

**SISTEMA DE COSTOS OPERATIVOS
DISTRIBUIDOS POR UEN EN
TECNOVOZ NOROESTE S.A.**

Alumna: Castro, Daniela

Coordinador de Taller: Litrenta, Javier.

Licenciatura en Administración

Universidad Empresarial Siglo 21

Resumen Ejecutivo

El sector de servicios de Contact Center se caracteriza por la intensa competencia existente entre las empresas que lo conforman, destacando la presencia de clientes del exterior. Dentro de las más importantes prestadoras se pueden destacar Action Line, Multivoice, TecnoVoz, Atento Argentina, etc.

Debido a este entorno competitivo, es que surge la necesidad para las empresas de contar con herramientas que les ayuden a implementar estrategias, para desarrollar ventajas competitivas orientadas a un crecimiento sostenido. Dentro de este contexto, la información sobre costos se convierte en una herramienta imprescindible para mejorar la gestión empresarial, en este sentido, se requerirá contar con un sistema de operativo de costos que facilite información apropiada, pertinente y detallada como soporte al proceso de toma de decisiones.

A pesar de ello, en el presente análisis se ha podido determinar que en Tecno Voz NorOeste SA el sistema actual de costeo no permite calcular los costos de sus distintas unidades de negocios, debido a que sólo registra los costos mediante un enfoque global. Esta deficiencia representa dificultades para la planificación, el control y la toma de decisiones en la empresa. El objetivo del presente estudio es proponer un sistema de costeo que se adecue a las necesidades de control de las unidades estratégicas de negocios. Para tal efecto, y mediante las herramientas metodológicas seleccionadas se identificaron los principales procesos (circuitos de compra, de fondos, de relación con el personal, de cobranzas, de facturación, etc.) y se analizó el sistema de costeo actual de la empresa, logrando determinar que los problemas principales relacionados son:

1. No existe un criterio definido de distribución de costos, lo cual no permite una adecuada asignación de los mismos.
2. No permite analizar las utilidades de cada unidad de negocios.
3. No utiliza el concepto de "generador de costos", ni tampoco alguno que defina la forma de distribución de los mismos cuando son compartidos por distintas áreas.
4. Resulta dificultoso extraer conclusiones ya que sirve como un sistema de recopilación de información.
5. Las definiciones importantes de la empresa no pueden ser validadas a través de este sistema.

Para comprender las implicancias que suponen para la empresa la utilización de un determinado sistema de costos, se seleccionó un sistema encuadrado en conceptos teóricos el cual contiene las siguientes partes integrantes:

- a. Un sistema con procedimiento por procesos que asignen tanto los costos directos como indirectos a cada unidad de negocios.
- b. Una técnica de valuación real, la cual posibilita estimaciones de costos más cercanas a la realidad de las prestaciones.
- c. Un sistema comprendido por características del método ABC (distribuye los costos por actividades, identificando primero aquellas que generan valor para la empresa) y el método de Costo Integral Conjunto (distribuye los costos en actividades diferenciando los fijos de los variables y asigna los costos administrativos y de financiación a los de producción).

Para demostrar las diferencias entre los sistemas se elaboraron plantillas que reflejan en resultados reales la información que se obtiene de cada uno de los sistemas. Consecuentemente, se enumeraron las ventajas y desventajas de emplear los mismos.

Índice

Capítulo Primero Presentación del Proyecto

I.	Sistemas de costos operativos distribuidos por UEN en Tecno Voz NorOeste SA	8
II.	Introducción	9
III.	Objetivos	10

Capítulo Segundo Marco Teórico

I.	Marco Teórico	12
1.	Conceptos básicos	12
2.	Sistemas de costos	14

Capítulo Tercero Marco Metodológico

I.	Metodología	20
1.	Elección de métodos, sus ventajas	20
2.	Procedimientos e información recabada	21

Capítulo Cuarto La Empresa

I.	Contexto económico	24
II.	Datos en la actualidad del sector	26
III.	Unidades estratégicas de negocios	31

Capítulo Quinto

Desarrollo

I.	Introducción	34
II.	Información seleccionada mediante las herramientas metodológicas	34
III.	Análisis de variables del sistema actual y agrupamiento de las mismas	46
IV.	Análisis y encuadramiento del sistema actual	47
V.	Conclusiones sobre utilización del sistema actual	48

Capítulo Sexto

Sistema propuesto

I.	Sistema propuesto	51
II.	Información seleccionada y procesamiento	54
III.	Conclusiones	58
IV.	Conclusiones mediante ejemplo gráfico	61

	Bibliografía	64
--	--------------	----

	Anexos	65
--	--------	----

I.	Modelo de entrevista semi - dirigida	66
II.	Desc. de puestos jerárquicos y organigrama	67
III.	Sistema de costos actual período 2006	86
IV.	Facturas Compras Tipo A período 2006	90
V.	Facturas Compras Tipo C período 2006	91
VI.	Tickets compra período 2006	92
VII.	Desglose de Facturas cons. celular per. 2006	93
VIII.	Desglose Fact. cons. Telefonía e Internet Iplan	94
IX.	Facturas A y B Ventas período 2006	95
X.	Detalle Haberes 2006	96
XI.	Circuito adm. de sistema actual	97

XII.	Circuito adm. de sistema propuesto	102
XIII.	Facturas A con adj. por centros de costos	106
XIV.	Control de Fact. de personal tercerizado	107
XV.	Detalle Fact. Tel Mex y Telecom	108
XVI.	Costos Inmuebles	109
XVII.	Egresos Serv. Call Center	111
XVIII.	Ingresos Serv. Call Center	113
XIX.	Serv. Call Center Av. Colón	114
XX.	Egresos Soporte	115
XXI.	Egresos Desarrollo	116
XXII.	Ingresos Soporte	117
XXIII.	Egresos Centro de Formación Profesional	118
XXIV.	Egresos Cursos CFP	119
XXV.	Ingresos Centro de Formación Profesional	121
XXVI.	Área comercial	122
XXVII.	Área comunicación	123
XXVIII.	Área administración	124
XXIX.	Detalle Final	125
	Glosario	126

CAPÍTULO PRIMERO
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

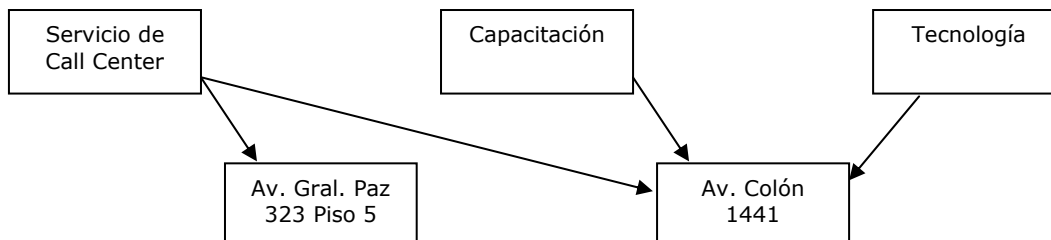
I. Tema: Sistema de costos operativos distribuidos por UEN en Tecno Voz NorOeste S.A.

