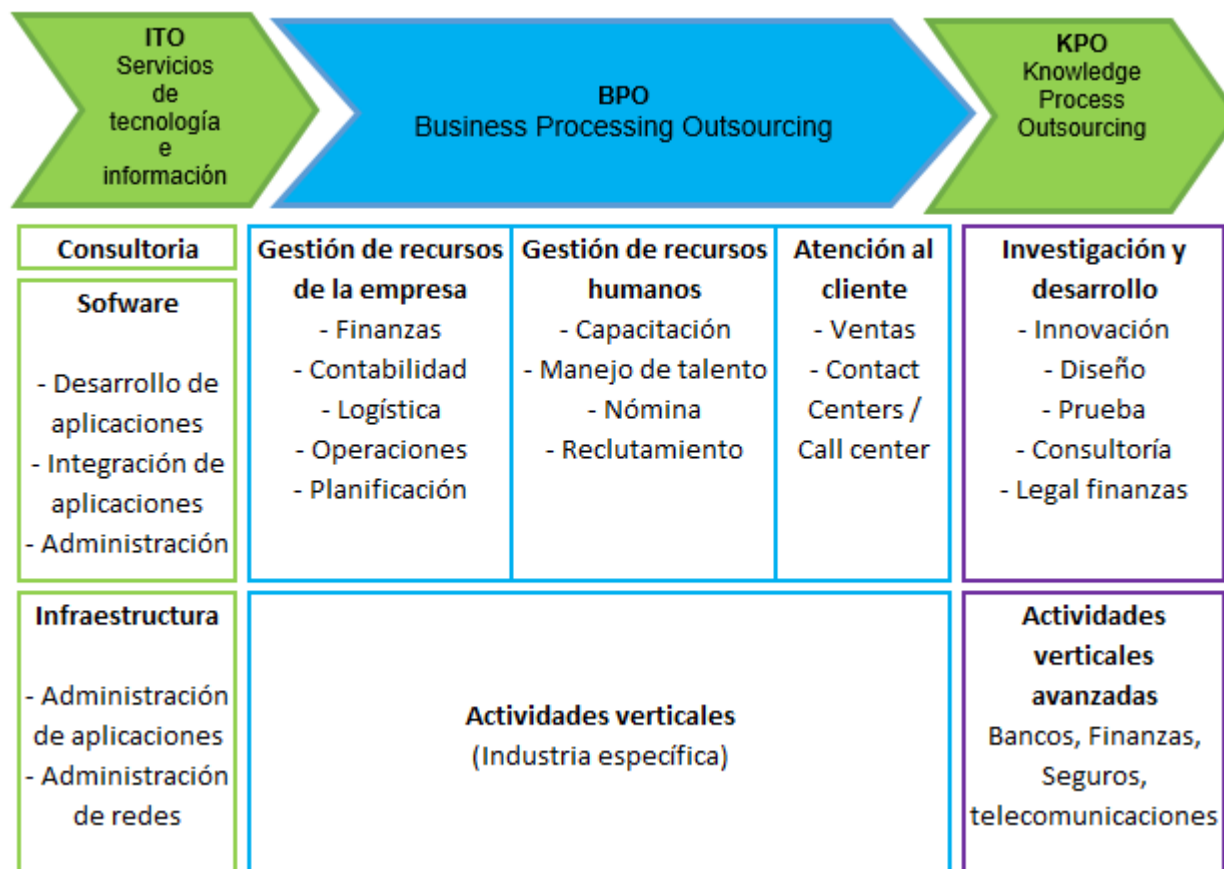
Actualmente enfocado en procesos de apoyo a la gestión empresarial que pueden o no requerir conocimientos especializados. Básicamente son todos los procesos horizontales, o procesos repetitivos de una empresa como por ejemplo: contabilidad, mercadeo, atención al cliente y ventas, gestión de recursos humanos, gestión de recursos empresariales.

Además, se centra en ejecutar y administrar todos aquellos procesos o tareas de soporte (que no agregan valor) a la actividad principal del giro de una empresa. Se debe considerar que el BPO en Guatemala es la correcta ejecución y administración de la delegación de una tarea u operación secundaria de la cadena de valor de una empresa.

Para su mejor comprensión a continuación se presenta la cadena de valor que muestra las funciones que se operan bajo BPO.

Gráfica 1.
Cadena de Valor de los Procesos de BPO

La tercerización de procesos de esta industria abarca las siguientes áreas:



Fuente: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. The Offshore Services Industry: A New Opportunity for Latin America (2009).

Como se observa, la industria BPO en Guatemala está enfocada en ayudar a mejorar la eficiencia operacional de las empresas para la cuales ejecutan dichos procesos. La industria de BPO en Guatemala se caracteriza por proveer servicios de excelente calidad que sobrepasan muchos de los estándares exigidos, especialmente en las áreas de ITO, BPO y KPO.

A continuación, se presenta un análisis FODA de la industria de BPO en Guatemala.

Gráfica 2.

Análisis FODA Industria de BPO de Guatemala

Análisis FODA	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente económico y político estable. - Avanzada red de infraestructura de telecomunicaciones. - Bajo costo de mano de obra calificada. - Acento neutral. - Decretos gubernamentales y tratados de libre comercio que fomentan la inversión extranjera. - Zona horaria compatible con clientes en Estados Unidos de América (no mayor y no menor de 3 horas respecto al horario de USA). - Exoneraciones fiscales atractivas para la inversión extranjera en esta industria. - Alta competencia de proveedores de internet lo que ocasiona una baja en el precio de este servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incursionar en sectores de BPO más complejos y especializados. - Fortalecimiento de la regulación y estandarización de las TICs. - Asociación con empresas multinacionales. - Mayor enfoque por reducción de costos para mejorar la competitividad de las empresas en este sector. - Interés por parte del gobierno y el sector educativo de Guatemala por fomentar la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés. - Mayor oferta de academias e instituciones que facilitan el aprendizaje del idioma inglés.
	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Elevación de los costos del capital humano calificado. - Enfoque prioritario en el área de Contact Center. - Fuerza laboral muy joven e informal. - Fuga de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado saturado - Oferta de personal bilingüe limitada (Dificultad para satisfacer la demanda) - Alta rotación de personal - Alta competencia con países como Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

El análisis FODA en su conjunto representa un detalle esencial de la industria del BPO, lo que parece atractivo para empresas que quieran generar valor en sus actividades operativas y para países como Guatemala es un generador de empleos.

La empresa objeto de estudio, comparte su estado de resultados con el fin de validar la carga administrativa.

Cuadro 1.
Estado de resultados integral
Periodo año 1 año 2
Unidad estratégica de negocios 1
Cifras expresadas en Quetzales

	Año 1	%	Año 2	%
Ventas	2,448,000.00	100%	2,640,000.00	100%
Costos de Ventas	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2,448,000.00	100%	2,640,000.00	100%
Gastos de Administración				
Salarios y Bonificaciones	1,163,527.00	48%	1,320,000.00	50%
Prestaciones Laborales	486,780.91	20%	552,244.00	21%
Gasto por servicios externos	43,518.00	2%	43,518.00	2%
Gasto de comunicaciones	157,958.00	6%	157,958.00	6%
Gasto de infraestructura	193,004.00	8%	193,004.00	7%
Gastos generales	10,789.00	0%	10,789.00	0%
amortización y depreciación	105,128.00	4%	105,128.00	4%
Total Gastos de Administración	2,160,704.91	88%	2,382,641.00	90%
Utilidad en Operación	287,295.09	12%	257,359.00	10%
Gastos Financieros	-	0%	-	0%
Utilidad antes de Impuestos	287,295.09	12%	257,359.00	10%
Total de Impuestos	71,823.77	3%	64,339.75	2%
Utilidad Neta	215,471.32	9%	193,019.25	7%

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

Para el año 1, la carga administrativa representa el 68% sobre los ingresos de ese periodo y para el año 2, representa un 71%. Con la validación respectiva del aumento para el año 2, la administración de la empresa objeto de estudio confirma que la variación del 3% corresponde al aumento anual de salarios.

Con esta tabla se evidencia la carga que representa los sueldos y bonificaciones en los gastos de operación y hace necesario generar la eficiencia y efectividad para que el departamento sea más rentable.

La gestión administrativa es clave para la consecución de resultados, adicional a esto encontramos que cuando una empresa se dedica a la prestación de servicios el rubro más alto será el personal, ya que este es la razón de ser del negocio, debido a que todo lo que realizan las empresas se ejecuta a través de los colaboradores, para este caso medir el desempeño individual es clave debido a que cada acción representa un costo incorporado y a manera en que estas actividades se miden se logran encontrar e implementar buenas prácticas que contribuyan a la generación de valor agregado para la empresa.

Adicional, como en toda organización cada proceso se divide dentro de otra estructura interna que facilita la operación, es decir, que cada unidad de negocio tiene un centro de costo en donde maneja el gasto que representa la estructura de la fuerza laboral.

