



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Contabilidad y Finanzas

“MEJORAS EN EL PROCESO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN EN EL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE - EMPRESA ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC, 2019”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Contador Público

Autor:

Joel Calle Rodríguez

Asesor:

Mg. Carola Salazar Rebaza

Lima - Perú

2020

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Joel Calle Rodriguez**, denominada:

**“MEJORAS EN EL PROCESO DE ENTREGA DE INFORMACIÓN Y  
DOCUMENTACIÓN EN EL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE -  
EMPRESA ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC, 2019”**

---

Mg. Carola Salazar Rebaza  
**ASESOR**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

---

Ing. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

## DEDICATORIA

Dedico de manera especial este trabajo, a Dios, que me guió  
y enseñó el camino hasta llegar aquí, a él se lo debo todo.

A mis padres, que fueron el pilar más importante  
en el crecimiento, personal y profesional.

A toda mi familia que es lo más valioso que Dios me ha dado.

## AGRADECIMIENTO

A Dios, porque me permite sonreír ante todos mis logros  
que son resultados de su ayuda.

A mis padres y hermanos que son promotores de mis  
sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>APROBACIÓN DE TESIS</u></b> .....	<b>2</b>
<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>TABLA DE CONTENIDOS</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1. Outsourcing.....	18
2.2. Factores de Outsourcing.....	18
2.3. Fases o etapas del Outsourcing.....	19
2.4. Áreas de la empresa donde se puede aplicar Outsourcing.....	20
2.5. Tipos de Outsourcing.....	21
2.6. Ventajas del Outsourcing.....	22
2.7. Desventajas del Outsourcing.....	22
2.8. Recomendaciones en la aplicación de la herramienta Outsourcing.....	22
2.9. Fundamentación del tema elegido.....	23
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</b> .....	<b>25</b>
3.1. Aspectos generales.....	25
3.2. Descripción general de la experiencia.....	25
3.3. Aportes y Desarrollo de experiencias.....	28
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>46</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1</b> <i>Cuadro Comparativo de variación enero y febrero 2019</i> .....	37
<b>Tabla N°2</b> <i>Cuadro Comparativo de variación febrero y marzo 2019</i> .....	38
<b>Tabla N°3</b> <i>Estado de resultados primer trimestre 2019</i> .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01: Servicios de Consultoría.....	08
Figura N°02: Servicios de Consultoría.....	09
Figura N°03: Servicios de Consultoría.....	10
Figura N°04: Servicios de Outsourcing.....	11
Figura N°05: Servicios de Outsourcing.....	12
Figura N°06: Organigrama.....	13
Figura N°07: Constancia de trabajo.....	16
Figura N°08: Cronograma del cierre contable.....	28
Figura N°09: Cierre de módulos .....	29
Figura N°10: Generación de asientos contables del área comercial.....	30
Figura N°11: Recepción de asientos contables al libro diario.....	31
Figura N°12: Cierre del mes contable.....	32
Figura N°13: Cronograma de obligaciones tributarias.....	33
Figura N°14: Cronograma de cierre contable – modificado.....	34
Figura N°15: Nota de crédito por descuento especial.....	35
Figura N°16: Nota de crédito por descuento especial.....	36
Figura N°17: R06: Trabajadores - Jornada Laboral enero 2019.....	39
Figura N°18: R06: Trabajadores - Jornada Laboral febrero 2019.....	40

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC., es una empresa especializada en los temas contables y tributarios. Su actividad principal es el "outsourcing" contable y de planillas. En estos temas no sólo se preocupa del cumplimiento frente a las leyes contables y tributarias, sino que se empeña en ser una consultora de la Gerencia sobre opciones contables para conocer el patrimonio y el resultado de sus negocios y operaciones.

La visión es la de promover y dar soporte a proyectos ambiciosos y diferentes que se apunten a la creación de modelos empresariales que otros envidien y quieran seguir.

En verdad, no existe una teoría que sea capaz de solucionar todos los problemas o acoger todas las esperanzas. Como en todas las cosas, el secreto del éxito está sabiendo discernir y escoger entre esas soluciones. Luego discurre por saber, adaptarla a su empresa y a su cultura.

Acuden a la compañía, quienes desean emprender algo difícil y diferente; quienes quieren tentar modelos de negocios avanzados y retadores. Para ello la empresa posee conceptos, talentos y metodologías, pero también, el consejo exacto para la situación que confrontan las empresas.

Desde el 2,005 la práctica profesional de la compañía ha recorrido el tiempo siempre mirando a nuestro País y a nuestro mercado. Desde el año 2,017 nuestro País entró en una etapa en el que la política generó muchos impactos en la economía, pero, sobre todo, en el mundo empresarial y en el mercado de consumo.



## Nuestros Servicios:

**Figura 1:** Servicios de Consultoría

# Consultoría

- **Pensamiento sobre la situación de su empresa**

En el devenir de la vida de las empresas se distingue un sector mayoritario que, ante la crisis, ha tenido que luchar con las restricciones existentes y montar cambios para desempeñarse con eficiencia y protección de su sitio y de su actividad.

No podemos olvidar que en el contexto de los días en que estas empresas vienen luchando han tenido que sobrevivir y luego implementar cambios que se han convertido en lecciones para el futuro. Se ha tenido que recurrir a Internet para mejorar nuestras ventas y hacer eficiente la cadena de valor de toda la Empresa.

Esta situación ha generado lo que llamamos "la receta" y esta contiene la siguiente secuencia:

1. Adoptar medidas de sobrevivencia.
2. Adecuación de la actividad de la Empresa al nuevo entorno.
3. Reflexión e interpretación financiera sobre el Modelo de Negocios que se debe seguir.
4. Reflexión sobre su repercusión sobre el Modelo Financiero de la Empresa.

Estas son las etapas que le sugerimos seguir y en las que lo podemos apoyar.

**Fuente:** Servicios que presta ELCF, Extraído de [www.bvoc.com.pe](http://www.bvoc.com.pe)

**Figura 2:** Servicios de Consultoría

### • Producto para las empresas no-restringidas

En la actual crisis existen sectores que, por la trascendencia de sus giros empresariales y/o su involucramiento en la consigna de salir de la crisis, han visto incrementadas sus operaciones, transacciones y su desempeño financiero.

Sin embargo, estas empresas han comenzado a sentir prioridades respecto de temas como:

1. Cómo asimilar y procesar eficientemente una mayor cantidad de transacciones que las habituales, lo que implica re-estudiar técnicamente los procesos y sistemas para determinar alternativas de solución para el presente y el futuro.
2. La situación favorable ¿no significa un cambio en nuestro mercado que nos obliga a buscar soluciones de emprendimiento distintas a lo normal? Esto significaría pensar, mediante estudio financiero, si no deberían pensar en insertarse en un mercado "contiguo", valorizar las marcas y hasta adquirir a uno de nuestros competidores.
3. De las lecciones aprendidas, ¿no es lógico invertir el tiempo en estudiar medidas sustantivas como modificar las políticas cuantitativas de personal o sus escalas salariales o la cuantía de los gastos de administración?
4. Esta crisis también nos está dejando preguntas sobre estados financieros nos muestran, por ejemplo, que los Gastos de Administración han seguido subiendo y no sería malo hacer un estudio de reducción de costos.

**Fuente:** Servicios que presta ELCF, Extraído de [www.bboc.com.pe](http://www.bboc.com.pe)

**Figura 3 : Servicios de Consultoría**

- **Producto para la consultoría financiera**

En los meses que estamos viviendo, hemos recibido varios pedidos de soluciones de emprendimiento distintas a lo normal. Específicamente se nos ha pedido estudios financieros orientados a valorizar marcas para adquirirlas o transferirlas a gente relacionada. Conforme hemos realizado estos estudios, comenzamos a recibir preguntas sobre temas de este tipo de estudios:

- ¿Cuál es la mensura de los efectos que está teniendo la crisis en los estados financieros de la empresa?
- ¿Podríamos incursionar en mercados contiguos, ahora que se ha abierto el mercado y todos buscan nuevos posicionamientos?
- Constrúyanos escenarios sobre la rentabilidad de la empresa en diferentes escenarios dependiendo de las cifras de ventas que logremos y la forma en que afrontaríamos los costos y gastos.
- ¿No deberíamos pensar en adquirir uno de nuestros competidores menores, es decir, de aquellos que o se han adaptado al mercado y muestran un posicionamiento ahora menor que el de antes?

Estas y otras formas de emprendimiento hacen mucho sentido cuando los posicionamientos de mercado cambian como hoy estamos atestiguando.

**Fuente:** Servicios que presta ELCF, Extraído de [www.bvoc.com.pe](http://www.bvoc.com.pe)

**Figura 4 : Servicios de Outsourcing**

## "New Look" del outsourcing contable

En este contexto, un tema tan importante como es la lectura mensual de los estados financieros de la Empresa se ha convertido en algo que se va, pues, nos los siguen enviando como antes de la crisis: profusos en cuentas de Balance General y huérfanos en el necesario análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas. Nos obligan a mirar la cuenta de caja y la de activo fijo en vez de interpretar el desenvolvimiento de las cuentas de ingresos, costos y gastos. Esto es muy peligroso en el contexto de la crisis actual.

