

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Perfil del gerente y sus resultados en la gestión de las
empresas de tercerización contable y financiera en Quito**

Autor: María Fernanda Cruz Armijos

Tutor: Fabián Raza

Quito, 2017



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, María Fernanda Cruz Armijos, autora de la tesis intitulada “Perfil del Gerente y sus resultados en la gestión de las empresas de tercerización contable y financiera en Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 25 de abril de 2017.

Firma:

Resumen

La presente tesis constituye una herramienta para el lector que desea conocer el perfil del gerente de una empresa de tercerización de servicios contables y financieros en la ciudad de Quito, así como los resultados de gestión obtenidos por una porción de este tipo de empresas con la información alcanzada en el último periodo fiscal reportado a la Superintendencia de Compañías.

Inicia con una clara definición de los objetivos del trabajo realizado, los cuales justifican la investigación efectuada. Se realiza una presentación de la teoría relacionada con las habilidades directivas, las principales funciones de un gerente y las bases teóricas para la selección del profesional, las cuales se refieren directamente con el tema de investigación y han servido de sustento literario de los temas tratados en el presente documento. Posteriormente, se ha utilizado un estudio cuantitativo a través de encuestas, con las cuales se procedió a realizar una investigación de campo con información real del año 2014, el cual fue el último período fiscal reportado a la Superintendencia de Compañías por las empresas registradas como prestadoras de servicios contables y financieros en la ciudad de Quito, a la fecha del desarrollo de la presente investigación. Basado en la información obtenida de la entidad de control que constituye la población a la cual se enfoca el estudio, se ha analizado el cuarto cuartil que contempla a las empresas que han alcanzado el índice de rentabilidad superior dentro de la población y en base a ella se ha verificado si lo establecido en el marco teórico se cumple en la práctica.

A través de la investigación se ha dado cumplimiento a los objetivos específicos planteados al desarrollar el estudio y como resultado se ha identificado que lo planteado en el marco teórico se cumple en la porción de la población analizada, de lo cual se desprenden las conclusiones del trabajo investigativo; y en función a los resultados alcanzados se procede a formular recomendaciones por parte de la autora las cuales se esperan que puedan servir como medio de referencia para los lectores del presente documento.

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado a mi familia quienes desde el primer momento me han dado todo su apoyo para que pueda continuar en el ascenso de mi desarrollo personal y profesional. De manera especial dedico este esfuerzo a mi madre quien cultivó en mi la constancia y la perseverancia para lograr que los sueños se vayan haciendo realidad.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente el apoyo brindado por mi familia y amigos para lograr este importante reto personal, de manera especial agradezco este logro a mi amado esposo Paúl quien me acompañó y me dio todo su apoyo a lo largo de este camino.

Agradezco también a Fabián Raza quien supo dirigirme en este proceso final con paciencia y comprensión en los momentos difíciles. Sin su ayuda no hubiera sido posible lograr este sueño.

Tabla de contenido

Introducción	8
I. Prólogo.....	8
II. Objetivos.....	10
1. Objetivo General	10
2. Objetivos Específicos.....	10
3. Justificación.....	10
4. Metodología	10
Capítulo primero	12
Marco teórico	12
I. Habilidades directivas.....	12
II. Principales funciones de un Gerente.....	19
III. Bases teóricas para la selección del profesional.	27
Capítulo segundo.....	29
Marco Empírico - Acopio y procesamiento de Información.	29
I. Fuente de información.	29
II. Resultados de gestión.....	32
III. Población	33
IV. Medidas de localización.....	33
V. Requerimientos de formación para el gerente de una empresa de tercerización contable y financiera.....	38
VI. Técnica de investigación.....	41
VII. Tabulación de datos	44
1. Perfil profesional.....	44
2. Años de experiencia.....	44

3. Determinación.....	45
4. Autoestima.....	46
5. Visión estratégica.....	46
6. Comunicación.....	47
7. Reciprocidad.....	48
8. Valores / Ética.....	49
9. Bases teóricas:.....	49
10. Entusiasmo.....	51
11. Disciplina.....	51
12. Otros.....	52
Capítulo tercero.....	56
Conclusiones y recomendaciones.....	56
I. Conclusiones.....	56
II. Recomendaciones.....	57

Contenido

Introducción

I. Prólogo

El constante cambio en el mundo empresarial exige día a día mayor eficiencia en las actividades que realmente agregan valor y menos derroche en el desarrollo de sus operaciones, haciendo que las actividades complementarias sean dejadas en manos de terceros especializados en cada una de ellas. Inicialmente fueron las grandes empresas multinacionales que son “organizaciones que, por lo general, tienen sus oficinas centrales en un país pero sus operaciones en otros” (Koontz y Weihrich 1994, 713) y quienes iniciaron con la tercerización de servicios, sin embargo esta práctica cada vez va siendo más común dentro del ámbito de negocios. Estas operaciones iniciaron con actividades de limpieza, comedores, comunicaciones, etc.; sin embargo ahora son funciones más especializadas las que cada día se encargan a terceros, principalmente a PYMES (Pequeñas y medianas empresas) dedicadas exclusivamente a estas actividades, como ejemplo se menciona los servicios de marketing, las relaciones públicas, el manejo de nómina, capacitaciones, sistemas y el registro y manejo contable entre otras.

El diccionario que elabora la Real Academia Española (RAE) no reconoce el término tercerización. En cambio, sí aparece un concepto que se utiliza como sinónimo: subcontratación. La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por la primera. Este proceso suele llevarse a cabo con el objetivo de reducir los costos (Definición.com 2008 - 2016).

El tercerizar un servicio tiene sus ventajas, las que se pueden resumir principalmente en encontrar expertos en una rama con quienes pueden establecer una relación temporal sin que existan compromisos a largo plazo, con ideas innovadoras que podrían estar carentes internamente, ocupando menores espacios de trabajo, reduciendo de esta manera costos fijos que tercerizadamente pueden ser manejados de forma variable; y así enfocarse en las actividades que son realmente vitales para agregar valor al negocio.

Una actividad de tercerización desencadena un fenómeno de creación de nuevas empresas que en su afán de brindar un servicio, se especializan en actividades que en el pasado fueron realizadas exitosamente por personas con el conocimiento requerido, y que en muchos casos lo iniciaron en aquel tipo de empresas que ahora se convierten en contratantes.

De ahí que nace el afán de identificar a través de este trabajo de investigación, el perfil del gerente en el segmento de las empresas de tercerización contable y financiera, para lo cual serán analizadas las empresas cuya rentabilidad sobre el patrimonio se ubiquen en el cuarto cuartil (el más alto) de todas las empresas registradas ante la Superintendencia de Compañías bajo esta actividad en la ciudad de Quito.

Así como se mencionan las ventajas que la tercerización puede ofrecer a una empresa demandante, es también necesario comentar que existen ciertas desventajas en el proceso, lo cual puede verse reflejado en los resultados de gestión de las empresas dedicadas a un servicio específico; entre ellas se puede mencionar la confidencialidad, la clara determinación de acuerdos sobre obligaciones y responsabilidades de cada parte y algo que se teme en esta relación es la pérdida de control sobre el resultado final y la calidad del mismo. Todo lo mencionado anteriormente puede demandar una constante capacitación en actividades integrales que revelan ciertos secretos corporativos, los mismos que sin el compromiso necesario puede originar fricciones en la cooperación requerida en la relación del cliente – proveedor y desencadenar algunos costos ocultos.

Todos los aspectos mencionados previamente afectan en los resultados de gestión de las empresas tercerizadoras y de manera especial en aquellas tercerizadoras contables y financieras por lo que es requerido que quien lidera estas actividades cumpla con ciertos requisitos fundamentales que lo lleven al éxito dentro de su negocio, por lo que nuestro trabajo de investigación nos permitirá identificar ¿Cuál es el perfil del gerente de las empresas de tercerización contable y financiera dentro de la ciudad de Quito?.

II. Objetivos

1. Objetivo General

Determinar cuál es el perfil, las características principales del gerente y sus resultados de gestión en empresas de tercerización contable y financiera.

2. Objetivos Específicos

- a) Identificar el nivel educacional, experiencia y principales habilidades y destrezas requeridas para el cargo de gerente de una empresa de tercerización contable.
- b) Armar el perfil requerido para un gerente a cargo de empresas de tercerización contable.
- c) Identificar los resultados de gestión que han tenido las empresas seleccionadas de tercerización contable y financiera en la ciudad de Quito.

3. Justificación

Las empresas tercerizadoras de contabilidad son una fuente de generación de empleo de profesionales calificados en esta área, las cuales contribuyen al desarrollo económico en el país y al desarrollo social al capacitar constantemente a los profesionales que laboran en ella. Sin embargo el crecimiento de estas empresas depende de una organizada y planificada estructura, pero principalmente de técnicas de dirección que permiten que este negocio crezca y se desarrolle eficientemente en el país, por tanto es necesario definir cuál es el perfil de los gerentes de dichas empresas para que sus similares puedan identificar sus posibles debilidades y aspectos a mejorar para competir con quienes se encuentran encabezando la lista de empresas de este sector en función de la rentabilidad sobre su patrimonio. También, se espera que esta investigación sirva como consulta para aquellos emprendedores que se encuentran motivados a crear su empresa dentro de este segmento.

4. Metodología

La investigación dará inicio con un estudio cualitativo a través de encuestas a gerentes de empresas de tercerización contable existentes en la ciudad de Quito, las cuales serán determinadas de acuerdo al índice de rentabilidad sobre patrimonio, cuyos

porcentajes se ubiquen en el cuarto cuartil de todas las empresas registradas ante la Superintendencia de Compañías bajo la actividad de servicios de contabilidad y consultoría tal como se detalla en el capítulo segundo de este documento. Este estudio cualitativo se complementará con los resultados que se obtenga de analizar a las compañías cuyo margen neto de utilidad se encuentre posicionado como los más altos dentro del cuarto cuartil de la población.

Adicionalmente, se buscará apoyo para la investigación, con cazadores de talentos profesionales que cuentan con perfiles requeridos por sus clientes para ocupar cargos en la posición de gerente general. La fuente de información que contempla la población analizada corresponde a los estados financieros presentados por las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre del 2014 que es el último período fiscal presentado a la mencionada entidad de control. Al tabular los resultados obtenidos de las empresas encuestadas, se busca definir el perfil predominante de los gerentes que lideran dichas empresas. Finalmente, se concluirá sobre los resultados obtenidos en la investigación de campo y la información teórica encontrada en los textos de consulta.

Capítulo primero

Marco teórico

El objeto del presente trabajo de investigación es determinar el perfil del gerente de empresas de tercerización contable y financiera, así como identificar los resultados de gestión alcanzados por los gerentes de compañías que obtuvieron la mayor rentabilidad sobre su patrimonio durante el último período fiscal.

Para iniciar con este trabajo de investigación, es necesario tener claro que un gerente es la “persona que lleva a cabo la tarea y las funciones de administrar en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa” (Koontz y Weihrich 1994, 711). Por lo tanto esa tarea de administrar requiere ciertas habilidades que permitan entre otras cosas, la búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos. Esto significa, por ejemplo encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada, lo cual es un factor para alcanzar una adecuada rentabilidad que es el interés que todo inversionista busca al iniciar un proyecto.

De ahí que se pretende realizar este trabajo de investigación definiendo el cargo del gerente, es decir la “estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones” (Koontz y Weihrich 1994, 714); con el fin de identificar las principales habilidades requeridas para la posición, enmarcadas en una definida cultura organizacional o lo que se diría es “el patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (713).

Al ser la dirección, “la principal función de los administradores, la cual implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan en las metas de la organización y del grupo” (714); se requieren habilidades y destrezas para sobrellevar exitosamente el desafío.

I. Habilidades directivas

Como se menciona anteriormente, el gerente que lidera una empresa deber poseer ciertas habilidades que lo conduzcan al éxito en su gestión. En el libro “Las habilidades directivas clave” de Samuel A. Malone, se menciona que el modelo

DESCRIBED de excelencia personal y empresarial es una síntesis de la mejor información disponible sobre el éxito tomada de la psicología, la programación neurolingüística, los principios de aprendizaje, el pensamiento estratégico, las finanzas, la gestión financiera y la ética (Malone 2003, 251).