TecnoVoz NorOeste S.A. inició sus actividades en el año 1997 con la misión de integrar la tecnología a los procesos clave de los clientes para crear oportunidades, agregar valor y rentabilidad. La empresa comenzó brindando servicios de tecnología. En la actualidad, la actividad se encuentra dividida en tres unidades de negocio:

- 1. Servicios de Call Center.**
- 2. Capacitación y Formación para telemarketers y supervisores.**
- 3. Tecnología (instalaciones de Call Center, desarrollo de sistemas de gestión propios, etc.)**

Dichas unidades se encuentran distribuidas en:

1. Casa Central, donde se encuentra el personal jerárquico (mandos medios y altos) en la calle Av. Colón 1441 de Córdoba Capital.
2. Sede ubicada en Av. Gral. Paz 323 Piso 5 de Córdoba Capital, donde se prestan la mayor parte de los servicios.



Analizando su evolución, la empresa creció:

- En su facturación 40,15% tomando como base para su comparación los meses de enero a octubre de años 2006 y 2007.
- En cuantía de instalaciones, de una a dos sedes.
- En personal, de 104 a 120 empleados propios más 60 tercerizados, lo que representa un 73% incremental.
- En cartera de clientes, etc.

Es por este crecimiento que el presente trabajo analizará el acompañamiento que la función de administración deberá efectuar, dado que en la actualidad, se maneja un concepto de costos globales.

Es por ello que se propondrá un sistema de costo que analice las variables de cada UEN (unidad estratégica de negocios) por separado para conocer su verdadera contribución y,

consecuentemente, llevar a la toma de decisiones sobre datos ciertos.

El estudio se realizará teniendo en cuenta como rango de tiempo para su análisis y aplicación desde el mes de Enero del año 2006 hasta Octubre de 2007.

II. Introducción

El mundo en que vivimos está dominado por la incertidumbre. Los hechos futuros no son perfectamente predecibles, por lo que en todos los aspectos de nuestras vidas aparece el "riesgo".

Las condiciones en las cuales nos encontramos en la actualidad requieren de un importante enfoque en los **costos** de nuestras empresas debido a que una toma de decisiones mal estructurada puede afectar desfavorablemente todo un proceso.

Es por ello y por la gran importancia que tiene para todas las empresas el análisis de sus costos, que el objeto de este estudio estará centrado en el desarrollo de un sistema de análisis de costos operativos, que sea perfectamente adaptable a la estructura formada por tres unidades de negocios de la empresa.

Actualmente, estas tres unidades de negocios cuentan con una administración centralizada para su control y organización, la cual realiza el análisis de sus costos en conjunto, obteniendo resultados globales.

Para que el área administrativa acompañe el crecimiento que tiene y seguirá teniendo, cada una de las unidades de negocios, requerirá comenzar con la búsqueda y selección de un método de análisis de costos operativos que permitiere un enfoque sectorizado y una adecuada asignación de sus costos, para de esta forma tomar decisiones acordes a la estructura de cada unidad, ya que cada una de ellas tiene una clara y diferenciada contribución a la empresa en su totalidad.

Una vez que el área administrativa tomare conocimiento de esta necesidad, la empresa se enfrentará al proceso de implementación, mediante el cual no sólo se apuntará al cumplimiento del modelo preestablecido sino también al mejoramiento del resultado planteado. Es por ello que en este trabajo se mostrará el sistema de costos actual de la empresa y las ventajas de elegir un sistema nuevo y sus implicancias.

En síntesis, el enfoque principal de este proyecto estará centrado en la búsqueda, selección y propuesta del sistema de análisis de costos operativos que mejor se adaptare a las tres

unidades de negocios mencionadas para que la aplicación del mismo sea práctica y sistematizada.

III. Objetivos

Objetivo general

➤ Proponer un nuevo sistema integral de costos operativos aplicado a cada una de las tres unidades de negocios, que permita analizar la contribución real de cada una de ellas a la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

➤ Identificar y evaluar el método de análisis de costos operativos utilizado en la actualidad.

➤ Analizar el método de recopilación de información utilizado, como los circuitos administrativos empleados para el mismo y la fuente documental que certifica los datos proporcionados.

➤ Analizar los distintos métodos de análisis de costos operativos propuestos por distintos autores y seleccionar el / los que mejor se adapten o combinación de ellos a las tres unidades de negocios planteadas.

➤ Elaborar un sistema integral de análisis de costos operativos que mejor se adapte a las tres unidades de negocios de la empresa.

CAPÍTULO SEGUNDO

MARCO TEÓRICO

Daniela Castro - Licenciatura en Administración

Universidad Empresarial Siglo 21, Año 2008.

I. Marco Teórico

1. Conceptos básicos

1.1 Introducción

Los autores del libro "*Costos para competir*", José María Corrales y Pedro José Frías exponen:

"La mejora continua de costos suele ser un proceso fundamentalmente introspectivo de la empresa, donde se apunta en forma permanente a tener identificados dos factores sobre los que es posible trabajar a fin de mejorar la performance de la empresa en cuanto a la gestión de costos, éstos son:

- Las actividades que no generan valor desde el punto de vista de los atributos básicos y diferenciadores de los servicios a fin de desactivarlas.
- Las oportunidades de mejora dentro de los costos operativos que componen las actividades que generan valor. "¹

Según establece Manuel Sbdar en su libro "*Diagnóstico Financiero*":

"De muy poco sirve efectuar un estudio con detenimiento en una empresa si la información sobre la que se sustenta ese estudio no está correctamente procesada, en definitiva, si no refleja la realidad económica de los hechos ocurridos durante un período determinado".²

Por estos motivos se puso especial énfasis en el sistema utilizado para procesar la información pertinente a cada una de las tres unidades de negocios, previamente al inicio de cualquier toma de decisiones, dado que el éxito de una empresa radica en que todos los procesos estén sistematizados, para contar con información confiable y oportuna y así mejorar los tiempos de respuesta con clientes, empleados y proveedores.

1.2. Costos versus gastos

Se buscó clarificar algunos conceptos importantes para luego adentrarse en el desarrollo del

¹ Corrales, José María, Frías, Pedro José, Lobo, Ivana, *Costos para Competir*, Primera Edición, Temas Grupo Editorial SRL, 2004, Buenos Aires, Introducción, Pág. 15.

² Sbdar, Manuel, *Diagnóstico Financiero*, Tercera Edición, Temas Grupo Editorial SRL, 2006, Buenos Aires, Tratamiento de la información financiera, Pág. 21.

proyecto.

En primera instancia, se necesitó establecer la diferencia entre costo y gasto.

“Los recursos con que contamos para realizar una determinada acción (dinero, materiales, máquinas, personas, tiempo, etc.) son generalmente escasos; es decir que están disponibles en cantidades limitadas. Esta escasez es la que les da su connotación económica, que les otorga valor de cambio.

Al elegir en que emplear los recursos económicos disponibles, necesariamente dejamos de lado otros usos que se les podría haber dado. El valor atribuible a esos usos descartados es lo que llamamos costo de oportunidad de los recursos económicos.

El gasto es el consumo o deterioro de una cosa, se puede decir que los recursos económicos sacrificados son gasto. De ésta forma tenemos que los gastos efectuados en la obtención de un objetivo forman su costo.”³

1.3. Distintas clasificaciones de costos

Los costos pueden clasificarse, de acuerdo a lo expuesto por Corrales y Frías en su libro “*Costos para competir*”, considerando distintos aspectos:

- “Con respecto a la erogación de la caja, permite categorizarlos en erogables y no erogables.
- Con respecto a su objeto de costos, se pueden clasificar en directos e indirectos. A éstos últimos se los clasifica con o sin relación causal.
- Con respecto al nivel de actividad, se pueden clasificar en variables y fijos. A su vez, se pueden distinguir dentro de los variables aquellos denominados semivARIABLES y dentro de los fijos aquellos que son de rango largo, medio y corto.”⁴

1.4. Sistemas de costos

“Los sistemas de costos pueden definirse como un conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costos a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control de operaciones”.⁵

1.5. Métodos de recopilación de información: La observación

³ Corrales, José María y otros, Op. Cit., Pág. 20.