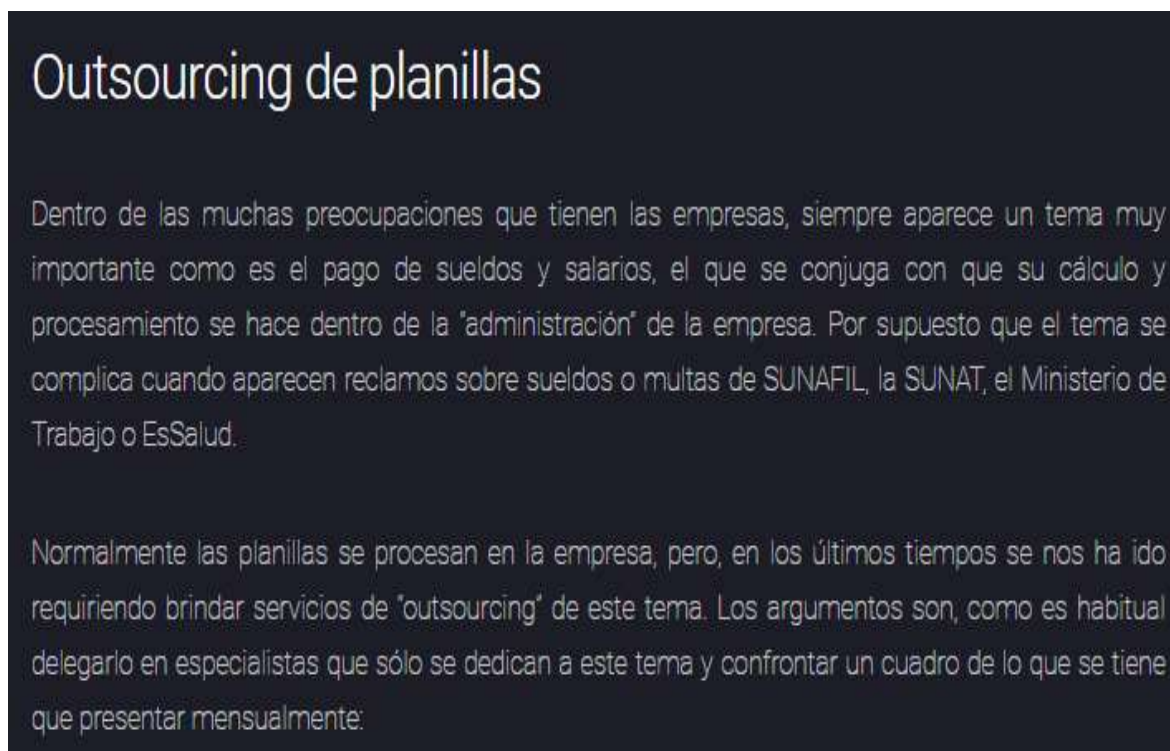
Nuestra área de "outsourcing" ha desarrollado un mecanismo por el cual convertimos mensualmente la contabilidad tradicional en el Ganancias y Pérdidas soñado. Le hemos agregado una fuerte cuota de interpretación gerencial adecuada a la realidad de su negocio y no al de las cuentas de un plan estatal. Por lo tanto, combinamos dos materias:

- nuestra especialidad en armar Estados de Ganancias y Pérdidas adaptados conceptualmente al contexto actual; con
- nuestra capacidad de haber creado un mecanismo que convierte los registros del Plan Contable General en la información que Usted necesita.

**Fuente:** Servicios que presta ELCF, Extraído de [www.bvoc.com.pe](http://www.bvoc.com.pe)



**Figura 5:** Servicios de Outsourcing



**Fuente:** Servicios que presta ELCF, Extraído de [www.bvoc.com.pe](http://www.bvoc.com.pe).

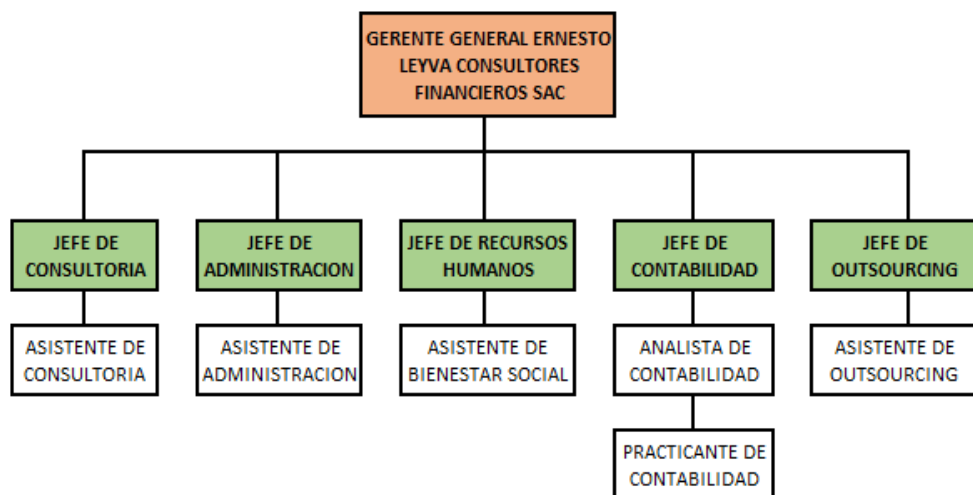
La empresa Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. con RUC 20512108670 ubicada en Av. Reducto Nro. 1370 Int. 301 URB Leuro Miraflores - Lima, inició sus operaciones el 01 de diciembre del 2005.

Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC., tiene como actividad principal el servicio de Asesoramiento Empresarial. Además, ofrece servicios complementarios como: Servicios de Asesoría Contable, Tributaria, Financiera y Laboral. Actualmente la empresa cuenta con 25 trabajadores, de los cuales 20 se encuentran en planilla y los demás trabajan de manera independiente (Recibos por Honorarios).

Sus principales Clientes son los siguientes:

- **Security Moving SAC.**
- **Relocation Peru SAC.**
- **Filtros Lys SAC.**
- **Agrícola Murga SAC.**
- **Agrícola Tarpukuy SAC.**
- **Servicios Murga SAC.**
- **Bodega Murga SAC.**
- **Corporación Inversiones Lys SAC.**

**Figura 6: Organigrama:**



**Fuente:** Elaboración propia. Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

En esta entidad he desempeñado diferentes cargos, tales como: Asistente Contable y Analista Contable, dichos cargos abarcan un periodo de tiempo desde el 25 de junio del 2018, hasta la actualidad.

Como **Asistente Contable**, fui designado al cliente Filtros Lys SA. El puesto tenía la finalidad de dar soporte al Analista contable y Contador, manteniendo al día el registro

de la información documentaria, así como el cumplimiento de las obligaciones tributarias según cronogramas de SUNAT.

Las funciones principales fueron:

Procesos y Registro a través de Sistemas Integrados (SPRINT)

- Comercio Exterior; facturas por compra de existencias, locales y del exterior, gastos de desaduanaje (liquidaciones de agente de aduana) DUAS, seguros de importación.
- Provisión de compras nacionales; materia prima, suministros, repuestos, envases y embalajes, mercaderías.
- Canjes de letras por pagar
- Control de retenciones del IGV para operaciones que apliquen.
- Valorización de importaciones; revisión de costos por carpetas de importación, verificación de cantidades, costos, notas de ingresos de almacén, costeo de la importación vía aplicativo.
- Provisiones de pólizas de seguro de planilla; SCTR (pensión-salud), Oncosalud, chequeo médico ocupacional
- Devengos de gastos
- Elaboración de anexos de cuentas; existencias por recibir, anticipos, cuentas por pagar diversas, préstamos de accionistas, entregas a rendir, ajustes por diferencia de cambio.
- Apoyo directo en el cierre contable mensual
- Preparación y declaración de impuestos mensuales y anuales de las empresas (PDT 621,617,626)
- INEI-Índice de precio nacional e importado, INEI-Encuesta mensual de servicios prestados, PRODUCE-Estadística industrial mensual.

Como **Analista Contable**, fui designado al cliente Security International Moving SAC. Teniendo como objetivo del puesto, dar soporte al Contador, cumpliendo con las obligaciones tributarias mensuales y anuales, ante SUNAT., así como también cumplir y coordinar los cierres mensuales haciendo seguimiento del cronograma de entrega de documentación e información, para cumplir con los plazos establecidos de entrega de EE. FF mensuales a Gerencia.

Las funciones principales fueron:

#### Procesos y Registro a través de Sistemas Integrados (ANT)

- Registro de facturas provenientes de gastos aduaneros
- Registro de facturas provenientes de importación y exportación
- Validación de facturas de ventas con el sistema ANT
- Dar conformidad de que las facturas de ventas fueron enviadas y aceptadas correctamente por el portal de SUNAT.
- Emisión de Notas de crédito, solicitadas por gerencia
- Registro de Entregas a rendir del área de comercio exterior
- Revisión de las compras del mes, y de la validez de los comprobantes
- Importación de detracciones al registro de compras
- Determinación de la liquidación de impuestos mensuales
- Declaración y pago del PDT 621, 617
- Determinación y pago del ITAN
- Determinación y pago de Rentas de no domiciliados
- Determinación y pago del PLAME
- Análisis de cuentas del balance, para los EE. FF
- Asiento de Depreciación mensual
- Asiento de Amortización mensual
- Proceso de tipo de cambio diario
- Proceso de diferencia de cambio mensual
- Devengo de gastos fijos mensuales
- Provisión de la planilla mensual
- Provisión de Vacaciones mensuales
- Provisión de CTS mensuales
- Provisión de Gratificaciones mensuales
- Conciliación bancaria mensual
- Apoyo en el costeo de servicios
- Envío del cronograma de entrega de documentos e información para el cierre mensual
- Generación de asientos contables provenientes de las áreas de la empresa
- Seguimientos del cumplimiento oportuno del cronograma mensual
- Apoyo a los requerimientos de SUNAT.
- Apoyo a los requerimientos de las gerencias.



**Figura 7: Constancia de Trabajo**



### CONSTANCIA DE TRABAJO

ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC, con RUC N° 20512108670, domiciliado en AV. REDUCTO 1370 -OFICINA 301 - MIRAFLORES, debidamente representado por ERNESTO LEYVA FOLEY, identificado(a) con DNI N° 08186000.

#### CERTIFICA

Que, el Sr. CALLE RODRIGUEZ JOEL, identificado con DNI N° 45542911, se encuentra laborando en nuestra empresa, desde el 25 de Junio del 2018 hasta la fecha, desempeñándose como **ANALISTA CONTABLE**.

Se emite este documento en cumplimiento a lo dispuesto en el D.S. N° 001-96-TR, Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo.

LIMA, 03 de Setiembre de 2020



ERNESTO LEYVA FOLEY  
DNI N° 08186000

ERNESTO LEYVA FOLEY  
GERENTE GENERAL  
ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS S.A.C.

**Fuente:** Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Outsourcing

El autor Harland (1996) sostiene que "el Outsourcing permite ejecutar fuera de la organización procesos internos no esenciales a la firma, tales como: seguridad, administración patrimonial, servicios jurídicos, reclutamiento y servicios de información contable" Por otro lado, el autor Heywood (2002) mantiene que "el Outsourcing es la transferencia de las funciones internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado". Por lo tanto, sostengo que el outsourcing se refiere a cuando una empresa contrata los servicios de un tercero para desempeñar una o varias tareas específicas por un período de tiempo determinado.