Con el fin de conocer la forma en la cual está estructurado el BPO en función a sus centros de costos por operación, se detalla en siguiente cuadro:

Cuadro 2.**Estructura de medición de centros de costo en función a la operación.**

Centro de costo	Descripción del centro de costo
Contabilidad General	Se encarga de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa.
Cuentas a Pagar	Se encarga de registrar y gestionar las obligaciones con proveedores y acreedores, así también gestionar el cumplimiento del pago de los mismos.
Cuentas a Cobrar	Se encarga de la recuperación del efectivo mediante la gestión de cobranza a clientes.

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

El cuadro anterior contribuye a proporcionar un panorama claro de cómo es posible establecer buenas prácticas en la operación, en principio generar una independencia en la operación teniendo centros de costo para medir cuánto cuesta un departamento en función a lo que genera, es decir, como saber cuánto me cuesta el registro y gestión de la información que procesa.

Otro factor a considerar de esta importante estructura del BPO es la segregación de funciones que contribuye a la prevención del fraude, debido a que cada área funcional posee controles preventivos para garantizar que la información que se gestiona en la operación está protegida de usuarios mal intencionados.

Es importante conocer las competencias requeridas en los colaboradores para que sea posible completar con calidad y tiempo las transacciones generadas por las áreas funcionales, debido a que se debe entender el ambiente en el que opera un BPO y como se hace posible tener factores que permitan implementar KPIs en las actividades operativas.

En función a la investigación realizada, encontramos que las competencias que deben llenar los colaboradores dentro de un BPO que gestiona el capital de trabajo es el siguiente:

1. **Habilidades fundamentales:** Se enfocan en comportamientos básicos de la persona desarrollados desde su niñez hasta su edad adulta los cuales incluyen temas relacionados a la integridad, responsabilidad, colaboración, resiliencia, iniciativa, flexibilidad y adaptación a los cambios.
2. **Habilidades profesionales:** Se enfocan en su experiencia laboral previa en roles similares o relacionados al ramo profesional.
3. **Habilidades específicas:** Se identifican como necesidad en la industria del BPO enfocadas a tecnología y mejora continua la cual en estos casos también es básica considerando que la implementación de herramientas tecnológicas, también hace referencia al manejo de ERPs en específico de acuerdo al requerimiento.

Los centros de costos anteriores suman un total de 11 empleados a nivel operativo y la unidad estratégica está compuesta por 4 empleados lo que resulta en un total es de 15 empleados que conforman la estructura de trabajo para la empresa objeto de estudio.

A continuación, se presenta el análisis de la fuerza laboral requerida en cada proceso.

Cuadro 3.

Análisis de la fuerza laboral – porcentaje de participación por unidad

Unidad	Puesto	Número Empleados	%	%Unidad
Estratégica	Gerente de operaciones	1	6.67%	26.67%
	Supervisor de contabilidad general	1	6.67%	
	Supervisor de cuentas por pagar	1	6.67%	
	Supervisor de cuentas por cobrar	1	6.67%	
Operativa	Analistas de contabilidad	5	33.33%	73.33%
	Analistas de cuentas por pagar	3	20.00%	
	Analistas de cuentas por cobrar	3	20.00%	
Total		15	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia basado en la entrevista realizada al gerente de operaciones para Latinoamérica.

La tabla anterior que hace referencia a la fuerza laboral, sirve de base para identificar cual es la estructura actual sobre al cual funciona la gestión operativa del departamento de contabilidad y finanzas, la relación es de un gerente de operaciones para un total de quince personas y un supervisor de operación para gestionar de tres a cinco colaboradores, estos datos contribuyen la base para el análisis posterior.

También, la información de los rangos salariales para los puestos contenidos dentro de esta unidad estratégica de negocios, es la siguiente. Las cifras contenidas se expresan en quetzales (GTQ).

Cuadro 4.
Costo salarial (por mes) – GTQ

Unidad	Puesto	Rango Salarial		Salario Promedio (Por persona)	Salarios Mensuales
		Mínimo	Máximo		
Estratégica	Gerente de operaciones	30,000.00	40,000.00	35,000.00	35,000.00
	Supervisor de contabilidad general	8,500.00	12,500.00	10,500.00	10,500.00
	Supervisor de cuentas por pagar	8,000.00	10,000.00	9,000.00	9,000.00
	Supervisor de cuentas por cobrar	8,000.00	12,000.00	10,000.00	10,000.00
Operativa	Analistas de contabilidad	3,500.00	6,000.00	4,750.00	23,750.00
	Analistas de cuentas por pagar	3,000.00	4,000.00	3,500.00	10,500.00
	Analistas de cuentas por cobrar	3,000.00	4,500.00	3,750.00	11,250.00
Total				76,500.00	110,000.00

Fuente: Elaboración propia basado en la entrevista realizada al gerente de operaciones para Latinoamérica.

La información descrita en los párrafos anteriores muestra la situación actual de la empresa objeto de estudio, la cual presenta las bases para el análisis y desarrollo del tema de investigación.

El desarrollo de la investigación está centrado en establecer las bases para una correcta implementación de KPIs, por lo que la primera fase del análisis se enfoca en la definición de la correcta estructura de la fuerza laboral.

Por lo descrito en el párrafo anterior, se presenta el desarrollo de la investigación.

4.2 Análisis de la cantidad de personal estratégico y operativo para establecer la eficiencia en la fuerza laboral.

Este análisis permite una correcta visibilidad de la estructura de la fuerza laboral, es decir, se puede conocer mediante la validación de la carga laboral si el personal actual es suficiente para la prestación del servicio y con ello determinar las acciones correspondientes para el correcto diseño de los indicadores. Esto se logra a través de la validación de políticas de la empresa y validación del volumen de trabajo para los casos que aplica.

Cuadro 5.

Análisis de la fuerza laboral – porcentaje de participación total.

Unidad	Puesto	Número Empleados	%	% Unidad	Salario mensual	Salario total	%	% Unidad
Estratégica	Gerente de operaciones	1	6.67%	26.67%	Q30,000.00	Q30,000.00	33.33%	60.56%
	Supervisor de contabilidad general	1	6.67%		Q 8,500.00	Q 8,500.00	9.44%	
	Supervisor de cuentas por pagar	1	6.67%		Q 8,000.00	Q 8,000.00	8.89%	
	Supervisor de cuentas por cobrar	1	6.67%		Q 8,000.00	Q 8,000.00	8.89%	
Operativa	Analistas de contabilidad	5	33.33%	73.33%	Q 3,500.00	Q17,500.00	19.44%	39.44%
	Analistas de cuentas por pagar	3	20.00%		Q 3,000.00	Q 9,000.00	10.00%	
	Analistas de cuentas por cobrar	3	20.00%		Q 3,000.00	Q 9,000.00	10.00%	
Total		15	100.00%	100.00%	Q64,000.00	Q90,000.00	100.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia basado en la entrevista realizada al gerente de operaciones para Latinoamérica.

La tabla anterior es la base para analizar la fuerza laboral de la empresa la cual se encuentra estructurada por participación por unidad (en función al número de empleados) y partición por la carga administrativa (en función al gasto mensual).

A continuación, el análisis de la fuerza laboral de la unidad estratégica y operativa.

4.2.1 Análisis de la fuerza laboral del personal de la unidad estratégica.

La información presentada por la administración de la empresa objeto de estudio, muestra que el personal estratégico actual representa un 26.67% de la fuerza laboral, está compuesta por 4 empleados, 1 gerente y 3 supervisores, para lo cual se procedió a solicitar a la empresa las políticas que refieren a la estructura de la unidad estratégica para lo cual nos proporcionaron lo siguiente:

Cuadro 6.
Definición del personal estratégico

Posición	Número de personas	
	Mínimo	Máximo
Gerente de operaciones	90	150
Supervisor de operaciones	12	30

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

El cuadro anterior muestra el resumen de la política que existe para definir el número de personas que se necesitan para gestionar el personal operativo, para este caso, para que exista un Gerente de operaciones debe tener un mínimo de 90 y un máximo de 150 empleados bajo la estructura de la fuerza laboral, lo cual no se cumple debido a que el total de empleados que se encuentra bajo mando del gerente son 14 personas, comparado con el sueldo anual que representa tener a un gerente en esta estructura tan pequeña, se comprueba que ese gasto está causando que la utilidad neta sea tan baja, para mejorar el resultado en la operación se debe diluir el salario del gerente en los otros servicios que presta la empresa para cumplir con el número mínimo de empleados bajo su responsabilidad y de esa cuenta generaría un beneficio para la unidad objeto de estudio.

En relación a los supervisores, el cuadro 5 muestra también lo referente para los supervisores, para que exista una posición de supervisor debe detener 12 empleados como mínimo y 30 como máximo, lo cual no se cumple en la información proporcionada por la administración de la empresa objeto de estudio, debido a que el personal

operativo total suma 11 empleados por lo que con un supervisor sería suficiente para cubrir la necesidad estratégica para las posiciones operativas.