⁴ Corrales, José María y otros, Op. Cit., Págs. 22 a 39.

⁵ Best Business Service, *Curso de Contabilidad de Costos*, 2000, Pág. 1.

“La observación abarca el registro del comportamiento del encuestado; es el proceso de reconocimiento y registro del comportamiento de las personas, objetos y eventos. La observación que se realiza para el fin planteado se puede clasificar en:

1. Natural: Se observa el comportamiento tal como se produce en el medio de trabajo. La ventaja de esto es que se observará con mayor precisión el verdadero comportamiento del trabajador y los procesos con sus posibles desviaciones.
2. Oculta: Se podría decir que el tipo de observación es oculta ya que los involucrados en el proceso no conocen el objetivo de la visita. No se utiliza ninguna faz en particular, solo que la persona que realiza la observación desempeña dentro de la empresa otra tarea no relacionada, ni vinculada.
3. Estructurada: Ya que se conocen los procesos y comportamientos que se van a observar.
4. Observación directa: Se observa el proceso tal como ocurre en la actualidad.”⁶

2. Sistemas de costos

Una vez puntualizados estos conceptos, fue necesario tomar conocimiento de los distintos sistemas de costos donde se detectaron las características para lograr los objetivos planteados, tanto de evaluación del sistema actual como de proponer aquel que se considerase apropiado a la nueva estructura de la empresa.

Se tomó como referencia a González del Río, en “Costo Integral Conjunto”, a Corrales y otros en “Costos para Competir” ⁷ y la lectura y práctica en un software llamado “Curso de Contabilidad de Costos”⁸ y a partir de ellos se comenzaron a definir los distintos sistemas de costos a analizar.

Para poder llegar a seleccionar el sistema de costos que más conviniera a la empresa se debieron analizar las cuatro partes integrantes del mismo, cuya caracterización es la siguiente:

“1. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS:

Existen dos procedimientos puros:

⁶ <http://www.southlink.com.ar>

⁷ Corrales, José María y otros, Op. Cit.

⁸ Best Business Service, Op. Cit.

a. Órdenes / Pedidos: Procedimiento que se utiliza cuando la prestación de servicios se realiza sobre la base de pedidos especiales de los clientes.

Los costos directos se acumulan directamente a cada trabajo, en función de los recursos que consumen sin pasar por la unidad de negocios prestadora.

Los costos indirectos se acumulan en los centros de prestación en su totalidad, repartiéndose en cada prestación de acuerdo a algún criterio utilizado, este criterio estará relacionado con el volumen de los costos directos imputados.

b. Procesos: Se utiliza cuando la producción es repetitiva y los productos son bastante uniformes entre sí.

Tanto los costos directos como los indirectos se acumulan en los centros de prestación en su totalidad, repartiéndose en cada prestación de acuerdo a algún criterio utilizado. Si bien se utiliza para producciones uniformes, y de hecho se sabe que los servicios no lo son, se intenta sistematizar su análisis para de esta forma llegar a resultados más prácticos y ágiles que permitan evaluar información en el momento en que se necesita y no-información tan precisa, pero obtenida fuera de los tiempos necesarios.

En este punto se destacan dos características importantes de los servicios, tales como:

Simultaneidad: Los servicios, generalmente, se consumen en el mismo momento en que se producen.

Inseparabilidad: Los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

2. TÉCNICAS PARA VALUAR LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS:

Existen dos técnicas:

a. Histórica, Real o Resultante: Primero se consume y luego se determina el costo en virtud de los insumos reales. Puede utilizarse tanto en costos por órdenes como en costos por procesos.

b. Predeterminada: Los costos se calculan de acuerdo a consumos estimados. Dentro de estos costos predeterminados se pueden identificar dos subdivisiones:

I. Estimado o por presupuesto: Sólo se aplica cuando se trabaja por órdenes. Son costos que se fijan de acuerdo con experiencias anteriores. Su objetivo básico es la fijación de precios de venta. Frecuentemente el costo estimado se basa en un promedio de costos de producción real de períodos anteriores ajustados para reflejar los cambios en las condiciones económicas, de eficiencia, etc.

II. Estándar: Se aplica en caso de trabajos por procesos. Los costos estándares pueden tener base científica (si se pretende medir la eficiencia operativa) o empírica (si su objetivo es la fijación de precios de venta). En ambos casos las variaciones se consideran ineficiencias y se saldan por ganancias o pérdidas.

3. MÉTODOS PARA OBTENER COSTOS:

a. Tradicional: Dentro de los métodos de costos tradicionales podemos definir algunos de los más aplicados que si bien no son tradicionales por sí mismos, son aplicables. El costo tradicional hace el estudio y separación de los costos variables y regulados, pero los costos fijos forman parte de donde se originan, o sea que quedan en el costo de producción, en el de venta, en el de administración, y en el financiero, sin aplicarles al costo de producción y al de distribución los gastos financieros y de administración que les corresponden.

I. J.I.T ó Back – Flush Accounting (Just in Time o Justo a Tiempo): No es un método para obtener costos. Procura el aprovechamiento del tiempo, en toda la industria.

II. Benchmarking: Es el proceso de comparar y medir las operaciones de una empresa, con las de un representante o un competidor, el mejor en su clase, en la Industria, mediante un convenio de compartir información, con beneficio mutuo. Éste más que un método de determinación de costos, es un método de análisis y mejora de los mismos.

b. Variable: El método de costeo variable (no debemos confundir a este método con el de costos directos, ya que los costos variables pueden ser directos o indirectos) afirma que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función dentro de un período determinado, pero jamás con el volumen de producción. El costeo absorbente es el sistema de costeo más utilizado para fines externos e incluso para la toma de decisiones, trata de incluir dentro del costo del producto, todos los costos de la función productiva (materiales, mano de obra y costos indirectos), independientemente de su comportamiento fijo o variable. El costo variable hace una separación entre costos variables y fijos, tanto del costo de producción, como del de venta, administración y del financiero, quitándole al costo de producción sus costos fijos, enviándolos directamente al resultado del ejercicio.

Cabe realizar una distinción importante entre el método de costeo variable y el de absorción:

* El sistema de costeo variable considera los costos fijos de producción como costos del período, mientras que el de costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.

* Para valuar los inventarios, el costeo variable sólo contempla los variables, mientras que el de costeo absorbente incluye ambos.

ABC (Costos basados en actividades): Para la implementación del método A.B.C. debe la empresa adaptar una serie de pasos a seguir para su puesta en marcha:

I. Administración por áreas y niveles de responsabilidad: El Dr. Peter Druker inicia este tipo de administración, con el nombre de Administración por Objetivos. Administrar consiste en tres pasos: establecer objetivos, dirigirlos y medir resultados. Con la administración por objetivos y sus características se permite que los altos directivos dejen de medir intangibles.

