Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Económicas

¿Cuáles son los costos de la implementación de un área de gestión de Recursos Humanos en Agroceres Pic Argentina S.A. en el 2026?

Alumna: Soruco Jennifer Celeste
Carrera: Contador Público
Materia: Trabajo final
1er cuatrimestre 2026 Tuno Noche
Sede Centro
Mail de contacto: sorucoceleste@gmail.com

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la implementación de un área de RRHH en Agroceres PIC Argentina S.A., una empresa dedicada a la genética porcina, que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Actualmente, esta área se encuentra tercerizada, pero el crecimiento y desarrollo organizacional hace necesario internalizar esta función para una gestión más eficiente del capital humano.

Se utilizó un diseño estructurado, con un alcance exploratorio-descriptivo, y un corte temporal transversal. Para esto, se analizaron comprobantes vinculados al área de Recursos Humanos, considerando tanto el esquema actual tercerizado como una posible propuesta de internalización del área.

A partir del análisis realizado, se compararon los costos de la tercerización actual con los costos estimados de incorporar dos perfiles de Recursos Humanos (analista Hard de RRHH y analista Soft de RRHH), junto con lo necesario para su funcionamiento. Los resultados obtenidos permiten ver que, desde el punto de vista económico, la internalización del área no resulta conveniente frente al esquema tercerizado, principalmente por el costo laboral anual que implicaría la incorporación de personal para el sector.

Palabras clave: Costos, Recursos Humanos, beneficios.



Índice

Introducción 6
Marco teórico 7
Costos 7
Clasificación de los costos 8
Costos directos e indirectos 11
Presupuesto 12
Recursos Humanos 13
Capacitación del personal 14
Eficiencia operacional 15
Tercerización, externalización u *outsourcing* 15
Estado del Arte 19
Objetivos generales 22
Objetivos específicos 23
Relevancia 24
Teórico 24
Empírico 24
Práctica 24
Factibilidad 25
Metodología 26
Diseño 26
Instrumento de recolección de datos 27
Universo 29
Criterios de inclusión y exclusión 29
Población: 29
Análisis de datos 30
Propuesta de internalización del área de Recursos Humanos 33
Determinación de los costos de internalización del área de Recursos Humanos 33
Inversión inicial y costo no incrementales 38
Costos indirectos no incrementales 40
Costo total anual estimado 40
Comparación entre tercerización e internalización del área de Recursos Humanos 41

Conclusión 42
Limitaciones y futuras líneas de investigación 45
Bibliografía 46
Anexos 49

Introducción

La gestión de RRHH según, Dessler et al (2009), en los últimos años se ha convertido en un pilar fundamental dentro de las organizaciones ya que no solo se encarga de la contratación de personal y liquidación de los mismos como se creía antiguamente, sino que además se ocupa de atraer, formar y retener el talento necesario. El sector de RRHH, también, como lo menciona Chiavenato (2011), tiene la labor de administrar correctamente la comunicación interna mejorando el clima laboral, promover la cultura organizacional, diseñar programas de capacitación para mejorar las competencias de los miembros en la organización y teniendo en cuenta lo que mencionan Werther, Davis, Guzmán (2014), gestionar programas de compensaciones/beneficios y , de esta manera, se asegura que el personal esté remunerado de manera competitiva, lo que contribuye a la retención del talento y a mantener la motivación de los colaboradores. Asimismo, el área de RRHH, según Dessler et al (2009), implementa sistemas para medir el rendimiento de los empleados, brindando retroalimentación que permita identificar opciones de mejora y reconocer el buen desempeño.

Por lo antes mencionado, es que el área de RRHH, se ha convertido en un departamento esencial y de gran relevancia, donde cada vez y con más frecuencia las empresas posan su atención, ya que al fin y al cabo se encarga de proteger y gestionar el recurso más valioso de cada organización, el capital humano.

Este trabajo abordará la creación de un área de RRHH en Agroceres Pic Argentina S.A. Para ello analizaremos los costos asociados a la implementación y correcto funcionamiento del sector, software de gestión de personal y capacitaciones.

Actualmente la empresa mencionada terceriza todas las funciones de esta área y otras no están siendo abordadas.

Marco teórico

Costos

En unos inicios el concepto de costos fue definido como un conjunto agregado de problemas, tales como costos agrícolas, de ganado, etc. Posteriormente, Adam Smith (1776), sentó las bases para un análisis de los costos mediante la división del trabajo y la eficiencia productiva. Para Smith el costo estaba relacionado con el trabajo, que es la fuente principal de valor en los bienes.

Para Giménez (1995), la concepción teórica de costos, no esta relacionada estrechamente al trabajo, sino que más bien se orienta a la persecución de un fin, y lo define esencialmente como la suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para lograr los objetivos establecidos. De igual manera, el autor también adopta el concepto de costos de producción, siendo estos, aquellos factores que influyen al momento de la fabricación de un producto que esta en proceso o que ya se encuentra finalizado.

Por otra parte, Hansen y Mowen (2007) se encargan de definir al costo como al efectivo o un valor equivalente de efectivo que es abnegado por el intercambio de productos o servicios, y conjuntamente se espera que estos aporten un beneficio presente o futuro a una organización. La definición de los autores, se centra en el carácter transaccional de las cosas, dando a comprender que solo existe un costo si se adquiere una contraprestación.

Asimismo, Del Río González (2010), postula que el concepto de costos, es definido como el valor de los recursos utilizados en la producción de bienes o la prestación de servicios.

Clasificación de los costos

Para Ramírez Padilla (2019), los costos se clasifican de la siguiente manera:

- Según a la función con la que se originan
  a) Costos de producción: Son los generados en el proceso de transformación de la materia prima en productos terminados, subdividiéndose en:

     Materia prima: Son aquellos relacionados con los materiales que se incorporan directamente al producto.

     Mano de obra directa: Involucran el costo de los empleados que intervienen directamente en la transformación del producto.

     Gastos indirectos de fabricación: Son los costos que participan en el proceso productivo, pero que no están relacionados directamente a un producto, como el sueldo de los supervisores o los costos de mantenimiento.
  b) Costos de distribución o venta: Se generan en las actividades necesarias para llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final, como publicidad y comisiones.
  c) Costos de administración: Relacionados con la administración general de la empresa, como sueldos de personal administrativo y gastos de oficina.
  d) Costos de financiamiento: Son los que derivan del uso de recursos externos para financiar el crecimiento y las operaciones de la empresa.
- Según su identificación con una actividad, departamento o producto:
  a) Costos directos: Son aquellos que pueden identificarse claramente con una actividad o producto en particular.
  b) Costos indirectos: No pueden asignarse a un producto específico y se distribuyen entre varias actividades.

- Según el tiempo en que fueron calculados:
  a) Costos históricos: Son aquellos que ya se han incurrido y registrado en un periodo determinado.
  b) Costos predeterminados: Se calculan con base en estimaciones y se utilizan para planificar o presupuestar actividades futuras.
- Según el momento en que se enfrentan a los ingresos:
  a) Costos de periodo: Se identifican con intervalos de tiempo y no con productos específicos, como el alquiler de las oficinas.
  b) Costos del producto: Se asignan directamente a los productos y solo se enfrentan a los ingresos cuando esos productos se venden.
- Según el control que se tiene sobre ellos:
  a) Costos controlables: Son aquellos sobre los que una persona en un nivel determinado de la organización tiene autoridad para decidir.
  b) Costos no controlables: No pueden ser modificados por las decisiones inmediatas de un supervisor o gerente, como la depreciación de un equipo.
- Según su comportamiento:
  a) Costos variables: Fluctúan directamente con el nivel de actividad, como el uso de materias primas o las comisiones de ventas.
  b) Costos fijos: Permanecen constantes dentro de un rango de actividad, como el alquiler o los sueldos fijos.
  c) Costos semivariables: Tienen componentes tanto fijos como variables, como los servicios públicos que incluyen una cuota fija más un cargo por uso.
- Según su importancia en la toma de decisiones:

a) Costos relevantes: Son aquellos que varían dependiendo de la decisión que se tome, como los costos adicionales asociados a aceptar un pedido especial.
b) Costos irrelevantes: Permanecen inmutables ante cualquier decisión, como la depreciación de un edificio.

- Según el tipo de sacrificio en que se ha incurrido:
  a) Costos desembolsables: Implican una salida de efectivo y pueden registrarse en la contabilidad, como los pagos de salarios.
  b) Costos de oportunidad: Se generan al elegir una opción en lugar de otra, representando el valor de la alternativa no elegida.
  c) Costos virtuales: Afectan la utilidad durante un periodo contable, pero no implican un desembolso de efectivo, como la depreciación o las pérdidas cambiarias.
- Según el cambio originado por una variación en la actividad:
  a) Costos diferenciales: Representan los incrementos o reducciones en los costos totales cuando cambia el nivel de actividad.
  b) Costos sumergidos: Son aquellos que no se verán afectados por el curso de acción elegido, ya que han sido incurridos previamente y no pueden ser modificados, como la depreciación de maquinaria adquirida.
- Según la relación con la disminución de actividades:
  a) Costos evitables: Son aquellos que están claramente vinculados a un producto o departamento específico y que desaparecen si dicho producto o departamento es eliminado. Un ejemplo sería el costo de los materiales directos de una línea de productos que será retirada del mercado.

b) Costos inevitables: Son aquellos que permanecen, aunque el producto o departamento sea eliminado. Por ejemplo, si se elimina el departamento de ensamble, el salario del director de producción no se verá afectado.

- Según su impacto en la calidad:

a) Costos por fallas internas: Son los costos que podrían evitarse si no existieran defectos en los productos antes de ser entregados al cliente. Estos fallos ocurren durante el proceso de producción.

b) Costos por fallas externas: Son los costos generados por defectos en los productos o servicios que se detectan después de que el cliente ya ha recibido el producto.

c) Costos de evaluación: Estos costos se incurren para verificar si los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad y las especificaciones requeridas.

d) Costos de prevención: Son aquellos en los que se incurre antes de iniciar el proceso productivo, con el fin de reducir los costos asociados a la producción de bienes defectuosos.