De acuerdo al modelo DESCRIBED (Determinación, estima personal o autoestima, sistema estratégico o visión estratégica, comunicación, reciprocidad, ideales o valores y ética, bases teóricas, entusiasmo y disciplina), que considera que las personas de éxito son las que cuentan con estas características, por lo que se analiza cada una de ellas:

La *determinación* abarca aspectos como que la persona con esta habilidad se encuentre decidida a aprender y a conseguir sus metas con la suficiente fuerza de voluntad para mantenerse en línea y ceñirse a su tarea a pesar de contratiempos y desengaños, lo cual se califica como persistencia. A no temer al trabajo arduo y estar preparadas a invertir muchas horas con tal de conseguir sus ambiciones lo cual se encuentra contemplado en la resistencia. A superar la adversidad y la obsesión mediante la superación personal y las metas, a contar el conocimiento necesario para adaptarse y acoplarse al cambio, de manera que se pueda superar la resistencia; estos aspectos son los sellos distintivos de las personas determinadas. Los gerentes o directivos pueden apoyarse en el análisis del campo de fuerzas para identificar esas fuerzas que provocan e impiden el cambio, el cual se puede producir de dos formas: a) aumentando las fuerzas de empuje y/o b) reduciendo las fuerzas de restricción. Finalmente la determinación debe estar combinada y apoyada por una visión, unas metas y unos programas de acción, para la cual se podría recurrir al modelo ASPIRE que contempla: Análisis de la situación, Análisis SWOT, Planificación, Inicio del proceso, Revisión y Evaluación (21-49)

La *estima personal o autoestima* es “el valor que da uno a sí mismo. Es la seguridad que un individuo tiene en su capacidad para lograr las metas deseadas. Significa gustarse o sentirse bien con uno mismo, con su apariencia o su capacidad” (51).

El *sistema o visión estratégica* “es un enfoque sistemático que se utiliza para clarificar los objetivos a largo plazo, para tomar decisiones estratégicas y para comprobar qué progresos se han hecho para lograr dichos objetivos. El sistema o visión estratégica es esencial para tener éxito cuando se ocupa un puesto importante en la administración y distingue a aquellos que están destinados a hacer cosas de importancia en el ámbito de la dirección de los que siempre ocuparan una posición intermedia” (69-70).

La *comunicación* es una de las habilidades clave de los gerentes o directivos con éxito, pues éstos pasan la mayor parte de su vida comunicándose de una forma o de otra, consiguiendo de sus clientes y colaboradores lo que se plantea dentro de su gestión, por lo que necesitan saber cuáles son las formas más efectivas de comunicar su punto de vista. Samuel A. Malone menciona que el modelo PICTURE (Propiciar el timbre adecuado, Inflexión, Cortesía, Tono, Utilizar su capacidad de comprensión, Rapidez y Enunciación) y el modelo GRAPEVINE (Gestos, pausas recurrentes, Apariencia, Postura, Establecer contacto visual, Voz, Involucrar al oyente, Naturalidad y Entretenimiento) son herramientas que ayudan a convertirse en un buen comunicador.

La mayoría de los gerentes o directivos llevan diariamente a cabo actividades como las negociaciones, las reuniones, las entrevistas, el asesoramiento y la preparación, donde una adecuada comunicación es el factor clave.

La negociación es una herramienta utilizada frecuentemente en todo momento en el que una persona se comunica con otra, más aún cuando se habla del mundo empresarial, de ahí que dentro de la preparación para comunicarse con terceros y entrar a un proceso de negociación exitoso están habilidades como: el planificar, tener una posición abierta, comunicar, conocer a su oponente, explorar las opciones y terminar.

De igual manera se considera que las estrategias de negociación son: simplificar los objetivos, limitar la autoridad, aparentar la retirada, probar, determinar una fecha, actuar de policía bueno y policía malo, establecer una situación estándar y manifestar los hechos ya consumados (97-148).

La *reciprocidad* es la compenetración es el sentimiento de armonía que tiene uno consigo mismo y con los demás. El direccionar sus acciones de forma armónica con

sus valores y creencias. Contemplar a terceros como parte de uno mismo e interesarse por sus motivaciones puede llegar a ser un factor diferencial. Adicionalmente, es necesario mencionar que el depositar confianza o fé en otra persona es la base de la compenetración.

Como medio de soporte se puede utilizar la herramienta MEMORI (Minutos y no segundos, evaluar, memorizar lo posible, organizar, repetir e investigar) que es una herramienta útil para recordar los nombres de las personas, lo cual ayuda a lograr esa compenetración con los demás (149-164).

Sobre *Valores / Etica*, Samuel A. Malone considera necesario un estándar ético para vivir como personas y como organizaciones. Sin ese estándar es poco probable que tengamos éxito en nuestra vida personal o empresarial. Muchas personas dedicadas a la política o a la empresa han visto arruinadas sus carreras por un abuso de ética. Las organizaciones que no respeten una conducta ética verán como la legislación se la impone. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas han redactado sus propios códigos éticos. La ética es supervisada por la ley, los profesionales, los medios de comunicación y las asociaciones medioambientales, ya que muchos de ellos han redactado sus propios códigos éticos (191).

Otro aspecto a considerar son las *bases teóricas*. El ambiente, la conducta, la capacidad, las creencias, la identidad y la espiritualidad se encuentran vinculadas entre sí y determinan la efectividad y el éxito de su vida. Samuel A. Malone ha resaltado el modelo SABER (Sustituir los pensamientos negativos por positivos, afirmar, visualizar las situaciones de éxito, exteriorizar y representar) como forma de programar la mente para el éxito y se ha expuesto que las creencias principales para el éxito empresarial son:

- a) La orientación al cliente
- b) Sin defectos y hacerlo bien a la primera
- c) La gestión de calidad total
- d) La mejora continua

- e) El aprendizaje continuo
- f) La organización del aprendizaje
- g) La delegación
- h) Las personas son su recurso más importante (212-213).

“El *Entusiasmo* es la pasión que se siente por aquello que se hace. Sin entusiasmo existen muy pocas oportunidades de obtener un verdadero éxito. Se ha expuesto un modelo que muestra cuándo se consiguen unas experiencias óptimas. La fe es el motor que mueve el entusiasmo” (224).

La *disciplina* consiste en la habilidad para ceñirse a una tarea y mantenerla hasta el final. Sin embargo, necesita ser atenuada mediante habilidades de tipo empresarial” (247).

Adicionalmente, se considera que existen tres habilidades que todo gerente debe practicar en su gestión dentro de las organizaciones, estas son: el liderazgo, la toma de decisiones, manejo de informes gerenciales y el trabajo en equipo.

El *liderazgo* no tiene que ver con el ejercicio del poder de forma unilateral, sino con la movilización de la gente para que afronte desafíos que exigen nuevos hábitos, nuevos valores o prioridades, o nuevas formas de actuar en el mundo de la empresa. Se trata de conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas animándolas a que asuman la responsabilidad y hagan la tarea que sólo ellas puedan hacer (Press 2006, 12-13).

Al hablar sobre la *toma de decisiones* se observa que el nivel de la participación de otras personas en la adopción de decisiones podría estar determinado por cuestionamientos como ¿dispone el gerente de la información necesaria para tomar una decisión de alta calidad?, ¿es indispensable la participación de terceros para tomar una decisión? Las respuestas a los cuestionamientos planteados pueden permitir al gerente que determine la necesidad que otra persona, si la hubiera, participe en la decisión a tomarse y como debería ser esta participación. Sin embargo en el mundo real, existen situaciones imprevistas que requerirán la inmediata participación del líder o gerente de

una compañía en la cual basado en su conocimiento y experiencia deba ser tomada para salvar la situación emergente, y esta debe ser enmarcada siempre bajo principios éticos y morales.

Un aspecto adicional a considerar es el *manejo de informes gerenciales*, ya que generalmente, el gerente es quien se presenta frente al cliente para exponer resultados, propuestas, negociaciones entre otros temas y una de las habilidades que se busca en esta persona es que sepa manejar la presentación de esta información a través de informes que deben ser gerenciales, entendiéndose como tal a la información clara, concisa, exacta, de fácil visualización y entendimiento ya que los usuarios de esta información son personas de primer nivel corporativo cuyo tiempo es limitado y necesitan recibir toda la información relevante “en pastilla”, es ahí cuando la habilidad de preparar y presentar estos informes se convierte en un tema requerido.

El *trabajo en equipo* es una habilidad que todo gerente debe aplicar y fomentar dentro de su organización para que cada individuo colabore con su contingente intelectual y personal hacia la obtención de los objetivos planteados, de manera que todos sientan el compromiso y la responsabilidad del resultado final. El fomentar el trabajo en equipo otorga beneficios a todos los participantes ya que contribuye al éxito de lo obtenido, así como en el aprendizaje de las contribuciones que cada individuo trae consigo.

Adicionalmente a lo mencionado anteriormente, el gerente debe tener la capacidad para manejar una metodología de enseñanza flexible, para reconocer y distinguir la diversidad cultural y de esta manera poder administrar de manera general a sus colaboradores identificando sus motivaciones y llevándolos a trabajar en equipo. Además, la administración por objetivos a través del equipo de trabajo es un mecanismo recomendable cuando hacemos a todos o casi todos los colaboradores partícipes de los resultados utilizando el concepto de efectividad gerencial, considerando que la efectividad no es eficacia, es decir, es hacer las cosas correctas.

Por otro lado, Bill Reddin propone que el trabajo en equipo implica revisar y actualizar las dimensiones del trabajo, de manera que pueda ser identificado si este es

apropiado, revisar el progreso del mismo, intercambiar información y brindar una adecuada capacitación” (Reddin 1991, 56).

La verdadera ventaja competitiva de las empresas y el elemento diferencial de las mismas son las personas. Por lo que para poder llegar a movilizar a las personas que forman parte de una organización es preciso tener una visión clara de lo que esa organización puede llegar a ser; fijar objetivos, diseñar los procesos que hagan posible su consecución; y elegir, coordinar, animar y responder de las personas que van a llevarlos a cabo. Todo ello no es posible sin unos directivos con una visión amplia, capaces de integrar globalmente esos retos y de actuar en consecuencia (Córdoba Largo 2005, 109).

Es interesante lo mencionado por Lucía Mejeant en su propuesta del perfil profesional de un gerente educativo comunitario, en el cual se menciona que dentro de las habilidades que debe poseer un gerente de dicho perfil se encuentran: i) la Planificación, ii) la toma de decisiones, iii) la delegación de autoridad, iv) la comunicación eficaz, v) la confrontación y solución de problemas, vi) la motivación, vii) el papel de la confianza, viii) la administración del tiempo, ix) el desarrollo personal y/o profesional y x) las relaciones interpersonales (Mejeant 1997, D-001425).

También se puede hacer referencia al análisis realizado por Magaly Nieto en la definición del gerente de tecnología, su perfil e impacto de su gestión las organizaciones. En este documento si bien se hace referencia específicamente a un gerente de tecnología, se menciona que sus habilidades son: i) Habilidades y conocimientos para la gerencia de proyectos, ii) habilidades técnicas para la asimilación de tecnologías, iii) habilidades y conocimientos para la negociación de tecnologías, iv) habilidades para la creación e innovación tecnológica, v) Habilidades administrativas. En la descripción de las mismas, se menciona como la planeación, la dirección, el control, el conocimiento, la forma del manejo de la información, el poder de decisión y las cualidades humanas junto a los valores, definen las habilidades que debe tener el perfil de un gerente dentro de ésta área (Nieto Rivera 2001, 120).

II. Principales funciones de un Gerente

Otro de los aspectos importantes dentro de la presente investigación es conocer cuáles son las principales funciones que desarrolla un gerente, lo cual nos ayudará a definir el perfil del gerente de una empresa de tercerización contable y financiera y así conocer sus resultados de gestión. Los autores B.Dervaux y Ch.Croce en su libro “Las diez funciones clave del director de empresa”, presentan un conciso pero acertado enfoque de las principales funciones de las que todo gerente debe encargarse durante su gestión y las cuales se mencionan a continuación:

1. Conocer y evaluar el mercado

Todo gerente conoce que la clave del éxito se encuentra en una estricta planificación y planificar significa prever las ventas, las inversiones, los gastos, etc., saliéndose del plazo de un año para proyectarse en el mediano y largo plazo. Hoy en día, la planificación debe dirigirse hacia el mercado, se necesita conocer cuáles son los elementos del mercado que dan luz al cambio, se debe tener la capacidad de reaccionar frente a la competencia.

El motor del cambio viene del mercado, toda buena planificación radica en el adecuado análisis de las potencialidades que tiene el poder contar con un producto que satisfaga las exigencias del mercado al que se dirige.

“La empresa debe ajustarse al mercado, definiendo y desarrollando sus puntos fuertes. Adicionalmente la empresa debe aceptar los gastos de investigación en la medida en que éstos le permitan mejorar su eficiencia”, definiéndose a ésta como relación entre los resultados y los capitales invertidos en la medida que el resultado marginal esperado sobre el gasto suplementario aceptado sea mayor al resultado actual sobre el total de gastos actuales (Dervaux y Croce 2005, 15-28).