II. Contabilidad y Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad: En primer lugar debe haber una división funcional, con un responsable, de acuerdo a las funciones y con autoridad precisa e individual, basado en los principios de "División de trabajo" y "Unidad de Mando", ya que las áreas y niveles delimitan funciones, autoridad y responsabilidad para lograr el o los objetivos. Luego se procede a la delimitación del presupuesto.

III. Costos por áreas y niveles de responsabilidad: El Método A.B.C. propone una nueva observación hecha por los profesores Robert Kaplan y Robin Cooper. En el método de costeo basado en actividades se asignan al servicio / producto todos los costos recurriendo al prorrateo. El costeo basado en actividades mide el costo y el desempeño de las actividades, fundamentado en el uso de los recursos, así como organiza las relaciones de los responsables de los Centros de Costos de las diferentes actividades. Se centraliza en la forma de prorratear los costos indirectos de producción.

Dentro de los costos indirectos es necesario hacer una distinción entre costos indirectos controlables y no controlables.

Controlables: son de un centro de actividades, donde su gerente los administra, controla, decidiendo si los realiza, los aumenta, los baja o no los lleva a cabo, es decir son su responsabilidad.

No controlables: Se refieren a los costos que hace un centro de actividades y que repercuten en otro.

c. Costeo del ciclo de vida de Productos: Vislumbra cuánto tiempo de vida tiene o conviene que tenga un producto, y así evitar que se absorban los costos que no les corresponde.

d. Análisis de la cadena de valor: Cadena de valor es el conjunto de actividades dirigidas a desarrollar una estrategia competitiva, que dé lugar a alcanzar una posición de ese tipo, rentable (que los costos para lograrlo no sean mayores que los beneficios) por un tiempo importante, que redunde en calidad superior, menor precio, mejor servicio, garantía, cumplimiento, seriedad y diferenciación de productos.

e. El costo integral conjunto: Es necesario considerar la diferencia entre los términos conceptuales: costo variable (no absorbente), costo tradicional (semiabsorbente) y costo integral conjunto (totalmente absorbente). La diferencia que genera este método, es que además de diferenciar los costos fijos de variables y de distribuirlos en todas las actividades, distribuye los costos administrativos y de financiación dentro del costo de

producción y de distribución, para finalmente aplicar también el costo de distribución al costo de producción.

Con excepción de algunos costos, referentes a la determinación anticipada de la existencia de la entidad, así como las funciones de traspaso de acciones y la administración exclusivamente financiera, todos los gastos de una entidad, son de producción o de distribución.

4. TIEMPO OCUPADO PARA DETERMINAR LOS COSTOS:

Puede ser por turno, día, semana, quincena, mes, año (no recomendable éste último)."⁹

El motivo de no recomendar el período de un año se centra en que el mismo es demasiado prolongado para analizar las tendencias y variaciones en los costos. No permite tomar decisiones preventivas.

En síntesis, las cuatro partes integrantes planteadas (procedimientos de control, técnicas para valuar, métodos y tiempo ocupado) fueron de utilidad para clasificar, analizar y proponer un nuevo sistema. La simplicidad del mismo se debe en principio a que sería de utilización manual como hasta el momento, solo implicaría manejar información de otra manera, lo que ayudaría a no adicionar mayores complejidades ni recaer en un exceso de tiempo utilizado.

La idea principal de este nuevo proyecto fue obtener como resultado un sistema de utilidad rápida y con resultados reales por cada UEN.

Una vez que sobre el mismo se efectuase un proceso de seguimiento y control y los resultados fuesen positivos, pudiera ser propuesto como base para la estructuración de un sistema informático a medida.

Recursos multimedia empleadas en el Marco Teórico (software y sitios de Internet)

<http://www.southlink.com.ar>

http://www.cft.gob.mx/cofetel/html/9_publica/metodologia/ttcap6.rtf

Curso de Contabilidad de Costos, Best Business Service, 2000 (software)

⁹ González del Río, Cristóbal, *Costo Integral Conjunto*, Segunda Edición, International Thompon Editores, 2000, México

CAPÍTULO TERCERO
MARCO METODOLÓGICO

I. Metodología

Para realizar una descripción de los métodos empleados para obtener información relevante, primero partió de que la empresa se divide en tres unidades de negocios, y consecuentemente con ello la información se distribuye de la misma forma para poder ser utilizada en el sistema propuesto. Las herramientas para el análisis metodológico fueron:

1. La observación directa,
2. La entrevista en profundidad (anexo 1 pág. 66)
3. El relevamiento de documentos de la organización.

Elas permitieron analizar el sistema de costeo utilizado en la actualidad, sus procesos, sus responsables, su circuito administrativo. Tal como se explicó en la introducción, se contaba con información de un sistema que manejaba un concepto de costos globales, es decir, que medía sus actividades de producción/servicios por igualdad de aportes (ya sea a nivel utilidad, consumo de costos, etc.).

La forma más fácil e ilustrativa de exponer todo esto, fue la de utilizar cuadros comparativos de costos en cada unidad, los cuales se confeccionaron en el capítulo Desarrollo

1. Elección de métodos, sus ventajas

La observación directa y la entrevista semidirigida fueron las técnicas que conjuntamente con el relevamiento de los documentos de la organización, se utilizaron para el análisis planteado.

La observación directa: Permitió observar el proceso tal como ocurre en la actualidad.

La entrevista en profundidad semidirigida: permitió un acercamiento a la realidad organizacional desde lo que los informantes clave manifiestan.

El relevamiento de documentos de organización: aportó toda la documentación que la organización maneja en su operación diaria y que permite la determinación de costos.

La selección de mencionadas herramientas radicó en las siguientes ventajas:

a. Los métodos directos relevamiento de documentos y observación aseguraron un acercamiento inmediato a la realidad organizacional, aportando neutralidad valorativa a la información.

b. Versatilidad, este medio de recopilación de información permitió buscar y adaptar la información necesaria a los objetivos planteados.

c. Costos, se redujeron debido a que se contaba con información anterior y la observación se realizó durante el proceso de prestación de servicios sin tener que encargar a una persona esta tarea en particular.

d. Las entrevistas encauzaron la verificación de la veracidad, consistencia y pertinencia de la información recolectada por las otras herramientas metodológicas que se mencionaron en el presente trabajo, además el acercamiento a los informantes clave definidos (Directores, Gerentes y Jefes de Área) permitió evaluar intereses organizacionales y verificar procesos.

2. Procedimientos e información recabada

Se comenzó con cada unidad en particular y se destacaron aquellos aspectos, procesos y actividades que se encuentran en relación directa con los costos; esos fueron los datos que realmente interesaba recabar para la conformación del nuevo modelo.

Desde la observación directa, se constató cada una de las tareas / procesos dentro de las unidades para poder sobre la base de las mismas, definir cuáles son los elementos que realmente se debían tener en cuenta para el análisis de costos.

A partir de esta observación de los procesos y ciertas preguntas que clarificaron el desarrollo de la actividad se obtuvo la siguiente información:

- Tarea/ s o actividad/ es de cada unidad
- Cantidad de recursos humanos implicados.
- Interacción con otras unidades (recordar que son tres: capacitación, servicios y tecnología).
- Interacción con áreas de la empresa, administración, comercial, RRHH, etc.
- Recursos utilizados, maquinarias, etc. en la prestación del servicio.
- Recursos empleados indirectamente para la prestación.
- Utilización de instalaciones, servicios públicos, etc.
- Además, fue muy importante destacar el circuito administrativo de la empresa en su conjunto.