Así también, el autor Rosero (2014) define al outsourcing como: La subcontratación de servicios que pretende agilizar y reducir los costos que ocasionan los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de los organismos, facultando a las empresas a centrarse en el giro propio de su negocio, el outsourcing se ha convertido en un aspecto conocido en el mundo empresarial, hoy por hoy se lo usa como un término que comprende una serie de acuerdos; mismos que no siempre incluyen un valor agregado o la transferencia permanente de personal. Externalizar ciertos servicios tiene muchas ventajas para una empresa, suponiendo una reducción de costos significativa, ya que al invertir en un esfuerzo puntual se deja como costo variable algo que hubiera podido convertirse en costo fijo.

### 2.2 Factores de outsourcing

Pérez (2005), refiere que los factores del outsourcing consiste en la necesidad de reducir costos y aumentar el control del gasto del proceso. La competitividad cada vez mayor en los mercados hizo que las empresas necesitaran reducir costos para poder ser más competitivos. La tercerización aparece como una herramienta para reducir costos en determinados procesos que a la empresa le podrían resultar más costosos si los lleva a cabo la misma, ya sea por la poca especialización o porque a la empresa tercerizada le resultan más baratos los costos de los elementos para llevar a cabo el proceso (mano de obra, materiales, etc.). Al crecer las empresas se necesitan ocupar de las partes estratégicas del negocio y, para eso, subcontratan para no gastar recursos en cuestiones que no son claves.

## **2.3 Fases o etapas del outsourcing**

Cuando está especificado el proceso interno empresarial a transferir a un contrato outsourcing es relevante legalizar que es permanente con los objetivos estratégicos y metas de la empresa para los años venideros. Según Schneider (2004) las fases del outsourcing son las siguientes: planeación, contratación, implementación y plan de auditoría. Pérez (2005), señala que la etapa de transición del outsourcing tiene los siguientes factores para su éxito:

### **2.3.1 Planeación**

Dentro de esta etapa lo esencial es analizar el estado actual del proceso integral, realizar un análisis de la cadena de valor, buscando conocer cuáles serían las actividades que pueden ser tercerizadas Schneider (2004). La planeación es un proceso sistemático que tiene el objetivo de meditación de las actividades o pasos parte de cualquier proceso de aplicación de outsourcing. La planificación requiere tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente.

### **2.3.2 Contratación**

Esta etapa supone 3 fases: primero la selección del proveedor que se convertirá en el socio estratégico de la organización para lo cual se debe revisar el mercado y ver quiénes serían los candidatos óptimos que podríamos considerar para la licitación del servicio. Este proceso atraviesa las siguientes etapas: investigación de mercado, precalificación, evaluación, selección y revisión. Durante la investigación de mercado puede incluirse visitas a los proveedores potenciales. En la etapa de precalificación es importante definir criterios que permitan la selección adecuada. La evaluación supone que el proveedor demuestre haber entendido las necesidades de la empresa y que la propuesta que presente contribuya a la creación de valor Schneider (2004). Un adecuado proceso de selección permitirá elegir al proveedor que cubra las expectativas deseadas.

### **2.3.3 Implementación**

Para la implementación es necesario que el proyecto tenga un líder dentro de la empresa, el cual se encargue de servir de nexo con el proveedor de manera que las coordinaciones fluyan de mejor manera. Por otro lado, en esta etapa se deberá desarrollar los nuevos procesos que a partir de la contratación del servicio se realizará y se deberá revisar los impactos dentro de la organización luego de la implementación. Todos estos aspectos deben estar contemplados en el plan de implementación el cual debe ser validado tanto por el proveedor como por la empresa contratante Schneider (2004) En el plan de implementación se describirá, como se ejecutará los nuevos procesos del servicio.

#### **2.3.4 Plan de auditoría**

En esta etapa se debe evaluar si los resultados obtenidos luego de aplicado el outsourcing están alineados con los deseados por la organización, así mismo debemos revisar el nivel de servicio del proveedor y el funcionamiento operativo del mismo si va de acuerdo con lo acordado Schneider (2004). Por lo tanto, en esta etapa se corroboran si lo expuesto por el proveedor cumplió con los objetivos deseados

#### **2.4 Áreas de la empresa donde se puede aplicar outsourcing**

El outsourcing presenta un crecimiento constante, en vista de que muchas empresas están optando por delegar algunas de sus funciones en manos de especialistas, lo que conlleva a maximizar el rendimiento minimizando los costos Rosero (2014). Algunas de las áreas de aplicabilidad de outsourcing en las empresas son: financiera, marketing, recursos humanos, tecnología, entre otras, dependerá exclusivamente de la necesidad de asesoramiento que requiere el o los departamentos, en su mayoría es utilizado en el área financiera y tecnológica, cuyo propósito es dejar en manos de especialistas la actividad más importante que posee una empresa. Cualquier área de la empresa puede ser tercerizada, previa evaluación de los resultados y el impacto que pueda generar.

##### **2.4.1 Outsourcing en el área financiera**

Heywood (2002) explica que el outsourcing financiero crea oportunidades de gestionar la información contable a través de la intervención de un equipo especializado en esta área evidenciado mediante parámetros de medición de resultados de los objetivos previamente establecidos, las consultorías pueden ser a corto, medio y largo plazo. El outsourcing contable financiero garantiza una información confiable y oportuna a un menor costo.

##### **2.4.2 Outsourcing en el área del marketing**

El autor Heywood (2002) menciona que existen varias funciones en el área de marketing que pueden manejarse externamente y que en la actualidad se practican de manera común; así se puede nombrar: el estudio de mercados, publicidad, diseño gráfico, entre otros que permite afirmar que la publicidad se ha convertido en un outsourcing y las empresas que proveen este servicio son conocidas como agencias de publicidad, aunque no sea una tendencia completa. Es muy importante que la agencia de marketing ayude a saber que cada vez son más las marcas que nacen en el mercado; en conclusión, hay más competencia.

##### **2.4.3 Outsourcing en el área de recursos humanos**

El outsourcing de las funciones de recursos humanos es una de las fórmulas a las que los directores de recursos humanos de las empresas están acudiendo cada vez más a la hora de replantearse el valor añadido de sus propias funciones y las de su departamento, las funciones de recursos humanos han pasado a asumir un papel activo fundamental en la

atracción, retención y fidelización del talento en la organización y en el performance organizativo. Y es que cada día se otorga mayor importancia a todo lo relacionado con la gestión de personas, puesto que son éstas las que aportan valor a las empresas (Pin & Inés, 2002). Este servicio te brinda la mejora en los resultados de la organización, por el ahorro, tanto de tiempo como de recursos y la garantía de la calidad del servicio al contar con especialistas en selección de personal cualificado. Asimismo, disponer de un servicio de asesoría muy útil en momentos oportunos.

#### **2.4.4 Outsourcing en el área informática**

Actualmente, el outsourcing en el área de informática está cobrando importancia, ya que permite reducir costos operativos, ofrece ciclos de entrega en menor tiempo y mejora y agiliza los procedimientos internos de una organización. Parte esencial de la competitividad de las empresas es precisamente la tecnología con la que cuentan, razón por la cual los costos en informática resultan elevados y cada día se incrementan. Rosero (2014) define que las empresas entonces prefieren contratar con proveedores de software que les permita desarrollar sistemas que les admita mejorar los tiempos de trabajo y les consienta llegar a la eficiencia y eficacia. Uno de los beneficios del outsourcing en el área informática es la reducción de costos, eliminar tiempo de inactividad excesiva y aumento de la productividad.

#### **2.5 Tipos de outsourcing**

En base a diversas características o lineamientos como disminución de costos, la sumisión de responsabilidades o el tipo de servicio adquirido se manifiestan tres tipos de outsourcing; el tradicional y el colaborativo.

##### **2.5.1 Outsourcing tradicional**

Tipo básico de outsourcing en el que se da una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo (Pin & Inés, 2002) menciona sus características principales: La finalidad primordial del outsourcing tradicional es reducir costes y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio. Implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios se obtienen a corto plazo y se manifiestan en la reducción de costes (20%- 50%) y en las mejoras en la gestión. El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa, y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes (empresa medular y outsourcer) El outsourcing tradicional hace referencia a una estrategia en la que las tareas y estructuras corporativas se delegan a contratistas o proveedores de servicios externos. Pueden ser tareas concretas, áreas determinadas de la empresa o, incluso, procesos empresariales completos.

### **2.5.2 Outsourcing colaborativo**

Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios, entre sus características se encuentran; el recorte de costes y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios de las necesidades del negocio, el outsourcing colaborativo suele llevar asociado una reingeniería y desarrollo de procesos administrativos, el resultado de este tipo de acuerdos suele ser la creación de una fórmula de multisourcing que funciona como empresa de servicios, el precio se fija a partir de la producción, sirve para transformar procesos críticos (Pin & Inés, 2002). El outsourcing colaborativo consiste en el uso de la capacidad de aquellas operaciones que producen artículos o brindan un servicio a un tercero.

### **2.6 Ventajas del outsourcing**

Timothy (2004) en su libro Alianzas Estratégicas con proveedores menciona las siguientes ventajas:

- Acceso a habilidades de clase mundial
- Garantía de servicio
- Reduce y controla costos
- Estabilidad de gestión
- Libera recursos internos
- Mejora enfoque de la organización
- Compartir riesgos

### **2.7 Desventajas del outsourcing**

Timothy (2004) describe algunas desventajas que se manifiestan cuando no se posee criticidad en el tema:

- No negociar el contrato adecuado.
- Elección del contratista.
- Incrementar el nivel de dependencia de entes externo.
- Inexistencia de control sobre el personal de la contratista.

### **2.8 Recomendaciones en la aplicación de la herramienta outsourcing**

Heywood (2002) presenta algunas sugerencias para mejorar la aplicación del outsourcing:

- Al momento de firmar un convenio, la empresa que ofrece el servicio debe tener el objetivo de mejorar siempre y mantener un costo reducido para el cliente.
- En el caso de que una empresa trabaje con varios proveedores, se deben medir las fortalezas de cada una con el fin de optar por una en particular; no obstante, se debe considerar que siempre existirá el riesgo de un fracaso, aunque sea mínimo.

- Sin importar que exista un contrato normal o convencional, el proveedor debe sentirse motivado siempre a mejorar constantemente su servicio; entonces, el cliente debe proporcionar mejoras al proveedor para que su motivación se incremente.
- Las empresas deben considerar que no es conveniente cargar de varios servicios a un mismo proveedor, él puede descuidar alguno y podrá dar lugar al surgimiento de inconvenientes.
- Las empresas deben cerciorarse de que el proveedor cuenta con la infraestructura física y económica básica necesaria para atender a todos sus clientes ya que, si el outsourcing fracasa a pesar de ser una buena proveedora, puede ser porque no es equitativo en el tiempo que dedica a sus clientes.