Con la ejecución de lo anterior, se logra una reducción del gasto de salarios y bonificaciones que para la unidad estratégica estaría compuesta por el salario del gerente diluido de acuerdo al número de empleados que tiene la estructura actualmente lo cual equivale a Q.58,666.67, de los Q440,000.00 que forman parte de la carga administrativa en el resultado en la operación, representa un ahorro de Q.381,333.33 y para la eficiencia que se realizó en la cantidad de supervisores representaría de gasto actual Q124,666.67, de un total de Q359,333.33, lo que representaría un ahorro de Q.234,666.67, en conjunto con el salario del gerente suman un total de Q183,333.33.

Esto en comparación del gasto total de año 2 representa una reducción del 47% del gasto que representa la carga administrativa para la unidad estratégica.

Con estos datos se estará realizando la proyección del estado de resultados para el año 3 proponiendo el ahorro que significaría la eficiencia los recursos de la unidad estratégica.

4.2.2 Análisis de la fuerza laboral del personal de la unidad operativa.

La información presentada por la administración de la empresa objeto de estudio, muestra que el personal actual representa un 73.33% de la fuerza laboral, está compuesta por 11 empleados, 5 analistas de contabilidad general, 3 analistas de cuentas por pagar y 3 analistas de cuentas por cobrar, para lo cual se procedió a solicitar a la empresa las bases de medición para identificar sí la estructura laboral cuenta con el personal operativo suficiente para la entrega del servicio.

Los siguientes datos son la determinados con de la tecnología de la información que utiliza la empresa para la consolidación de volumen de trabajo.

Cuadro 7.
Determinación del volumen por persona

Consolidado	Cxp	Cxc	Factor
Transacciones diarias	60	150	
Transacciones mensuales	1,260	3,150	21
Transacciones anuales	15,120	37,800	12

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

El cuadro anterior indica que en las condiciones normales en que opera un analista de cuentas por pagar es capaz de procesar 60 transacciones diarias, estas relacionadas a la gestión de registro de factura y pago a proveedores, lo que al aplicarle un factor de 21 días se obtiene el total de transacciones mensuales y por ende al multiplicarlo por 12 meses se obtiene el total al año, en este sentido, indica que una persona es capaz de registrar 15,120 transacciones relacionadas con la gestión de cuentas por pagar en un año.

Para el otro caso de la cuenta por cobrar, siguiendo la metodología anterior, indica que una persona es capaz de procesar 150 transacciones al día relacionadas aplicación de pago y cobranza a los clientes por lo que al año suman un total de 37,800 transacciones relacionadas con la gestión de la cuenta por cobrar que es capaz de realizar una persona.

De acuerdo a la información anterior se procede a analizar el volumen de transacciones promedio que el cliente genera para que sea procesada por la empresa objeto de estudio.

Cuadro 8.
Definición del personal estratégico

Posición	Volumen transaccional				
	Diario	Mensual	Anual	VPP	RHN
Analistas de cuentas por pagar	204	4,284	51,408	15,120	3.40
Analistas de cuentas por cobrar	465	9,765	117,180	37,800	3.10

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

El cuadro anterior hace un comparativo del volumen que el cliente genera durante un año y para este caso en las cuenta por pagar sería un total de transacciones de 51,408 y considerando el estudio anterior de la capacidad de una persona procesando la información necesaria, en la cual estaría realizando 15,120 daría un resultado que se necesita 3.4 personas, traducido esto en resultados reales y aplicables serías necesarias 3 personas y el 0.40 restante de transacciones serian cubiertas con horas extras.

Para el caso de la cuenta por cobrar, partiendo de la misma analogía, expresa que el volumen generado por el cliente de forma anual es de 117,180 transacciones y que distribuido en la capacidad que tiene una persona de la unidad operativa serían necesarias 3 personas y el 0.10 se estaría cubriendo con pago de horas extras.

Con la relación anterior se procede a proyectar el estado de resultados para el año 3, considerando los ahorros que se generan en la unidad estratégica.

Cuadro 9.
Estado de resultados
Periodo año 1 año 2 y proyección año 3
Unidad estratégica de negocios 1
Cifras expresadas en Quetzales

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ventas	2,448,000	100%	2,640,000	100%	2,640,000	100%
Costos de Ventas	-		-		-	
Utilidad Bruta	2,448,000	100%	2,640,000	100%	2,640,000	100%
Gastos de Administracion						
Salarios y Bonificaciones	1,163,527	47.5%	1,320,000	50.0%	704,000	26.7%
Prestaciones Laborales	486,781	19.9%	552,244	20.9%	294,530	11.2%
Gasto por servicios externos	43,518	1.8%	43,518	1.6%	43,518	1.6%
Gasto de comunicaciones	157,958	6.5%	157,958	6.0%	157,958	6.0%
Gasto de infraestructura	193,004	7.9%	193,004	7.3%	193,004	7.3%
Gastos generales	10,789	0.4%	10,789	0.4%	10,789	0.4%
amortizacion y depreciacion	105,128	4.3%	105,128	4.0%	105,128	4.0%
Total Gastos de Administracion	2,160,705	88.3%	2,382,641	90.3%	1,508,927	57.2%
Utilidad en Operación	287,295	11.7%	257,359	9.7%	1,131,073	42.8%
Gastos Financieros	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
Utilidad antes de Impuestos	287,295	11.7%	257,359	9.7%	1,131,073	42.8%
Total de Impuestos	71,824	2.9%	64,340	2.4%	282,768	10.7%
Utilidad Neta	215,471	8.8%	193,019	7.3%	848,305	32.1%

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

Con el cuadro anterior se evidencia la eficiencia que se obtiene al estructurar de forma objetiva el equipo de trabajo, en donde se validó que es posible la reducción del personal estratégico y que el personal operativo se encuentra correctamente definido por lo que al proyectar los resultados para el año 3 el gasto que representa la carga administrativa es del 37.9% y esto contribuye a un incremento en la utilidad neta, que en comparación al año 2 fue del 7.3% y para el año 3 se obtiene un incremento del 24.8%.

El análisis anterior es base para conocer si la estructura de la fuerza laboral está correctamente definida y sí es posible proceder a diseñar indicadores clave de desempeño que nos muestren la eficiencia en la operación.

Dentro de los características relevantes de la unidad operativa, del rol de un analista de cuentas por pagar además de las habilidades fundamentales, no requiere tener experiencia laboral previa en contabilidad debido a que suelen ejecutarse procesos

repetitivos que pueden ser resueltos a través de la guía o soporte de un supervisor, su compensación salarial está en el rango de Q.3,000.00 a Q.4,000.00 (detalle en el cuadro 5) y referente a la carga laboral puede realizar el registro de 60 documentos al día de acuerdo a lo explicado en los cuadros anteriores.

Considerando que una jornada de trabajo mensual tiene 21 días laborados, podemos decir que una analista de cuentas por pagar procesa alrededor de 1260 documentos, si este analista se dedica únicamente a realizar este trabajo, podemos decir que en función a su sueldo promedio, que tenemos en el párrafo anterior, cada documento que procesa tiene un costo Q.2.78, este valor no representa una conclusión, pero es un factor clave que muestra que tiempo es igual a dinero, por esto la importancia de establecer indicadores clave de desempeño en las actividades operativas de contabilidad y finanzas.

Dentro del rol de un analista de cuentas por cobrar además de las habilidades fundamentales descritas anteriormente, es necesario puntualizar las habilidades profesionales debido a que es necesario que tenga experiencia previa en atención al cliente por el nivel de interacción con los mismos en la gestión del cobro, adicional deben ejecutar de forma correcta la estrategia de cobro para lograr con los objetivos de la gestión de la cartera.

Generalmente suelen ejecutar procesos repetitivos que pueden ser resueltos a través de la guía o soporte de un supervisor, su compensación salarial está en el rango de Q.3,000.00 a Q.4,500.00 (detalle en el cuadro 5) y referente a la carga laboral puede realizar en promedio 150 actividades por día, relacionados con la gestión de la cuenta por cobrar, tales como, correos electrónicos y llamadas telefónicas, es decir, la contribución de un analista de cuentas por cobrar se puede medir en función a su volumen diario enfocado a los métodos de cobranza.

Considerando que una jornada de trabajo mensual tiene 21 días laborados, podemos decir que un analista de cuentas por cobrar tiene como promedio requerido realizar la gestión de cartera con alrededor de 3150 actividades relacionadas con la gestión de

cobranza, si este analista se dedica únicamente a realizar este trabajo, cada gestión efectiva de cobro tiene un costo Q.1.19, el presente valor no representa una conclusión pero es un factor clave que muestra que tiempo es igual a dinero, por esto la importancia de establecer indicadores clave de desempeño en las actividades operativas de contabilidad y finanzas.