A la documentación observada y a la obtenida mediante entrevistas, se anexó la documentación relevada. Para confeccionar los cuadros de costos, la información estuvo respaldada por documentos que certificaron dicha erogación o ingreso, entre ellos:

- Cuadro de costos actual (anexo 3 pág.86)
- Facturas A Compras (anexo 4 pág. 90)
- Facturas C Compras (anexo 5 pág. 91)

- Ticket de gastos en movilidad, etc. (anexo 6 pág. 92)

La importancia de los mismos y la información relevante que aportaron será explicada más adelante.

A medida que se avanzó en la observación de cada unidad de negocios fue necesario clarificar nuevamente qué tarea desempeñaba cada una para entender el por qué de los elementos de costos seleccionados en ellas, en muchos casos se tuvieron los mismos elementos (de ahí la necesidad del prorrateo) mientras que en otros fueron privativos de cada unidad.

CAPÍTULO CUARTO

LA EMPRESA

Daniela Castro - Licenciatura en Administración

Universidad Empresarial Siglo 21, Año 2008.

I. Contexto económico

Efectuando una breve reseña del crecimiento que había tenido el sector, se lo pudo resumir de la siguiente manera, para luego centrarse en los aspectos importantes del período en el cual se abordó este trabajo final.

Datos generales

Datos del Sector Call Center:

Primera Ola: Desde 1998 y 2000, la tendencia dominante era la instalación call centers de más de 500 puestos para empresas de servicios, con la oferta enfocada en la tercerización de telemarketing y televentas.

Receso y repunte: En 2001, la crisis golpeó fuerte, alejó clientes e hizo perder agentes. Sin embargo, las inversiones en capacidad instalada, el alto nivel de calificación de personal y la devaluación hicieron que el sector se reactivara pronto.

Post - crisis: A partir de 2003 surgieron los Call Centers tipo PYME de hasta 20 posiciones de trabajo para atención de usuarios, mientras que las instalaciones mayores se dedicaron a la tercerización de servicios, teniendo como principales clientes a las grandes empresas extranjeras.”¹⁰

Según comenta Lic. Lorena Martini, coordinadora del Centro de Formación Profesional en Contact Center, en un estudio realizado por el mismo, se destacaron las siguientes estadísticas:

En la actualidad el sector pasó de generar en el 2004 alrededor de unos 6000 empleos a llegar a 2006 proyectado con 13.200 puestos.

El 50% de las firmas trabajan con Call Center.

El 80% trabaja con centros de contacto propios y el resto terceriza.

El 33% de las acciones están enfocadas en la venta, otro 33% en atención al cliente, un 20% en cobranzas, y un 13% en investigaciones y encuestas de mercado.

Datos de la empresa

El crecimiento de TecnoVoz NorOeste S.A. se dio en todas sus unidades como se observó en una nota:

“Los principales referentes del sector de mayor crecimiento a nivel regional de los últimos dos años, se reunirán en Córdoba en el Primer Congreso de Call Center & CRM del Interior del País organizado por el Centro de Formación Profesional en Contact Center dirigido a

¹⁰ *La Voz del Interior*, Córdoba, sección Economía, Pág. 5 E , 04/09/2005

empresarios, ejecutivos, profesionales, supervisores, team leaders y representantes de atención a clientes.”¹¹

En una nota efectuada al Director de la empresa el Cr. Marcelo G. Bechara éste expone:

“Desde su puesta en marcha la firma ha implementado sus soluciones de hardware y software para la gestión en atención a 150 organizaciones, de las cuales 65% están radicadas en Córdoba y el resto en el interior. La empresa tiene presencia, además, en Chaco, San Juan, Mendoza, Neuquén y Santa Fe y como estrategia planifica reforzar su inserción para lograr que haya actividades de Call Center con tecnología de TecnoVoz en todas las provincias del país.

Un dato que no es menor, es que del total de los clientes un 40% son PYMES lo cual indica una clara necesidad del pequeño empresario, en demandar una mejor atención de sus clientes y así mejorar su recaudación y rentabilidad.”¹²

En cuanto al punto planteado en la nota precedente se constató que TecnoVoz cumplió sus proyecciones dado que en un artículo posterior al mencionado arriba el Cr. Marcelo Bechara comentaba:

“Tecno Voz NorOeste SA sumó nuevos clientes en Tucumán y en Santiago del Estero, a través de la firma de contratos con Castillo S.A.C.I.F.I.A. (cadena de electrodomésticos y artículos para el hogar), Alises & Fanlo S.A. (Recupero de cartera de morosos) y Aguas de Santiago S.A.”¹³

Resumiendo y extraído de una nota efectuada al Director de la empresa:

“La empresa especializada en soluciones de Contact Center & CRM se encuentra en pleno plan de expansión. Luego de consolidar su posición en el mercado nacional (posee el 23%), la firma se prepara para sumar nuevos clientes. Entre sus planes figura la incorporación de al menos 40 nuevos clientes que le posibilitará un crecimiento cercano al 40%. El proyecto está enfocado fundamentalmente en el desarrollo de servicios en los Call Centers in company (contactos telefónicos en la empresa). La tendencia indica que la mayor parte de las empresas poseen servicio de Contact Center integrado como una unidad más de la empresa. El plan de negocios de la firma para 2006 descansa en dos pilares: el desarrollo del concepto Call Centers in company en las pequeñas y medianas empresas del país, y la formación de profesionales a través del Centro de Formación Profesional en Contact Center.”¹⁴

¹¹ *La Voz del Interior*, Córdoba, sección Economía, Pág. 4 E, 30/04/2005.

¹² *Comercio y Justicia*, Córdoba, Pág. 4, 08/05/2006

¹³ *Punto a Punto*, Córdoba, Pág. 28, 10 al 16 de 05/2006

¹⁴ *La Mañana de Córdoba*, Córdoba, sección economía, Pág 6. 26/05/2006.

II. Datos en la actualidad del sector

Una nota de la web, se estimó pertinente y concluyente del momento actual que está transitando este sector.

De un artículo realizado por el Sr. José Cretazz de la redacción del medio "La Nación del Boletín de la Coordinadora de Telefónicos Tercerizados de Córdoba y Buenos Aires" se obtuvieron los siguientes datos.

"¿Será la Argentina en América latina lo que Irlanda en Europa y la India, en Asia? Es decir, ¿se convertirá en el principal exportador de servicios de call Centers de su región? Para las empresas de este sector en nuestro país y algunas consultoras internacionales, hacia allá vamos. En 2005, los números de facturación, empleo e inversión ratificaron el buen momento de esta industria.

Es que este servicio -llamado call center y ahora conocido como Contact Center porque, con SMS, chat y mail, ya es mucho más que teléfonos- exportó el año último por unos 150 millones de pesos, invirtió en tecnología otros 40 millones y empleó a 30.000 personas, la gran mayoría jóvenes. Afuera no sólo se ofrecen servicios; también se vende tecnología - Tecnovoz, empresa Argentina, disputa con multinacionales el mercado regional- y tareas de consultoría.

Pero ¿qué se hace en estos centros de atención? Básicamente, encuestas para investigación de mercado, televenta, asesoramiento de posventa, atención al cliente, mesa de ayuda y hasta cobranzas, entre otras cosas.