Por último, es importante que las empresas beneficiarias conozcan la solvencia e historial o perfil del contratista, ya que serán solidariamente responsables de las obligaciones contraídas con los trabajadores y las leyes fiscales vigentes en caso de incumplimiento por parte del contratista.

## **2.9 Fundamentación sobre el tema elegido:**

Para poder trabajar en las mejoras de los tiempos de entrega de información y documentación para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias ante SUNAT, y los reportes solicitados por la gerencia general, requerí aplicar mi experiencia en anteriores empresas, designadas Principales contribuyentes en Lima, tales como Industrias Alimentarias SAC. y Mebol SAC, donde aprendí a llevar un cronograma de entrega de documentación e información por parte de las áreas de la empresa a fin de cumplir oportuna y puntualmente, las obligaciones mensuales.

Esta implementación nació debido a que las algunas áreas y/o clientes del servicio de Outsourcing contable, no cumplían con la entrega de información documentación en una fecha determinada, entregándolas muchas veces, en fechas donde ya se habían realizado los cierres correspondientes. Esto originaba que se realice nuevamente procesos que ya

estaban culminados propios de las obligaciones mensuales, acumulación de trabajo en fechas de cierres contables, gastos por los sobretiempos del personal a fin de cumplir con las obligaciones.

### **2.9.1 Técnicas para el desarrollo**

Para la realización del presente trabajo, se aplicaron técnicas de recolección y análisis de información, tales como:

- Análisis de tiempos: se evalúa los tiempos de entrega de documentación a fin de que no se acumule todo en una sola fecha, ni mucho menos se envíe todo a última hora
- Cronograma de fechas: se evaluó las fechas para entrega de documentación e información, los responsables directos de las mismas, el área correspondiente, las fechas límites
- Análisis de la incidencia ocasionada por entregar documentación e información fuera de fecha.

### **2.9.2 Limitaciones**

- No se encontraron limitaciones para el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.



## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1 Aspectos Generales

Mi ingreso a la empresa Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. se remonta al año 2018, desde entonces he desempeñado en diversas funciones propias del puesto. Mi experiencia consta de 02 etapas, la 1era como Asistente Contable y la 2da etapa como Analista Contable con una formación universitaria, en el grado de bachiller. a continuación, detallo cada una de ellas.

### 3.2 Descripción general de la experiencia

#### 3.2.1 Descripción del cargo

1era etapa (Año 2018 – 2019), se da como egresado de la Universidad privada del norte desempeñándome como Asistente de Contabilidad, donde pude poner en práctica mis conocimientos Universitarios y mi experiencia laboral. Mis funciones relevantes eran las siguientes:

- Registrar las facturas por compra de existencias, locales y del exterior, gastos de desaduanaje (liquidaciones de agente de aduana) DUAS, seguros de importación.
- Registrar de compras nacionales; materia prima, suministros, repuestos, envases y embalajes, mercaderías.
- Registrar de canjes de letras por pagar
- Llevar el control de retenciones del IGV para operaciones que apliquen.
- Realizar la valorización de importaciones; revisión de costos por carpetas de importación, verificación de cantidades, costos, notas de ingresos de almacén, costeo de la importación vía aplicativo.
- Registrar las pólizas de seguro de planilla; SCTR (pensión-salud), Oncosalud, chequeo médico ocupacional
- Realizar los devengos de gastos
- Elaboración de anexos de cuentas; existencias por recibir, anticipos, cuentas por pagar diversas, préstamos de accionistas, entregas a rendir, ajustes por diferencia de cambio.
- Apoyar directamente en el cierre contable mensual
- Preparación y declaración de impuestos mensuales y anuales de las empresas (PDT 621,617,626)

- Elaboración y llenado de las encuestas INEI-Índice de precio nacional e importado, INEI-Encuesta mensual de servicios prestados, PRODUCE-Estadística industrial mensual.

2da etapa (Año 2019 – Actualidad), se da como egresado de la Universidad privada del norte desempeñándome como Analista Contable, donde pude poner en práctica mis conocimientos Universitarios y mi experiencia laboral en diversas entidades. Mis funciones relevantes son las siguientes:

- Registrar las facturas provenientes de gastos aduaneros
- Registrar las facturas provenientes de importación y exportación
- Validar las facturas de ventas con el sistema ANT
- Dar conformidad de que las facturas de ventas fueron enviadas y aceptadas correctamente por el portal de SUNAT.
- Emitir las Notas de crédito, solicitadas por gerencia
- Registrar las Entregas a rendir del área de comercio exterior
- Revisar las compras del mes, y de la validez de los comprobantes
- Importar las detracciones al registro de compras
- Determinar la liquidación de impuestos mensuales
- Declarar y pagar el PDT 621, 617
- Determinar y pagar el ITAN
- Determinar y pagar las Rentas de no domiciliados
- Determinar y pagar el PLAME
- Analizar las cuentas del balance, para los EE. FF
- Registro de la Depreciación mensual
- Registro de la Amortización mensual
- Generar el proceso de tipo de cambio diario
- Generar el proceso de diferencia de cambio mensual
- Registrar el devengo de gastos fijos mensuales
- Registrar la provisión de la planilla mensual
- Registrar la provisión de Vacaciones mensuales
- Registrar la provisión de CTS mensuales
- Registrar la provisión de Gratificaciones mensuales
- Realizar la conciliación bancaria mensual
- Apoyar en el costeo de servicios
- Enviar el cronograma de entrega de documentos e información para el cierre mensual
- Generar los asientos contables provenientes de las áreas de la empresa

- Hacer seguimientos del cumplimiento oportuno del cronograma mensual
- Apoyar en los requerimientos de SUNAT.
- Apoyar en los requerimientos de las gerencias.

### **3.2.2 Propósito del puesto:**

El propósito del puesto, como Analista Contable, es dar soporte directo al Contador, para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la presentación de Estados financieros solicitados por los clientes, propios del servicio de Outsourcing Contable

### **3.2.3 Identificación del Problema:**

El problema que pude identificar, al inicio del periodo laborado, es que algunos clientes entregaban la documentación necesaria para realizar las declaraciones tributarias a último momento. Esto generaba atrasos, recargas, errores y acumulación de trabajo, aumento de gastos del personal por sobretiempos, tales como horas extras, alimentación, movilidad, infracciones por errores en las declaraciones, etc.

El cierre contable mensual, es un proceso de revisión de todas las partidas y operaciones de la empresa, para saber si el resultado del ejercicio ha sido positivo o negativo; es decir, con ganancias o con pérdidas. Además, proporciona información muy útil sobre las operaciones realizadas durante el periodo contable.

Esto no sería posible, si es que la información requerida, no es facilitada y entregada oportunamente.

### **3.2.4 Actividades Desarrolladas:**

Teniendo como base el problema detectado, comencé a evaluar una implementación para mejorar el cumplimiento de los plazos establecidos a clientes, a fin de lograr los objetivos trazados, tales como liquidación de impuestos y elaboración de estados financieros mensuales, para ello elaboré un cronograma que detalle los procesos para los cierres mensuales, y la entrega de la documentación e información en los plazos establecidos. Para la realización del cronograma se solicitó la siguiente información:

- Información de cada área de las empresas para entrega de información y/o documentación
- Nombres y puestos de las personas responsables del envío de lo solicitado
- Promedio de movimiento y transacciones mensuales de cada área
- Cronograma de vencimientos de impuestos mensuales

### **3.2.5 Resultados Pretendidos:**

Los resultados que se esperaron alcanzar, luego de aplicar todas las herramientas, fueron, el cumplir oportunamente, todas las obligaciones mensuales, respetando y ejecutando los cronogramas establecidos para el proceso de cierres mensuales. Todo esto fue reflejado en el cumplimiento de la información solicitada por la gerencia, que son los estados financieros mensuales, dentro de los 5 primeros días útiles siguientes, al mes trabajado.

Con relación a la presentación de declaraciones de impuestos, se pudo realizar la liquidación de impuestos de manera oportuna y puntual, no generando sobrecargas de trabajo, sobretiempos, gastos adicionales de personal, todo esto gracias a la entrega de documentación con fechas establecidas en el cronograma de cierres.

### **3.3 Aportes y Desarrollo de experiencias**

A lo largo de mi desempeño en diversos cargos, tales como auxiliar, asistente y analista contable, me ha servido para obtener experiencia en; Análisis, cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias, cierre de los procesos contables, etc. Teniendo en consideración como base importante, un adecuado y acertado proceso de entrega de información y documentación, para su procesamiento eficaz, confiable y puntual, y así de esta manera, cumplir con todas las obligaciones y objetivos.

Cabe recalcar que la empresa Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. contaba con un procedimiento de entrega de documentación e información de los clientes, para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y cierres contables, que detallo a continuación:

#### **3.3.1 Entrega documentación e información**

El procedimiento de entrega de documentación e información inicia cada jueves, con la entrega de la documentación, correspondiente a todos los movimientos de la semana, posteriormente para el cierre contable mensual, se envía un cronograma con un detalle de los plazos a cumplir.