2. Determinar el precio de costo y rentabilidad

Toda empresa tiene como objetivos principales el alcanzar rentabilidad, una independencia financiera y la expansión de sus mercados. Estos objetivos se vuelven significativos ya que son difíciles de alcanzar cuando se atraviesa por un período de coyuntura económica desfavorable.

La rentabilidad se puede definir como relación que existe entre el beneficio neto y los capitales propios invertidos en la empresa, la cual depende de diversos factores como son el volumen de ventas, la cuantía del activo y pasivo.

El gerente para salvaguardar y/o mejorar la rentabilidad de la empresa deberá prestar atención al costo en dos aspectos:

- a) El establecer y calcular el costo para posteriormente determinar el precio de mercado.
- b) El aprovechar y controlar al máximo el costo para que le permita tomar decisiones adecuadas.

Tomando en cuenta los literales anteriores, el gerente necesita resolver dos problemas antes de determinar el costo de sus productos o servicios:

- a) “Elegir los centros de análisis que van a permitir la distribución de las cargas.
- b) Operar entre diversos métodos de costo en función de las decisiones de imputación de costos que determine el gerente”.

Es entonces cuando, la contabilidad analítica, se convierte para el gerente en la herramienta que le permita determinar el costo y basada en ella pueda proceder a tomar decisiones. La comparación entre el precio de venta definido y los resultados obtenidos, le permitirá al gerente de la empresa llevar a cabo un análisis crítico del procedimiento de cálculo del costo. Con una adecuada información, el gerente podrá poner en práctica diversas medidas correctivas con objeto de, mejorar su enfoque del mercado y de maximizar a un tiempo determinado sus beneficios. Es indiscutible que la falta de una contabilidad analítica es una de las principales causas de quiebra de las empresas (29-45).

3. Controlar el crecimiento

Se puede denominar como crecimiento a la expansión que va de la mano con la rentabilidad de los capitales que fueron invertidos y con la capacidad que tienen estos de generar beneficios en el tiempo. El concepto de crecimiento puede tener connotaciones positivas para cualquier gerente cuando se basa en las “demás nociones favorables que

conlleva el término, es decir rentabilidad, ganancias, desarrollo; y con la facilidad con la que se presenta, tanto en los modos de crecimiento como en las formas de aparición (evolución del volumen de negocios, aumento del patrimonio)”.

El gerente debe situarse en el punto de intersección de un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad. Por ello es preciso controlar el crecimiento “ajustándose a algunos principios sencillos como:

- a) Plantearse el crecimiento dentro de una estrategia global a mediano plazo, considerando que es necesario primero reflexionar sobre el entorno y luego actuar sobre el mismo.
- b) No anteponer el crecimiento sacrificando otros objetivos, por ejemplo la independencia financiera.
- c) Ejecutar el crecimiento en bases sanas, principalmente manteniendo un balance bien estructurado que favorezca el desarrollo de la empresa.
- d) Asegurar la continuidad del crecimiento sin favorecer el incremento de actividades artificiales y momentáneas que pueden visualizarse en apalancamiento por la captación de clientes insolventes, pérdida de rentabilidad por aceptar operaciones que se desarrollan por debajo del costo o por un incremento de la cartera de clientes con los cuales se ha deteriorado los plazos de pago, etc”. (47-62)

4. Beneficiarse de la subcontratación

La administración tradicional ha dado paso a una creciente diversificación de actividades en todo nivel. La figura del esquema tradicional del empresario, el cual combinaba el trabajo y el capital para elaborar un producto y venderlo después en un mercado determinado, continua teniendo un valor pedagógico para manifestar algunos conceptos dentro de la administración, sin embargo ya no guarda una relación que se ajuste con la realidad. Existen compañías que mantienen una actividad específica principal, pero ésta no es nunca exclusiva. En el supuesto de que así lo fuera, los riesgos de mercado serían suficientes para destruir esta exclusividad del bien o del servicio ofertado.

Es claro que “resulta imposible conocer todo y saber hacer todo”. Por lo tanto, cuando llegamos a una coyuntura empresarial, es cuando nace la necesidad de tomar una decisión estratégica que es la subcontratación. En ocasiones resulta más económico recurrir a la subcontratación que hacerse cargo uno mismo de una actividad específica. Por añadidura, la empresa subcontratada está especializada en un proceso de fabricación o en un servicio determinado, por lo va a hacerlo mejor y más barato que si lo hiciera la propia empresa.

Se ahondará en el tema de la subcontratación ya que corresponde al servicio principal que brinda el perfil del gerente analizado en el presente trabajo de investigación.

Los autores Dervaux y Croce definen a la subcontratación como la forma de cooperación entre empresas en la que una de ellas, capaz técnicamente de producir un objeto determinado, se encuentra saturada y, por lo tanto, no puede hacerlo; o bien no está saturada, pero no puede fabricar dicho producto a un precio interesante, bien por ultimo no quiere fabricarlo. La empresa no puede o no quiere hacerse con el equipo necesario para la fabricación y confía ésta a una o varias empresas, que se denominan subcontratistas (64).

Es necesario recalcar que la subcontratación no es una solución de emergencia que permite responder a los altibajos de la coyuntura, sino que es también una opción estratégica definida por la gerencia con la finalidad de facilitar el crecimiento de la empresa sin que aumenten los costos fijos ni las existencias.

Los autores Dervaux y Croce mencionan que la subcontratación puede presentarse en tres casos:

- a) Subcontratación de capacidad, la cual se origina porque la empresa se encuentra saturada y ya no puede fabricar más. Entonces llega el momento en que hay que ajustar la capacidad de producción a la demanda que impera el mercado y se impone tomar la decisión de subcontratar por los plazos que ya no pueden dilatarse más y se ha recurrido a la organización de equipos suplementarios o a la realización de horas extraordinarias.

Es indispensable que el recurso de subcontratación se prepare con antelación, donde el gerente y/o sus colaboradores hayan estudiado previamente el mercado y consultado con las eventuales empresas subcontratistas para estar preparados llegado el caso de decir subcontratar; adicionalmente se debe realizar un estudio de rentabilidad. En este caso es necesario comparar el costo a través de la subcontratación con el costo de la fabricación por parte de la misma empresa. El costo debe definirse con la máxima precisión posible (66).

- b) Cuando la empresa no se encuentra saturada pero no puede fabricar el producto a un precio competitivo, porque cada empresa debe saber siempre cual es su competitividad para un producto dado.
- c) Cuando la empresa que no puede o no quiere dotarse de los equipos o recursos necesarios, es el caso de una subcontratación estructural (66-69).

5. Cuidar las relaciones con terceros

Sin importar el tamaño de una empresa, su forma jurídica o la naturaleza de su actividad, ésta no puede vivir de forma aislada. Las empresas necesitan del entorno desde el punto de vista económico; por un lado para procurarse de los recursos necesarios y de la información que son indispensables para su funcionamiento; y por otro lado para encontrar salidas a su producción (71).

Los autores Dervaux y Croce establecen que el entorno puede definirse con respecto a tres criterios: i) el marco geográfico (local, regional, nacional e incluso mundial); ii) los componentes del entorno (políticos, económicos, jurídicos, otras empresas, tecnológicos, sociales, culturales e internacionales) y iii) los emisores del entorno (clientes, proveedores, bancos y la Administración).

Sin un equilibrio en las relaciones con el entorno, la empresa iría a un eminente fracaso.

6. Motivar y delegar

Considerando que actualmente vivimos en un medio en constante evolución, la motivación que tiene el personal dentro de una empresa se convierte en un aspecto de

suma importancia no solamente para atender a las necesidades de la empresa sino también las expectativas del individuo.

Es fundamental que el gerente se encuentre convencido que la motivación favorece a que un empleado se sienta adherido a su trabajo, y esta motivación debe nacer de forma voluntaria por parte de los responsables de la organización, de las diferentes áreas de la organización, de las operaciones, es decir por los líderes en todo nivel, todos deben movilizarse por la fe en que la motivación es indispensable para el éxito (95).

La delegación se convierte en un acto de confianza que lleva al empleado a asumir roles y/o responsabilidades que requieren de un aporte adicional por alcanzar un objetivo personal o grupal en el cual el motor va en función del reconocimiento de este esfuerzo adicional.

7. Administrar las inversiones

Se entiende por inversión todo aquel desembolso del que se espera obtener provecho en varios periodos futuros. La particularidad de la inversión es que ésta constituye una importante inmovilización de fondos y cuya recuperación es incierta. La decisión de invertir es un objetivo que debe estar inmerso en las estrategias del manejo de capital de la empresa, teniendo como objetivo el mantener el crecimiento del capital. Las inversiones constituyen una herramienta necesaria para el desarrollo de la actividad.

En la mayoría de casos, “la decisión de invertir pone en aprietos al equilibrio financiero de la empresa” ya que se propone inmovilizar fondos que necesita para su giro del negocio y que deja de utilizarlo por una opción con un beneficio mayor. Esta decisión puede aumentar los riesgos de la actividad económica rutinaria, sin embargo la decisión de invertir debe venir acompañada de una expectativa de rentabilidad y ésta ha de ser suficiente para pagar los capitales inmovilizados y garantizar la recuperación de los fondos invertidos.

“El conocimiento de la cuantía y de la naturaleza de las necesidades de financiación que acarrea la inversión es el requisito de la aplicación de toda política de financiación” (111-124).

8. Minimizar los riesgos comerciales

Los riesgos se encuentran presentes en la administración y dirección de una empresa, así como en las decisiones de quienes se encuentran como responsables. El tomar decisiones sean estas a nivel estratégico o a nivel operativo, debe tener un equilibrio entre diferentes riesgos, algunos de ellos que son “los que guardan relación con la estrategia y la política de empresa en los ámbitos comercial y financiero. También hay otra clase de riesgos que guardan relación con la salvaguardia del patrimonio en sus diferentes formas y con la seguridad del funcionamiento de la empresa” (125-132).

Al hablar de riesgos comerciales es preciso considerar el análisis de los clientes en cuanto a su concentración de cartera y tipo de compras; y la gestión del riesgo conociendo al cliente en cuanto a su posicionamiento, imagen, redes de distribución; entre otros aspectos.

9. Salvaguardar la tesorería

“En un período de crisis y desaceleración de la economía se pone claramente de manifiesto hasta que punto una gestión sana de tesorería puede contribuir a la rentabilidad de la empresa, es decir a su supervivencia” (133).

Es entonces cuando los índices de solvencia y de tesorería se complementan con los indicadores sobre el manejo del inventario, cartera y proveedores. “Los análisis de equilibrio financiero y solvencia permiten saber si la empresa se mantiene en una situación financiera sana. La existencia de una situación sana es una condición necesaria, pero no suficiente, para el crecimiento de la empresa. Hay que conseguir, para esta, una rentabilidad suficiente que es generadora de crecimiento” (153).

10. Controlar las existencias

A partir de la época de los ochenta las empresas se dieron cuenta de la importancia de una gestión racional de las existencias, la cual determina una mayor rentabilidad de la empresa mediante la disminución de los costos. La importancia de las existencias va por la buena gestión de las mismas la cual permitirá mantener una adecuada satisfacción del cliente, así como también se debe considerar la importancia

que tiene una inmovilización de capitales que la empresa no puede invertir en otras necesidades y que podrá recuperarlo una vez que este inventario sea realizado, es decir se haya procesado y vendido (155-165).

Durante el desarrollo del presente capítulo, se ha desarrollado lo que varios autores consideran las habilidades directivas y las funciones que un gerente debe tener. Con el adecuado desarrollo de estas habilidades y las funciones mencionadas anteriormente, el gerente puede llegar a cumplir con los principales objetivos de su posición, las cuales deberían enmarcarse en el manejo de los recursos con eficiencia y calidad llegando a maximizar los beneficios de la empresa, es decir maximizando su rentabilidad.

En adición a lo descrito en los diez numerales precedentes, es necesario recalcar que el Gerente es fundamental dentro de la organización por los siguientes motivos (274):

- a) Su objetivo principal es asegurar que la organización cumpla con la producción eficiente de determinadas mercancías o servicios.
- b) El Gerente debe concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización.
- c) El Gerente debe hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización, adaptándola de un modo controlado a los cambios producidos en el entorno.
- d) El Gerente debe asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan.
- e) El Gerente debe constituir el vínculo central de información entre la organización y el entorno.
- f) El Gerente es responsable del funcionamiento del sistema de status de su organización.