En cuanto a su impacto en la economía, los centros de contacto son una aspiradora de divisas y mano de obra. Por eso, entre los países de la región se desató una feroz competencia para ver quién se queda con las mayores inversiones. La misma pelea se da fronteras adentro: en el interior, Córdoba, Rosario, Mendoza y Salta -en ese orden- se están llevando el grueso de los nuevos emprendimientos a fuerza de incentivos de todo tipo.

Según la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI), unas 40 empresas prestan servicios de atención telefónica a terceras compañías (lo que en management se llama outsourcing o tercerización). Entre esas firmas, se destacan Atento (del grupo Telefónica), Actionline, Teleperformance, Apex América, Teletech y Multivoice.

En mayor o menor medida, todas venden en el exterior. Sin embargo, en rigor, en esta industria no se habla de exportaciones, sino de operaciones off-shore, en referencia a las firmas extranjeras que contratan servicios "fronteras afuera". En 2006, según las expectativas de las fuentes consultadas, la facturación total del sector -mercados interno y externo- rondaría los 600 millones de pesos y el motor del crecimiento será, precisamente, el negocio off-shore.

Pero las razones del boom exportador que viven hoy los Contact Centers argentinos son varias y para nada nuevas. "Hay un antes y un después de la devaluación. Antes, el mercado local tenía un buen desarrollo, estaba atomizado y la competencia era fuerte. Después, la mano de obra pasó a ser tres veces más barata, ya había toda una infraestructura instalada y el avance de las telecomunicaciones terminó de marcar el crecimiento", opinó Marcos Fernández Górgolas, director comercial del Grupo PYD, que tiene Call Centers desde 1988.

Más allá de la coyuntura del dólar sobrevaluado, otros tres elementos fueron determinantes: la educación de los recursos humanos y su preparación en idiomas, la infraestructura de telecomunicaciones -renovada durante los años 90-, y el huso horario, que nos pone en un lugar mucho más apropiado para atender o hacer llamadas tanto de Europa como de los Estados Unidos. La India, el gran jugador mundial de este mercado, siempre estará mucho más lejos.

"Estructuralmente, la Argentina tiene un gran número de jóvenes con educación secundaria completa y un nivel cultural adecuado, que les permite insertarse rápidamente en esta actividad y entender sus procedimientos y reglas", afirmó Carlos Pallotti, presidente de la Cámara de Empresas de Tecnología de la Información de Argentina (conocida por su marca, Cessi).

"Desde 2002, este sector crece a tasas anuales muy altas. Estimamos que entre 2002 y 2005 debe haber duplicado la cantidad de posiciones", afirmó Santiago Molinari, de CCCO-COPC Implementación Partner. Se llama posición o puesto a cada sitio de trabajo, donde no pueden faltar los auriculares y una computadora, con software y hardware específicos.

Los principales mercados que está cubriendo la Argentina son España y Estados Unidos. Yes, we also speak good English (Sí, también hablamos bien inglés). Es el caso de Apex América, firma cordobesa que concentra todas sus ventas externas en el gran mercado norteamericano. "Durante 2005, nuestras exportaciones superaron los 40 millones de pesos",

contó Humberto Sahade, director ejecutivo de la compañía. En sus sedes de Córdoba y Rosario, donde emplea respectivamente a 3000 y 500 operadores, Apex atiende, entre otros, a los clientes de TracFone, una de las mayores compañías de telefonía celular prepaga de los Estados Unidos.

"El proceso de negociación de contratos es complejo porque estamos hablando de grandes corporaciones, muchas de ellas integrantes del ranking Fortune 500, que buscan un proveedor confiable para la atención de sus clientes, nada menos", confió Sahade.

El acento no es problema porque durante años los usuarios fueron atendidos por operadores indios, que -aunque tengan el inglés como segunda lengua- lo hablan con una entonación más cerrada. Actualmente, un 40% de las exportaciones argentinas en este rubro son en la lengua de Shakespeare y se espera que para 2008 esa cifra trepe hasta el 50 por ciento." En este punto se encontró un aspecto de relevancia a tener en cuenta, ya que las exportaciones que se efectúan en la actualidad, dependen principalmente del valor de cambio en la cotización en relación al euro y al dólar. Éste podría llegar a ser un punto débil si la relación se modificase y el dólar/euro se desvalorizara.

"En España, la desregulación de la telefonía está provocando el ingreso de nuevos prestadores y, consiguientemente, hay una mayor presión de venta sobre los consumidores. "Allá, una hora de telemarketing cuesta entre 15 y 17 euros. En la Argentina, de 14 a 16 pesos", detalló Horacio Villada Achával, director de Telemercado, firma que trabaja para Telefónica de España. En Estados Unidos, una hora de trabajo está entre 10 y 12 dólares.

De nuevo, la pregunta es qué pasa con la inconfundible tonada Argentina. "Hay tantos compatriotas viviendo allá que el público está acostumbrado a escucharnos. La deslocalización es una tendencia mundial y los consumidores se van acostumbrando; además privilegian la calidad de atención o la resolución del problema", explicó Fernández Górgolas.

"Fuera de España, en Europa estamos exportando servicios de Call Center a Italia y Alemania", señaló Juan Pablo Tricarico, vicepresidente de Clienting Group. "También hay demanda en portugués para Brasil y Portugal, y hemos tenido pedidos de cotización en francés", agregó Fernández Górgolas. Con estos idiomas, la mayor complejidad está en conseguir la mano de obra porque no se trata sólo de quienes atienden el teléfono; también el management debe dominar el idioma en cuestión.

Otros mercados importantes están en América latina, donde además están surgiendo nuevos competidores. De hecho, según fuentes del mercado, el crecimiento de los Contact Centers

en la región -incluido el Caribe- es del 18,4% anual. Un estudio de la consultora norteamericana Datamonitor, determinó que 13.000 puestos emigrarán desde Estados Unidos y Europa hacia América latina en los próximos años. Según ese informe, los tres países en los que esta industria más crecerá son Brasil, México y la Argentina. Y los dos primeros tienen enormes mercados internos que atender antes de lanzarse a exportar.

Entre las ventajas competitivas de nuestro país está la simpatía de su gente y, sobre todo, su capacidad para resolver problemas -algo que muchos creen que es fruto de la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones tras cada crisis económica-. Tal vez esa gracia extra que tiene el promedio de los cordobeses y lo que los empresarios llaman "clima de negocios" sean algunas de las razones por las cuales la provincia mediterránea ya tiene más de un tercio de la industria y sigue creciendo.

Algo tendrán que ver, seguramente, las exenciones impositivas sobre ingresos brutos (3,5% de la facturación), impuestos de sellos e inmobiliario que sancionó la Legislatura local. Pero lo más importante para las grandes empresas de Call Centers es que en esa ciudad universitaria hay unos 150.000 estudiantes que constituyen una cartera abundante de mano de obra.

"Los recursos humanos son el corazón de nuestra empresa. Un excelente equipo tecnológico pasa inadvertido para el cliente, que sólo mide la calidad del operador si resuelve la llamada", destacó Villada Achával, de Telemercado. "Estamos viendo la incorporación laboral de muchos jóvenes que regresan a nuestro país luego de vivir como inmigrantes en el exterior. Nuestra industria también brinda oportunidades de reinserción laboral a personas de mediana edad - en general jefes de familia o mujeres solas con hijos- que pueden volver a trabajar", completó Sahade, de Apex América. En Córdoba, el 60% de los empleados de Contact Centers son mujeres.