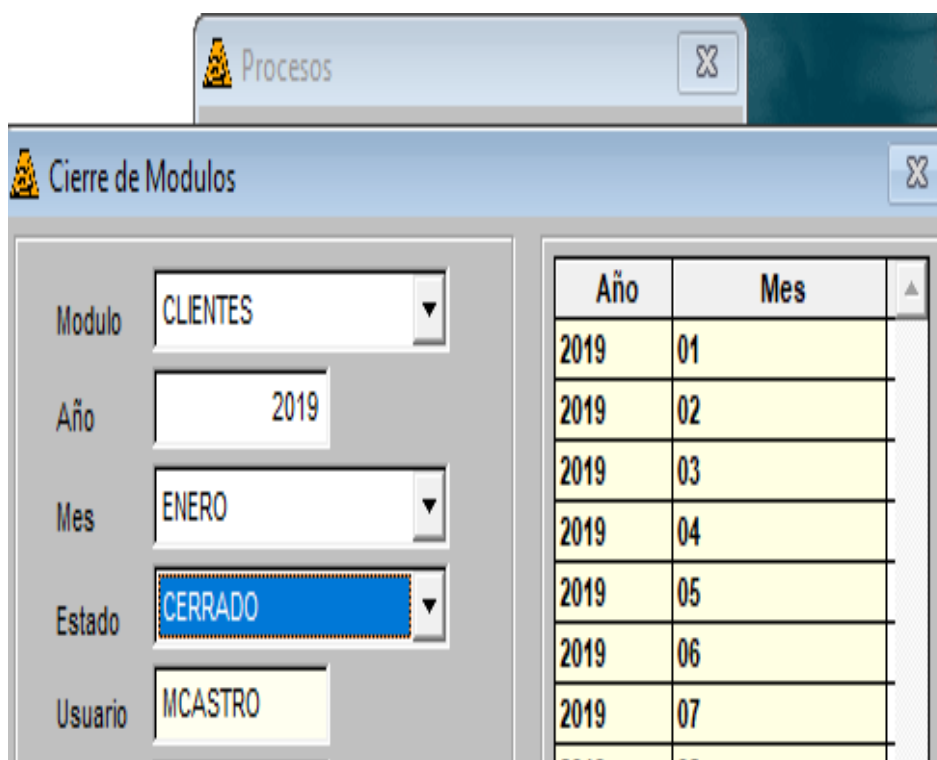
**Figura 8: Cronograma de cierre contable**

PROCESOS PARA GENERAR CIERRE CONTABLE Estados Financieros y declaración de impuestos				
N DE ORDEN	PROCESO	AREA	Documentación a entregar a contabilidad	DÍAS UTILES
1	Entrega de documentacion semanal	Recepcion	- Liquidación de entregas a rendir. - Liquidación de caja chica. - Entrega de documentos: facturas, recibos por honorarios, deducciones, etc. - Movimientos de cobranza y pagos	Todos los jueves a la 05:pm
2	Cierre de Comercial	Comercial	- Cierre del cuadro de control de procesos de facturación para provisión (ubicado en el Drive). - Liquidación de entregas a rendir. - Liquidación de caja chica. - Entrega de documentos pendientes: facturas, recibos por honorarios, deducciones, etc. - Validación correcta de los documentos entregados y del cuadro de control de procesos de facturación. - Cierre de ordenes de servicios - Anulación de pedidos que no se han facturado aún	5to día útil
3	Cierre de Ingresos y salidas de compras a almacén	Almacén	- Ingresos y egresos de almacén. - Validación de los mismos. - Verificación de saldos negativos	5to día útil
4	Validar ingresos de almacén vs. Facturas de proveedor	Logística	- Liquidación de caja chica. - Entrega de recibos de servicio público. - Liquidación de entregas a rendir	5to día útil
5	Cierre Cobranzas	Créditos y Cobranzas	- Depuración de Ingresos pendientes en la conciliación. - Cuadro detalle de depósitos por identificar. - Validación de los mismos - Cruce de saldos de cuentas por cobrar vs contabilidad	5to día útil
6	Generar cierre Tesorería	Tesorería	- Depuración de egresos pendientes en las conciliaciones. - Entrega de Estados de cuenta. (Impreso u original). - Validación de los mismos. - Cruce de saldos de cuentas por pagar vs contabilidad	5to día útil
7	Cierre de Recursos humanos	RR.HH	- Detalle de préstamos, seguros, descuentos y eps. - Validación de los mismos. - Cuadro de vacaciones acumuladas	5to día útil
8	Validación de Facturación de Ventas	Sistemas	- Validación de facturas de ventas del ANT vs ACEPTA.	5to día útil
9	Entrega de Tareo del personal a contabilidad	Operaciones	- Entrega de documentos pendientes: facturas, recibos por honorarios, deducciones, etc. - Liquidación de entrega a rendir. - Liquidación de caja chica. - Validación de los mismos. - Entrega de tareo	5to día útil
10	Generar asientos - Cuadrar saldos ANT vs contabilidad y cierre de	Contabilidad	Cierre de módulos	5to día útil
11	Conciliaciones bancarias	Contabilidad	Cuentas bancarias de soles y doalres	6to y 7mo día útil
12	Análisis contable	Contabilidad	Cierre contable	6to al 9no día útil
13	Preparación de EEFF	Contabilidad	Cierre contable	10mo día útil
14	Liquidacion de Impuestos	Contabilidad	Cierre contable	10mo y 11vo día útil

**Fuente:** Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

Como se puede apreciar en el cronograma, las fechas para los cierres de mes y entrega de la documentación, tenía como límite el 5to día hábil, generando muchas veces acumulación y retrasos.

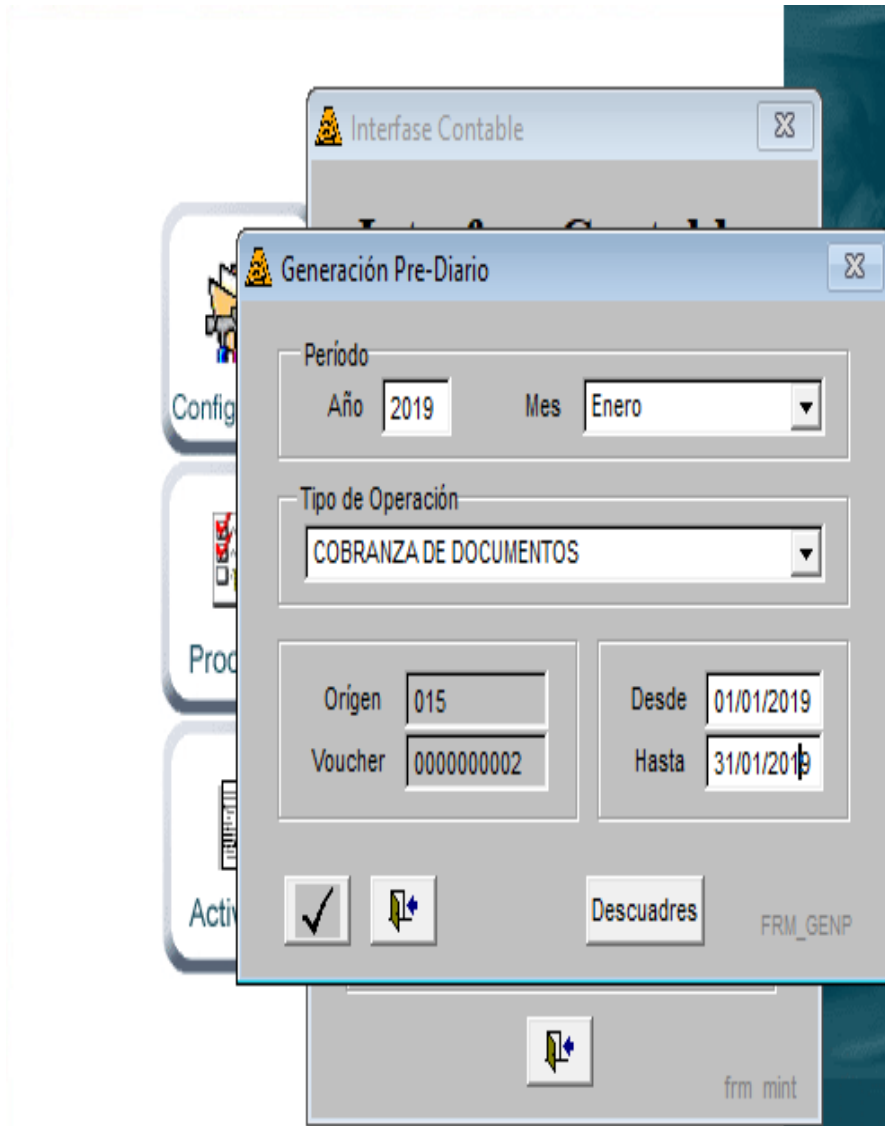
**Figura 9: Cierre de módulos**



**Fuente:** Sistema Integrado ANT – Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

Una vez realizada la entrega de la documentación e información, según cronograma, se procede a procesarlos en el sistema y posteriormente a cerrar los módulos del sistema ANT, del mes a trabajar.

**Figura 10: Generación de asientos contables del área comercial para el cierre mensual**



Interfase Contable

Generación Pre-Diario

Período

Año 2019 Mes Enero

Tipo de Operación

COBRANZA DE DOCUMENTOS

Origen 015 Desde 01/01/2019

Voucher 0000000002 Hasta 31/01/2019

Activado Descuadres FRM\_GEN

frm mint

**Fuente:** Sistema Integrado ANT – Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

La figura 10, muestra la generación de asientos contables de cada módulo, para continuar el proceso de cierre mensual

**Figura 11: Recepción de los asientos contables al libro diario**

**Comprobantes**

Comprobante:  Pre-Diario  Diario

Período: Año 2019 Mes Enero

Moneda Nacional: Total Debe 6710691.01 Total Haber 6710691.01

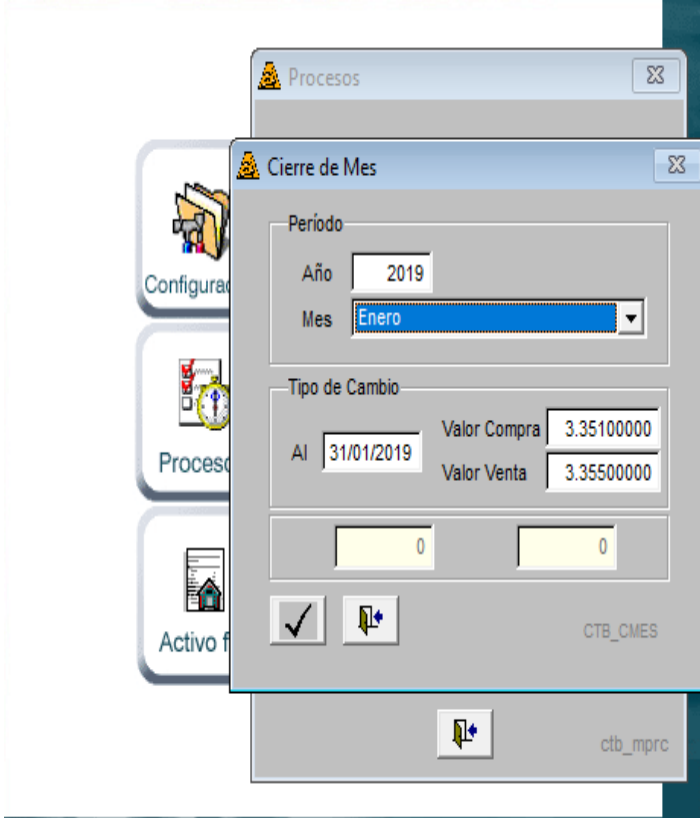
Asiento	Número	Descripción	Total Debe	Total Haber	Esta
CJCHI	0000000001	ASIENTO AUTOMATICO CAJA CHICA	3868.04	3868.04	
COM	0000000001	ASIENTO AUTOMATICO REGISTRO DE COMPRAS	664580.14	664580.14	
DEPRE	0000000001	DEPREC. ACTIVO FIJO ENERO 2019	33617.10	33617.10	
DIF	0000000001	ASIENTO DE DIFERENCIA DE CAMBIO	35414.46	35414.46	D
ESPEC	0000000001	PAGOS EXCESO DE IGV-RENTA 3ERA CAT - SET 2019	1233.00	1233.00	
ESPEC	0000000002	PROV. ALQUILER LOCAL ENERO 2019	33550.00	33550.00	
LXP	0000000001	ASIENTO AUTOMATICO CANJE DE LETRAS POR PAGAR	2319.41	2319.41	
PGDIV	0000000001	ASIENTO AUTOMATICO PAGOS DIVERSOS PROVEEDORES	22118.24	22118.24	
PLLA.	0000000005	APLICACION CREDITO EPS ENE2019	695.00	695.00	
PLLA.	0000000006	ASIENTO DE PLANILLA ENERO 2019	161727.36	161727.36	
PLLA.	0000000007	PROVISION ASIENTO CTS 012019	12855.80	12855.80	
PLLA.	0000000008	PROVISION ASIENTO GRATIFICACION 012019	22102.90	22102.90	
PLLA.	0000000009	PROVISION ASIENTO VACACIONES 012019	11051.44	11051.44	
VTAS	0000000001	ASIENTO AUTOMATICO REGISTRO DE VENTAS	881263.93	881263.93	