III. Bases teóricas para la selección del profesional.

Al momento de seleccionar un profesional para una posición dentro de una organización se busca que la persona sea el candidato apto para desempeñarla; y para ello tradicionalmente los procesos de selección se han basado en que los conocimientos y la experiencia son los factores que determinan la capacidad de desempeñar el puesto ofertado. Sin embargo tanto las empresas como los reclutadores se han encontrado con situaciones en las cuales las personas cumplen con las condiciones de conocimientos y experiencia pero no logran los resultados esperados porque “no consiguen adaptarse a la empresa, tienen mala relación con su equipo de trabajo, superiores o subordinados, o bien no se sienten identificados con la organización” (González Merino 2015, 31-32):

González Merino hace mención en su libro de Selección de personal. Buscando al mejor candidato, lo que varios autores han aportado como visión de competencias. Tomando como base estas conceptualizaciones, se puede definir a las competencias como la capacidad de integrar los conocimientos, las habilidades, actitudes y el buen juicio para enfrentar situaciones complejas y llevar a cabo diversas tareas de forma efectiva y eficiente dentro del ejercicio de la práctica profesional

La autora menciona que los tipos de competencias pueden resumirse en tres aspectos: conocimientos, habilidades y capacidades.

1. Conocimientos.

Para desempeñar una función de forma eficiente y específica se requiere contar con conocimientos teóricos y técnicos que al momento de la práctica deben ser puestos en práctica ya que sin ellos sería prácticamente imposible realizar una actividad determinada. Si los conocimientos son amplios permitirán una ejecución con resultados superiores. Estos conocimientos nacen de una instrucción formal la cual estará acreditada por un título universitario, carnet de afiliación entre otros. Si bien un título profesional puede otorgar una certificación sobre la presentación de conocimientos técnicos requeridos, en algunos casos puede ser la experiencia o la auto instrucción quienes le hayan otorgado a un candidato esta competencia, por lo tanto puede ser un medio de verificación el aplicar una prueba de aptitud. Sin embargo en algunos casos el

poseer un título universitario se convierte en una exigencia fundamental para poder ejercer el puesto con garantías tanto prácticas como éticas (36-37,176).

2. Habilidades.

Las habilidades se concentran en poner en práctica de mejor manera el conocimiento, es “saber hacer”. Las habilidades técnicas serían suficientes para poder desarrollar un puesto de trabajo e integrarse a una organización si no se tuviera que relacionar con otra persona, lo cual es imposible (38).

La autora González Merino divide las habilidades en dos tipos: a) habilidades duras /orientadas a la tarea y b) habilidades blandas/orientadas a las personas, y describe las competencias envueltas en las mismas, las cuales contemplan las habilidades ya descritas anteriormente en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Las habilidades podrán ser evaluadas en un candidato a través de la experiencia que presenta en su hoja de vida, a pesar de no estar claramente descrita, se manifiestan en las actividades anteriores que ha desarrollado y que permite tener una idea con cierto nivel de error de las habilidades que presenta el postulante.

3. Aptitudes.

Las aptitudes también llamadas como capacidades o habilidades cognitivas son competencias más rígidas ya que son de carácter innato, no son moldeables ni fáciles de cambiar. En ocasiones se confunden las habilidades con las aptitudes pero se diferencian en el desarrollo que puede hacerse en las habilidades y no en las aptitudes (41).

Capítulo segundo

Marco Empírico - Acopio y procesamiento de Información.

I. Fuente de información.

La única fuente de información para el presente trabajo de investigación ha sido los datos existentes en la base de la Superintendencia de Compañías, de la cual se obtuvo el detalle de las compañías existentes y registradas bajo el código de actividad M6920 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) como “Actividades de contabilidad”.

Para acceder a esta información pública se ha ingresado a la página web <http://www.supercias.gob.ec/portal/>.

Gráfico 1.

Portal de Información



Fuente: Página web Superintendencia de Compañías

Se ha buscado la información relacionada al sector societario.

Gráfico 2.

Sector Societario



Fuente: Página web Superintendencia de Compañías

Se ha solicitado la información de las compañías por actividad económica.

Gráfico 3.

Compañías por actividad económica



Fuente: Página web Superintendencia de Compañías

En el árbol de actividad económica del CIU se encuentra el código M6920 perteneciente a Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditorías y consultoría fiscal, el cual se encuentra dividido en:

- a) M6920.01 Actividades de registro de las transacciones comerciales de empresas y otras entidades

- b) M6920.02 Actividades de preparación o auditoría de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas
- c) M6920.03 Actividades de preparación de las declaraciones tributarias de las personas y empresas; asesoramiento de representación de clientes ante las autoridades tributarias.
- d) M6920.09 Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera)

Gráfico 4.

Árbol de actividades

Expediente	RUC	Compañía	F. Constitución	País de Nacionalidad	Objeto Social	Estado Social	Tipo de Compañía	Actividad Económica Nivel 1	Actividad Económica Nivel 2	Actividad Económica Nivel 3	Actividad Económica Nivel 4	Actividad Económica Nivel 5
41	170018400021	AIR FRANCE SUICRSAL EN ECUADOR	14/01/1965	FRANCIA	TIENE POR OBJETO ASEGURAR LA EXPLOTACION DE LOS TRANSPORTES AEREOS.	ACTIVA	SUCRSAL EXTRANJERA	H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H51 - TRANSPORTE POR VIA AEREA.	H511 - TRANSPORTE DE PASAJEROS POR VIA AEREA.	H5110 - TRANSPORTE DE PASAJEROS POR VIA AEREA.	H5110.01 - TRANSPORTE DE PASAJEROS POR VIA AEREA.
427	109027000001	EL REPALLO CA	29/09/1990	ECUADOR	El objeto de la Compañía es la explotación del Petróleo EL REPALLO, de orientación católica y politicamente independiente; para cumplir este objetivo realizará todas las gestiones económicas y financieras necesarias.	ACTIVA	ANÓNIMA	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	C79 - IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.	C791 - IMPRESIÓN Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA IMPRESIÓN.	C7911 - ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.	C7911.01 - ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.
559	179022300001	METROPOLITAN TOURING CA	09/03/1993	ECUADOR	Declara a todo tipo de negocios y actividades turísticas: turismo nacional o extranjero, intermediación y venta de pasajes, paquetes, promociones y servicios turísticos, alquiler y renta de pajaros, agendas de viajes y turismo, a todo nivel de representación dentro del ramo turístico, así como también realizar el mayor de productos turísticos...	ACTIVA	ANÓNIMA	N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	N79 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES, OPERADORES TURÍSTICOS, SERVICIOS DE RESERVA Y ACTIVIDADES CONexas.	N791 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES Y OPERADORES TURÍSTICOS.	N7911 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES.	N7911.01 - ACTIVIDADES DE AGENCIAS DE VIAJES.
533	049001020001	MOLINOS SAN LUIS DA, LTDA.	11/01/1990	ECUADOR	La explotación de la industria molinera en todas sus etapas y a la realización de todo tipo de obras y operaciones civiles y mecánicas.	ACTIVA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	C105 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMORQUES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALICORN.	C1051 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA.	C1051.01 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA.
577	109007020001	PASIFICU ANDATAU CA.	15/01/1949	ECUADOR	PROCESADOR, RECOMENDADOR, INDUSTRIALIZADOR, COMPAÑIA, VENTA, COMERCIALIZADOR Y DISTRIBUIDOR DE los productos agrícolas como: maíz, papa, habas, lentejas, mazorcas.	ACTIVA	ANÓNIMA	C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	C107 - ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	C1074 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MACARRONES, FIDEOS, ALICORN Y PRODUCTOS PASTIFICADOS.	C1074.01 - ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALICORN Y PRODUCTOS PASTIFICADOS.

Fuente: Página web Superintendencia de Compañías

Adicionalmente, se obtuvo la información de estados financieros presentados por las compañías a la Superintendencia de Compañías a la fecha del último período fiscal que es el 31 de diciembre del 2014.

Gráfico 5.

Estados financieros



Fuente: Página web Superintendencia de Compañías

Con la información anteriormente mencionada se ha preparado una base de datos, en la cual se determina la población y que incluye los datos generales de las empresas y su información financiera, filtrando únicamente aquellas compañías activas ubicadas en los códigos M6920.01 y M6920.03 de la ciudad de Quito.

II. Resultados de gestión

Con la información obtenida se han aplicado indicadores de gestión relacionados con rentabilidad, escogiendo como marcador de nuestro estudio la “rentabilidad sobre patrimonio”

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Adicionalmente, se complementará el análisis de la información obtenida con el indicador de rentabilidad de “margen neto de utilidad”.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

III. Población

Las 55 compañías activas registradas en los códigos M6920.01 y M6920.03 de la ciudad de Quito son las que constituyen la población para el presente trabajo de investigación.

CIU	Total País	Quito
M6920.01	66	23
M6920.03	146	32
Totales	212	55

$$n = 55$$

IV. Medidas de localización

Se han determinado las siguientes medidas de localización:

1. Media

Es la medida numérica más importante de localización central de una variable, la cual se determina por la siguiente fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i}{n}$$

Tomando la información disponible de la investigación, la media son las empresas que obtuvieron un margen neto de utilidad del 4% obtenida sumando los porcentajes de margen neto de utilidad y el resultado dividido para la población.

$$\bar{x} = \frac{217\%}{55}$$

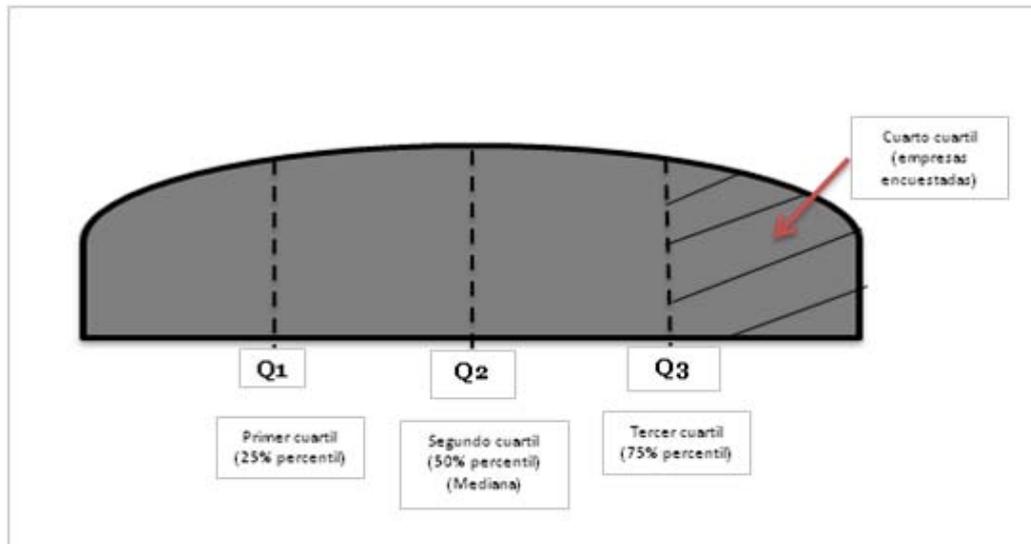
$$\bar{x} = 4\%$$

2. Percentiles

Al ser el percentil una medida que indica los valores y da información sobre la distribución de los valores sobre el intervalo. Se ha calculado los cuartiles del intervalo compuesto por las 55 empresas que constituyen la población de esta investigación, de manera que podamos identificar a aquellas que se encuentran en el cuarto cuartil (más alto) en función de la rentabilidad sobre el patrimonio.

Gráfico 6 .

Localización de los cuartiles



Fuente: Elaboración propia

a) Cálculo de los cuartiles

En primer lugar se ha ordenado a la población de 55 empresas de forma ascendente en función del margen neto de utilidad obtenido al aplicar este índice de rentabilidad.

El segundo paso fue calcular el índice i .

$$i = \left(\frac{p}{100} \right)$$

En donde p es el percentil y n es la población o cantidad de empresas que en el presente caso de investigación son las 55 empresas.

Primer cuartil (Q1)

En el primer cuartil se encuentran ubicadas las primeras 14 empresas con la rentabilidad sobre patrimonio menor de la población.

$$Q_1 = \left(\frac{25}{100} \right)$$

$$Q_1 = 14$$

Segundo cuartil (Q2)

En el segundo cuartil se ubican las empresas que se encuentran desde las posiciones 15 a 33 de la población con una rentabilidad sobre patrimonio que va desde el 0% al 12%.

$$Q_2 = \left(\frac{50}{100} \right)$$

$$Q_2 = 28$$

Tercer cuartil (Q3)

El tercer cuartil lo conforman las empresas localizadas desde la posición 29 a la 41 de la población con una rentabilidad sobre patrimonio que va desde el 13% al 44%.

$$Q_3 = \left(\frac{75}{100} \right)$$

$$Q_3 = 41$$

Cuarto cuartil (Q4)

En el cuarto cuartil se ubican las empresas con mayor rentabilidad sobre patrimonio y que son aquellas localizadas desde la posición 42 a la 55 de la población, con porcentajes que van desde el 45% al 242%. Las 14 empresas comprendidas en el mencionado rango son el objeto de información a través de la encuesta, para efectos del presente trabajo de investigación.

b) Detalle de la población a ser encuestada

El siguiente cuadro detalla la población compuesta por las 55 compañías activas registradas en los códigos M6920.01 y M6920.03 de la ciudad de Quito, con la rentabilidad sobre patrimonio obtenido por cada una de ellas con sus resultados al 31 de diciembre del 2014 y su posición dentro de cada cuartil.