Dentro del rol de un analista de contabilidad general además de las habilidades fundamentales descritas anteriormente, es necesario puntualizar las habilidades profesionales debido a que es necesario que tenga experiencia previa en diferentes áreas contables que permita tener una visión general y no solo focalizada en un proceso, en este tipo de proceso existen dos divisiones, las cuales son: actividades repetitivas y otra más compleja en donde interviene la capacidad de análisis y atención al detalle.

Generalmente, su compensación salarial está en el rango de Q.3,500.00 a Q.6,000.00 y referente a la carga laboral es un tanto más complejo poder medirlo ya que no se basa en un volumen específico de trabajo debido a que intervienen otras cualidades que se concretan en el análisis, hasta el momento no existe un estándar para medir el tiempo necesario en los que se pueden realizar conciliaciones de cuentas o análisis independientes, pero para este tipo de proceso se pueden implementar indicadores de desempeño los cuales presentaremos más adelante.

Al analizar el costo salarial, logramos identificar que es un impacto grande para la empresa tener que considerarlo dentro de sus flujos de efectivo, al igual sabemos que es necesario por lo que la mejor manera de dar visibilidad del rendimiento del mismo es a través de indicadores clave de desempeño que permitan encontrar la eficiencia del departamento, es decir, en función a los que aporta identificar qué beneficios estoy obteniendo y cuales pueden ir mejorando, esto producto del análisis y sobre la correcta medición de estos indicadores.

4.2.3 Análisis de la determinación de los días para cerrar libros y generar informes

Es esencial para la determinación de los días de cierre conocer el impacto de los procesos que generan la información contable y financiera mediante el procesamiento durante un tiempo establecido, es decir, para establecimiento de un calendario de cierre se debe identificar la naturaleza de los procesos y realizar una clasificación en función al impacto de las mismas.

Cuadro 10.

Propuesta de calendario de cierre para cuentas por pagar

Actividad	Fecha de cierre	Descripción
Cuentas por pagar - Creación de cuentas y subcuentas	último día del mes	Hace referencia a las creaciones de proveedores que frecuentemente realizan compras el último día del mes
Cuentas por Pagar - Ingreso facturas locales y del Exterior	último día del mes	Hace referencia al procesamiento de documentos del mes que integran la cuenta por pagar.
Cuentas por Pagar - Conciliación y cierre de Módulo de Proveedores	último día del mes	Hace referencia a la integridad del valor contable comparado con el volumen transaccional

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

Cuadro 11.

Propuesta de calendario de cierre para cuentas por cobrar

Actividad	Fecha de cierre	Descripción
Cuentas por cobrar - Cierre de Aplicaciones y depósitos	Último día del mes	Hace referencia a las aplicaciones de efectivo de las cuentas por cobrar
Cuentas por cobrar - Correr Interfaz de Ventas	Primer día del mes siguiente	Hace referencia a la generación de la información contable sobre el libro auxiliar de las ventas
Cuentas por cobrar - Cuadre de Reporte contra el sistema operativo (ERP)	Primer día del mes siguiente	Hace referencia a la integridad del saldo contable contra el libro auxiliar de las ventas
Cuentas por cobrar - Cuadre Reporte de Retenciones (IVA – renta)	Primer día del mes siguiente	Hace referencia a la integridad del valor contable contra las retenciones y cálculo del IVA sobre las ventas efectuadas
Cuentas por cobrar - Cuadre de Cuenta Puente Caja	Segundo día del mes siguiente	Hace referencia a la validación de las cuentas que se utilizan para registrar los anticipos del cliente
Cuentas por cobrar - Cálculo de la Provisión de Cuentas Incobrables	Segundo día del mes siguiente	Hace referencia al análisis de las cuentas incobrables según la política contable
Cuentas por cobrar- Conciliaciones bancarias	Segundo día del mes siguiente	Hace referencia a la integridad del saldo contable contra el estado de cuenta bancario
Cuentas por cobrar - Conciliación de Cuentas por cobrar	Tercer día del mes siguiente	Hace referencia a la integridad del valor contable comparado con el volumen transaccional

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

Cuadro 12.

Propuesta de calendario de cierre para contabilidad general

Actividad	Fecha de cierre	Descripción
Contabilidad general - Depreciación de activos fijos	10 días antes del cierre de mes	Hace referencia al registro mensual del desgaste de los activos fijos
Contabilidad general - Capitalización de activos fijos	Primer día del siguiente mes	Hace referencia al registro del reconocimiento de los activos fijos del mes
Contabilidad general - Liquidación de importaciones	Ultimo día del mes	Hace referencia al registro del inventario en tránsito al inventario de mercadería
Contabilidad general - Proceso de nómina	Ultimo día del mes	Hace referencia al registro de los beneficios y compensación salarial de los colaboradores
Contabilidad general - Revaluación del tipo de cambio	Primer día del siguiente mes	Hace referencia al reconocimiento de las pérdidas o ganancias de las operaciones realizadas en moneda extranjera
Contabilidad general - Débitos bancarios	Primer día del siguiente mes	Hace referencia al registro de los gastos bancarios
Contabilidad general - provisiones	Primer día del siguiente mes	Hace referencia a todos los gastos no operados durante el mes corriente
Contabilidad general - Inventarios	Primer día del siguiente mes	Hace referencia al proceso de costeo y reconocimiento del tipo de inventario
Contabilidad general - Provisión de servicios básicos	Primer día del siguiente mes	Hace referencia al reconocimiento de los servicios de agua luz y energía
Contabilidad general - Conciliaciones inventarios	Segundo día del siguiente mes	Hace referencia a la integridad del saldo contable contra el auxiliar de inventarios
Contabilidad general - Integración de cuentas de balance	Tercer día del siguiente mes	Hace referencia a la integridad del saldo de las cuentas de balance contra los libros auxiliares
Contabilidad general - Cierre periodo Solomon	Tercer día del siguiente mes	Hace referencia al cierre del periodo contable en el sistema ERP

Fuente: Elaboración propia basado en información de investigación realizada.

Los cuadros anteriores contribuyen al establecimiento de los tiempos en los cuales se requiere la información, para el tema desarrollado de los indicadores clave de desempeño, contar con un calendario de cierre es fundamental debido a que sobre los tiempos definidos en la herramienta para la realización de las actividades se tomará de base para medir el cumplimiento del factor tiempo, debido a que los indicadores medirán tiempo y calidad.

También, con la definición de las tareas responsabilidad de la empresa objeto de estudio, se logra establecer un seguimiento estratégico en cada una con el fin de que sea posible la culminación de la misma la calidad esperada, es decir, que la información procesada contribuya a la toma de decisiones para la administración, para ello es importante asignar responsable de la supervisión periodicidad.

4.2.4 Determinación de los indicadores clave de desempeño

De acuerdo a las buenas prácticas del BPO, la operación de finanzas y contabilidad se clasifica en críticas y claves, lo cual contribuye al mejor análisis de acuerdo a la importancia que cada transacción.

En esta parte del desarrollo de la investigación, se han diseñado KPIs que agreguen valor a la organización en función al objetivo que se espera alcanzar, lo cual se verá reflejado en la eficiencia y efectividad del procesamiento de la información.

Para que la implementación de estos indicadores sea un éxito, se ha desarrollado también un mapa estratégico con el cual los colaboradores puedan visualizar los objetivos que se esperan alcanzar mediante la medición de la eficiencia y efectividad.

Adicional, se desarrolla un cuadro de control para el seguimiento de los resultados y al mismo tiempo un balanced scorecard para la definición de los responsables, el tiempo de medición y los objetivos específicos por perspectiva.

A continuación, los indicadores de desempeño propuestos para la empresa objeto de estudio:

Cuadro 13.

Propuesta de indicadores clave de desempeño para cuentas por pagar.

Categorías de medición	Numerador	Denominador	Definición
Porcentaje de facturas con órdenes de compra registradas en tiempo y con precisión.	El número de facturas procesadas/ registradas correctamente	El total de facturas procesadas/ registradas por mes.	Número de facturas con orden de compra procesada o registrada con precisión dividido por el número total de facturas de PO completadas (procesadas o registradas).
Porcentaje de facturas con orden de compra registrada en tiempo	El número de facturas procesadas/ registradas dentro de 48 horas a partir del tiempo de recepción	El total número total de facturas que deberían ser procesadas/ registradas por mes.	Número de facturas con orden de compra procesadas o registradas a tiempo dividido por el número total de facturas de PO completadas (procesadas o registradas).
Porcentaje de facturas con orden de compra registrada con precisión	El número de facturas procesadas/ registradas con precisión	El número total de facturas que deberían ser procesadas/ registradas por mes.	Número de facturas con orden de compra procesada o registrada con precisión dividido por el número total de facturas completadas (procesadas o registradas).
Desembolsos de cuentas por pagar oportunos y precisos	El total del número de pagos procesados con precisión y en tiempo de acuerdo a los pagos calendarizados	El número total de pagos que debería procesarse por mes	El número de pagos puntuales y precisos dividido por el número total de pagos requeridos. Expresado como porcentaje. Se definirá puntual como el pago de todas las obligaciones de las cuentas por pagar de conformidad con el calendario de pagos proporcionado por finanzas.
Pago oportuno y preciso de las solicitudes de pago de "emergencia" recibidas.	número de solicitudes de pago de "emergencia" oportunas y precisas	el número total de solicitudes de pago de "emergencia"	"El número de solicitudes de pago de" emergencia "oportunas y precisas dividido por el número total de solicitudes de pago de" emergencia". Expresado como un porcentaje. Los Pagos de emergencia son pagos manuales a proveedores críticos que no pueden esperar a ser ejecutados con la próxima ejecución de pago programada regular para evitar paradas de entrega por parte del proveedor

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

La tabla anterior nos muestra el conjunto de indicadores diseñados para medir la eficiencia y efectividad de cuentas por pagar y con esto determinar el valor agregado de la aplicación de indicadores clave de desempeño, lo cual se materializa con el porcentaje de cumplimiento y la generación de planes de acción para lograr que las deficiencias o áreas de oportunidad se acompañen de controles reactivos y posteriormente preventivos con la experiencia que se desarrolla con la práctica de estos.