**Fuente:** Sistema Integrado ANT – Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

Esta figura nos muestra el reporte del libro diario, donde está reflejado, todos los asientos contables, que se generaron de cada módulo



**Figura 12: Cierre del mes contable**



The screenshot shows a software interface for month closing. The main window is titled "Cierre de Mes" and contains the following fields and controls:

- Período:** Año: 2019; Mes: Enero (dropdown menu).
- Tipo de Cambio:** Al: 31/01/2019; Valor Compra: 3.35100000; Valor Venta: 3.35500000.
- Two empty input fields with the value "0" below them.
- A checkmark icon and a refresh icon.
- Labels "CTB\_CMES" and "ctb\_mprc" are visible at the bottom right of the window.

**Fuente:** Sistema Integrado ANT – Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

Luego de generar todos los asientos en el libro diario, procedemos a cerrar el mes que se está trabajando, para culminar con los procesos de cierre, e iniciar con la elaboración de Estados financieros y cumplimiento de las obligaciones tributarias.

**Figura 13: Cronograma de obligaciones tributarias – SUNAT.**

PERIODO TRIBUTARIO	FECHA DE VENCIMIENTO SEGÚN EL ÚLTIMO DÍGITO DEL RUC							BUENOS CONTRIBUYENTES y UESP 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9
	0	1	2 y 3	4 y 5	6 y 7	8 y 9		
	ene-20	14 Feb	17 Feb	18 Feb	19 Feb	20 Feb	21 Feb	24 Feb
feb-20	13 Mar	16 Mar	17 Mar	18 Mar	19 Mar	20 Mar	23 Mar	
mar-20	16 Abr	17 Abr	20 Abr	21 Abr	22 Abr	23 Abr	24 Abr	
abr-20	15 May	18 May	19 May	20 May	21 May	22 May	25 May	
may-20	12 Jun	15 Jun	16 Jun	17 Jun	18 Jun	19 Jun	22 Jun	
jun-20	14 Jul	15 Jul	16 Jul	17 Jul	20 Jul	21 Jul	22 Jul	
jul-20	14 Ago	17 Ago	18 Ago	19 Ago	20 Ago	21 Ago	24 Ago	
ago-20	14 Sep	15 Sep	16 Sep	17 Sep	18 Sep	21 Sep	22 Sep	
sep-20	15 Oct	16 Oct	19 Oct	20 Oct	21 Oct	22 Oct	23 Oct	
oct-20	13 Nov	16 Nov	17 Nov	18 Nov	19 Nov	20 Nov	23 Nov	
nov-20	15 Dic	16 Dic	17 Dic	18 Dic	21 Dic	22 Dic	23 Dic	
dic-20	15 Ene 2021	18 Ene 2021	19 Ene 2021	20 Ene 2021	21 Ene 2021	22 Ene 2021	25 Ene 2021	

**Fuente:** [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

Cronograma de SUNAT., según último dígito de RUC, para el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias mensuales.

Al finalizar el proceso de entrega de documentación e información para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y emisión de Estados Financieros, pude identificar la necesidad de modificar los cronogramas ya establecidos por la empresa.

Las fechas límite, eran muy cercanas a las fechas donde se tenía que cumplir con los objetivos y obligaciones mensuales, por eso se procedió, a modificar las fechas límite, previo análisis y revisión, para que dichas fechas puedan adelantarse considerable y razonablemente.

### 3.3.2 Modificación de la entrega documentación e información

Figura 14: Cronograma de cierre contable – Modificado

PROCESOS PARA GENERAR CIERRE CONTABLE Estados Financieros y declaración de impuestos					
N DE ORDEN	PROCESO	AREA	RESPONSABLE	Documentación a entregar a contabilidad	DÍAS UTILES
1	Cierre de Comercial	Comercial	Germán Soriano / Hernán Velarde	- Cierre del cuadro de control de procesos de facturación para provisión (ubicado en el Drive). - Liquidación de entregas a rendir. - Liquidación de caja chica. - Entrega de documentos pendientes: facturas, recibos por honorarios, detracciones, etc. - Validación correcta de los documentos entregados y del cuadro de control de procesos de facturación. - Cierre de ordenes de servicios - Anulación de pedidos que no se han facturado aún	1 er día útil
2	Cierre de Ingresos y salidas de compras a almacén	Almacén	Luis Cahuana	- Ingresos y egresos de almacén. - Validación de los mismos. - Verificación de saldos negativos	1 er día útil
3	Validar ingresos de almacén vs. Facturas de proveedor	Logística	Rafael Goytizolo	- Liquidación de caja chica. - Entrega de recibos de servicio público. - Liquidación de entregas a rendir	1 er día útil
4	Cierre Cobranzas	Créditos y Cobranzas	José Antonio Martínez/Liliana Vidarte/Erika Gutarra	- Depuración de Ingresos pendientes en la conciliación. - Cuadro detalle de depósitos por identificar. - Validación de los mismos - Cruce de saldos de cuentas por cobrar vs contabilidad	2 er día útil
5	Generar cierre Tesorería	Tesorería	Martha Mujica	- Depuración de egresos pendientes en las conciliaciones. - Entrega de Estados de cuenta. (Impreso u original). - Validación de los mismos. - Cruce de saldos de cuentas por pagar vs contabilidad	2 er día útil
6	Cierre de Recursos humanos	RR.HH	Rafael Goytizolo	- Detalle de préstamos, seguros, descuentos y eps. - Validación de los mismos. - Cuadro de vacaciones acumuladas	2 er día útil
7	Validación de Facturación de Ventas	Sistemas	Julian Romero	- Validación de facturas de ventas del ANT vs ACEPTA.	1 er día útil
8	Entrega de Tareo del personal a contabilidad	Operaciones	Elvis Usnayo	- Entrega de documentos pendientes: facturas, recibos por honorarios, detracciones, etc. - Liquidación de entrega a rendir. - Liquidación de caja chica. - Validación de los mismos. - Entrega de tareo	2 do día útil
9	Generar asientos - Cuadrar saldos ANT vs contabilidad y	Contabilidad	Joel Calle	Cierre de módulos	2 do día útil
10	Conciliaciones bancarias	Contabilidad	Joel Calle/Gina Pezo	Cuentas bancarias de soles y doales	3er día útil
11	Análisis contable	Contabilidad	Joel Calle/Gina Pezo	Cierre contable	3er al 5to día útil
12	Anexos de EEFF	Contabilidad	Heiny Garay	Cierre contable	5to útil
13	Liquidación de Impuestos	Contabilidad	Joel Calle/Gina Pezo	Cierre contable	6to al 7mo día útil

**Elaboración:** Propia

Se modifico las fechas límite, del proceso de entrega de documentación e información de clientes, todo esto con la siguiente finalidad: disminuir atrasos, recargas, errores y

acumulación de trabajo, gastos del personal por sobretiempos, tales como horas extras, alimentación, movilidad, infracciones por errores en las declaraciones, entregar como fecha máxima los estados financieros mensuales el 5to día hábil del mes siguiente, tener cerrado y culminado la liquidación de impuestos mensuales el 7mo día hábil del mes como máximo.

### 3.3.3 Descuentos especiales a clientes.

Adicional a la modificación del cronograma de entrega de documentación e información, se propuso un descuento especial en la factura de servicios de Outsourcing contable, a los clientes que cumplan oportunamente, con las fechas establecidas en el nuevo cronograma implementado, esto con el fin de incentivar y concientizar la importancia y la implicancia de tener las herramientas e información necesaria, que será útil para la toma de decisiones gerenciales, de una manera oportuna, eficiente y eficaz.

**Figura 15: Nota de crédito por descuento especial**

<b>ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS S.A.C.</b> AV. 28 DE JULIO 757 702 URB. COSTADO DEL PARRILLON 757 MIRAFLORES - LIMA - LIMA Fecha de Emisión : 28/02/2019		<b>NOTA DE CREDITO ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20512108670</b> <b>E001-76</b>									
<b>Documento que modifica:</b>											
Factura Electrónica	: E001 - 944	<b>DESCUENTO GLOBAL</b>									
Señor(es)	: SECURITY INTERNATIONAL MOVING S.A.C										
RUC	: 20382856539										
Tipo de Moneda	: DOLAR AMERICANO										
Observación	: DESCUENTO DEL SERVICIO PRESTADO										
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>									
0	DESCUENTO ESPECIAL EN EL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE	200.00									
<b>SON: DOSCIENTOS TREINTA Y SEIS CON 00/100 DOLAR AMERICANO</b>		<table border="1"> <tr> <td>Valor Venta :</td> <td style="text-align: right;">\$ 200.00</td> </tr> <tr> <td>ISC :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>IGV :</td> <td style="text-align: right;">\$ 36.00</td> </tr> <tr> <td>Importe Total :</td> <td style="text-align: right;">\$ 236.00</td> </tr> </table>		Valor Venta :	\$ 200.00	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 36.00	Importe Total :	\$ 236.00
Valor Venta :	\$ 200.00										
ISC :	\$ 0.00										
IGV :	\$ 36.00										
Importe Total :	\$ 236.00										
Esta es una representación impresa de la nota de crédito electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.											