Tabla 1.1

Población

Nº	NOMBRE	CIUDAD	CIU	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Q
1	ASESORES EMPRESARIALES FRANCEN CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	-140%	Q1
2	VIEGCONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	-61%	
3	CONSULTINGCRM CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	-36%	
4	FABRACO CIA LTDA	QUITO	M6920.01	-28%	
5	RUALCONS ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	-28%	
6	KPB BUSINESS ADVISORY KBPCORP S.A.	QUITO	M6920.01	-26%	
7	GRANT THORNTON DBRAG ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	0%	
8	VILLOTA Y ASOCIADOS CONSULTORES PROFESIONALES CIA.LTDA	QUITO	M6920.01	0%	
9	BATALLAS & BATALLAS AUDITORES Y ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	0%	
10	ERNST & YOUNG ECUADOR LTD. AUDITORES ASESORES FINANCIEROS Y	QUITO	M6920.03	0%	
11	TRIBUTARIOS ATTESTING GROUP CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	0%	
12	VS&P AUDITUM S.A.	QUITO	M6920.01	0%	
13	GLOBALPRO S.A.	QUITO	M6920.03	0%	
14	BARRASEC REPRESENTACIONES Y NEGOCIOS S.A.	QUITO	M6920.01	0%	
15	MC&B AUDIT CONSULTING C.L.	QUITO	M6920.03	0%	Q2
16	ASESORIA TECNICA & TRIBUTARIA ASTET CIA.LTDA.	QUITO	M6920.03	0%	
17	CONSULTORES TAMAYO & TRUJILLO CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	0%	
18	TRANSINVEST SA	QUITO	M6920.01	1%	
19	PROVEINNOVA S.A.	QUITO	M6920.03	3%	
20	GUEVARA DURAN & ASOCIADOS S.A. ASESORES CORPORATIVOS	QUITO	M6920.03	5%	
21	CLAPPER S.A.	QUITO	M6920.03	5%	
22	SIBULE ASESORES LEGALES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	6%	
23	ARQUITECTURA INDUSTRIAL ARQUINDUS C.L.	QUITO	M6920.01	6%	
24	ASESORES INTEGRADOS ASERINTEG S.A.	QUITO	M6920.03	6%	
25	ESPARTACORP S.A.	QUITO	M6920.01	7%	
26	SANCHEZ OJEDA CONSULTORES S.A.	QUITO	M6920.03	8%	
27	JOSE JALIL & HIJOS REPRESENTACIONES Y COMERCIO CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	10%	
28	JHF ASESORIA CONTABLE S.A.	QUITO	M6920.01	12%	
29	AENA, AUDITORES Y CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	13%	Q3
30	FABIAN SOLANO E HIJOS CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	14%	
31	ALPAX ADVISORS CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	15%	
32	MANAGEMENT & ASSURANCE CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	17%	
33	DEBE Y HABER SERVICIOS CONTABLES TRIBUTARIOS SERCONTRI S.A.	QUITO	M6920.03	18%	
34	HERRERA & MOSCOSO ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	20%	

N°	NOMBRE	CIUDAD	CIU	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	Q	
35	MAURICIO ARROYO & ASOCIADOS CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	24%		
36	SBV AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	M6920.03	27%		
37	CONTADORES GALO PONCE ASOCIADOS C.G.P.S.A.	QUITO	M6920.03	28%		
38	UGARIT CONSULTING SERVICE CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	29%		
39	CRUZ ABRIL ABOGADOS CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	29%		
40	TRUSTED-ALLIES CIA.LTDA.	QUITO	M6920.01	40%		
41	MYMCCTL CONSULTORES CONTABLES TRIBUTARIOS LEGALES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	44%		
42	PARTNER AUDITING AUDITORES INTERNACIONAL CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	45%		Q4
43	HUMANSUPPLY CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	47%		
44	IMPORTADORA CASA ANDRES IBT S.A.	QUITO	M6920.03	47%		
45	MODERNIZA CONSULTORES MODERCONSUL CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	48%		
46	ADKYBUSINESS CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	49%		
47	DESARROLLO INDUSTRIAL, COMERCIAL Y ENERGETICO DICOENER S.A. CORPORACION HOLDING	QUITO	M6920.03	56%		
48	EGAS TAMAYO & ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	M6920.03	59%		
49	SUPERCOM S.A.	QUITO	M6920.01	63%		
50	ASERTENCO CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	74%		
51	DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS PLANINGPROYECT S.A.	QUITO	M6920.03	78%		
52	LOGICTAX CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	80%		
53	EFI ESTRATEGIAS LEGALES FISCALES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	87%		
54	UNIGESTION S.A.	QUITO	M6920.03	100%		
55	SIGLO ECUADOR S.A. SIGECSA	QUITO	M6920.01	242%		

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se ha extraído en el siguiente cuadro a las compañías activas registradas en los códigos M6920.01 y M6920.03 de la ciudad de Quito, que cuentan con los mayores índices de margen neto de utilidad al 31 de diciembre del 2014 y al ser ordenadas por éste indicador se posicionan en el cuarto cuartil.

Tabla 1.2

Población

N°	NOMBRE	CIUDAD	CIU	MARGEN NETO DE UTILIDAD	Q
41	MODERNIZA CONSULTORES MODERCONSUL CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	6%	Q4
42	EFI ESTRATEGIAS LEGALES FISCALES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	6%	
43	HERRERA & MOSCOSO ASESORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	6%	
44	LOGICTAX CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	6%	
45	DESARROLLO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS PLANINGPROYECT S.A.	QUITO	M6920.03	6%	
46	EGAS TAMAYO & ASOCIADOS CIA. LTDA	QUITO	M6920.01	7%	
47	MANAGEMENT & ASSURANCE CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	8%	
48	SUPERCOM S.A.	QUITO	M6920.03	9%	
49	HUMANSUPPLY CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	10%	
50	MAURICIO ARROYO & ASOCIADOS CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	10%	
51	JHF ASESORIA CONTABLE S.A.	QUITO	M6920.03	13%	
52	UGARIT CONSULTING SERVICE CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	15%	
53	MYMCCTL CONSULTORES CONTABLES TRIBUTARIOS LEGALES CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	18%	
54	PARTNER AUDITING AUDITORES INTERNACIONAL CIA. LTDA.	QUITO	M6920.03	21%	
55	ADKYBUSINESS CIA. LTDA.	QUITO	M6920.01	47%	

Fuente: Elaboración propia.

V. **Requerimientos de formación para el gerente de una empresa de tercerización contable y financiera.**

Se ha obtenido dentro del medio de colocación profesional, los principales requerimientos de formación y habilidades buscados por cazatalentos para la posición de Gerente General de una empresa. Como resultado de esta investigación se ha identificado los siguientes requerimientos:

2. **Nivel profesional.**

Se observa que para la posición de gerente se busca preferencialmente profesionales con carreras afines a:

- a) Ingeniería comercial.

- b) Ingeniería en administración de empresas.
- c) Ingeniería en Finanzas.
- d) Economía.
- e) Ingeniería en contabilidad y auditoría.

3. Años de experiencia

Los procesos de reclutamiento buscan candidatos que tengan una experiencia mínima de cinco años en la posición de gerente de una compañía. En algunos casos requieren experiencia en la industria específica a la que pertenece la empresa contratante.

4. Habilidades del gerente

Dentro de las habilidades buscadas en los candidatos por los cazatalentos, se solicitan varias de las habilidades desarrolladas en el capítulo primero del presente trabajo de investigación.

Se ha tomado como referencia dos ejemplos de la página de la red social Likedin, en la cual se realiza publicaciones de ofertas para la posición de gerente general, en la cual se describen los requisitos buscados para la posición ofertada.

En el gráfico 7 se describe al cliente que es una empresa comercial y de servicios, quien busca un gerente general para incorporar a su equipo de trabajo.

Gráfico 7.

Proceso de selección (Ejemplo A)

ta
talavera & asociados

GERENTE GENERAL

Nuestro cliente una importante empresa del rubro comercial y de servicios, de larga trayectoria y líder indiscutible en su rubro, busca incorporar a su equipo de trabajo talentos de primer nivel.

Su objetivo será ejecutar y garantizar el cumplimiento de las estrategias empresariales a través de la planificación, organización, dirección y seguimiento a los procesos, logrando una gestión eficiente y rentable.

REQUISITOS:

- Profesional de las áreas de Economía, Administración, Ingeniería o ramas afines
- Postgrados en Adm. de Empresas o similares
- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares
- Amplio networking en el medio empresarial
- Sólido enfoque comercial

OFRECEMOS:

- Oportunidades de desarrollo profesional dentro de una importante empresa líder, con una gestión transparente y profesional
- Remuneración competitiva
- Estabilidad laboral y buen ambiente de trabajo

Los interesados deberán enviar su hoja de vida al e-mail: ktalavera@talaverayasociados.com o postular a través de la página web www.talaverayasociados.com, hasta el día **Miércoles 9 de Mayo** del presente, indicando el cargo de referencia, antecedentes laborales y personales, referencias laborales y expectativas salarial.

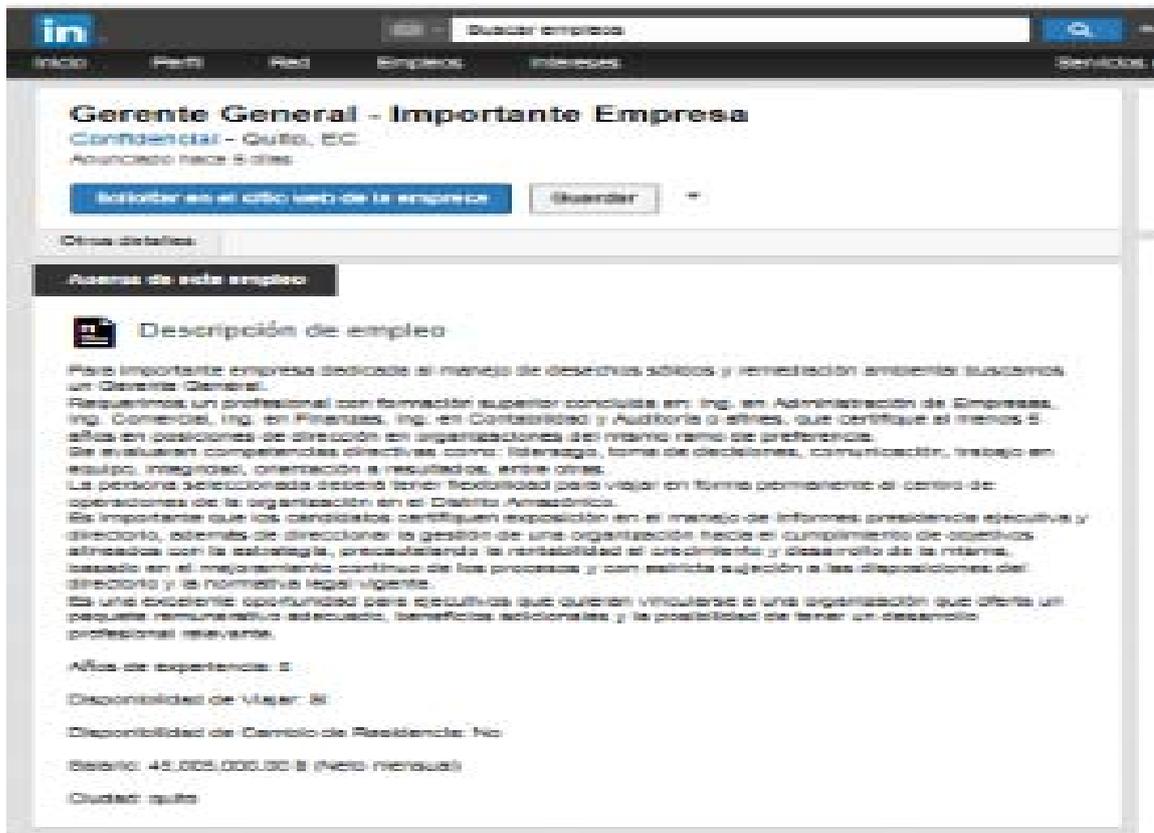
Síguenos en: [f /talaverayasociados](https://www.facebook.com/talaverayasociados) [@talaverayasoc](https://twitter.com/talaverayasoc) [in Talavera & Asociados](https://www.linkedin.com/company/talavera-y-asociados)

Fuente: Página oficial de Likedin

En la misma página de Likedin, se ha encontrado una segunda publicación en la cual describe al cliente que es una empresa de servicios, quien busca un gerente general y en la cual se describe las principales características de la empresa contratante y los requisitos del perfil que busca para incorporar a su equipo de trabajo. Ver Gráfico 8

Gráfico 8.