Cuadro 14.

Propuesta de indicadores clave de desempeño para cuentas por cobrar.

Categorías de medición	Numerador	Denominador	Definición
Finalización oportuna y precisa de conciliaciones de cuentas bancarias	El número de conciliaciones de cuentas bancarias oportunas y precisas para el período.	El número total de conciliaciones de cuentas bancarias para el período.	El número de conciliaciones de cuentas bancarias oportunas y precisas para el período dividido por el número total de conciliaciones de cuentas bancarias para el período.
Finalización oportuna y precisa de las transacciones del libro de caja.	El número de transacciones oportunas y precisas para el período.	El número total de transacciones oportunas y precisas para el período.	El número de transacciones del libro de caja oportunas y precisas para el período dividido por el número total de transacciones del libro de caja requeridas para el período
Precisión y puntualidad en la facturación	Suma de la cantidad de facturas manuales y notas de crédito generadas	el número total de facturas manuales y notas de crédito generadas en el mes	Suma de la cantidad de facturas y notas de crédito generadas en el mes de forma precisa y oportuna/ dividido por la cantidad total de facturas manuales y notas de crédito generadas en el mes (expresado como porcentaje).
Procesamiento oportuno y preciso de la facturación	Cantidad total de cantidades facturadas cada día de manera oportuna y precisa	Número total de cantidades enviadas cada día con ajustes realizados para envíos entre empresas y envíos de garantía / reparación que no se facturan	El número de facturas oportunas y precisas para el período dividido por el número total de facturas requeridas para el período

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

Las actividades relacionadas con cuentas por cobrar son muy transaccionales y el establecimiento de KPIs busca medir las deficiencias y encontrar mejores prácticas para el desarrollo de las tareas, debido a que este grupo de indicadores buscan hacer más ágil las actividades de cobranza y por ende mejora el ciclo de conversión del efectivo al cumplir con la política de cuentas por cobrar.

Cuadro 15.

Propuesta de indicadores clave de desempeño para contabilidad general.

Categorías de medición	Numerador	Denominador	Definición
Contabilización oportuna y precisa de la actividad de la cuenta de activos fijos (adición / enajenación / deterioro / transferencia) en el sub-libro mayor de activos fijos o en el libro mayor, según corresponda.	Número de activos procesados con precisión en el periodo contable mensual	Número total de activos fijos a procesar durante el periodo contable mensual	El número de actividades de activos fijos puntuales y precisos publicados dividido por el número total de actividades de activos fijos reales. Expresado como porcentaje
Cierre del libro mayor general oportuno y preciso para cada unidad de negocio	Número de libros mayores cerrados con precisión y según la tabla de cierre del período acordado sin necesidad de reapertura	Número total de libros auxiliares cerrados durante el mes	El número de cierres del libro mayor oportunos y precisos dividido por el número total de cierres del libro mayor general. Expresado como porcentaje
Finalización oportuna y precisa de análisis de cuentas clave del libro mayor	Número de cuentas clave del libro mayor, conciliaciones de cuentas realizadas con precisión y dentro del cronograma programado	Número total de conciliaciones de cuentas clave realizadas durante el mes	El número de conciliaciones de cuentas clave oportunas y precisas enviadas para el período dividido por el número total de conciliaciones de cuentas clave adeudadas para el período. Expresado como porcentaje

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

El conjunto de estos indicadores diseñados para contabilidad general, buscan incrementar la eficiencia y efectividad en la información procesada por las áreas

operativas y al mismo tiempo analizar los rubros de balance general, a través del establecimiento del tiempo en los cuales se debe procesar la información y presentar los informes necesarios que contribuyen a la toma de decisiones.

Para el desarrollo del presente trabajo, se logró la implementación del indicador de análisis de cuentas claves del libro mayor, en cual busca determinar la correcta interpretación de la naturaleza de cada rubro que permita un adecuado control de la información que se encuentra registrada, es decir, validar si la antigüedad de los saldos que se encuentran en las cuentas del balance son correctas o de lo contrario generar planes de acción para corregir las deficiencias.

También, para el correcto funcionamiento de los indicadores clave de desempeño se establece un cuadro de control con los porcentajes definidos por la administración de la empresa objeto de estudio.

A continuación, la propuesta del cuadro de control para el seguimiento del cumplimiento de los indicadores clave de desempeño.

Cuadro 16.
Cuadro de control de indicadores consolidado.

Procesos	SLA	Enero - año 3 para Diciembre -año 3		Núm	Den.	Cumplimiento	Comentarios	Plan de Acción
		Expectativa	Mínimo					
Contabilidad general	Contabilización oportuna y precisa de la actividad de la cuenta de activos fijos	99.91%	95.01%	600	602	99.67%	Aceptable	Parcial
Contabilidad general	Cierre del libro mayor general oportuno y preciso para cada unidad de negocio	99.91%	95.01%	2	2	100.00%	Cumple	N/A
Contabilidad general	Finalización oportuna y precisa de conciliaciones de cuentas para cuentas clave del libro mayor	99.91%	95.01%	88	150	58.67%	No cumple	Aplica
Contabilidad general	Eficiencia y efectividad total	99.00%	97.00%	2	3	66.67%	No cumple	Aplica
Cuentas por pagar	Facturas con órdenes de compra registradas en tiempo y con precisión.	99.50%	98.50%	3,997	4,095	97.61%	No cumple	Aplica
Cuentas por pagar	facturas con orden de compra registrada en tiempo	99.50%	98.50%	4,092	4,095	99.93%	Cumple	N/A
Cuentas por pagar	facturas con orden de compra registrada con precisión	99.50%	98.50%	4,000	4,095	97.68%	No cumple	Aplica
Cuentas por pagar	Desembolsos de cuentas por pagar oportunos y precisos	99.50%	98.50%	2,450	2,460	99.59%	Cumple	N/A
Cuentas por pagar	Pago oportuno y preciso de las solicitudes de pago de "emergencia" recibidas.	99.50%	94.50%	150	150	100.00%	Cumple	N/A
Cuentas por pagar	Eficiencia y efectividad total	99.91%	95.01%	3	5	60.00%	No cumple	Aplica
Cuentas por cobrar	Finalización oportuna y precisa de las conciliaciones de cuentas bancarias	99.00%	97.00%	5	8	62.50%	No cumple	Aplica
Cuentas por cobrar	Finalización oportuna y precisa de las transacciones del libro de caja.	99.00%	97.00%	90	90	100.00%	Cumple	N/A
Cuentas por cobrar	Precisión y puntualidad en la facturación	99.00%	97.00%	5	5	100.00%	Cumple	N/A
Cuentas por cobrar	Eficiencia y efectividad total	99.91%	95.01%	2	3	66.67%	No cumple	Aplica

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

El cuadro de control está dividido por procesos, cada uno de los procesos tiene el diseño específico de los indicadores clave de desempeño con los cuales será medida la eficiencia y efectividad, adicional cuenta con los porcentajes máximo y mínimos de tolerancia para el cumplimiento de la medición.

La parte del cumplimiento muestra el semáforo con el resultado de los indicadores, el color naranja representa que el indicador se encuentra dentro de los porcentajes definidos por la administración y el plan de acción sería parcial debido a que no es representativo, el color verde significa que se está cumpliendo con la expectativa de

cumplimiento y para este caso no aplicaría la generación de planes de acción, el color rojo significa que no estamos cumpliendo los porcentajes mínimos requeridos por la administración que refieren a la eficiencia y efectividad por lo que se debe estudiar con especial cuidado los problemas que se encuentran pendientes de solucionar.

El valor agregado del cuadro de control se establece cuando se usa como control preventivo, es decir, en función a los resultados anteriores se debe buscar controlar los eventos que no se realizaron de forma correcta y para las futuras mediciones garantizar que los planes de acción se hayan ejecutado de forma correcta.