Fuente: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

**Figura 16: Nota de crédito por descuento especial**

<b>ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS S.A.C.</b> AV. 28 DE JULIO 757 702 URB. COSTADO DEL PARRILLON 757 MIRAFLORES - LIMA - LIMA Fecha de Emisión : 28/02/2019		<b>NOTA DE CREDITO ELECTRONICA</b> <b>RUC: 20512108670</b> <b>E001-80</b>								
<b>Documento que modifica:</b>										
Factura Electrónica	: E001 - 944	<b>DESCUENTO GLOBAL</b>								
Señor(es)	: <b>Relocation Peru S.A.C</b>									
RUC	: <b>20420997591</b>									
Tipo de Moneda	: <b>DOLAR AMERICANO</b>									
Observación	: <b>DESCUENTO DEL SERVICIO PRESTADO</b>									
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>								
0	DESCUENTO ESPECIAL EN EL SERVICIO DE OUTSOURCING CONTABLE	200.00								
<b>SON: DOSCIENTOS TREINTA Y SEIS CON 00/100 DOLAR AMERICANO</b>		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Valor Venta :</td> <td style="text-align: right;">\$ 200.00</td> </tr> <tr> <td>ISC :</td> <td style="text-align: right;">\$ 0.00</td> </tr> <tr> <td>IGV :</td> <td style="text-align: right;">\$ 36.00</td> </tr> <tr> <td>Importe Total :</td> <td style="text-align: right;">\$ 236.00</td> </tr> </table>	Valor Venta :	\$ 200.00	ISC :	\$ 0.00	IGV :	\$ 36.00	Importe Total :	\$ 236.00
Valor Venta :	\$ 200.00									
ISC :	\$ 0.00									
IGV :	\$ 36.00									
Importe Total :	\$ 236.00									
Esta es una representación impresa de la nota de crédito electrónica, generada en el Sistema de SUNAT. Puede verificarla utilizando su clave SOL.										

**Fuente:** [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

En las figuras 15 y 16, se puede observar las notas de crédito emitidos a clientes, por concepto de descuento especial en el servicio de Outsourcing contable; esto como consecuencia de cumplir con las fechas establecidas del nuevo cronograma implementado, con el fin de mejorar en el proceso de entrega de información y documentación.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Luego de realizar cada uno de los procesos antes mencionados con el fin de lograr los objetivos planificados, se procedió a realizar la evaluación y análisis de los resultados, dando como consecuencia la disminución en los gastos mensuales, por concepto de atrasos, recargas, errores y acumulación de trabajo, gastos del personal por sobretiempos, tales como horas extras, alimentación, movilidad, e infracciones por errores en las declaraciones.

Para ello se observa un cuadro comparativo de gastos mensuales, detallado por concepto.

**Tabla N°1**

*Cuadro comparativo de variación enero y febrero 2019*

Cuenta	Descripción	ENERO	FEBRERO	% VARIACION
621201	HORAS EXTRAS	2,100.00	1,640.00	-22%
625121	ALIMENTACION AL PERSONAL	1,570.25	1,100.00	-30%
631111	TRANSPORTE	990.00	670.00	-32%
659201	SANCIONES Y MULTAS	1,300.52	770.00	-41%
	<b>TOTAL</b>	<b>5,960.77</b>	<b>4,180.00</b>	<b>-30%</b>

**Fuente:** Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. (2019)

En relación con el cuadro de la figura 17, podemos apreciar una disminución de los gastos incurridos en Horas extras, alimentación, movilidad y multas, comparando los meses de enero y febrero del 2019.

**Tabla N°2**

*Cuadro comparativo de variación febrero y marzo 2019*

Cuenta	Descripción	FEBRERO	MARZO	% VARIACION
621201	HORAS EXTRAS	1,640.00	990.00	-40%
625121	ALIMENTACION AL PERSONAL	1,100.00	670.50	-39%
631111	TRANSPORTE	670.00	410.00	-39%
659201	SANCIONES Y MULTAS	770.00	230.20	-70%
	<b>TOTAL</b>	<b>4,180.00</b>	<b>2,300.70</b>	<b>-45%</b>

**Fuente:** Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. (2019)

En la figura 18, podemos observar una mayor disminución de los gastos, en comparación al mes anterior, comprobando así que hay resultados favorables, luego de aplicar un cronograma de entrega de documentación e información, haciéndola cumplir de manera gradual, con incentivos y descuentos a los clientes, y así poder alcanzar los objetivos.

**Figura 17:** R06: Trabajadores - Jornada Laboral enero 2019

R06: Trabajadores - Jornada Laboral											
RUC : 20512108670											
Empleador : ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC											
Periodo : 01/2019											
PDT Planilla Electrónica - PLAME Número de Orden :											
Datos del Trabajador						Jornada Laboral			Horas Trabajadas		
Identidad		Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Sit.	Días Labor	Días Subsid	Días No	Horas ordina	Horas sobretiempo	Total horas
Tipo	Número										
01	06976001	PEZO	ESCALANTE	GINA ALEJANDRA	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	11:00	251:00
01	07041882	MALASQUEZ	ACOSTA	VICTOR ARTURO	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	21:30	261:30
01	07357138	VELA	VIVANCO	KATTY PILAR	ACTIVO O SUBSIDIADO	27		4	208:00	10:30	218:30
01	07781471	HUAYAPA	OROPEZA	SERAFIN	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	19:00	259:00
01	08160653	VASQUEZ	ANCO	ADRIAN GAVINO	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	17:30	257:30
01	09572508	CALLE	RODRIGUEZ	JOEL	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	29:50	269:50
01	10044583	ARCE	GUTIERREZ	ROBERTO	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	22:30	262:30
01	10173127	LEON	LEVANO	EDUARDO RONNY	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	23:00	263:00
01	10261829	ESLAVA	VALLEJOS	RAFAEL	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	22:30	262:30
01	42391041	FLORES	ARENAS	JORGE ARMANDO	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	21:00	261:00
01	42669999	CARRILLO	CARRASCO	ROSA ALEJANDRA	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	23:00	263:00
01	43611142	CURASMA	ORTIZ	JHON EBER	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	17:00	257:00
01	45590044	TERRONES	GAMARRA	JOSE NOE	ACTIVO O SUBSIDIADO	31			240:00	15:30	255:30
01	76600741	CHATE	PAMPAS	JOSE ARMANDO	ACTIVO O SUBSIDIADO	30		1	232:00	20:00	252:00
						429	0	5			

**Fuente:** Planilla electrónica – PLAME Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC. (2019)

En la figura 19, podemos ver la cantidad de horas trabajadas, por concepto de sobretiempo, correspondiente a enero 2019.



**Figura 18:** R06: Trabajadores - Jornada Laboral febrero 2019

R06: Trabajadores - Jornada Laboral											
RUC : 20512108670											
Empleador : ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC											
Periodo : 02/2019											
PDT Planilla Electrónica - PLAME      Número de Orden :											
Datos del Trabajador						Jornada Laboral			Horas Trabajadas		
Identidad		Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Sit.	Días Labor	Días Subsid	Días No	Horas ordina	Horas sobretiempo	Total horas
Tipo	Número										
01	06976001	PEZO	ESCALANTE	GINA ALEJANDRA	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	07:00	247:00
01	07041882	MALASQUEZ	ACOSTA	VICTOR ARTURO	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	16:30	256:30
01	07357138	VELA	VIVANCO	KATTY PILAR	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	08:00	248:00
01	07781471	HUAYAPA	OROPEZA	SERAFIN	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	16:00	256:00
01	08160653	VASQUEZ	ANCO	ADRIAN GAVINO	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	14:00	254:30
01	09572508	CALLE	RODRIGUEZ	JOEL	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	20:00	260:00
01	10044583	ARCE	GUTIERREZ	ROBERTO	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	16:00	256:00
01	10173127	LEON	LEVANO	EDUARDO RONNY	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	19:00	259:00
01	10261829	ESLAVA	VALLEJOS	RAFAEL	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	19:30	259:30
01	42391041	FLORES	ARENAS	JORGE ARMANDO	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	19:00	259:00
01	42669999	CARRILLO	CARRASCO	ROSA ALEJANDRA	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	17:00	257:00
01	43611142	CURASMA	ORTIZ	JHON EBER	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	14:00	254:00
01	45590044	TERRONES	GAMARRA	JOSE NOE	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	11:00	251:00
01	76600741	CHATE	PAMPAS	JOSE ARMANDO	ACTIVO O SUBSIDIADO	28			240:00	16:00	256:00
						392	0	0			

**Fuente:** Planilla electrónica – PLAME Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC (2019)

La figura 20 nos muestra claramente, que las horas por sobretiempo de empleados, han disminuido en comparación con el mes anterior, dando un buen indicio de que se obtuvieron los resultados esperados.

Al disminuir las horas trabajadas por sobretiempo, trae como consecuencia el decrecimiento de gastos laborales, correspondientes a horas extras.