Costos directos e indirectos

Según Balanda, Alberto T (2005), los costos directos son aquellos que se pueden relacionar con el objeto que se esta costeando. Como, por ejemplo, la mano de obra utilizada directamente en el proceso de producción, ya que no existen dudas sobre su relación con el bien elaborado. El autor también menciona que los costos indirectos son aquellos donde la relación con el objeto de costeo no es tan evidente.

Para, Uribe Marín, Ricardo (2011), también, los costos directos e indirectos están directamente relacionados con el objeto de costos. El autor menciona que, para determinar si un costo es directo o indirecto, primero debe analizarse si existe una asociación entre el recurso utilizado y el objeto de costos que se está estudiando. A la vez, es necesario evaluar si se puede identificar de manera sencilla que proporción de ese recurso fue consumido por dicho objeto. En caso de que ambas condiciones se cumplan, el costo será considerado directo, en caso contrario, será clasificado como indirecto.

Presupuesto

Según Gordon, P., Welsch , G., & Ronald, H. (2005), el presupuesto es un método organizado y estructurado que facilita la planificación, coordinación y control. Este representa una estimación de los ingresos, y gastos previstos para un periodo determinado, lo que impulsa el diseño de estrategias orientadas a alcanzar los objetivos establecidos. Para los autores el presupuesto está orientado puramente a la planificación para lograr objetivos a largo plazo.

Por otra parte, para Del Río González (2009), el presupuesto es una estimación prolongada, sobre bases estadísticas, en forma sistemática, de operaciones y resultados a obtener de una organización, en un período determinado. El objetivo del presupuesto son previsión, planeación, organización, coordinación, dirección, y control.

En contra parte, para Cárdenas y Nápoles (2008), el presupuesto ayuda a identificar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la organización, ya que permiten planificar y controlar las operaciones en función de los objetivos de rentabilidad. Al comparar los resultados reales con los proyectados, los presupuestos ayudan a determinar las razones de posibles desviaciones de las metas propuestas. Existen diferentes tipos de

presupuestos: operativos, financieros y de inversiones de capital para activos fijos, los cuales pueden ser variables, flexibles, o basados en presupuestos de base cero y pueden elaborarse a corto, mediano o largo plazo.

Recursos Humanos

Para Dessler, et al (2009) la administración de recursos humanos son políticas y prácticas que deben realizarse para cumplir el proceso de contratar personal, capacitar, evaluar y otorgar una remuneración acorde dentro del mercado laboral a los empleados. De esta manera, se pueden evitar errores referentes a esta área. La definición de los autores tiene un enfoque integral, ya que no solo se limita a la contratación y remuneración de los empleados, sino que también abarca aspectos clave como la capacitación y la evaluación del desempeño, lo que contribuye a desarrollar el potencial de los trabajadores dentro de la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2011) define los recursos humanos como una disciplina interdisciplinaria tales como, psicología industrial y organizacional, sociología industrial, derecho laboral, medicina laboral, ingeniería en sistemas, entre otros. Lo que implica que el área de Recursos Humanos abarca temas diversos como contratación, capacitación y evaluación de desempeño hasta temas relacionados con la salud, seguridad, bienestar y diseño de puestos dentro de la organización. El autor se enfoca en la integración de varios conocimientos para gestionar de forma eficiente el capital humano, y subraya que los recursos humanos no solo se encargan de la administración de personal sino, también, desempeña un rol estratégico para la eficiencia organizacional.

En contra parte, Alles (2015) describe a los recursos humanos como una disciplina que se despliega y opera dentro del ámbito de las organizaciones, las cuales son

entendidas como conjuntos de personas que conforman entidades autónomas con capacidad para fijar sus propias reglas dentro de un marco legal formal y con un propósito determinado. Entonces, los Recursos Humanos abarcan no solo la gestión del personal, sino también la administración de la estructura organizacional, definida por la distribución de funciones y el diseño de la estructura interna, que se la representa por organigramas. Asimismo, la autora no solo se limita a que los Recursos Humanos se encargan de funciones operativas, sino que también a temas relacionados a los subsistemas de la organización, contribuyendo al desarrollo y ejecución de la estrategia organizacional.

Capacitación del personal

Según Guiñazu (2004), la capacitación es el proceso que permite a la organización, en función del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, por la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes llevándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

Para Billikopf Encina (2003), es necesario, primeramente, determinar quienes necesitan de capacitación. Se definen los objetivos de aprendizaje específicos dentro de esta y se establece, del personal, los conocimientos que ya poseen para evitar que se repitan conceptos o superposición de conceptos inexistentes.

También, para Werther y Davis (2014) la capacitación es un entrenamiento que ayuda a los miembros de la organización en el desempeño de su trabajo, que se prolonga durante toda su vida laboral y están presentes en el desarrollo de las personas para cumplir responsabilidades futuras.

En contra parte, Siliceo Aguilar (2024) considera que la capacitación es una actividad que se planea teniendo en cuenta las necesidades de la organización y se orienta a un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Desde el punto de vista de Cejas Martínez & Acosta (2012), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo objetivo es preparar, desarrollar e integrar al personal permitiéndoles perfeccionarse, obteniendo así, un mejor desempeño en su puesto de trabajo y alcanzar las metas asignadas a cada trabajador.

Eficiencia operacional

Teniendo en cuenta lo que menciona Mejía en su informe para documentos planning, la eficiencia operacional es muy importante, sobre todo, por el creciente avance de competencias que tenemos en el mercado. Por lo que es necesario costos bajos y calidad superior, dando como resultado costos de producción bajos, y desarrollo de calidad para los clientes, superando a nuestra competencia. De esta manera el autor sugiere que se debe mejorar los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

Tercerización, externalización u *outsourcing*

La tercerización, también conocida como subcontratación, externalización o outsourcing, para De la Garza (2012), es una unidad económica que, con trabajadores propios, lleva a cabo tareas para otra empresa, ya sea en las instalaciones de esta última o, en sus propias instalaciones, y aquella que únicamente proporciona trabajadores para que presten servicios bajo la supervisión y dirección del personal de la empresa contratante (como ocurre en el caso de agencias o intermediarios). Donde, habitualmente,

se denomina subcontratación al primer caso y outsourcing al segundo. La distinción que realiza el autor es importante para poder analizar el impacto que tienen en los costos, el control administrativo y la gestión de personal dentro de la organización.

En contra parte, Rivo López (1999) considera el outsourcing como un proceso donde una empresa realiza cualquier externalización de sus actividades independientemente de que ya hayan sido desarrolladas o no previamente dentro de la empresa. La autora divide el outsourcing en dos partes: outsourcing táctico, donde la externalización o subcontratación es simple como, por ejemplo, seguridad, mantenimiento, entre otras. Y el outsourcing estratégico, donde la externalización de actividades no solo es contratar sino, también, se debe tener una interrelación estrecha con el proveedor como, por ejemplo, distribución de logística, diseño de productos, etc. La autora tiene una visión integral de la externalización y es interesante pensar cómo se podría reducir la dependencia de un outsourcing estratégico en favor de una mayor autonomía y control en tareas específicas para el desarrollo organizacional.

Para los autores Ermida, et al (2008), la tercerización o externalización es donde hay funciones determinadas o actividades de una organización que se “unen” a otras entidades económicas, y, de esta manera, la empresa que contrata a otra para que se ocupe de ciertas actividades se enfoca directamente en la parte de negocio que considera más adecuada y que esta otra realizará el trabajo mejor de lo que ella podría. Este enfoque que realizan los autores mejora la optimización de recursos y eficiencia operacional donde las áreas que necesita la empresa están cubiertas por entidades calificadas y de esta manera concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio.

El outsourcing también se puede medir en sus ventajas y desventajas según (Bedoya Gómez, 2018), mejora la administración de los costos fijos, la empresa se puede enfocar en la actividad principal del negocio, optimizar procesos, incorporar tecnología y mejorar

la eficiencia. En este sentido, la autora señala que en la externalización se puede contratar un proveedor donde puede ofrecer un servicio a un costo menor que el que tendría la empresa si lo realizara internamente. Esto se debe a que el proveedor puede trabajar con economía de escala, donde puede ofrecer este servicio a varios clientes lograr distribuir sus costos, acceder a mejores precios, utilizar tecnología especializada y alcanzar una mayor eficiencia. Por otro lado, Bedoya Gomez, señala también, las desventajas de externalizar el área, en primer lugar, menciona el riesgo de que el proveedor se convierta en competidor. Esto puede pasar cuando el tercero adquiere experiencia, conocimiento e información de la empresa contratante y luego utiliza ese aprendizaje para desarrollar su propia línea de negocio. De esta manera, el proveedor deja de ser únicamente quien presta un servicio y puede convertirse en una amenaza para la empresa que lo contrató. Otro riesgo importante es la pérdida de conocimiento y habilidades dentro de la organización. Cuando una empresa transfiere una actividad a un tercero, deja de desarrollar internamente ciertos conocimientos vinculados con ese proceso. Esto puede generar dificultades a futuro, sobre todo si la empresa decide retomar la actividad o si finaliza el contrato con el proveedor. En estos casos, la organización puede encontrarse con que ya no posee personal capacitado, información suficiente o experiencia para realizar la tarea de manera interna. También, la autora menciona la dependencia del proveedor como otro de los riesgos del outsourcing. Esta situación se presenta cuando la empresa queda muy vinculada al tercero y su funcionamiento empieza a depender de la calidad, los tiempos y las condiciones que este proveedor ofrece. En consecuencia, si el proveedor no cumple adecuadamente, modifica sus precios o presenta dificultades para prestar el servicio, la empresa puede sentir que los costos son mayores, en la calidad del proceso y en su capacidad de respuesta. Otra desventaja se relaciona con el incremento de los costos de puesta en marcha. Muchas veces el outsourcing se analiza como una alternativa para

reducir costos, pero su implementación también puede generar erogaciones adicionales. Entre ellas pueden mencionarse los costos de búsqueda y selección del proveedor, negociación del contrato, reuniones, adaptación de procesos, capacitación, pruebas, adecuaciones internas y tiempo destinado por el personal de la empresa para coordinar el inicio del servicio tercerizado, pueden incrementarse los costos de seguimiento, coordinación y supervisión. Esto se debe a que, aunque la actividad sea realizada por un tercero, la empresa debe controlar que el servicio se preste correctamente, revisar la calidad, hacer seguimiento de los tiempos de entrega, detectar errores y solicitar correcciones cuando sea necesario. En caso de fallas, pueden aparecer costos adicionales vinculados con reclamos, reprocesos, demoras, pérdida de imagen o incluso sanciones. Todo esto, también puede derivar en la afectación del clima laboral generando incertidumbre desmotivación o temor en los empleados, especialmente cuando la tercerización implica desvinculaciones, redistribución de tareas o traslado de funciones hacia un tercero. Además, cuando conviven trabajadores internos con personal tercerizado, pueden producirse diferencias en condiciones laborales, beneficios, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que también puede afectar el ambiente de trabajo. Por todo esto, no solo es necesario analizar el costo económico de tercerizar o internalizar el área de Recursos Humanos, sino también el grado de control, seguimiento y seguridad que cada alternativa puede brindar.