4.2.5 Propuesta del cuadro de mando integral para medición de las transacciones.

Para que sea funcional la propuesta de indicadores clave de desempeño, también se establece el cuadro de mando integral que permite la medición objetiva de los indicadores establecidos.

Adicional, el mapa estratégico describe una completa representación visual de la estrategia de la empresa objeto de estudio, con este se origina el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Con el mapa estratégico, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a mantener a todos en la misma página y permite a las personas ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa. Con lo anterior se logra plasmar los objetivos que permitan hacer eficiente y eficaz la gestión de contabilidad y finanzas de la empresa, mediante la medición con KPIs de todas las transacciones necesarias para la ejecución del capital de trabajo de la empresa.

A continuación, la propuesta de mapa estratégico.

Cuadro 17.

Mapa estratégico de departamento de contabilidad y finanzas.

4. Financiera		El departamento será el más eficiente como generador de información para la toma de decisiones.	Ser más eficientes en costos que un departamento de contabilidad tradicional.	
3. Clientes		Excelencia en la generación de experiencias del cliente interno y externo.	Crear valor agregado a las unidades de negocio por medio de la eficiencia en los indicadores de desempeño.	Asesorar a las unidades de negocio, no imponer.
2. Procesos	Fomentar la excelencia operativa por medio del lanzamiento de Balance Scorecard.	Apoyar a las unidades de negocio para que tengan una estructura organizacional simplificada.	Explorar nuevas oportunidades de simplificación de los procesos por medio de Inteligencia Artificial y robótica.	Implementar los acuerdos de nivel de servicio para ofrecerle a las unidades de negocio resultados robustos logrados a través de procesos ágiles.
1. Aprendizaje	Continuar con la creación de procesos y políticas, así como fortalecer la adherencia a las mismas.	Comprender y aplicar la cultura de mejora continua mediante el uso de metodologías para mejora de los procesos.	Aprender y explorar nuevas oportunidades de simplificación de los procesos usando Inteligencia Artificial y robótica.	Buscar nuevas oportunidades de implantar la medición a través de los KPIs para lograr eficiencia en la operación.

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño del mapa estratégico.

Los objetivos plasmados en las cuatro perspectivas del mapa estratégico buscan consolidar la visión que se persigue para lograr la eficiencia.

Cuadro 18.

Propuesta de Balanced Scorecard para la medición y seguimiento de los indicadores clave de desempeño.

Perspectiva de Mapa Estratégico	Objetivos año 3 por perspectiva	KPI	Indicador específico				
			Función	Descripción del SLA	KPI Responsable	Línea de tiempo	Objetivo del SLA y KPI
4. Financiera	Fomentar la cultura del autocontrol a través del fortalecimiento de prácticas, políticas y procedimientos para que fortalezcan la integridad de la información financiera administrativa, mediante la generación de planes de acción para lograr la eficiencia y efectividad en la operación y por ende en la toma de decisiones.	Nivel de servicio interno	Cuentas por Cobrar	Cuenta por cobrar no vencido	Supervisor	Mensual	Asegurar que la recuperación de cartera se realice en el plazo establecido según las condiciones de venta listadas para cada cliente.
			Todos	Cumplimiento del calendario contable.	Gerente Financiero	Mensual	Evitar atrasos y reprocesos innecesarios derivado de errores cometidos en el procesamiento de la información, por tener estar apegado a procedimientos y políticas.
			Contabilidad General	Multas y recargos por error del BPO	Supervisor	Mensual	No tener desembolsos por multas y recargos por error en cálculo o retraso en presentación de los mismos.
			Cuentas por Pagar	Cuentas por pagar no vencido	Supervisor	Mensual	Llevar el control, registro y emisión de los pagos a proveedores, con la finalidad de simplificar y asegurar que todas las obligaciones se liquiden en tiempo y forma.
3. Clientes	Obtener una percepción positiva por parte del cliente en relación a los servicios que prestados.	Nivel de satisfacción	Todos	Quejas cerradas en promedio de 30 días	Supervisor	Mensual	Realizar una reunión de seguimiento mensual con el cliente de para medir el grado de gestión de los problemas escalados.
			Todos	Encuesta de satisfacción	Supervisor	Mensual	Incrementar la productividad, innovación y compromiso al trabajo en el equipo.
2. Procesos	Publicar, difundir y mantener a todos los colaboradores informados de las políticas y procedimientos vigentes y de su correcta aplicación en la gestión a la que pertenecen.	Registro Perfecto	Todos	Políticas y procedimientos	Supervisor	Trimestral	Realizar auditorías en el departamento para asegurar la estandarización de procesos y cumplimientos de políticas establecidas.
			Todos	Registro perfecto	Supervisor	Mensual	Realizar un cierre preliminar el día 30 de cada mes para asegurar que los datos estén registrados en las cuentas contables correctas y asegurar la confiabilidad de los informes financieros.
			Cuentas por Pagar		Supervisor	Mensual	Asegurar que las obligaciones registradas en la contabilidad de cada unidad de negocios, representan deudas reales de la empresa, debidamente autorizadas.
1. Aprendizaje	Hacer que todos los colaboradores comprendan la importancia de lograr una eficiencia en las operaciones.	Ambiente laboral	Todos	Porcentaje de asistencia en capacitaciones.	Supervisor	Por evento	Incrementar la capacidad cognitiva de las colaboradores referente giro del negocio.

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño del cuadro de mando integral

La propuesta del Balanced Scorecard contribuye al establecimiento de un cuadro de control para la medición de los porcentajes de error, así también evaluar la productividad individual en la entrega de la financiera en tiempo y forma.

Como lo muestra el cuadro anterior, con la propuesta se lograría satisfacer los objetivos del negocio que van desde el aprendizaje, procesos, clientes y hasta el financiero con el fin de identificar si los mismos cumplen con la visión general de la empresa, para lograr una eficiencia en la operación a través de medir las transacciones y generar planes de acción en función al margen de error.

4.3 Indicadores clave de desempeño en cuentas por cobrar.

Con el propósito de establecer indicadores clave de desempeño en la empresa se analizó la situación financiera de la misma, en donde se consideraron los aspectos más relevantes, así como la comprobación del cumplimiento de las políticas financieras establecidas por la gerencia. A través de este análisis se dio énfasis a los saldos de los estados financieros relacionados con las áreas sujetas a evaluación, que son: cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Para efectos de determinar el impacto de los indicadores clave de desempeño se presenta el rubro de cuentas por cobrar.

Cabe mencionar que las políticas establecidas por la empresa para el área financiera, son las siguientes:

1. La rotación de las cuentas por cobrar se debe mantener en 60 días.
2. Los días pendientes de pago a proveedores se deben mantener en 90 días.

En la propuesta de indicadores clave de desempeño se establecen KPIs para la medición de las cuentas de balance y en este caso mide la finalización oportuna y precisa de conciliaciones de cuentas para cuentas del libro mayor, por lo que se revisa el saldo de la cuenta por cobrar con la finalidad de determinar si la empresa tiene cumplimiento en la gestión de la política.

A continuación, se presenta la integración de las cuentas por cobrar de la empresa:

Cuadro 19.
Integración de la cuenta por cobrar de la empresa Cilindros S.A.
Saldo al 31 de enero del año 3.
Cifras expresadas en dólares.

Monto en Dólares	Antigüedad					Total general
	Cuenta	Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	
Intercompañías	5,672,577	1,742,500	2,565,260	1,396,606	1,428,247	12,805,191
Tercero	6,302,922	1,529,099	309,626	275,635	786,313	9,203,595
Total general	11,975,499	3,271,599	2,874,886	1,672,240	2,214,561	22,008,785
Contribución		54%	15%	13%	8%	10%
				82%	18%	3,886,801
				Política Cuentas por cobrar		

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

La cuenta por cobrar de intercompañías tiene siete clientes que integran el total de la cuenta y estas son empresas que operan en América del Sur.

Al analizar la integración proporcionada por la empresa se realizó una validación de la antigüedad de la cartera, es decir, cuántos días tienen las transacciones pendientes de cobro, en lo cual se evidencio que existen transacciones pendientes de cobro con mayor antigüedad de la política, la política establece que todas las cuentas por cobrar deberán mantenerse en un promedio máximo de 60 días plazo posterior a la emisión de la transacción.

El indicador de conciliación de cuentas busca establecer sí las partidas o transacciones abiertas en la cuenta están identificadas o tienen un plan de acción para cerrar de forma eficiente el problema por el cual no se logra cumplir con la política.

Entendiendo cómo funcionan las cuentas por cobrar en la empresa, el rubro intercompañías contiene todos los movimientos que se hacen entre empresas relacionadas y que son necesarias por la naturaleza del negocio, en este caso la

empresa Cilindros S.A. otorga la materia prima para las demás relacionadas con el fin de que puedan realizar su proceso productivo y también otros servicios que han pactado durante su planeación anual, estas establecen un porcentaje de ganancia para que sea rentable las transacciones de las mismas.