Pocos meses atrás, las empresas con sede en el centro del país -Apex América, Actionline, Multivoice, Tecnovoz Noroeste, Telemercado y Promomarket- formaron la Cámara de Servicios de Contactos para Terceros de la Provincia de Córdoba (Cesct). "El cálculo más certero indica que los Call Centers hemos invertido aquí 36 millones de dólares en infraestructura, tecnología y capacitación de los empleados", dijo durante la presentación de la entidad su flamante presidente, Marcelo Cid, según recogió la revista de negocios cordobesa Punto a Punto. La Cesct prevé para 2006 un crecimiento del 20%, lo que llevaría la cantidad de empleados a 13.000 con un sueldo promedio de 800 pesos.

Con estos datos en la mira, la Legislatura de la ciudad de Buenos Aires hizo un impasse en el

juicio político que le sigue al jefe de gobierno, Aníbal Ibarra, para modificar la ley tarifaria y eximir a los Call Centers del impuesto sobre los ingresos brutos. Esa exención le permitirá a las empresas -muchas de las cuales ya se estaban mudando al interior- ahorrarse unos 500.000 pesos mensuales. Esas firmas son Atento, Teletech, Clienting Group, Teleperformance, Actionline, Grupo PYD y CAT y se unieron en la Agrupación de Centros de Atención a Clientes que funciona en la Cámara Argentina de Comercio (CAC).

Rosario, con 2000 empleados en este rubro, y Mendoza, con 1000, también quieren quedarse con una parte del negocio, que puede ser fundamental como fuente de empleo registrado. Salta, que este mes verá el desembarco de Atento, quiere sumarse al grupo.

Más allá del auge exportador, la industria enfrenta dos desafíos. Por un lado, la alta rotación de personal (estimada en el 25%) que obliga a las empresas a gastar más en capacitación. Por el otro, la indefinición creada en la Capital Federal en torno del encuadramiento sindical. En este aspecto, la Federación de Obreros y Empleados Telefónicos (Foetra) reclama el pase de los trabajadores de Call Centers del gremio mercantil -donde revisten actualmente- a su ámbito.

"Entendemos que el mercado doméstico es muy chico; aunque se está reactivando no tiene lugar para emplear a todos los operadores que hoy están trabajando. Si de golpe el tipo de cambio se deteriora, sale alguna medida que afectara la exportación o las presiones sindicales prosperan, perderemos competitividad inmediatamente contra cualquiera de los países que hoy quieren ganar este negocio", sostuvo Norberto Varas, CEO de Teleperformance en una entrevista con el medio especializado CCSur.

"La tecnología y el profesional argentinos son respetados; los empresarios, no tanto; y los gobiernos, nada", sentenció Gerardo Andreucci, director general de TecnoVoz, la empresa de capital local que pelea su sitio en el mercado latinoamericano de tecnología para centros de contacto. La firma exporta su solución Approach, que concentra en una misma plataforma todas las funciones de un Call Center, a México, Venezuela, Puerto Rico, Chile, Brasil, Uruguay, Colombia y Ecuador. "En los últimos tres años, invertimos 450.000 dólares en investigación y desarrollo, y en 2005 facturamos US\$ 3,5 millones", agregó el directivo. En este segmento de mercado, el principal actor es Avaya, seguido por Siemens, Alcatel y Nortel.

Arinware, otra firma Argentina, exporta su solución de CRM (Customer Relationship Management, una estrategia de negocio centrada en el cliente) a Colombia, Perú, Chile, Brasil, México y Estados Unidos. En 2005 facturó US\$ 200.000 por esos envíos. "Pero la poca

tradición en la exportación de estos productos hace que no haya una estructura flexible y adecuada para agilizar todos los trámites", se quejó Alejandro González Calderón, directivo de la firma.

Además del servicio, la Argentina está en condiciones de exportar software y hardware para la creciente industria del outsourcing. Cada puesto de trabajo en un centro de atención requiere una inversión de entre 3000 a 5000 dólares en tecnología. "Y los principales destinos off-shore son los mismos a los que llega el software"¹⁵, sintetizó Pallotti, de la Cessi.

III. Unidades estratégicas de Negocios

La estructura de Tecno Voz se divide en tres pilares o unidades de negocios claramente definidas, las cuales son:

1. Servicios: con el objetivo de complementar las soluciones del Contact Center in company presta servicios de tercerización orientados a potenciar las variadas aplicaciones y acciones de un Contact Center a través de diversas campañas.

- Promociones y lanzamientos.
- Atención de Clientes.
- Mesas de ayuda.
- Fidelización y retención.
- Actualización y construcción de bases de datos.
- Preventa, venta y postventa.
- Marketing Político.
- Cobranzas.
- Encuestas e investigación de mercado

Esta unidad cuenta con el 82% del total del personal.

2. Tecnología: Esta unidad de negocios a su vez se divide en dos subunidades: Soporte e Investigación y Desarrollo.

2.1. *Soporte*: Instalaciones y mantenimiento técnico de Call Center propios (interno) y a terceros (externo).

2.1.1. Soporte Interno: Consiste en otorgar soporte técnico a todo lo que es la red de Tecnovoz, ya sea en la oficina administrativa como en el Call Center propio. Internamente tiene relación con todo lo que sea hardware (computadora, monitor, mouse, teléfonos, parlantes, etc.) y en cuanto a software, lo que está compuesto por Windows y programas (Office, Outlook, etc.). Incluye además, todo lo que tenga relación directa con redes, cables,

¹⁵ <http://eramos-pocos.com.ar/medios>

configuración de las PCS, Routers, distribución de Internet, configuración de servidores.

En el Call Center, en particular, además de los servidores se efectúa el mantenimiento de todas las PCS, software, hardware y configuración de cada una de las campañas nuevas que surgen a través del servicio.

2.1.2 Soporte Externo: Consiste en diversas tareas secuenciales para llegar a la instalación de sus productos en empresas clientes y al consiguiente mantenimiento.

2.2. *Desarrollo*: La empresa cuenta con tres productos propios que son utilizados en el Call Center de la misma como en otras empresas del mercado para lograr soluciones en Contact Center.

- Approach en Contact Center
- Procontact CRM
- IVR

2.2.1. Investigación: El área incorpora conceptos nuevos sobre las herramientas que se utilizan para el desarrollo del Software que la empresa tiene en el mercado (Procontact CRM), estos conceptos son adquiridos de varias formas, entre las cuales se pueden mencionar: lectura de libros, investigaciones publicadas en Internet, capacitaciones, entre otras.

2.2.2. Desarrollo: área en la cual se añaden funcionalidades o se realizan modificaciones al sistema de la empresa, donde también se brinda soporte técnico (con respecto al software) a aquellos clientes que adquirieron el producto.

Además de estas actividades, se brinda apoyo al Call Center interno ante cualquier inconveniente que pueda surgir en éste, siempre relacionado con el software o con tareas de capacitación sobre el manejo, y la forma de interacción con el sistema.

La unidad de negocios Tecnología cuenta con el 8% del personal de la empresa.

Capacitación: El Contact Center se ha vuelto una necesidad, es por ello que ha aumentado la demanda de telemarketers y supervisores adecuadamente capacitados. Esta tercera unidad de negocio colabora en formar, capacitar y entrenar profesionales del contacto con el cliente.