Estado del Arte

Haro (2024), ha realizado un estudio en el que analiza la apertura de un departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Ahorro y crédito 4 de Octubre Ltda, donde las funciones de RRHH eran realizadas por el gerente general, que carecía de los conocimientos pertinentes para tal área. En las conclusiones de este trabajo, el autor reconoce las debilidades de la cooperativa ante la falta de un departamento de RRHH y sugiere ciertas recomendaciones tras los resultados obtenidos, tales como contratación de personal calificado, creación de una base de datos de aspirantes, concienciación del valor del talento humano en la organización, capacitación integral, entre otras.

De igual manera, Codarlupo (2024) analiza la empresa Esprolim SRL, quien sostiene que la implementación de un área de recursos humanos es indispensable para el diseño de estrategias y así, poder lograr los objetivos organizacionales establecidos. Tal como el caso anterior, podemos notar que las funciones del área de RRHH la realiza la gerencia y administración sin conocimientos sobre área afectando la eficiencia organizacional. Y como recomendaciones finales propone contratar una empresa de outsourcing para manejar los procesos de recursos humanos con automatización, o crear un área interna de Recursos Humanos alineada con los objetivos de la empresa.

Otra investigación vinculada, pero esta vez orientada al área de costos, es la realizada por Maurillo Angulo (2021). La empresa Faismon S.A.S, con una trayectoria de 30 años en el mercado industrial, en un inicio contaba con un área de costos, pero con el paso de tiempo cerró (los motivos no se especifican en el trabajo) y actualmente tienen la necesidad de reabrir dicha área, ya que posee varias unidades de negocios y debe contar con esta área que analice cada unidad. Este trabajo concluye con recomendaciones de gran relevancia, tales como: contratar una persona que sea exclusiva para el sector de

costos y, además, la importancia de informar a las personas responsables de las unidades de negocios el propósito de esta nueva incorporación en la dotación. Finalmente, el autor señala las limitaciones acaecidas, como, por ejemplo, el poco compromiso de las personas para la apertura del área de costos.

Por otra parte, García García Et al. (2020), realizaron un trabajo dirigido a indagar sobre los beneficios de poseer un departamento de telemarketing en la empresa Expreso Americano. Lo destacable de este trabajo son las fuentes de información a las cuales accedieron los autores, realizando tanto entrevistas a expertos como a clientes de la empresa, obteniendo una gran variedad de datos. Llegaron a la conclusión de que es necesario un responsable del área que este enfocado directamente con las actividades que se realizan a diario.

También, (Scaglione, 2019) analiza la creación de un área de RRHH en una PyME situada en la provincia de Córdoba, presentando la situación actual de la empresa y analizando la necesidad de formalizar la gestión del personal. Para ello, el autor realizó un diagnóstico de la organización, observando que la gestión de Recursos Humanos era incipiente y se encontraba vinculada principalmente a tareas operativas, sin una relación directa con la estrategia empresarial. A partir de dicho análisis, propuso delimitar el alcance del área, definir su ubicación dentro de la estructura organizacional, establecer la misión y visión del sector y describir los principales subsistemas que deberían formar parte de la gestión de Recursos Humanos. Las conclusiones finales del trabajo fueron que la creación formal del área resulta relevante para profesionalizar la gestión del capital humano, ordenar los procesos internos y brindar mayor respaldo a la toma de decisiones dentro de la organización.

(Reyes Avellaneda, Cabello Chávez, & Muñoz Cruz, 2009), por su parte realizaron un estudio sobre el outsourcing de Recursos Humanos, analizando la

externalización de funciones relacionadas con la contratación y administración del personal. En este trabajo, los autores explican que este mecanismo permite que una empresa cliente delegue determinadas tareas en una agencia o proveedor externo, quien se encarga de proporcionar personal y asumir parte de la relación formal con los trabajadores. Asimismo, señalan que la tercerización puede aplicarse no solo a funciones de contratación, sino también a actividades relacionadas con nómina, contabilidad, informática y recursos humanos, permitiendo reducir costos de reclutamiento, selección, infraestructura, salarios y servicios. Las conclusiones del trabajo permiten observar que el outsourcing puede ser utilizado como una herramienta para lograr mayor flexibilidad organizacional y reducir determinados costos operativos, aunque también hay que analizar el grado de control que mantiene la empresa sobre las funciones tercerizadas. A diferencia del trabajo mencionado, la presente investigación no se limita a describir la tercerización, sino que busca determinar los costos de mantener la tercerización actual frente a los costos de crear un área propia de Recursos Humanos.

Finalmente, se destaca el trabajo de Franco Castaño (2022), que presenta la apertura de un área de auditoría interna para la empresa Opes Ltda, y de esta manera minimizar los riesgos de la empresa. Para ello, realizó una prueba piloto donde demostró la aplicación de esta área dejando en evidencia los riesgos en los que está expuesto cada proceso de la organización y se estableció controles para mitigarlos. Las concusiones finales fueron que la implementación de un área de auditoría interna es de importancia para asegurar el respaldo de la dirección en general, mejorar el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos generales

Evaluar los costos en la implementación de un área de RRHH en Agroceres Pic Argentina S.A, y comparar estos costos con el estado actual de la empresa que terceriza este sector. Con el fin de determinar cuál es la opción más adecuada para la optimización de la gestión de personal.

Objetivos específicos

1. Evaluar el estado actual de la empresa, donde se terceriza el sector de RHH.
2. Calcular los costos relacionados a la apertura del área de RRHH.
3. Comparar costos de apertura del área de RRHH con los costos relacionados a la tercerización del sector.
4. Evaluar la conveniencia económica de internalizar el área de Recursos Humanos.

Relevancia

Teórico

El presente trabajo podría contribuir a expandir y/o profundizar los conocimientos teóricos abordados, tales como los cálculos de costos en la apertura de una nueva área dentro de una empresa, la importancia de la creación de un puesto de recursos humanos.

Empírico

La relevancia empírica de este trabajo se fundamenta en la generación de datos reales y concretos a partir del cálculo de los costos analizando los comprobantes relacionados al área de recursos humanos. Este estudio aportará evidencia empírica que contribuirá al desarrollo teórico sobre la gestión de recursos humanos, y sus conclusiones podrán ser utilizadas en organizacionales similares.

Práctica

La relevancia práctica de este trabajo radica en la capacidad para ofrecer soluciones a problemáticas tanto del área de Recursos humanos y del área de administración. Los resultados de este trabajo podrían ser de utilidad para aquellas empresas que evalúan la posibilidad de poseer un área de Recursos Humanos interna.

Factibilidad

En cuanto a los recursos teóricos, se cuenta con suficiente acceso a la información primaria tales como, otros trabajos de investigación que abordan la misma temática y temáticas relacionadas.

Asimismo, en cuanto a los recursos humanos se tomará en cuenta los comprobantes relacionados al servicio del área de recursos humanos y también a la información disponible sobre los costos relacionados a la internalización de un sector de recursos humanos tales como, remuneraciones, contribuciones patronales, ART, seguro de vida obligatorio, software, equipamiento, capacitaciones, mobiliario y otros costos indirectos asociados al funcionamiento del sector.

Metodología

Diseño

El trabajo presenta un diseño estructurado ya que consta de un proceso organizado con pasos a seguir en el que cada etapa se realiza antes de la siguiente. Se analizan variables, se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables y se arriban a conclusiones.

De igual manera, se considera este trabajo de alcance exploratorio, debido a que hay escasa información sobre la temática abordada, y es descriptivo porque nos encargamos de caracterizar las variables en Agroceres Pic Argentina SA, las cuales son, en este caso, costo y beneficio.

Asimismo, el presente estudio se caracteriza por ser de corte transversal debido a que la recolección de datos se hará de forma única, ya que, los datos obtenidos de las variables se mantendrán constantes en todo el proceso.