Al realizar el análisis sobre esta las transacciones de la cuenta por cobrar, enfocado en las transacciones contables que están incumpliendo la política de 60 días, existe una deficiencia en el manejo del proceso, debido a que cuando la intercompañía que compra el servicio emite constancias de retenciones por los temas de tributación que le competen en su región o país en el que se realizan la compra, estos no son centralizados a la persona que registra la aplicación del pago y por esa razón al momento que se reciben los pagos no logran conciliar la cuenta por cobrar contra los pagos recibidos, debido a que el analista no cuenta con la visibilidad correcta.

Lo anterior provoca que la falta de gestión en estas transacciones permita que la antigüedad de las cuentas por cobrar aumenten, posterior a la identificación de los errores y del giro completo de la transacción, es decir, la revisión de las cuentas de bancos con los créditos existentes, se logró generar planes de acción para que reduzca la antigüedad de estas transacciones.

Lo anterior permitió que el proceso de cuentas por cobrar para el rubro de intercompañías tuviera una disminución en su antigüedad, tanto en número de transacciones como en monto, por lo que para la antigüedad de 61 a 90 días se redujo USD 500,000.00 que representa 30% del monto total que se encuentra en ese rango y para las partidas que se encuentran con una antigüedad de más de 90 días, disminuyó USD 1, 010,000.00 lo que represente un 46% del monto total que se encuentra en ese rango de antigüedad.

Para la cuenta por cobrar que se encuentra en el rubro de tercero, se analizó de la misma forma con el indicador de finalización de las conciliaciones y se determinó que esta cartera está compuesta por 294 clientes.

Al realizar el análisis sobre estas transacciones de la cuenta por cobrar, enfocado en las transacciones contables que están incumpliendo la política de 60 días, existe una deficiencia en el manejo del proceso, debido a que la persona que aplica los pagos no incluye las referencias que en el estado de cuenta emitido por el banco, lo que impide realizar una aplicación correcta de todos los depósitos que se encuentran efectuados mes a mes.

Por lo que los depósitos que se reciben en bancos y no están conciliados con algún cliente en contabilidad se registran a una cuenta transitoria para que sea investigada y permita cerrar las transacciones durante el mes correspondiente.

Al no tener un factor de medición en la calidad de la ejecución de estas tareas importantes para la empresa, no se realiza el seguimiento adecuado que permita generar buenas prácticas contables.

En la determinación de los planes de acción se validó que la persona que haga la aplicación de estos pagos debe manejar un documento auxiliar que permita saber quién está pagando y que esto contribuya a que el analista de contabilidad pueda cerrar estas transacciones abiertas por falta de visibilidad.

A continuación, se presenta la tabla que contiene la integración de las cuentas por cobrar posterior a realizar la implementación del indicador clave de desempeño de conciliaciones de cuentas.

Cuadro 20.
Integración de la cuenta por cobrar de la empresa Cilindros S.A.
Saldo al 31 de enero del año 3
Cifras expresadas en dólares.

	Monto en Dólares Cuenta	Antigüedad				Total general	
		Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días		más 90 días
	Intercompañías	5,672,577	1,742,500	2,565,260	1,396,606	1,428,247	12,805,191
KPI	Intercompañías	5,672,577	1,742,500	2,565,260	896,606	418,247	11,295,191
	Variación %	44.30%	13.61%	20.03%	10.91%	11.15%	
KPI	Variación %	50.22%	15.43%	22.71%	7.94%	3.70%	
		5.92%	1.82%	2.68%	-2.97%	-7.45%	
KPI	Variacion \$	-	-	-	500,000.00	1,010,000.00	1,510,000.00
	Tercero	6,302,922	1,529,099	309,626	275,635	786,313	9,203,595
KPI	Tercero	6,302,922	1,529,099	309,626	275,635	536,313	8,953,595
	Variación %	68.48%	16.61%	3.36%	2.99%	8.54%	
KPI	Variación %	70.40%	17.08%	3.46%	3.08%	5.99%	
		1.91%	0.46%	0.09%	0.08%	-2.55%	
KPI	Variacion \$	-	-	-	-	250,000.00	250,000.00
	Eficiencia %	7.83%	2.28%	2.77%	-2.88%	-10.00%	
	Eficiencia \$	-	-	-	500,000.00	1,260,000.00	1,760,000.00 8%

Fuente: Elaboración propia basado como aporte del diseño de indicadores.

Durante la validación de la antigüedad explicado en los párrafos anteriores, fue posible identificar que las deficiencias en los procesos operativos impactan en la razonabilidad de las cifras, para en caso del efectivo aplicado de esta cuenta por cobrar, se encontraba duplicada en las cuentas de balance, puesto que ya se había realizado el pago de las mismas pero debido a la mala gestión o desconocimiento del proceso seguía generando antigüedad.

El cuadro 20 evidencia que el uso de un indicador permitió dar el seguimiento apropiado para la corrección de las transacciones que se encontraban pendientes de conciliar, la mejora que se obtuvo con el indicador fue la reducción de la antigüedad de un 18% a

un 11% lo que a nivel general contribuye un 7% por ciento en toda la antigüedad de la cuenta por cobrar. Adicional, el 7% a nivel monetario representa USD 1, 760,000.00 que mejoran el indicador de la antigüedad de la cartera.

CONCLUSIONES

1. Según la investigación realizada se comprobó que la aplicación de los indicadores clave de desempeño resultan en un beneficio económico, con el incremento de la productividad. Debido a que fue necesario validar la carga administrativa para la implementación de los mismos con lo que se logra una eficiencia en los resultados y en la parte operativa, se redujo de la cartera vencida del caso analizado, existía un 18% de transacciones mayores a 61 días y posterior a la implementación del análisis de cuentas como indicador, se logró reducir un 8% que representa USD 1,760,000.00 de efectivo aplicado, de la cartera de USD 22,008,785.19.
2. La estructura de trabajo presentada, muestra cómo es posible gestionar el volumen de las operaciones con la optimización de los recursos, aplicado a la fuerza laboral operativa se comprueba que se cuenta con el personal necesario para gestionar de forma eficiente y efectiva el servicio, siendo la unidad estratégica la que impacta de forma ineficiente el resultado de la operación con la generación de gasto administrativo innecesario.
3. Con reducción de la fuerza laboral de la unidad estratégica, se incrementa la utilidad neta en un 24.8%, lo que expresado en quetzales es Q 834,305.00, esto evidencia que la correcta estructura de la fuerza laboral para una empresa de servicios es clave para la eficiencia en los resultados de la operación, debido a que la unidad estratégica suele ser más costosa que la parte operativa, por las competencias y experiencia requerida para la gestión del personal y resolución de problemas operativos.
4. La evaluación de la productividad individual en la entrega de la información financiera en tiempo y calidad es clave para tener un valor agregado en la gestión de contabilidad y finanzas, debido a que se logra controlar y conocer a detalle el volumen procesado por tipo de actividad, lo cual permite establecer planes de acción para aquellos que no cumplen con la calidad requerida para la gestión

empresarial, al mismo tiempo esto contribuye al desarrollo de los objetivos del negocio, debido a que la calidad de servicio influye en la relación con el cliente.

5. Se estableció el calendario de cierre con base a los requerimientos y compromisos contractuales establecidos con el cliente, esto permite tener certeza que todas las operaciones fueron registradas dentro del periodo correspondiente, adicional proporciona un análisis financiero íntegro para la toma de decisiones.
6. El cuadro de control es clave para medir los porcentajes de error en la información procesada, el cual genera los niveles de tolerancia máximos y mínimos de error con los cuales se deberá ejecutar acciones reactivas y al mismo tiempo considerar las acciones preventivas de mitigación de estos errores, el éxito en la implementación de KPIs está en la adecuada gestión y por esta razón el cuadro de control contribuye a realizar las mediciones de manera objetivas.
7. El cuadro de mando integral no es una herramienta estática, debido a que con la evolución de los cambios en finanzas debe ser renovada para convertirse de reactivos a preventivos, en esta herramienta logramos consolidar las acciones actuales y a futuro para concretar las buenas prácticas contables que se desarrollan con la implementación de los indicadores clave de desempeño, también esta herramienta contribuye a la definición de los objetivos de la empresa que garantizan un mejor ambiente laboral y la disminución de la rotación del personal.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados obtenidos de la investigación, sugieren que la empresa debe implementar los indicadores clave de desempeño proporcionados en la propuesta, debido a que es representativo el crecimiento de la productividad en la generación de la información financiera para la toma de decisiones, esto se ve reflejado en la mejora en la reducción de la antigüedad de los saldos de la cuenta por cobrar.
2. Conocer el funcionamiento de la estructura empresarial es clave para la propuesta de cambios en favor de la eficiencia y efectividad, entender cuál es el costo beneficio de cada posición contribuye a considerar el aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa, para el caso de la unidad operativa, el uso de tecnologías de la información permiten que cada vez más puedan lograr eficiencia en el registro de todas las transacciones en un menor tiempo, lo que se refleja en una eficiencia en gasto de salarios con la disminución de las horas extras.
3. Evaluar la carga laboral de cada integrante de la unidad estratégica y operativa, debido a que los indicadores se pueden ver afectados si no existe una correcta validación las atribuciones en las personas, considerando que la respuesta favorable de los indicadores clave desempeño que garantiza en la correcta definición del volumen de trabajo.
4. Para la implementación del calendario de cierre, es necesario evaluar a profundidad la dependencia de unas actividades con otras, de esta manera se garantiza el éxito y la generación de valor.
5. Para el establecimiento de indicadores de productividad individual, se debe considerar que las personas involucradas directamente son las que darán el sentido de la medición, por esa razón estos indicadores deben ser objetivos debido a que de esta forma se genera el cumplimiento y el valor agregado en la operación.