**Tabla N°3**

*Estado de resultados primer trimestre 2019*

CUENTAS ENERO	MONTO ACUMULADO	%	CUENTAS FEBRERO	MONTO ACUMULADO	%	CUENTAS MARZO	MONTO ACUMULADO	%
Ventas	143,920	100.0%	Ventas	143,970	100.0%	Ventas	143,990	100.0%
Costo de ventas	-100,015	-69.5%	Costo de ventas	-99,020	-68.8%	Costo de ventas	-98,300	-68.3%
<b>Margen Bruto</b>	<b>43,905</b>	<b>30.5%</b>	<b>Margen Bruto</b>	<b>44,950</b>	<b>31.2%</b>	<b>Margen Bruto</b>	<b>45,690</b>	<b>31.7%</b>
Gastos de ventas	-370	-0.3%	Gastos de ventas	-380	-0.3%	Gastos de ventas	-490	-0.3%
Gastos de administración	-26,150	-18.2%	Gastos de administración	-25,100	-17.4%	Gastos de administración	-24,050	-16.7%
Gastos financieros	-5,320	-3.7%	Gastos financieros	-5,520	-3.8%	Gastos financieros	-5,610	-3.9%
Ingresos financieros por Dif cambio	1,840	1.3%	Ingresos financieros por Dif cambio	1,500	1.0%	Ingresos financieros por Dif cambio	1,210	0.8%
<b>Margen de Operación</b>	<b>13,905</b>	<b>9.7%</b>	<b>Margen de Operación</b>	<b>15,450</b>	<b>10.7%</b>	<b>Margen de Operación</b>	<b>16,750</b>	<b>11.6%</b>
Impuesto a la renta	-1,150	-0.8%	Impuesto a la renta	-1,150	-0.8%	Impuesto a la renta	-1,150	-0.8%
<b>Margen Neto</b>	<b>12,755</b>	<b>8.9%</b>	<b>Margen Neto</b>	<b>14,300</b>	<b>9.9%</b>	<b>Margen Neto</b>	<b>15,600</b>	<b>10.8%</b>

**Fuente:** EE. FF Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC (2019)

La figura 21 nos muestra el estado de resultados de enero a marzo, donde se refleja como el costo de venta y los gastos administrativos sufren variaciones decrecientes, producto de la disminución de los gastos incurridos en dichos meses, después de aplicar las mejoras en el proceso de entrega de información y documentación en el servicio de outsourcing contable, implementando el nuevo cronograma, y concientizando e incentivando a los clientes.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMEDADIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Luego de implementar las mejoras en el proceso de entrega de información y documentación en el servicio de outsourcing contable, para lograr disminuir atrasos, recargas, errores y acumulación de trabajo, gastos del personal por sobretiempos, tales como horas extras, alimentación, movilidad, infracciones por errores en las declaraciones, entregar como fecha máxima los estados financieros mensuales el 5to día hábil del mes siguiente, tener cerrado y culminado la liquidación de impuestos mensuales el 7mo día hábil del mes, se extraen las siguientes conclusiones:

- Es necesario y primordial que la empresa verifique continuamente las fechas límite en su proceso de entrega de documentación e información.
- La entrega puntual de la documentación e información para su procesamiento correspondiente incide para que los reportes gerenciales y estados financieros sean oportunos, razonables y conformes, que permitan tomar decisiones acertadas que garanticen el logro de sus metas y objetivos.
- Hubo importantes y considerables disminuciones en los gastos por sobretiempos, alimentación, movilidad e infracciones tributarias.
- La entrega de los estados financieros mensuales y el cumplimiento de las obligaciones tributarias fueron culminados el 5to y 7mo día hábil respectivamente.
- Un adecuado desempeño profesional del personal de outsourcing contable influye en la planificación de metas y objetivos y en la gestión administrativa de los clientes.
- Los descuentos especiales a los clientes del servicio de outsourcing contable como forma de incentivo fueron claves para tener buenos resultados luego de la implementación del cronograma modificado.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC lo siguiente:

- Continuar con la ejecución del nuevo cronograma plasmado en el presente trabajo con el objetivo de prolongar dicha implementación hacia las demás carteras de clientes.
- Continuar incentivando a los clientes, con descuentos especiales, con la finalidad de que cumplan de manera oportuna con las fechas límites estipuladas en el nuevo cronograma.
- Revisar anualmente sus procedimientos y procesos de entrega de documentación e información de los clientes.
- Realizar más capacitaciones de temas referentes a procesos y procedimientos relacionados al servicio de outsourcing contable con más énfasis en colaboradores con menos experiencia.

## REFERENCIAS

GRUPO BBOC. Servicios de Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

<http://bboc.com.pe/bboccontent.html>

SUNAT. Notas de crédito por descuento. Ernesto Leyva Consultores Financieros SAC.

<http://www.sunat.gob.pe/sol.html>

SUNAT. Cronogramas vencimiento obligaciones mensuales

<http://www.sunat.gob.pe/sol.html>

Harland, C. (1996). *Supply chain management: relationships, chains and networks*. British Journal of Management

Heywood, J. (2002). *El dilema de outsourcing*. Madrid: Prentice Hall.

Pérez, L. (2005). *Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y el futuro*: Venezuela: Maturín.

Pin, J., & Inés, S. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Barcelona: IESE Business School.

Rosero, S. (2014). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de selección de personal para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Quito*. Quito.

SCHNEIDER, B. (2004). *Outsourcing*. Colombia: Editorial Norma

Timothy, L. (2004). *Alianza Estratégicas con Proveedores*. Bogotá: Editorial Norma, SA.

## ANEXOS

### ANEXO N° 01: FICHA RUC ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS SAC.

2/9/2020

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)



<p><b>FICHA RUC : 20512108670</b>  <b>ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS S.A.C.</b>          Número de Transacción : 411396682          CIR - Constancia de Información Registrada</p>
---

Información General del Contribuyente	
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: ERNESTO LEYVA CONSULTORES FINANCIEROS S.A.C.
Tipo de Contribuyente	: 39-SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	: 06/12/2005
Fecha de Inicio de Actividades	: 01/12/2005
Estado del Contribuyente	: ACTIVO
Dependencia SUNAT	: 0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO
Emisor electrónico desde	: 01/06/2017
Comprobantes electrónicos	: FACTURA (desde 01/06/2017),BOLETA (desde 01/10/2018)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: -
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN
Actividad Económica Secundaria 1	: -
Actividad Económica Secundaria 2	: -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: COMPUTARIZADO
Sistema de Contabilidad	: COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	: -
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD
Número Fax	: -
Teléfono Fijo 1	: 1 - 6087158
Teléfono Fijo 2	: -
Teléfono Móvil 1	: 1 - 994616263
Teléfono Móvil 2	: 1 - 972682336
Correo Electrónico 1	: yespinoza@bboc.com.pe
Correo Electrónico 2	: zmedina@bboc.com.pe

Domicilio Fiscal	
Actividad Economica	: 7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN
Departamento	: LIMA
Provincia	: LIMA
Distrito	: MIRAFLORES
Tipo y Nombre Zona	: URB. LEURO
Tipo y Nombre Vía	: AV. REDUCTO
Nro	: 1370
Km	: -
Mz	: -

[https://e-menu.sunat.gob.pe/dl-li-ibmenu/MenuInteriel.htm?pestanas\\*&agrupacion\\*](https://e-menu.sunat.gob.pe/dl-li-ibmenu/MenuInteriel.htm?pestanas*&agrupacion*)

1/3

**ANEXO N° 02: CERTIFICADO DEL SEMINARIO CIERRE CONTABLE  
TRIBUTARIO 2017-2018**





**ANEXO N° 03: CERTIFICADO DEL SEMINARIO POR EL NUEVO PLAN  
CONTABLE EMPRESARIAL**





**ANEXO N° 04: CERTIFICADO DEL CURSO INTEGRAL DE ANALISIS DE ESTADOS  
FINANCIEROS**



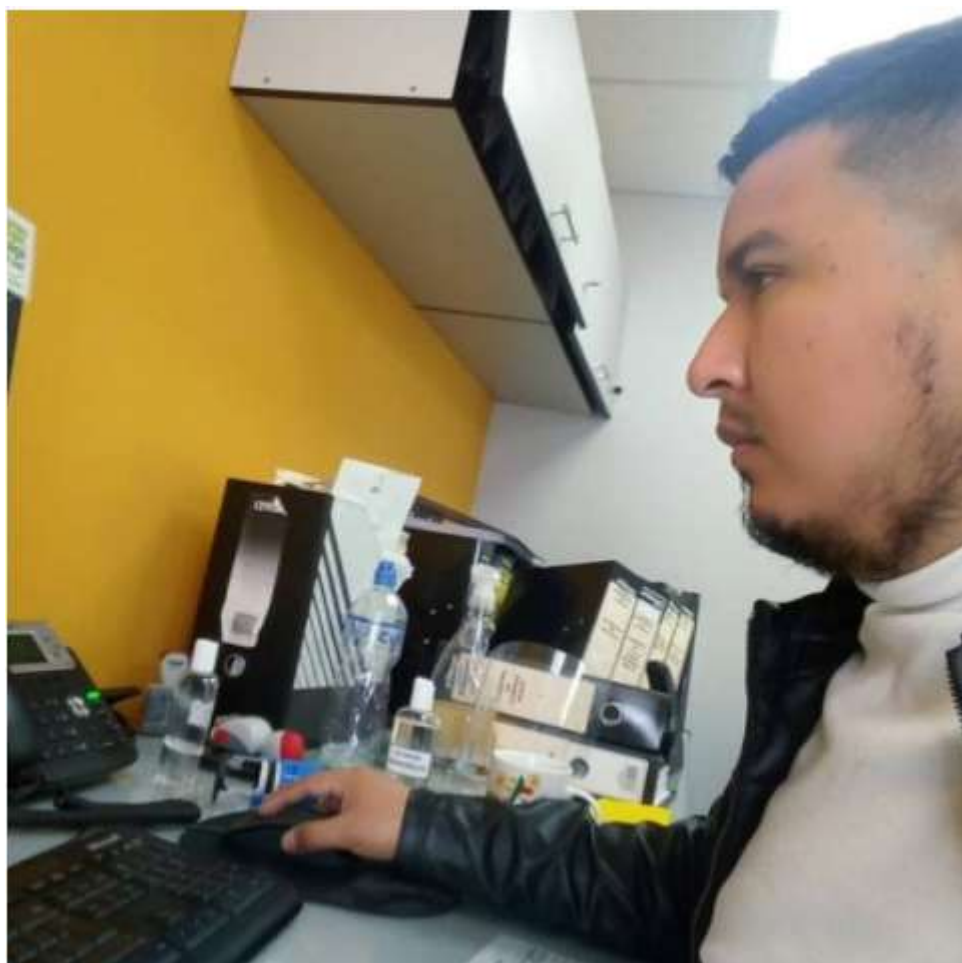
**ANEXO N° 05: CERTIFICADO DEL CURSO INTEGRAL DE PERCEPCIONES,  
DETRACCIONES Y RETENCIONES DEL IGV**



**ANEXO N° 06: CERTIFICADO DEL CURSO DE REFORMA TRIBUTARIA 2017 Y  
CIERRE CONTABLE Y TRIBUTARIO 2016**



**ANEXO N° 07: FOTOGRAFIA EN LAS OFICINAS DE ERNESTO LEYVA  
CONSULTORES FINANCIEROS SAC**



**ANEXO N° 08: FOTOGRAFIA EN LAS OFICINAS DE ERNESTO LEYVA  
CONSULTORES FINANCIEROS SAC**