Instrumento de recolección de datos

Variable	Dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Categorías	Ítems
Costo de personal	Remuneración	Gastos generados por la contratación y remuneración del personal de RRHH.	Monto total invertido en la remuneración, prestaciones y capacitación para el personal de RRHH.	Sueldo Bruto	1.500.000-1.600.000 1.600.001-1.700.000 1.700.001-1.800.000 1.800.001-1.900.000 1.900.001-2.000.000	¿Cuál es el sueldo bruto del personal de RRHH? ¿Cuál es el costo de las prestaciones? ¿Cuál es el costo total de capacitación para el personal de RRHH?
Costo Cargas sociales	Cargas Sociales	Contribuciones obligatorias que los empleadores deben hacer al estado en relación con cada empleado.	Monto total de las contribuciones obligatorias que la empresa realiza al sistema de seguridad social por cada empleado.	Agrupa el porcentaje destinado a la seguridad social, jubilación, obra social, seguro de riesgos del trabajo, entre otros.	Corresponde al 17% de deducciones.	¿Cuál es el costo total de las cargas sociales?
Costo de capacitación	Capacitación	Destinado a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para optimizar el rendimiento laboral.	Monto total destinado al entrenamiento y formación de los empleados en diversas habilidades y conocimientos necesarios para sus funciones.	Monto invertido en capacitaciones específicas. Número de horas de capacitación.	Capacitación de inducción Capacitación de software	¿Cuál es el costo total de la capacitación en la inducción? ¿Cuál es el costo total de la capacitación en software?
Costo de Software	Infraestructura	Programas y aplicaciones que facilitan las tareas específicas y la gestión eficiente de los	Inversión destinada a la adquisición y actualización de programas informáticos necesarios	Software	Tango Odoo Bejerman SAP	¿Cuál es el costo del software?

		procesos operativos dentro de la administración de personal.	para la operación y gestión de los procesos de RRHH.			
Costo de computadora	Equipos tecnológicos	Equipos tecnológicos necesarios para que el personal realice sus tareas diarias.	Total de gastos asociados a la compra y mantenimiento de equipos tecnológicos como notebooks, monitores y periféricos.	Cantidad y costo de notebooks. Costo de monitores y periféricos asociados.	Notebook Monitor Mouse	¿Cuál es el costo de la notebook? ¿Cuál es el costo del monitor? ¿Cuál es el costo del mouse?
Costo de oficina	Espacios de trabajo	Espacio necesario para desarrollar el puesto a ocupar.	Gastos relacionados con la infraestructura física y los recursos materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del personal, como mobiliario, suministros de oficina y servicios básicos.	Coworking	Oficina	¿Cuál es el costo del espacio físico (oficina) que ocupara el personal de RRHH?
Costo de internet	Conectividad	Necesario para poder realizar el trabajo	Gasto relacionado con la conectividad	Costo de internet	Servicio de red	¿Cuál es el costo de internet?

Fuente: Autoría propia

Universo

Todos los comprobantes con las cuales calcular los costos que acrediten una apertura de RRHH en Agroceres Pic Argentina, en el año 2026.

Criterios de inclusión y exclusión

Se excluyen los comprobantes que no se relacionan con el área de RRHH, comprobantes que no posean CAE, comprobantes mayores a seis meses.

Se incluyen

- Factura A
- Factura B
- Factura C
- Presupuestos

Población:

Se conformará por la totalidad de presupuestos y cotizaciones que sirvan para estimar la apertura de un área de Recursos Humanos en Agroceres Pic Argentina S.A.

Análisis de datos

Se realizó un relevamiento de los comprobantes asociados al servicio de recursos humanos, actualmente tercerizado en Agroceres Pic Argentina, a partir de la documentación disponible. Se identificaron tres comprobantes correspondientes a servicios de payroll, coaching ejecutivo y consultoría con modalidad in plant. (Ver anexo 1).

Para el análisis de costos se tomará como referencia el importe neto de cada comprobante, sin incluir IVA ni percepciones de Ingresos Brutos, debido a que dichos conceptos son computables fiscalmente. De todas formas, también se expondrá el total facturado, ya que representa la salida financiera de los comprobantes.

Cuadro 1

Comprobantes de servicios de Recursos humanos en Agroceres Pic Argentina S.A.

Razón Social	Concepto	Servicio	Importe neto	IVA	Percepciones	Total Facturado
Adecco Recursos Humanos S.A.	Servicios prestados: payroll (42 empleados)	Servicio de payroll correspondiente a 42 empleados	$ 488.169,00	$ 102.515,49	$ 8.787,05	$ 599.471,54
Benefits S.A.	Servicio de Coaching	2 procesos de coaching ejecutivo de 6 sesiones cada uno	$ 2.040.000,00	$ 428.400,00	$ 36.720,00	$ 2.505.120,00

Benefits S.A.	Proyecto de consultor modalidad in plant.	Servicio mensual facturado anticipadamente por el mes de junio, con duración estimada de 12 meses	$ 2.600.000,00	$ 546.000,00	$ 46.800,00	$ 3.192.800,00
Total			$ 5.128.169,00	$ 1.076.915,49	$ 92.307,05	$ 6.297.391,54

Fuente: Autoría propia

Cuadro 2

Detalle de cada comprobante por los servicios de Recursos Humanos en Agroceres Pic Argentina S.A.

Razón social	Fecha del comprobante	Tipo de comprobante	Periodicidad	Naturaleza del servicio	Tipo de costo
Adecco Recursos Humanos S.A.	31/05/2026	Factura A	Mensual	Payroll	Recurrente
Benefits S.A.	11/05/2026	Factura A	Proyecto	Servicio de coaching	No Recurrente
Benefits S.A.	26/05/2026	Factura A	Mensual	Consultoría	Recurrente

Fuente: Autoría propia

A partir de los comprobantes analizados, se obtuvo que el importe total de los servicios tercerizados para Recursos humanos es de $5.128.169,00. sin considerar IVA ni percepciones de Ingresos Brutos. Teniendo en cuenta estos últimos, la salida financiera total representa $6.297.391,54.

El servicio de Payroll presentado por Adecco Recursos Humanos S.A. es de $488.169,00 y corresponde a la liquidación de sueldos de 42 empleados. Este concepto representa aproximadamente el 9,52% del costo neto total analizado. A su vez, esto representa un costo neto mensual por empleado de aproximadamente $11.623,07.

En cuanto a los servicios prestados por Benefits S.A., el servicio de coaching ejecutivo posee un importe neto de $2.040.000,00 y corresponde a dos procesos de coaching de seis sesiones cada uno, en total doce sesiones. Por lo tanto, el costo neto por sesión es de $170.000,00. Este servicio representa el 39,78% del costo neto total analizado, pero es un concepto no recurrente, ya que corresponde a una contratación por un proyecto y no a un servicio mensual.

Por otra parte, el servicio de consultor bajo modalidad in plant posee un importe neto de $2.600.000,00. El comprobante corresponde a un servicio mensual facturado anticipadamente por el mes de junio, con una duración de doce meses. Por este motivo, este concepto debe considerarse como recurrente dentro del análisis. Este servicio representa el 50,70% del costo neto total analizado, siendo el concepto de mayor importancia dentro de los comprobantes de servicios de Recursos Humanos.

A partir de este análisis, podemos decir que los costos recurrentes netos son de $3.088.169,00 mensuales, por el servicio de payroll y el consultor in plant. Si estos servicios se proyectaran por doce meses, el costo anual neto recurrente sería de $37.058.028,00. En cambio, el servicio de coaching ejecutivo debe analizarse por separado como costo eventual o por proyecto, ya que no corresponde a una prestación mensual permanente.

Esta aclaración es importante para la comparación entre la tercerización actual y una posible internalización del área de Recursos Humanos. Si se toma el total de los comprobantes sin diferenciar su periodicidad, podría sobreestimarse el costo mensual de

la tercerización. Por esto, para el análisis comparativo se deberán separar los conceptos recurrentes de los no recurrentes.

Propuesta de internalización del área de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta la cantidad de funciones que debe abarcar el área de Recursos Humanos, consideramos conveniente proponer dos personas para realizar las taras necesarias. La primera persona se encargaría de la administración de personal (área Hard de Recursos humanos), teniendo a cargo tareas como, control de legajos, novedades mensuales, ausentismo, licencias, vacaciones, altas y bajas, soporte en liquidación de haberes y seguimiento de documentación laboral.

Por otra parte, la segunda persona contratada, se encargaría de las funciones soft de recursos humanos, relacionadas con la gestión de personas, procesos de selección, inducción, capacitación, comunicación interna, clima laboral, evaluación de desempeño y acompañamiento de los colaboradores.

Esta división de tareas resulta razonable debido a que Agroceres Pic Argentina S.A. cuanta con 42 empleados dentro de la organización, lo que requiere una estructura interna que permita atender tanto los temas administrativos como los vinculados al desarrollo y seguimiento del personal. De esta manera, la propuesta busca internalizar las funciones del área, dejando de depender de los servicios tercerizados que actualmente posee.

Determinación de los costos de internalización del área de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta lo publicado en Bumeran (2026), sobre las remuneraciones actuales se estima que el sueldo promedio para abril 2026 es de $2.152.500 brutos mensuales para un puesto semi senior/ senior (ver tabla de remuneraciones en anexo 2).

Cuadro 1

Costos de la remuneración por los dos administrativos de Recursos Humanos.

Puesto	Sueldo bruto mensual estimado
Analista RRHH Hard / Administración de Personal	$ 2.944.842,62
Analista RRHH Soft / Gestión de RRHH	$ 2.944.842,62
Total suldos Brutos mensuales	$ 5.889.685,24

Fuente: Autoría propia

De acuerdo con la política de remuneraciones dentro de Agroceres Pic Argentina S.A, los salarios estarán fuera del convenio colectivo de trabajo, por lo que tomaremos una referencia estimada de sueldos brutos en base al mercado laboral. El cálculo lo realizaremos a valores actuales, sin considerar futuras actualizaciones salariales, variaciones de inflación, ni modificaciones en las cargas sociales. Por lo que, los importes obtenidos deben interpretarse como una estimación base del costo de internalización del área.

Cuadro 3

Vamos a realizar una liquidación de haberes correspondiente a un administrativo de Recursos Humanos.

Básico: $2.944.842,62

CONCEPTO	Remuneraciones	No remunerativos	Descuentos	Contribuciones
Sueldo Básico	2.944.842,62			
Redondeo		0,28		
Jubilación 11%			323.932,69	
LEY 19032 3%			88.345,28	
Imp a las Gcias 4ta Categoría			25.526,65	
OBRA SOCIAL 3%			88.345,28	
AP.PAT. JUBILACION				316.405,25
AP. PAT. INSSJP				46.711,64
AP.PAT.OBRASOCIAL				150.186,97
AP. PAT.FNE TEMPORAL				27.615,69
AP. PAT. ASIGNACIONES FAM				138.078,43

AP. PAT. ART				22.086,32
AP. PAT. ART FDO.HIP. 590/9				1.724,00
AP. PAT. Y CONTRIBUCION A				26.503,58
Seguro de Vida Colectivo				424,62
Totales	2.944.842,62	0,28	526.149,90	729.736,50

Fuente: Autoría propia

A partir del cálculo salarial estimado para los puestos de Recursos humanos, tendrían una remuneración bruta mensual de $2.944.842,62. Sobre este importe se calcularon los conceptos correspondientes a los aportes y contribuciones de la seguridad social.