Proceso de selección (Ejemplo B)



Fuente: Página oficial de Likedin

VI. Técnica de investigación

La recolección de datos se ha realizado utilizando la encuesta como técnica de investigación y ésta ha sido dirigida a los gerentes de empresas de tercerización contable existentes en la ciudad de Quito y cuyo índice de rentabilidad sobre patrimonio se encuentra localizado en el cuarto cuartil de la población.

En función de la información levantada a través de la literatura relacionada con el presente trabajo de investigación y los requerimientos de formación planteados por empresas de colocación y selección de personal, se ha desarrollado una encuesta que permita delimitar el perfil que debe tener el gerente de una empresa de tercerización contable y financiera en la ciudad de Quito.

La encuesta contempla preguntas cerradas que buscan confirmar o descartar que el perfil de los gerentes entrevistados se enmarque en los siguientes aspectos propuestos:

1. Perfil profesional
2. Años de experiencia
3. Determinación
4. Autoestima
5. Visión estratégica
6. Comunicación
7. Reciprocidad
8. Valores / Ética
9. Bases teóricas:
 - a) Orientación al cliente
 - b) Eficiencia
 - c) Aseguramiento de calidad
 - d) Autoevaluación y mejora continua
 - e) Capacitación constante
 - f) Delegación
 - g) Interés en el talento humano
10. Entusiasmo
11. Disciplina
12. Liderazgo
13. Toma de decisiones
14. Manejo de informes gerenciales
15. Trabajo en equipo

Grafico 9.

Modelo de encuesta

ENCUESTA PARA PERFIL DEL GERENTE Y SUS RESULTADOS EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS DE TERCERIZACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA EN QUITO					
FECHA: _____					
EMPRESA ENCUESTADA: _____					
Perfil profesional					
Ing. Admin. de Empresas	<input type="checkbox"/>	Ing. Comercial	<input type="checkbox"/>	Ing. Finanzas	<input type="checkbox"/>
Ing. Contab. y Auditoria	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Años de experiencia					
0 - 2 años	<input type="checkbox"/>	2 - 5 años	<input type="checkbox"/>	5 en adelante	<input type="checkbox"/>
Habilidades directivas					
1. Determinación				SI	NO
¿Le teme al trabajo arduo y a invertir muchas horas en cualquier fase del proceso gerencial que podría no tener una resultado favorable?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Autoestima					
¿Sus colaboradores lo consideran capaz de alcanzar las metas propuestas?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Visión estratégica					
¿Su empresa cuenta con un plan estratégico y es evaluado con periodicidad?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comunicación					
¿Mantiene una comunicación constante con su equipo de trabajo?					
Semanal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>		
Mensual	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>		
¿Mantiene una comunicación constante con sus clientes?					
Semanal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>		
Mensual	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>		
5. Reciprocidad					
¿Dedica un tiempo razonable a sus clientes y colaboradores, cuando quieren comentarle sobre un tema personal?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Valores/Ética					
¿Sus clientes y colaborades reconocen en usted altos valores morales?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bases teóricas					
¿Son sus servicios orientados a los requerimientos del cliente?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El resultado final de sus servicios es sin defectos y en el primer intento o debe rehacerlo en varias ocasiones?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta su negocio con procesos de aseguramiento de la calidad?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Analiza la prestación de sus servicios y realiza mejoras continuas a los mismos?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Su empresa cuenta con un plan de capacitación en el cual usted es uno de los beneficiarios?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Delega actividades dentro de su organización?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Son las personas su recurso más importante?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Entusiasmo					
¿Es usted entusiasta y apasionado en lo que realiza?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Disciplina					
¿Cuándo inicia una tarea, sigue el plan establecido hasta el final?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Otros					
¿Motiva usted a sus colaboradores para asumir nuevas responsabilidades?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuándo se presenta una situación sin precedentes, consulta a sus colaboradores antes de tomar una decisión?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Prepara usted informes gerenciales que son presentados a nivel corporativo/directivo?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuándo elabora una nueva propuesta, la realiza con la intervención de sus colaboradores?					
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

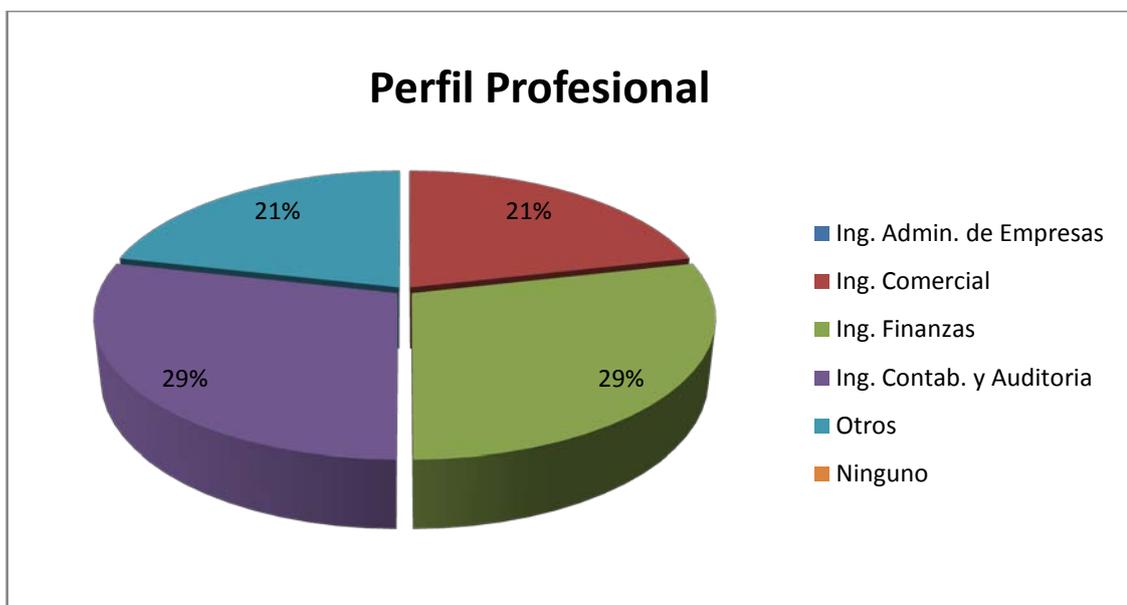
VII. Tabulación de datos

1. Perfil profesional

Al partir de la premisa establecida por los cazatalentos para la posición de gerente general encajado principalmente en cuatro profesiones, se evidenció que el 21% de la población encuestada no se encuentra en las profesiones sugeridas para el cargo, el restante 79% de la población cuenta con un título profesional en las carreras de ingeniería comercial (21%), ingeniería en finanzas (29%), ingeniería en contabilidad y auditoría (29%).

Gráfico 10

Perfil profesional



Fuente: Elaboración propia

2. Años de experiencia

Según la encuesta realizada, se identificó que el 64% de los encuestados tienen una experiencia mayor a cinco años en el cargo de gerente general, lo cual supone que su gestión ha llevado a tener los resultados obtenidos en las empresas que dirigen, los que se ubican en el cuarto cuartil superior del segmento analizado. El 29% de la población encuestada se encuentra ejerciendo el cargo entre dos y cinco años y apenas el 7% tiene una experiencia menor a dos años en esta función.

Gráfico 11

Años de experiencia



Fuente: Elaboración propia

3. Determinación

La determinación es una de las habilidades de los gerentes que en la mayoría de los casos es el motor para conseguir las metas planteadas y no decaer ante las adversidades diarias en el competitivo mundo laboral. El 100% de encuestados se considera una persona determinada y enfocada hacia sus objetivos.

Gráfico 12

Determinación



Fuente: Elaboración propia

4. Autoestima

El Autoestima es la fuerza motora para que el ser humano no flaquee ante las miradas externas. Que una persona cuente con la seguridad necesaria para accionar y proyectarlo ante quienes le rodean, se convierte en una habilidad positiva al momento de enfrentar el mando de una empresa. La totalidad de la población consultada, considera que sus colaboradores lo ven con la capacidad de alcanzar las metas propuestas.

Gráfico 13

Autoestima



Fuente: Elaboración propia

5. Visión estratégica

Según el 86% de los informantes que fueron encuestados tienen una visión estratégica que es evaluada constante para mejorar su negocio y mantenerlo sustentable en el largo plazo. Únicamente el 14% respondió que no cuentan con un plan futuro.

Gráfico 14

Visión estratégica



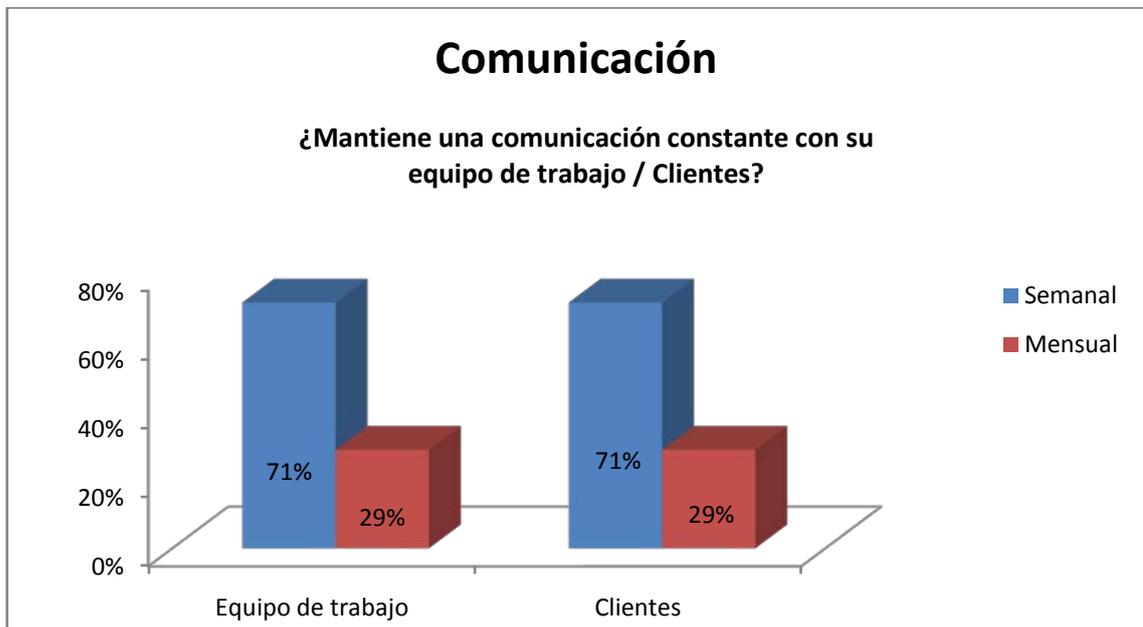
Fuente: Elaboración propia

6. Comunicación

La comunicación es una habilidad clave dentro del éxito en una buena gestión ya que permite resolver problemas de una manera efectiva y el 100% de los encuestados coinciden en manejar una buena comunicación con sus clientes y colaboradores. Se ha identificado el 71% de los encuestados realizan reuniones formales de forma semanal y el 29% restante lo realiza al menos mensualmente.