6. Considerar que el cuadro de control es dinámico, es decir, el primer año puede que los porcentajes se establezcan en función resultados conservadores, pero con la experiencia que gana el recurso humano los indicadores puedan ser más ambiciosos.
7. Con la implementación de cuadro de mando, garantizamos una correcta visibilidad de la salud de la operación, pero es importante saber gestionar dicha información, es decir, se debe garantizar que los planes de acción que surjan debido al incumplimiento de los niveles máximos y mínimos de la calidad de la información sean ejecutados en los plazos establecidos para la nueva presentación y lograr la eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armijo, M. (2009) Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. (13 ed.). Santiago de Chile: Cepal.
2. Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Revista Uruguaya de enfermería, 5(2).
3. Boiarov, S. (2011). Lo que los líderes de recursos humanos deben saber sobre el teletrabajo. Ensayo. España.
4. Bonsón, E.; Cortijo, V.; y, Flores F. 2009. Análisis de estados financieros. Madrid (España). Pearson Educación, S. A. Páginas 284.
5. Cohen Karen, D.; y Asín Lares, E. 2009. Tecnologías de la información en los negocios México. McGraw-Hill. Quinta edición.
6. Calla Caceres, M. S. (2017). Efectos que ocasiona el planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera contable y la gestión de intermediación laboral de las cooperativas de trabajo y fomento del empleo en la Región Arequipa, año 2016.
7. Cisco Systems, Inc. (2007). Guía del usuario para conferencias web. California, Estados Unidos de América.
8. De Benito, B., & Salinas, J. (2004). Diseño de acciones formativas soportadas en videoconferencia. Tecnologías para la educación, Madrid: Alianza.
9. Graván, P. R. 2006. Historia del teletrabajo. España. Universidad de Sevilla.
10. Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del psicólogo, 29(1), 25-31.
11. Gitman, L. J.; y, Zutter, C. J. 2012. Principios de administración financiera. México. Pearson Educación. Decimosegunda edición. Páginas 720.
12. Hansen, D. R.; y, Mowen, M. M. (2007). Administración de costos. Contabilidad y control. México. Cengage Learning. Quinta edición.

13. Horngren, C. T.; Datar, S. M.; y, Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos. Un Enfoque gerencial. México. Pearson educación. Decimocuarta edición. Páginas 728.
14. Horngren, C. T.; Harrison, W.; y, Oliver M. S. (2010). Contabilidad. México. Pearson Educación. Octava edición. Páginas 896.
15. Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. Revista de la Facultad de Ingeniería, 23, 17-26.
16. Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.
17. Mallo, Carlos y Merlo, José (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. España. Mc Graw Hill. 414 pp.
18. Mason, A. G. (2002). Red privada virtual. Cisco Secure Virtual Private Network. Cisco Press
19. Molano R., A. (2013). El libro blanco del teletrabajo en Colombia. Corporación Colombia Digital.
20. Nava, Marbelis. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.
21. Pacheco, Juan, Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. Mc Graw Hill. 184 pp.
22. Rice, E. A. B. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis económico, 28(69), 55-78.
23. Robbins, S. P.; y, Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación. Páginas 752.
24. Romero Mora, P.; Saldívar Vaquera, C. E.; Delgado Ibarra, R.; y, Sánchez Montúfar, L. (2012). Tecnologías de la información y la comunicación. México. Pearson Educación. Primera edición. Páginas: 136.

25. Rothery, B., Robertson, I., (1996) Outsourcing - la Subcontratación. Mexico: Noriega Editores.

EGRAFÍA

1. AGEXPORT. Comisión de Contact Center & BPO. (en línea). Guatemala. https://export.com.gt/inicio?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=1%206
2. Armijos, J. (2017). Diseño e implementación de un modelo de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de hospitales públicos (Tesis de maestría). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149734>
3. Castillo, K. (2016). Beneficios financieros de la implementación de una estructura de trabajo virtual en la industria de BPO (Business process outsourcing) en Guatemala (Tesis de maestría). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5477.pdf
4. Invest in Guatemala. (2014). Industria BPO en Guatemala. Revista en línea. <http://www.investinguatemala.org>
5. Moss, L. (2013). Guatemala gains traction in English- language. (en línea). <http://www.nearshoreamericas.com/guatemala-primes-contact-center-growth/>
6. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Manuales de investigación aplicada. http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/manuales_de_investigacion_aplicada.html

ANEXOS

Entrevista realizada a gerente de BPO en Guatemala, de la empresa objeto de estudio.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

INSTRUMENTO TÉCNICO:	ENTREVISTA A UN EXPERTO
Fecha:	20/01/2020
Cargo:	Gerente de BPO

OBJETIVO:

Conocer el valor agregado de los indicadores claves de desempeño, en el área financiera para medir el rendimiento de los objetivos estratégicos empresariales.

1. ¿Considera fundamental el tema de la medición de la eficiencia en la operación para el departamento de finanzas de la empresa?

2. ¿Considera que los indicadores clave de desempeño muestran un valor agregado en la empresa?

3. ¿Cuáles serían las causas de no tener un factor de medición de la eficiencia en la operación?

4. ¿De acuerdo a su experiencia, como describe una estructura de trabajo en la cual se aplican indicadores clave de desempeño en sus actividades?

5. ¿Qué competencias deben tener los colaboradores que desarrollan el rol de procesamiento de cuentas por pagar?

6. ¿Describa de forma breve las atribuciones de este rol?

7. ¿Cuánto volumen de trabajo pueden procesar al día y bajo qué condiciones?

8. ¿Cuál es la compensación salarial para este rol?

9. ¿Qué competencias deben tener los colaboradores que desarrollan el rol de procesamiento de cuentas por cobrar?

10. ¿Describa de forma breve las atribuciones de este rol?

11. ¿Cuánto volumen de trabajo pueden procesar al día y bajo qué condiciones?

12. ¿Cuál es la compensación salarial para este rol?

13. ¿Qué competencias deben tener los colaboradores que desarrollan el rol de análisis en contabilidad general?

14. ¿Describa de forma breve las atribuciones de este rol?

15. ¿Cuánto volumen de trabajo pueden procesar al día y bajo qué condiciones?

16. ¿Cuál es la compensación salarial para este rol?

17. ¿Cómo contribuyen los indicadores clave de desempeño establecidos en la operación, dentro de la toma de decisiones?

18. ¿Cómo se define un calendario de cierre?

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estado de resultados integral	37
Cuadro 2. Estructura de medición de centros de costo en función a la operación.	39
Cuadro 3. Análisis de la fuerza laboral – porcentaje de participación por unidad.....	41
Cuadro 4. Costo salarial (por mes) – GTQ	42
Cuadro 5. Análisis de la fuerza laboral – porcentaje de participación total.....	43
Cuadro 6. Definición del personal estratégico	44
Cuadro 7. Determinación del volumen por persona	46
Cuadro 8. Definición del personal estratégico	47
Cuadro 9. Estado de resultados	48
Cuadro 10. Propuesta de calendario de cierre para cuentas por pagar	51
Cuadro 11. Propuesta de calendario de cierre para cuentas por cobrar	52
Cuadro 12. Propuesta de calendario de cierre para contabilidad general	53
Cuadro 13. Propuesta de indicadores clave de desempeño para cuentas por pagar. ..	55
Cuadro 14. Propuesta de indicadores clave de desempeño para cuentas por cobrar. .	56
Cuadro 15. Propuesta de indicadores clave de desempeño para contabilidad general.	57
Cuadro 16. Cuadro de control de indicadores consolidado.	59
Cuadro 17. Mapa estratégico de departamento de contabilidad y finanzas.	61
Cuadro 18. Propuesta de Balance Scorecard para la medición y seguimiento de los indicadores clave de desempeño.	62

Cuadro 19. Integración de la cuenta por cobrar de la empresa Cilindros S.A. 64

Cuadro 20. Integración de la cuenta por cobrar de la empresa Cilindros S.A. 67

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Cadena de Valor de los Procesos de BPO	35
Gráfica 2. Análisis FODA Industria de BPO de Guatemala	36