El costo total mensual para el empleador por cada administrativo de Recursos Humanos es de $3.674.579,12, correspondientes por la remuneración bruta de $2.944.842,62 y contribuciones patronales por $729.736,50. Considerando la contratación de dos personas para el área, el costo mensual total es de $7.349.158,24.

Cuadro 4

Se realizará el cálculo del SAC proporcional por los dos administrativos de Recursos Humanos.

Concepto	Cálculo	Importe
SAC mensual bruto de 2 empleados	5.889.685,24 / 12	490.807,10
Contribuciones sobre SAC	1.459.473 / 12	121.622,75
Provisión mensual SAC total		612.429,85

Fuente: Autoría propia

El costo total del SAC proporcional para dos administrativos de Recursos Humanos es de $612.429,85.

Cuadro 5

Cálculo por el Plus vacacional por un administrativo de Recursos Humanos.

Concepto	Cálculo	Importe
Vacaciones según LCT	2.944.842,62 / 25 × 14	1.649.111,87
Sueldo normal equivalente 14 días	2.944.842,62 / 30 × 14	1.374.259,89
Plus vacacional bruto anual		274.851,98
Contribuciones sobre plus vacacional		68.108,74
Costo anual plus vacacional por persona		342.960,72

Fuente: Autoría propia

Teniendo en cuenta que la contratación será por dos administrativos de recursos humanos el plus vacacional corresponde a un total de $685.921,44.

Cuadro 6

Costo total anual por dos administrativos de Recursos humanos.

Concepto	Importe anual
Costo empleador mensual × 12	88.189.898,88
SAC + contribuciones	7.349.158,24
Plus vacacional + contribuciones	685.921,44
Costo laboral anual estimado sin IPC	96.224.978,56

Fuente: Autoría propia

Inversión inicial y costo no incrementales

Teniendo identificados los costos laborales de dos administrativos de Recursos Humanos, procederemos a calcular los costos iniciales para la puesta en marcha del área. Para esto, calcularemos los costos directos de implementación que incluyen aquellos bienes que pueden identificarse con el nuevo sector, tales como, notebook, monitor, teclado y mouse. Estos conceptos no son considerados como costos mensuales recurrentes, pero son necesarios para que los nuevos integrantes puedan desarrollar sus tareas, por lo que serán considerados como inversión inicial directa.

Por otra parte, el sistema de software que se utilizará dentro del área será el sistema Odoo, que actualmente se utiliza para la contabilización de toda la empresa, y será considerado como un costo directo a presupuestar, porque requiere una cotización a

desarrollar por parte del proveedor y no será incorporado al total estimado hasta contar con información concreta.

Finalmente, identificaremos los costos indirectos no incrementales, lo clasificamos de esta manera debido a que esto está incluido dentro del servicio de coworking que contrata Agroceres Pic Argentina, como, alquiler, luz, agua, gas, internet, escritorio y silla ergonómica. Y ya se encuentran abonados independientemente de que los puestos se encuentren ocupados o no. Por este motivo, no serán adicionados al costo de internalización del área de Recursos Humanos, ya que no representan un costo adicional generado por la incorporación de los dos administrativos (ver Anexo 3).

Cuadro 7

Detalle de los costos directos iniciales, estos conceptos son valores finales publicados por Mercado Libre al momento del análisis.

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Importe	Fuente
Notebook	1.644.499,00	2	3.288.998,00	Mercado libre, ver anexo 4
Monitor	187.499,00	2	374.998,00	Mercado libre, ver anexo 4
Teclado	35.900,00	2	71.800,00	Mercado libre, ver anexo 4
Mouse	25.000,00	2	50.000,00	Mercado libre, ver anexo 4
Inversión inicial estimada			3.785.796,00	

Fuente: Autoría propia

La inversión inicial estimada es de $3.785.796,00. Los precios analizados no incluyen discriminación de IVA, por lo que se consideran valores finales de referencia.

Este gasto corresponde a una única vez para la puesta en marcha del área de Recursos Humanos.

Costos indirectos no incrementales

Si bien existen costos indirectos para poner en marcha el área de Recursos humanos, como alquiler, luz, agua, gas, internet, escritorio y silla ergonómica, estos conceptos no serán incorporados al cálculo de internalización, ya que se encuentran incluidos dentro del servicio de coworking que actualmente contrata Agroceres Pic Argentina S.A. (ver anexo 4). Este servicio cuenta con puestos libres que no son ocupados, por lo que la incorporación de dos administrativos de Recursos Humanos no generaría un gasto adicional por estos conceptos. Por este motivo, lo consideramos como costos indirectos no incrementales.

Costo total anual estimado

Cuadro 8

Costo total estimado de la internalización del área de Recursos Humanos.

Descripción	Importe Anual
Costo laboral anual estimado de dos administrativos RRHH	96.224.978,56
Inversión inicial directa en equipamiento	3.785.796,00
Costos indirectos incrementales	-
Desarrollo/adaptación módulo RRHH en Odoo	A presupuestar
Costo total estimado del primer año	100.010.774,56

Fuente: Autoría propia

A partir de los cálculos realizados, el costo total estimado del primer año de internalización del área de Recursos Humanos es de $100.010.774,56. Este importe incluye el costo laboral anual de los dos administrativos y la inversión inicial directa en equipamiento.

No tomamos los costos indirectos en consideración dentro del análisis, debido a que Agroceres Pic Argentina S.A. alquila el espacio físico que brinda el servicio completo de mobiliario. También, el desarrollo o adaptación del módulo de Recursos Humanos en Odoo queda como un costo a presupuestar, ya que no se cuenta con una cotización específica del proveedor y tampoco con información suficiente para determinar su importe.

Comparación entre tercerización e internalización del área de Recursos Humanos

Cuadro 9

Costos totales

Descripción	Importe Anual	Observación
Tercerización actual	37.058.028,00	Incluye payroll y consultor in plant
Tercerización actual con coaching eventual	39.098.028,00	Incluye coaching ejecutivo como costo no recurrente
Internalización primer año	100.010.774,56	Incluye costo laboral anual e inversión inicial en equipamiento
Internalización segundo año	96.224.978,56	No incluye nueva inversión inicial en equipamiento

Fuente: Autoría propia

Cuadro 10

Comparación de costos

Comparación	Diferencia anual
Internalización primer año vs. tercerización	62.952.746,56
Internalización primer año vs. tercerización con coaching eventual	60.912.746,56
Internalización segundo año vs. tercerización recurrente	59.166.950,56
Internalización segundo año vs. tercerización con coaching eventual	57.126.950,56

Fuente: Autoría propia

Los cuadros anteriores permiten demostrar la diferencia entre los costos actuales y la posible internalización del área, tanto para el primer año como para el siguiente.

Conclusión

A partir del análisis expuesto, se observa que una internalización del área de Recursos humanos presenta un costo elevado en comparación con el actual esquema de externalización. Durante el primer año, sin considerar el costo del desarrollo o adaptación del módulo de Recursos Humanos en Odoo, el costo total estimado de la internalización es de $100.010.774,56. Este importe se compone de el costo laboral anual de los dos administrativos propuestos, que es de $96.224.978,56, y de la inversión inicial directa estimada en $3.785.796,00. Es necesario aclarar que esta inversión inicial corresponde a un gasto que se realizará por única vez, debido a que se debe a la compra de notebooks, monitores, teclados y mouse. Por lo tanto, el año siguiente el costo estimado de la internalización es de $96.224.978,56.

Del análisis realizado, se puede obtener que el actual esquema de tercerización que tiene Agroceres Pic Argentina S.A. es más económico en comparación con la internalización del área de Recursos Humanos propuesta, para el primer año la diferencia corresponde a $62.952.746,56, mientras que en el segundo año la diferencia sería de $59.166.950,56.

Esta diferencia se explica principalmente por el costo laboral de incorporar dos administrativos de Recursos Humanos. Aunque la inversión inicial en equipamiento se realiza por única vez, el costo más elevado de la internalización continúa siendo los costos de remuneraciones, de contribuciones patronales, SAC y plus vacacional.

Teniendo en cuenta estos costos, entendemos que la principal ventaja de mantener el actual esquema de tercerización es económica, debido a que acceder a proveedores especializados sin asumir de manera directa los costos laborales asociados a la incorporación de personal propio, como, remuneraciones, contribuciones patronales, SAC, vacaciones, ART, seguro de vida obligatorio, este esquema resulta conveniente si la empresa prioriza reducir costos fijos.

Por otro lado, debemos considerar las desventajas que este sistema de tercerización presenta, como la dependencia de proveedores externos, menor autonomía en la gestión de los procesos internos, posible pérdida de conocimiento dentro de la organización y las dificultades de comunicación y coordinación entre la empresa y los proveedores que proveen este servicio.

Finalmente, en conclusión, la internalización del área, aunque representa un costo mayor, podría permitir un mayor control sobre la información del personal, un seguimiento más cercano de legajos y novedades laborales, una mejor comunicación

interna y una menor dependencia de otros. Por lo tanto, la decisión no la deberíamos analizar únicamente desde el costo, sino también desde el nivel de control y profesionalización que la empresa busca alcanzar en la gestión de Recursos Humanos.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo presenta algunas limitaciones propias del alcance definido para la investigación. El análisis se realizó a partir de comprobantes disponibles vinculadas al área de Recursos Humanos, no se realizaron entrevistas a la gerencia o responsables de la toma de decisiones, esto hubiera permitido entender los motivos organizacionales de mantener tercerizada el área de Recursos Humanos, ya que la decisión de internalizar o tercerizar esta área no depende únicamente del costo o de las finanzas, sino también del grado de control, la estructura organizacional, la comunicación interna y las necesidades de la empresa.

Por último, algunos costos quedaron expuestos a futuras cotizaciones, como el módulo de Recursos Humanos en Odoo para la gestión del personal. Estos conceptos fueron identificados, pero no se incorporaron al cálculo por no contar con información al momento de realizar el análisis.