Gráfico 15

Comunicación



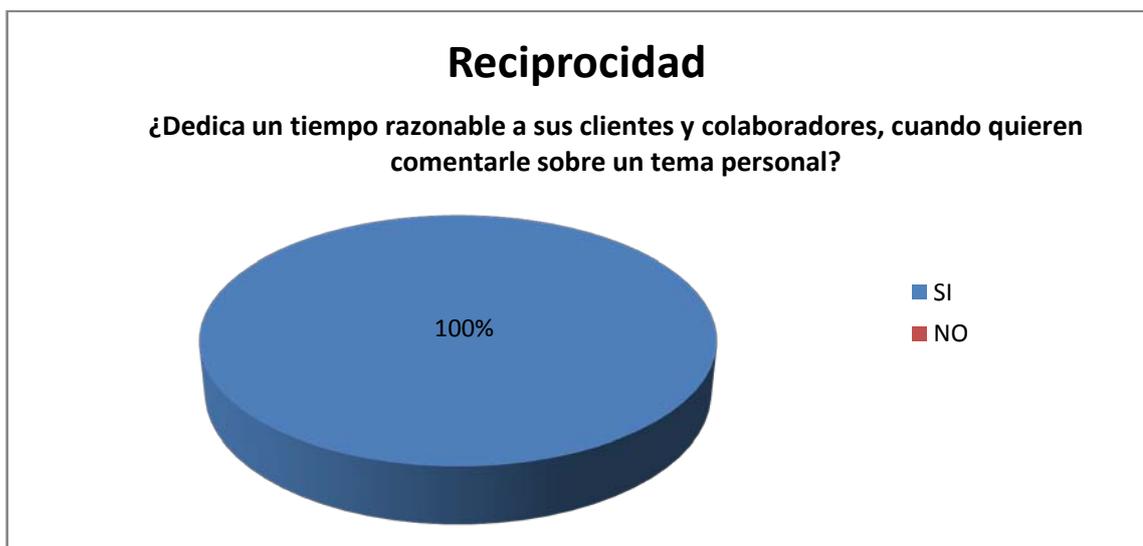
Fuente: Elaboración propia

7. Reciprocidad

La población encuestada asevera que maneja una compenetración con sus clientes y colaboradores y se interesa por ellos como pilares fundamentales en el camino de su éxito.

Gráfico 16

Reciprocidad



Fuente: Elaboración propia

8. Valores / Ética

Sin duda alguna la ética y los valores son un factor clave del éxito en la vida y esto es corroborado con los encuestados que aseguran contar con estas habilidades y más aún que sus colaboradores reconocen en ellos estos principios.

Gráfico 17

Valores / Ética



Fuente: Elaboración propia

9. Bases teóricas:

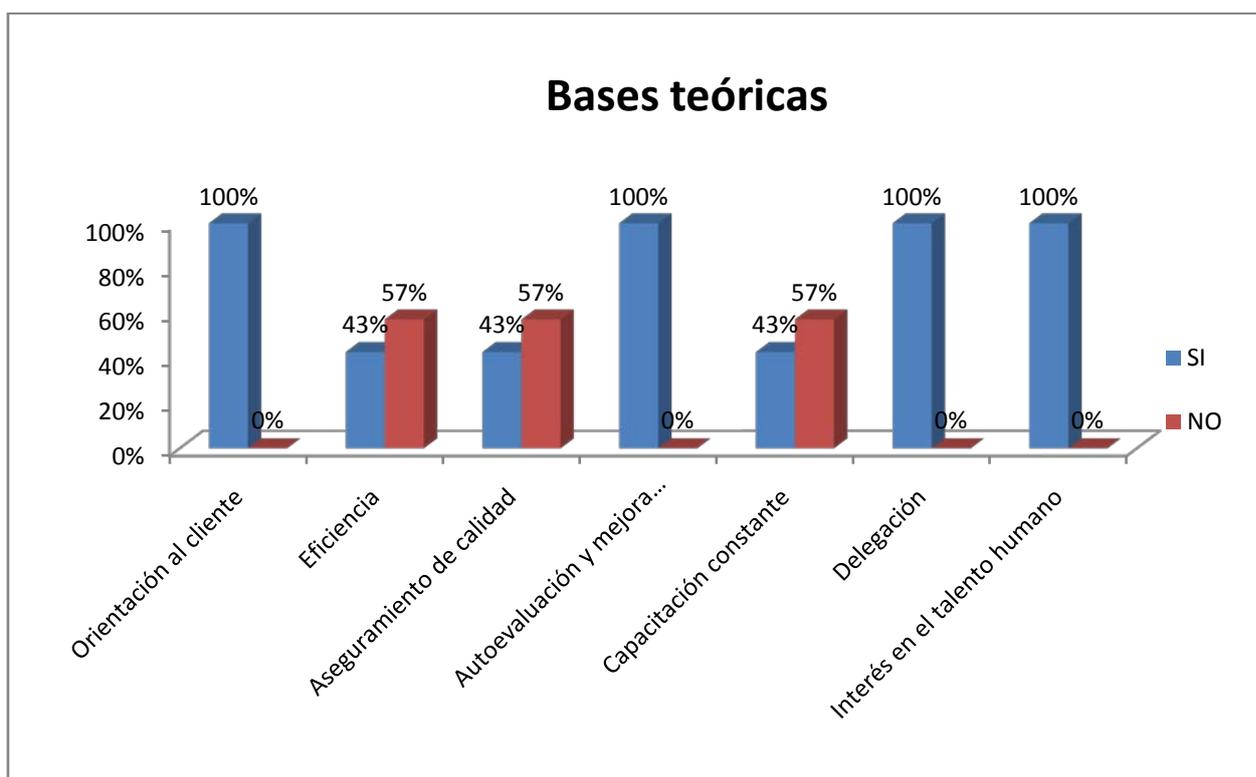
El conocimiento técnico, junto con la experiencia, el conocimiento del mercado y de los procesos internos son factores claves para el gerente y su gestión para mantener en el tiempo un negocio rentable. Estas bases teóricas han sido medidas en los siguientes aspectos a los encuestados:

- El 100% de informantes desarrollan su negocio con una orientación al cliente.
- El 43% de los encuestados reconocen que sus servicios son eficientes y realizados sin error a la primera vez, el restante 57% confiesa que necesita revisiones y rehacer su trabajo previo a la entrega del producto final de sus servicios.
- Únicamente el 43% de los encuestados cuentan con sistema de aseguramiento de calidad total, el 57% no dispone de una implementación de la misma.

- d) El 100% de los informantes ha revelado a través de la encuesta formulada que realiza autoevaluaciones de su gestión e implementa mejoras continuas al desarrollo de sus servicios.
- e) El 43% de los encuestados comentaron ser partícipes de una capacitación constante dentro su compañía, el 57% restante manifestó que no cuentan con un plan de capacitación o que son ellos quienes realizan las capacitaciones para sus colaboradores y clientes.
- f) El 100% de los informantes encuestados han manifestado que delegan actividades a sus subalternos.
- g) El 100% de la población encuestada, manifestó interesarse por el talento humano que labora con ellos.

Gráfico 18

Bases teóricas



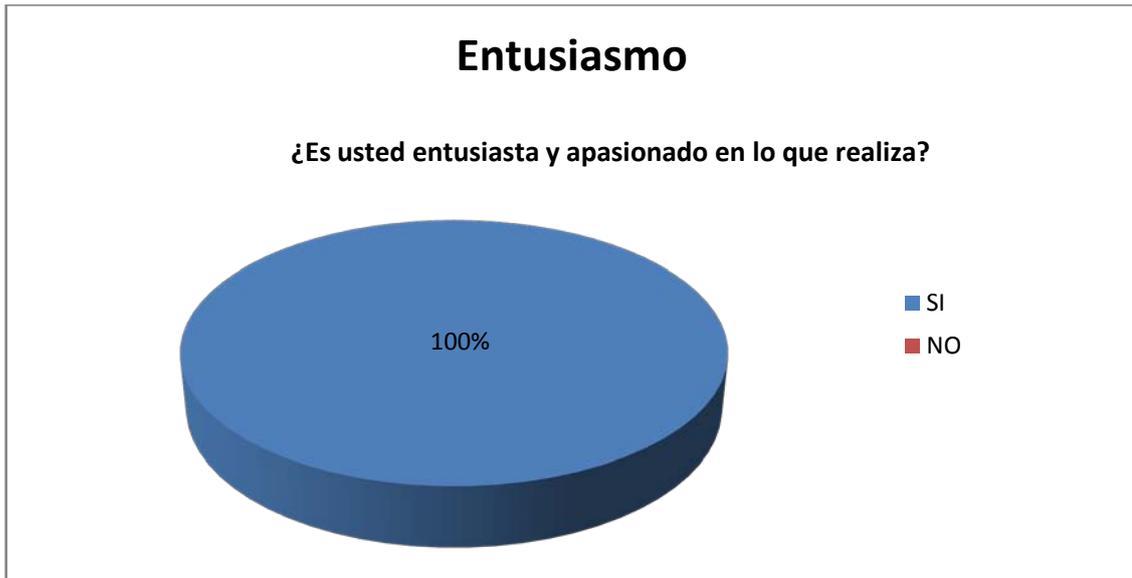
Fuente: Elaboración propia

10. Entusiasmo

El 100% de los encuestados se consideran personas entusiastas y apasionadas por lo que hacen. Su entusiasmo es el factor clave para alcanzar buenos resultados en su gestión y el motor para mover a quienes colaboran en su labor.

Gráfico 19

Entusiasmo



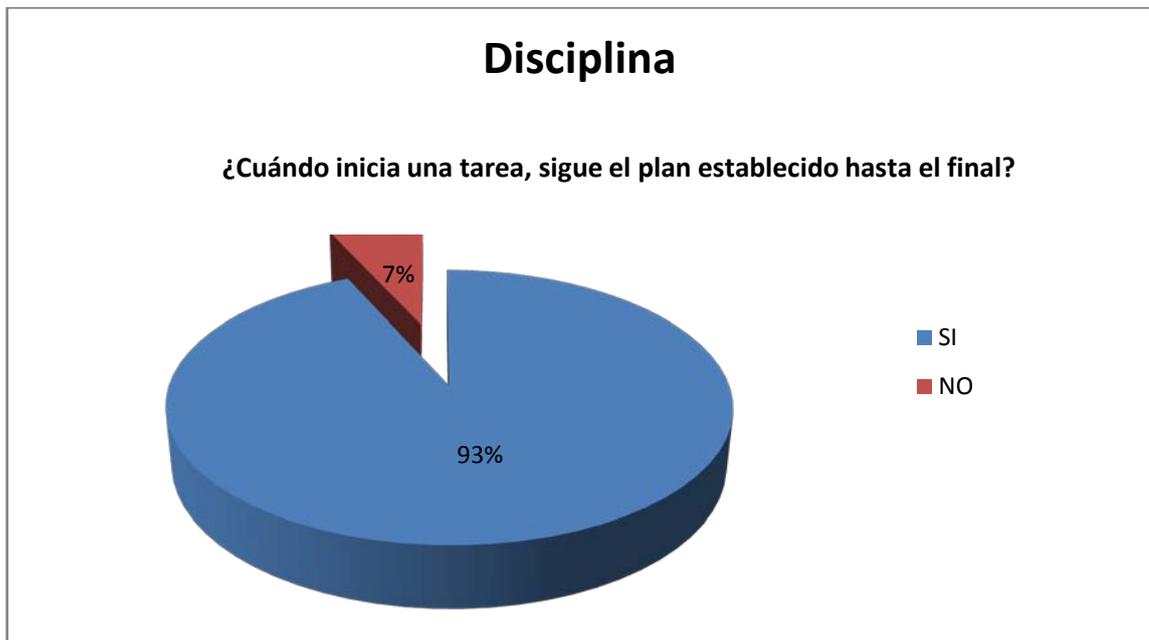
Fuente: Elaboración propia

11. Disciplina

Siendo la disciplina una habilidad importante que junto con la determinación llevan a un gerente a cumplir con los objetivos planteados, se observa que el 93% de los encuestados son personas que siguen el plan inicialmente establecido hasta llegar al final del mismo.