Como futuras líneas de investigación, se recomienda complementar el estudio de este caso con entrevistas a la gerencia, al área administrativa y a los responsables de la toma de decisiones. También, se podría analizar una implementación híbrida, con algunas funciones tercerizadas y otras sean realizadas por la empresa. Y así, podrían evaluarse no solo los costos, sino también los beneficios organizacionales.

Bibliografía

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias.* Argentina: Ediciones Granica S.A.

BALANDA, A. (2005). *Contabilidad de Costos.* Misiones: EDITORIAL UNIVERSITARIA DE MISIONES.

Bedoya Gómez, D. C. (2018). *Outsourcing:beneficios vs. riesgos.* Revista Perspectiva Empresarial.

Billikopf Encina, G. (2003). *Administración laboral agrícola: cultivando la productividad del personal.* California, Estados Unidos: Regets of the University of California.

Bumeran. (6 de Mayo de 2026). Obtenido de Index de salarios pretendidos en Argentina: abril 2026.: https://www.bumeran.com.ar/blog/mercado-laboral/index-de-salarios-pretendidos-en-argentina/

Cárdenas y Nápoles, R. (2008). *Presupuestos teoría y práctica.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Cejas Martínez, M., & Acosta, J. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempo complejos.* Carabobo, Venezuela.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos: El capital Humano de las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Codarlupo, R. A. (2024). *Implementación del área de Recursos Humanos.* Lima, Peru.

De la Garza, E. (2012). *La subcontratación laboral en America Latina: Miradas multidimensionales.* Medellín, Colombia: Clacso.

Del Río González, C. (2010). *Costos I: Históticos.* Cuajimalpa de Morelos, Mexico.: Cengage Learning Editores.

Del Río González, C., Del río Sánchez, C., & Del Río Sánchez, R. (2009). *El presupuesto.* Cengage Learning.

Dessler, G., & al., e. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación.

Ermida, O., Orsatti, Á., Martínez, E., Retama, F., & Vega, A. (2008). *Outsourcing: respuesta desde los trabajadores.* México D.F.: Cilas.

Franco Castaño, A. J. (2022). *Implementación de un área de auditoría interna para las estaciones de servicio Opes Ltda.* Santiago de Cali, Colombia.

García García, M. T., Bericeño Cañón, G. A., & Armijo Suazo, M. A. (2020). *Estudio de pertinencia de la apertura del departamento del trade marketing para la empresa Expresso Americano.* San Pedro Sula, Honduras.

Gimenez, C. M. (1995). *Costos para empresarios.* Buenos Aires: Macchi.

Gordon, P., Welsch , G., & Ronald, H. (2005). *Presupuesto: planificación y control .* México: Pearson educación.

Guiñazu, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa.* Rosario, Argentina: Universidad del Centro Educativo Latinoamericano.

Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos: Contabilidad y control.* México : Internacional Thomson editores, S.A. de C.V. Quinta edición.

Haro, D. D. (2024). *Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre, en la ciudad de Riobamba, periodo 2013-2018.* Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Lazo Palacios, M. (2013). *Contabilidad de los costos I.* Lima, Perú.

Mejía, C. (s.f.). *La eficiencia operacional.* Medellín, Colombia: Documentos Planning.

Murillo, L. F. (2021). *Implementación del área de costos de la compañia Faismon S.A.S.* Medellín, Colombia.

Ramírez Padilla, D. (2019). *Contabilidad administrativa.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Reyes Avellaneda, R., Cabello Chávez, A., & Muñoz Cruz, R. C. (2009). *OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO DE CASO.*

Rivo López, E. (1999). *Externalización: más allá de la subcontratación.*

Scaglione, L. N. (2019). *"Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba".*

Siliceo Aguilar, A. (2024). *Capacitación y desarrollo de personal.* México, D.F.: Limusa S.A.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones.*

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones.* Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Werther, W., Davis, K., & Guzman, P. (2014). *Adminsitración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas.* México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri. R (2020) Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Centro de Escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.



Anexos

Anexo 1:

Comprobantes correspondientes a Servicios de Payroll (liquidación de haberes), personal de RRHH y servicios de coaching utilizados en Agroceres Pic Argentina S.A.



Adecco

A

Cod.N° 01

FACTURA

N° 00214-00016110
31/5/2026

Adecco Recursos Humanos Argentina S.A.
Carlos Pellegrini 855 - 1° Piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 1009ABQ
TEL (011) 4131-9900
EMAIL atencionalcliente.ar@adecco.com

CUIT: 33-66181499-9
INGRESOS BRUTOS: 33-66181499-9
IMP. INTERNOS NO RESPONSABLE
Fecha de Inicio:06/01/1994
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Cliente: AGROCERES PIC ARGENTINA SA
N° de cliente: ARO00000001000003210
Dirección: CORRIENTES AV. 800 Piso:39 Dpto:102
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
San Nicolás, Ciudad Autonoma de Buenos Aires, 1043
ARG
CUIT 30-66320265-7
IVA: IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

Vencimiento: 30/06/2026
Condición de pago: 30 Dias

Descripción	Importe
- 42 empleados	
SERVICIOS PRESTADOS: PAYROLL	488.169,00
Subtotal	488.169,00
IVA DF 21,0%	102.515,49
PERC IIBB BA	6.346,20
PERC IIBB CF	2.440,85
Total	599.471,54

SON Pesos: QUINIENTOS NOVENTA Y NUEVE MIL CUATROCIENTOS SETENTA Y UNO con 54/100

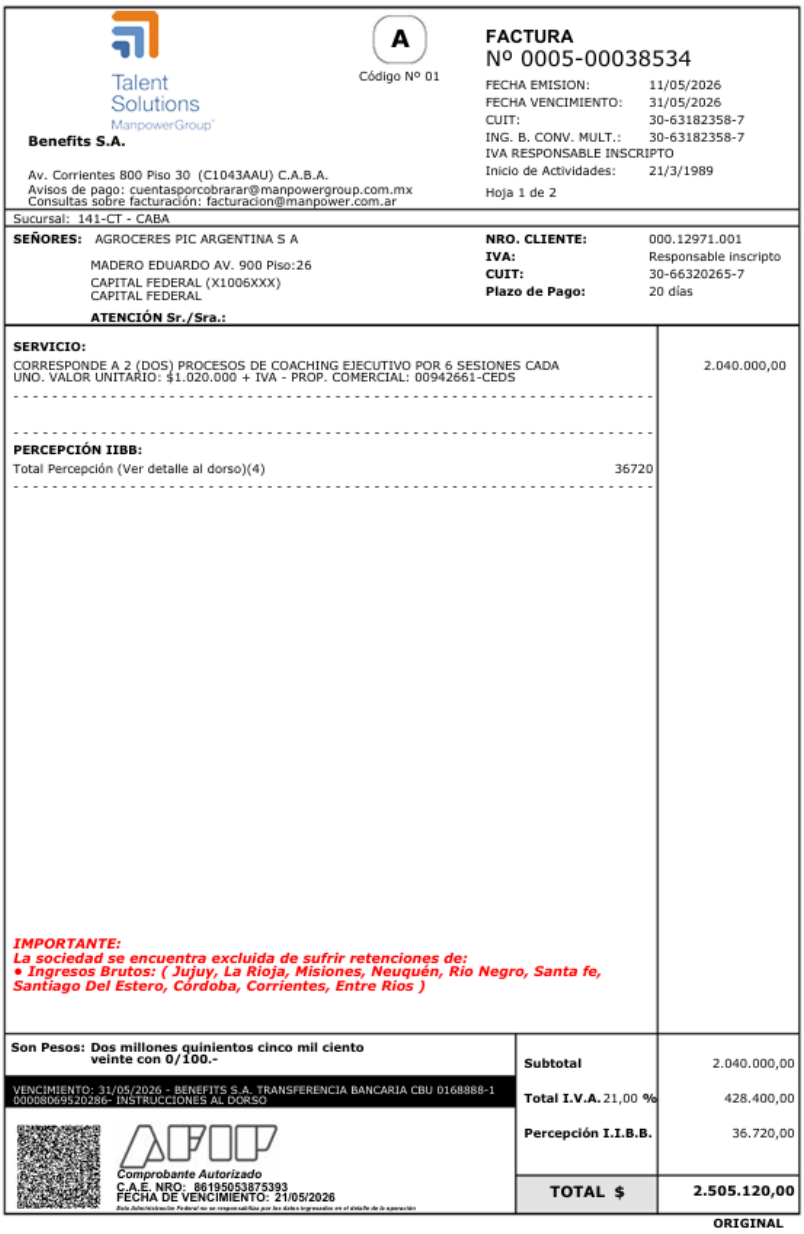
Cheques: Extender a nombre de ADECCO RECURSOS HUMANOS ARGENTINA S.A. – No a la orden.
ECHEQ: Emitir a nombre de ADECCO RECURSOS HUMANOS ARGENTINA S.A. – CUIT 33-66181499-9
Transferencias bancarias: Banco BBVA Francés – Cuenta 470-000678-4 - CBU 0170470320000000067841

ADECCOARGENTINA @ADECCOAR ADECCO @ADECCOAR
Consultas: facturacion.ar@adecco.com

CAI/CAE: 86228168004797 VTO: 10/6/2026

Adecco.com.ar

ORIGINAL



Talent Solutions ManpowerGroup

Benefits S.A.