Gráfico 20

Disciplina



Fuente: Elaboración propia

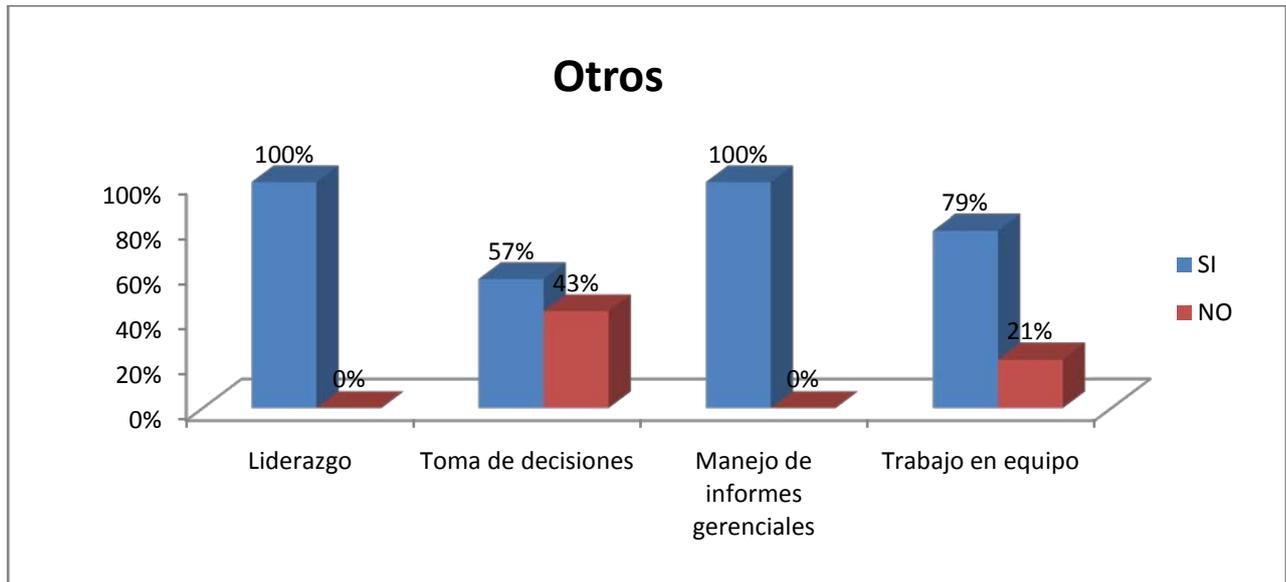
12. Otros

Otras habilidades clave que determinan a un buen gerente son aquellas que en el día a día permiten que una organización alcance sus metas y obtenga buenos resultados. Se ha medido las siguientes habilidades importantes en una buena gestión:

- El 100% de los encuestados se consideran líderes capaces de mover a su talento humano hacia nuevos retos y por ende a un crecimiento personal y profesional.
- La habilidad de tomar de decisiones es un requerimiento exigido en el perfil para gerente de una organización, sin embargo se ha observado que el 60% de los encuestados considera tener esta habilidad y el 40% ha informado que requiere asesorarse y consultar a terceros en el momento de tomar una decisión.
- El 100% de los gerentes consultados manejan informes gerenciales que son presentados a corporativos o mandos de primer nivel.
- El 80% de la población encuestada declara que trabaja en equipo y participa con su talento humano en la elaboración de nuevas propuestas para el crecimiento de su organización. El 20% restante prefiere hacerlo solo sin la intervención de otros colaboradores.

Gráfico 21.

Otras habilidades



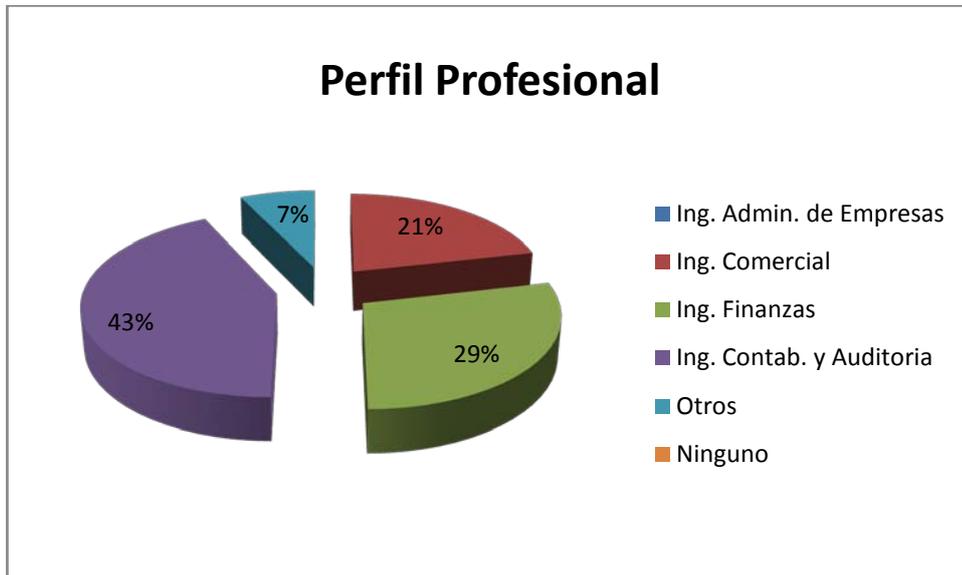
Fuente: Elaboración propia

Al considerar como medida complementaria al estudio, el índice de rentabilidad de margen neto de utilidad, se pudo observar que el 60% de las compañías que alcanzaron los porcentajes más altos localizados en el cuarto cuartil organizados bajo este índice, son parte del análisis previo realizado por la rentabilidad del patrimonio.

Al tabular la información organizada por el margen neto de utilidad, se observó que los resultados no sufrieron alteraciones en los aspectos encuestados, excepto en: i) los casos del perfil profesional en donde el porcentaje de de la población encuestada con título profesional en la carrera de ingeniería en contabilidad y auditoría paso del 29% al 43% y la población que no se encuentra en ubicada en las profesiones sugeridas para el cargo se modificó del 21% al 7%.

Gráfico 22.

Otras habilidades (Margen Neto de utilidad)

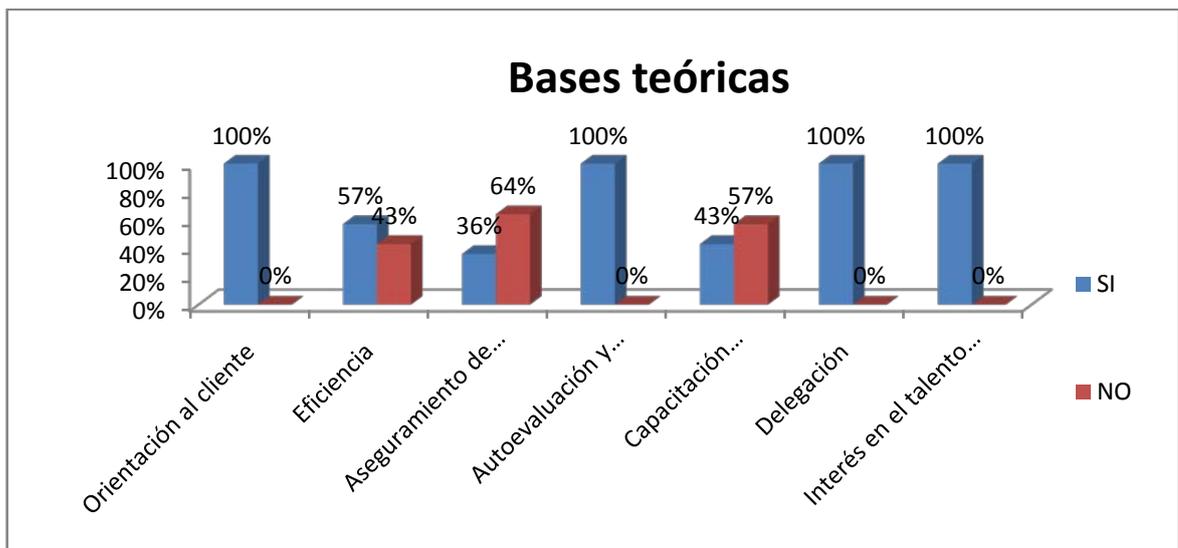


Fuente: Elaboración propia

ii) Para el caso de las bases teóricas, los resultados cambiaron en los aspectos de eficiencia del 43% al 57% y en aseguramiento de calidad que pasaron del 43% al 36% .

Gráfico 23.

Otras habilidades (Margen Neto de utilidad)



Fuente: Elaboración propia

Al 40% de la población que se modifica al ser analizada bajo el índice del margen neto de utilidad comparado con el estudiado por la rentabilidad del patrimonio, se le practicó a más de la encuesta diseñada para el presente estudio, una entrevista de manera que ésta permita profundizar en los aspectos que se marcan como débiles dentro de los resultados alcanzados a través de la encuesta. A través de la encuesta se pudieron identificar los siguientes aspectos:

- Las empresas encuestadas son PYMES y no en todos los casos cuentan con procedimientos estandarizados para ejercer su práctica en cada una de las operaciones y servicios brindados.
- Al ser empresas pequeñas, no cuentan con procesos de calidad diseñados para la ejecución y medición de los distintos servicios prestados.
- Las compañías entrevistadas no cuentan con un plan de capacitación diseñado para cada uno de los colaboradores que forman parte de las mismas.

Capítulo tercero

Conclusiones y recomendaciones

Como resultado del desarrollo del presente trabajo de investigación se puede determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

I. Conclusiones

Con el objeto de realizar el perfil planteado en el presente trabajo de investigación, se ha considerado que las confirmaciones obtenidas del 100% de los informantes encuestados sean en un 50% o más, una respuesta afirmativa.

1. En base a esta directriz, se puede concluir que el perfil del gerente de una empresa de tercerización contable y financiera en la ciudad de Quito debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) Contar con un título superior en carreras como ingeniería comercial, ingeniería en finanzas o ingeniería en contabilidad y auditoría.
 - b) Contar con una experiencia de al menos cinco años bajo el cargo de gerente.
 - c) Ser una persona determinada, con una autoestima alta, que cuente con una clara visión estratégica, una buena comunicación y predisposición para compenetrarse con clientes y colaboradores.
 - d) Contar con claros valores y altos niveles éticos.
 - e) Contar con un alto sentido de trabajo orientado al cliente.
 - f) Realizar periódicas autoevaluaciones y de ser necesario mejoras continuas.
 - g) Delegar y motivar a sus colaboradores a asumir nuevos retos.
 - h) Contar con un interés por desarrollar el talento humano.
 - i) Ser entusiasta y disciplinado.
 - j) Contar con habilidades de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.
 - k) Manejar presentaciones de informes gerenciales.
 - l) En base al perfil realizado, es posible concluir que los gerentes de las empresas encuestadas cumplen con los requisitos planteados para esta posición.
2. Adicionalmente se puede concluir que las personas encuestadas son gerentes que cuentan con las habilidades consideradas dentro del perfil planteado para el

cargo, y sus resultados de gestión medidos bajo el índice de rentabilidad sobre el patrimonio con la data del período fiscal del año 2014, han sido los más altos dentro de la población de empresas registradas dentro de la actividad de servicios de contabilidad y auditoría.

3. Uno de los resultados del presente trabajo de investigación, es que se puede concluir que a través del desarrollo de la metodología planeada fue posible comprobar que lo establecido en el marco teórico se cumple en la realidad del mercado en el que se desarrollan las empresas de tercerización de servicios contables y financieros en la ciudad de Quito y que al determinar cuál es el perfil, las características principales del gerente y sus resultados de gestión, se puede aportar con la definición de los requerimientos indispensables que un nuevo emprendedor debe poseer para la incursión como Gerente de una compañía rentable de éste segmento.

II. Recomendaciones

En base a las respuestas de los informantes encuestados y entrevistados, se formulan las siguientes recomendaciones para aquellos gerentes que se encuentran iniciando o buscan alcanzar un mejor posicionamiento dentro de su entorno competitivo:

1. Establecer procesos y procedimientos que permitan estandarizar el desarrollo de sus operaciones, de manera que puedan reducir el nivel de defectos en la presentación del resultado final de sus servicios.
2. Implementar procesos de calidad en las distintas etapas del desarrollo de sus servicios. Si bien, puede no ser factible la implementación de un plan formal de calidad total, se puede introducir este concepto dentro de los procesos internos.
3. En la mayoría de los casos, los gerentes de las compañías encuestadas son dueños de las mismas y son los principales instructores y capacitadores de sus clientes y colaboradores, sin embargo es necesario implementar planes de capacitación o auto capacitación para atender los requerimientos de sus clientes, los cuales van a la vanguardia de los cambios que impone el mundo empresarial.
4. Finalmente, si bien los gerentes encuestados en más de un 50% han informado tener las habilidades planteadas para el perfil analizado en esta investigación, es

necesario fortalecer aspectos como la toma de decisiones y el trabajo en equipo, involucrando a sus colaboradores en el aspectos del día a día que hacen no solo un mejor servicio sino que también fomenta el desarrollo personal del talento humano con menor experiencia.

Bibliografía

Córdoba Largo, Alejandro. *El reto de la gestión empresarial*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.

Definición.com. 2008 - 2016. <http://definicion.de/tercerizacion/> (último acceso: 25 de Febrero de 2016).

Dervaux, Bernard, y Charlésia Croce. *Las diez funciones clave del director de empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.

Gil Estallo, María de los Angeles. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic Editorial, 2000.

González Merino, María. *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor, 2015.

Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. México: Litografía Ingramex, 1994.

Malone, Samuel A. *Las Habilidades Directivas Clave*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003.

Mejeant, Lucía. *Propuesta del perfil profesional de un gerente educativo comunitario*. 1997.

Nieto Rivera, Magaly. «El gerente de tecnología, perfil e impacto de su gestión en las organizaciones.» *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 2001.

Press, Harvard Business School. *Cómo llegar a ser un líder efectivo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2006.

Reddin, Bill. *Gerencia por resultados, una organización en función de metas concretas*. Bogotá: Editorial Legis, 1991.