Av. Corrientes 800 Piso 30 (C1043AAU) C.A.B.A.
Avisos de pago: cuentasporcobrarar@manpowergroup.com.mx
Consultas sobre facturación: facturacion@manpower.com.ar

A
Código Nº 01

FACTURA
Nº 0005-00038534

FECHA EMISION: 11/05/2026
FECHA VENCIMIENTO: 31/05/2026
CUIT: 30-63182358-7
ING. B. CONV. MULT.: 30-63182358-7
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
Inicio de Actividades: 21/3/1989
Hoja 1 de 2

Sucursal: 141-CT - CABA

SEÑORES: AGROCERES PIC ARGENTINA S A
MADERO EDUARDO AV. 900 Piso:26
CAPITAL FEDERAL (X1006XXX)
CAPITAL FEDERAL
ATENCIÓN Sr./Sra.:

NRO. CLIENTE: 000.12971.001
IVA: Responsable inscripto
CUIT: 30-66320265-7
Plazo de Pago: 20 días

SERVICIO:	
CORRESPONDE A 2 (DOS) PROCESOS DE COACHING EJECUTIVO POR 6 SESIONES CADA UNO. VALOR UNITARIO: $1.020.000 + IVA - PROP. COMERCIAL: 00942661-CEDS	2.040.000,00
PERCEPCIÓN IIBB:	
Total Percepción (Ver detalle al dorso)(4) 36720	

IMPORTANTE:
La sociedad se encuentra excluida de sufrir retenciones de:
• Ingresos Brutos: (Jujuy, La Rioja, Misiones, Neuquén, Río Negro, Santa fe, Santiago Del Estero, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos)

Son Pesos: Dos millones quinientos cinco mil ciento veinte con 0/100.-

VENCIMIENTO: 31/05/2026 - BENEFITS S.A. TRANSFERENCIA BANCARIA CBU 0168888-1 00008069520286- INSTRUCCIONES AL DORSO

Subtotal	2.040.000,00
Total I.V.A. 21,00 %	428.400,00
Percepción I.I.B.B.	36.720,00
TOTAL $	**2.505.120,00**

AFIP
Comprobante Autorizado
C.A.E. NRO: 86195053875393
FECHA DE VENCIMIENTO: 21/05/2026

ORIGINAL

Talent Solutions
ManpowerGroup

Benefits S.A.

Av. Corrientes 800 Piso 30 (C1043AAU) C.A.B.A.
Avisos de pago: cuentasporcobrarar@manpowergroup.com.mx
Consultas sobre facturación: facturacion@manpower.com.ar

A
Código Nº 01

FACTURA
Nº 0005-00038679

FECHA EMISION: 26/05/2026
FECHA VENCIMIENTO: 15/06/2026
CUIT: 30-63182358-7
ING. B. CONV. MULT.: 30-63182358-7
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
Inicio de Actividades: 21/3/1989

Hoja 1 de 2

Sucursal: 141-CT - CABA

SEÑORES: AGROCERES PIC ARGENTINA S A
MADERO EDUARDO AV. 900 Piso:26
CAPITAL FEDERAL (X1006XXX)
CAPITAL FEDERAL
ATENCIÓN Sr./Sra.:

NRO. CLIENTE: 000.12971.001
IVA: Responsable inscripto
CUIT: 30-66320265-7
Plazo de Pago: 20 días

SERVICIO:	
PROYECTO DE CONSULTOR MODALIDAD INPLANT. VALOR MENSUAL FACTURA ANTICIPADA MES DE JUNIO: $2.600.000 + IVA. DURACIÓN ESTIMADA SERVICIO: 12 MESES - PROP. COMERCIAL: 00942660-BLJT	2.600.000,00
PERCEPCIÓN IIBB:	
Total Percepción (Ver detalle al dorso)(4) 46800	

IMPORTANTE:
La sociedad se encuentra excluida de sufrir retenciones de:
• Ingresos Brutos: (Jujuy, La Rioja, Misiones, Neuquén, Rio Negro, Santa fe, Santiago Del Estero, Córdoba, Corrientes, Entre Rios)

Son Pesos: Tres millones ciento noventa y dos mil ochocientos con 0/100.-

Subtotal	2.600.000,00
Total I.V.A. 21,00 %	546.000,00
Percepción I.I.B.B.	46.800,00
TOTAL $	**3.192.800,00**

VENCIMIENTO: 15/06/2026 - BENEFITS S.A. TRANSFERENCIA BANCARIA CBU 0168888-1 00008069520286- INSTRUCCIONES AL DORSO

AFIP
Comprobante Autorizado
C.A.E. NRO: 86217029006290
FECHA DE VENCIMIENTO: 05/06/2026

ORIGINAL

Anexo 2: Correspondientes a los salarios publicados en Bumeran para abril 2026.

Salarios pretendidos por área o rubro

Además del seniority, el área en la que trabajás influye mucho en tu pretensión salarial. Para hacer una mejor comparación, revisá siempre roles similares dentro del mismo nivel.

Área	Junior	Semi Senior / Senior
Recursos Humanos	**$1.528.125**	**$2.152.500**
Producción, Abastecimiento y Logística	**$1.440.179**	**$1.835.442**
Tecnología y Sistemas	**$1.337.321**	**$1.935.000**
Administración y Finanzas	**$1.449.028**	**$1.945.463**

Anexo 3: Comprobante correspondiente al alquiler de oficina para la administración de Agroceres Pic Argentina S.A.

ORIGINAL

PATOROSA S A

A COD. 01

FACTURA

Punto de Venta: 00002 **Comp. Nro:** 00000775
Fecha de Emisión: 01/04/2025

Razón Social: PATOROSA S A

Domicilio Comercial: Carabelas Pje. 241 Piso:10 - Ciudad de Buenos Aires

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto

CUIT: 30623188732
Ingresos Brutos: 901-276322-4
Fecha de Inicio de Actividades: 05/06/2000

Período Facturado Desde: 01/04/2025 **Hasta:** 30/04/2025 **Fecha de Vto. para el pago:** 10/04/2025

CUIT: 30663202657 **Apellido y Nombre / Razón Social:** AGROCERES PIC ARGENTINA S A

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto **Domicilio Comercial:** Madero Eduardo Av. 900 Piso:26 - Capital Federal, Ciudad de Buenos Aires

Condición de venta: Contado

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Bonif	Subtotal	Alicuota IVA	Subtotal c/IVA
	ALQUILER CORRESPONDIENTE AL MES DE ABRIL DE 2025 DEL INMUEBLE QUE OCUPA EN AV. MADERO 900, PISO 26, CABA.	1,00	unidades	4966760,00	0,00	4966760,00	21%	6009779,60
	TIPO DE CAMBIO 31/03/25: $1.094,00.-							
	COCHERA ADICIONAL	1,00	unidades	218800,00	0,00	218800,00	21%	264748,00

Importe Otros Tributos: $ 0,00

Importe Neto Gravado: $	**5185560,00**
IVA 27%: $	**0,00**
IVA 21%: $	**1088967,60**
IVA 10.5%: $	**0,00**
IVA 5%: $	**0,00**
IVA 2.5%: $	**0,00**
IVA 0%: $	**0,00**
Importe Otros Tributos: $	**0,00**
Importe Total: $	**6274527,60**

Pág. 1/1

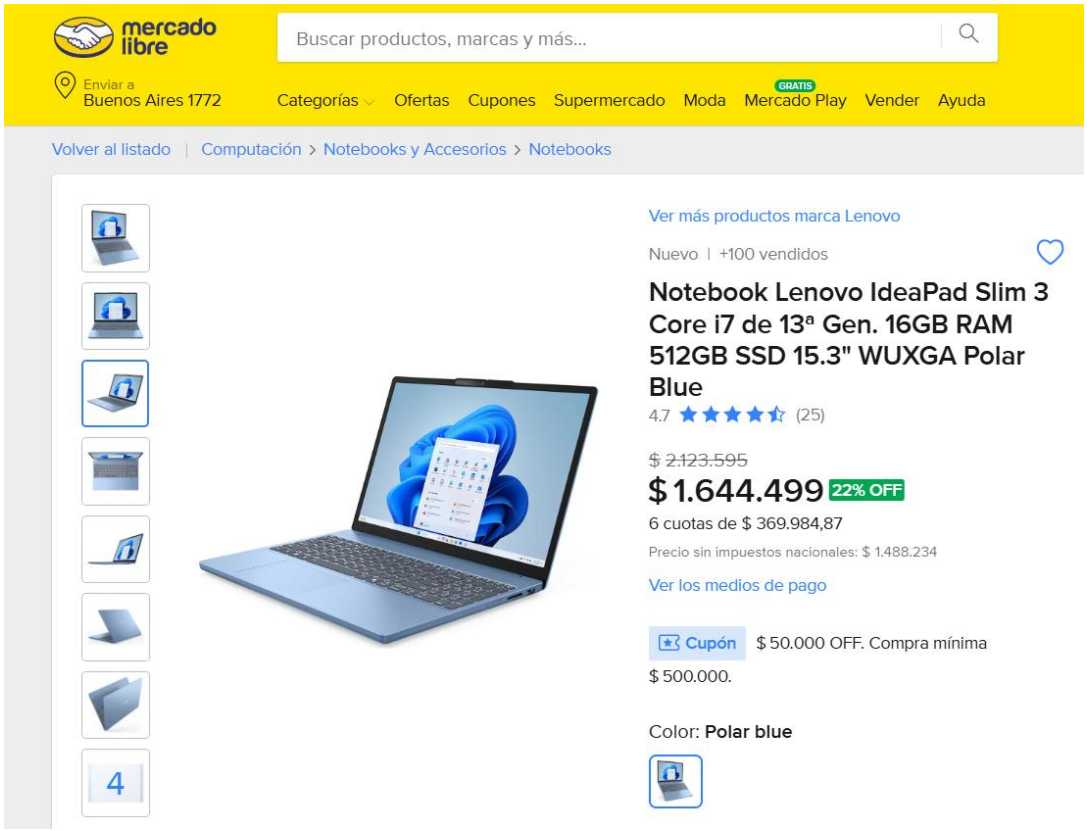
ARCA
AGENCIA DE RECAUDACIÓN Y CONTROL ADUANERO

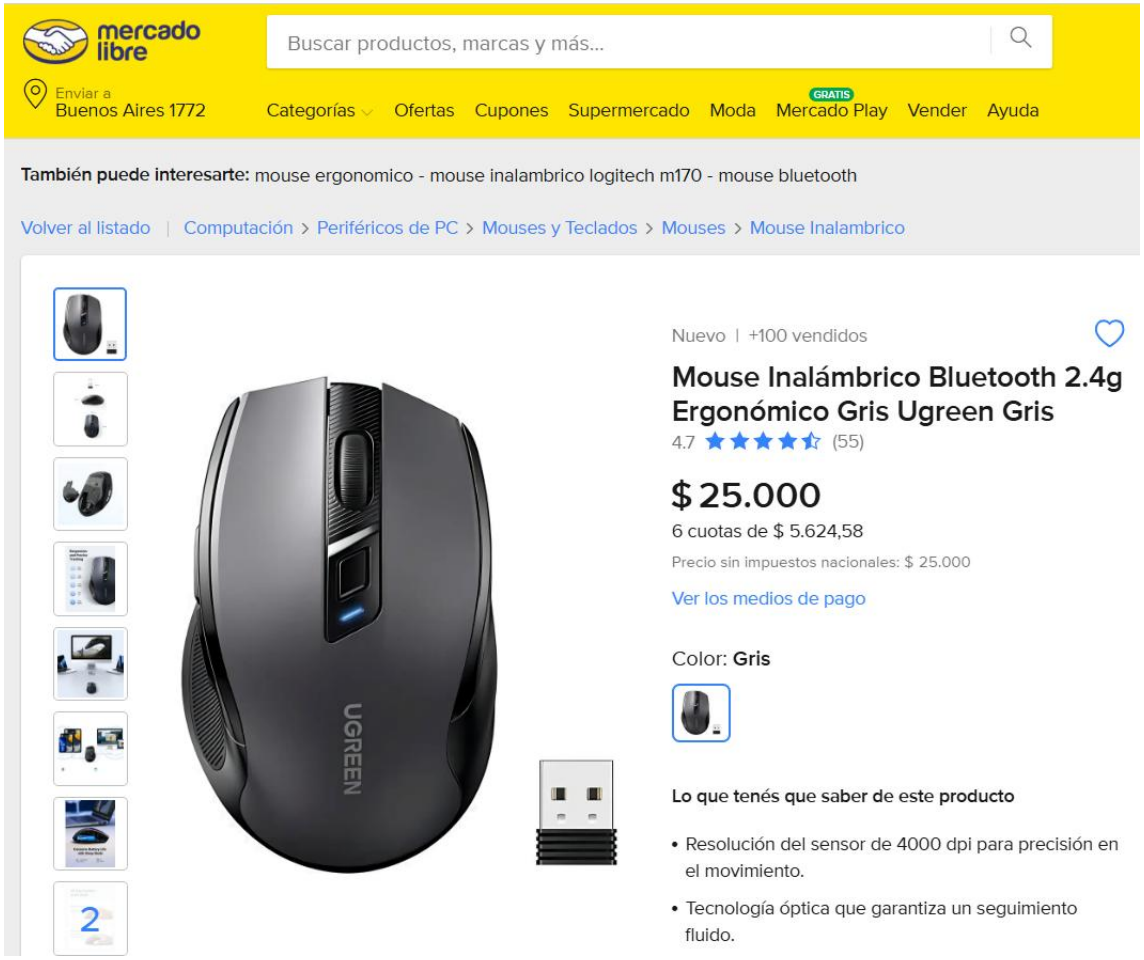
Comprobante Autorizado

Esta Agencia no se responsabiliza por los datos ingresados en el detalle de la operación

CAE N°: 75132894971029
Fecha de Vto. de CAE: 11/04/2025

Anexo 4: Búsqueda de importe para el equipamiento de RRHH


mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Enviar a
Buenos Aires 1772
Categorías
Ofertas
Cupones
Supermercado
Moda
GRATIS
Mercado Play
Vender
Ayuda
Volver al listado | Computación > Notebooks y Accesorios > Notebooks
Ver más productos marca Lenovo
Nuevo | +100 vendidos
Notebook Lenovo IdeaPad Slim 3 Core i7 de 13ª Gen. 16GB RAM 512GB SSD 15.3" WUXGA Polar Blue
4.7 (25)
$ 2.123.595
$ 1.644.499 22% OFF
6 cuotas de $ 369.984,87
Precio sin impuestos nacionales: $ 1.488.234
Ver los medios de pago
Cupón $ 50.000 OFF. Compra mínima $ 500.000.
Color: Polar blue
4


mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Enviar a
Buenos Aires 1772
Categorías
Ofertas
Cupones
Supermercado
Moda
GRATIS
Mercado Play
Vender
Ayuda
También puede interesarte: mouse ergonomico - mouse inalambrico logitech m170 - mouse bluetooth
Volver al listado | Computación > Periféricos de PC > Mouses y Teclados > Mouses > Mouse Inalambrico
UGREEN
Nuevo | +100 vendidos
Mouse Inalámbrico Bluetooth 2.4g Ergonómico Gris Ugreen Gris
4.7 (55)
$ 25.000
6 cuotas de $ 5.624,58
Precio sin impuestos nacionales: $ 25.000
Ver los medios de pago
Color: Gris
Lo que tenés que saber de este producto
• Resolución del sensor de 4000 dpi para precisión en el movimiento.
• Tecnología óptica que garantiza un seguimiento fluido.

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Buenos Aires 1772

Categorías | Ofertas | Cupones | Supermercado | Moda | Mercado Play (GRATIS) | Vender | Ayuda

También puede interesarte: monitor gamer - monitor para pc - monitor 24 pulgadas - monitores - monitor pc - ver clip

Volver al listado | Computación > Monitores y Accesorios > Monitores > Monitor Philips



Ver más productos marca Philips

Nuevo | +10 mil vendidos

Monitor Philips Led De 24 Full Hd Negro

4.8 ★★★★★ (2581)

OFERTA IMPERDIBLE

$ 339.999

$ 187.499 44% OFF

Mismo precio en 6 cuotas de $ 31.249,83

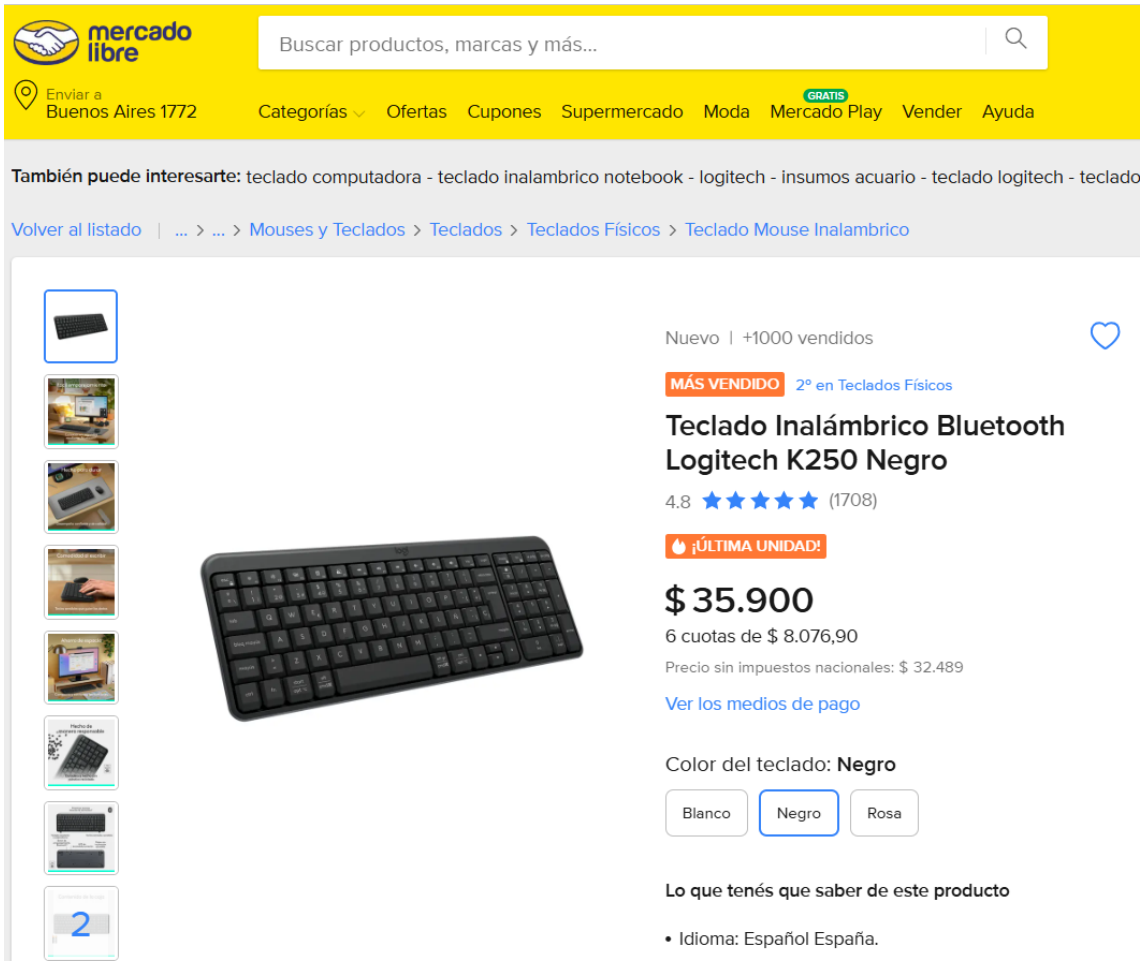
Precio sin impuestos nacionales: $ 154.958

Ver los medios de pago

Color: **Negro**

Lo que tenés que saber de este producto

- Voltaje: 220V.
- Tamaño de la pantalla: 24 ".


mercado libre
Buscar productos, marcas y más...
Enviar a
Buenos Aires 1772
Categorías
Ofertas
Cupones
Supermercado
Moda
GRATIS
Mercado Play
Vender
Ayuda
También puede interesarte: teclado computadora - teclado inalambrico notebook - logitech - insumos acuario - teclado logitech - teclado
Volver al listado | ... > ... > Mouses y Teclados > Teclados > Teclados Físicos > Teclado Mouse Inalambrico
Nuevo | +1000 vendidos
MÁS VENDIDO
2º en Teclados Físicos
Teclado Inalámbrico Bluetooth Logitech K250 Negro
4.8
(1708)
¡ÚLTIMA UNIDAD!
$ 35.900
6 cuotas de $ 8.076,90
Precio sin impuestos nacionales: $ 32.489
Ver los medios de pago
Color del teclado: Negro
Blanco
Negro
Rosa
Lo que tenés que saber de este producto
• Idioma: Español España.