Totaliza el 2% del personal.

El 8% restante está conformado por personal de la empresa que responde a todas las unidades, tales como el área comercial, administración, gerencia, etc.

CAPÍTULO QUINTO
DESARROLLO

Daniela Castro - Licenciatura en Administración

Universidad Empresarial Siglo 21, Año 2008.

I. Introducción

El propósito del capítulo quinto fue el de analizar y encuadrar el sistema actual utilizado en Tecno Voz NorOeste S.A., para luego demostrar las desventajas de trabajar con el mismo bajo la estructura de las tres unidades de negocios. Finalmente, en el capítulo sexto arribaremos al sistema propuesto presentando su adecuación, pertinencia de análisis y ventajas.

II. Información seleccionada mediante las herramientas metodológicas

Antes de comenzar por desglosar cada una de las partes integrantes del actual sistema de costos, fue necesario plasmar la información obtenida mediante las herramientas planteadas en el capítulo Marco Metodológico.

1. Información seleccionada en la Observación Directa

Complementándose con la información de la entrevista, la manera más práctica y analítica de exponer la información de costos de las distintas unidades relevada de la observación directa, resultó a través de cuadros que relacionen dichos costos.

- Relación entre los tipos de costos por unidad de negocios:

A. Servicios. Antes de presentar el cuadro, se necesitó describir ampliamente la tarea y sus factores constitutivos para su mayor comprensión posterior.

Actividad

Como explicó la supervisora general de Call Center en su entrevista "la prestación de servicios del Call abarca dos grandes espectros: por un lado, se encuentra la tercerización que realizan las empresas en donde a sus gestiones de venta telefónica, de atención al cliente, de encuestas, etc. las realiza personal altamente calificado de otras empresas en la estructura que esas otras empresas tienen construidas para esa función. Por otro lado, se encuentra el servicio de Call Center donde lo que se terceriza o sub. – contrata es el personal que ya está calificado para efectuar ese tipo de trabajo, pero dentro del cual desenvuelven sus actividades in company (en la empresa que lo requiere)."

El proceso para ambos servicios es el mismo, salvo que en el segundo no se consideran los costos fijos de las instalaciones, ni de supervisión; sí en cambio, los gastos administrativos propiamente dichos, ya que continúan siendo empleados de Tecno Voz, pero llevan a cabo sus tareas en otras instalaciones.

Recursos

El proceso observado de prestación de servicios, debe contar con determinados recursos para su realización, entre ellos, los supervisores (se llama así al personal que está a cargo del área de prestación) que se dividen entre aquellos que se encuentran abocados a un servicio (cuenta) en particular, y el supervisor general quien tiene el enfoque global del Call Center. La tarea de los supervisores - según definieron ellos en sus entrevistas - requiere consumir recursos que no hacen a la prestación principal, tales como consumo telefónico, celulares para comunicarse entre empleados de la empresa, artículos de librería, viáticos, etc.

Además se cuenta con una persona encargada del sector de calidad, la cual efectúa el monitoreo del servicio prestado.

Los telemarketers ó representantes de atención al cliente (personal a cargo de brindar el servicio), durante la prestación, cuentan con maquinaria electrónica que tiene amortización, teléfonos o head sets, que cuentan con vida útil, insumos electrónicos, etc.

También, se adicionan todos los servicios propios de las instalaciones (luz, gas, agua, expensas), costos del personal (cargas sociales, seguros de vida, Faecys - Federación Argentina de Empleados de Comercio y Agec - Asociación Gremial de Empleados de Comercio-, son aportes que se les realizan por empleado al gremio al cual pertenece).

Dentro de los costos indirectos se ubican:

Todos aquellos relacionados con otras áreas, ya sea RRHH, básicamente, en lo que se refiere a la selección del personal.

El área comercial, la encargada de vender y comercializar el servicio.

Área administrativa, se relaciona en cuanto a liquidación de sueldos, etc.

Gerente General, su gestión está vinculada a todas las unidades.

Las gestiones de profesionales contratados como asesoría legal, contador externo que se encarga de auditorías, etc., ingeniero en Salud e Higiene, Medicina Laboral (encargada de controles pre - ocupacionales, de ausentismo, etc.).

En cuanto a la interacción con otras unidades - como se aludió anteriormente - es necesario tener en cuenta que el servicio de Call Center puede requerir capacitaciones del Centro de Formación en Contact Center o soporte de sus maquinarias por parte de los técnicos afectados a la unidad de soporte; es por ello que se debe destacar que el método utilizado, es generador de costos. El costo se asigna a la unidad que lo genera, de allí que los haberes percibidos por la persona de soporte deben ser prorrateados.

Cuadro de relación de costos para UEN Call Center – Cuenta Tarjeta Naranja SA

Objeto de costos: Serv. de Call Center cuenta TN		Relación nivel de actividad		
		Variables	Fijos	
Relación Objeto de Costos	Directos	<ul style="list-style-type: none"> * Haberes variables TLMK * Haberes variables Sup. TN * Cargas sociales * Faecys, Agec. * Seguro de vida * Insumos de computación * Maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> * Haberes fijos TLMK * Haberes fijos Sup. TN * Desgaste de maquinaria 	
	Indirectos	Con Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Consumo de telefonía llam. salientes de la cuenta. * Consumo telefonía gestión supervisores * Consumo celular sup. 	<ul style="list-style-type: none"> * Haberes Supervisor General * Haberes Encargado calidad
		Sin Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Luz. * Telefonía * Serv. De limpieza del est. * Serv. De refrigerio * Insumos de refrigerio. * Art. De librería * Serv. De aromatización * Serv. De seguridad * Serv. De área protegida * Seguro técnico 	<ul style="list-style-type: none"> * Alquiler prop. * Internet * Serv. De alarmas * Haberes administración * Haberes personal técnico * Cr. Externo * Asesoría legal * Med. Laboral * Haberes Gte. Gral de la Emp. * Haberes Dpto. RRHH (selec. de personal, etc.)

En el cuadro precedente, se expusieron los costos a modo de ejemplo, de un servicio en particular para un cliente de la empresa.

Muchos de los costos fijos que tiene la cuenta Tarjeta Naranja, seleccionada para el ejemplo, se deberían prorratear con el resto de las cuentas que se encuentran en el local de Gral. Paz 323, ya que en el caso de no ser la única con que la empresa trabaja y brinda servicios debe ser equitativo, teniendo como parámetro de comparación entre las mismas, la ocupación del espacio físico, medido a través de la cantidad de personas (recursos humanos destinados) por cliente. No obstante, no sólo los costos fijos se prorratearían, sino también algunos variables como la telefonía, cargas sociales, seguros de vida, etc.

B. Capacitación

Actividad

La prestación de servicios de Capacitación está liderada por formadores cuya actividad principal es la de dictar cursos que permitan capacitar, formar y entrenar al personal de las distintas empresas sobre conceptos tales como telemarketing, manejo de grupos, etc., según informó su coordinadora en la entrevista.

Recursos

En la unidad capacitación hay recursos que son similares a los de servicios, mientras que otros son específicos de esta unidad tales como: costos de formación y continuo perfeccionamiento de los formadores, de materiales de estudio, etc.

El resto de los recursos se definieron en la unidad anterior, resultaría redundante volver a hacerlo; sí es conveniente aclarar, que el hecho de que no se los vuelva a clasificar y definir, no implica que estén compartidos entre estas unidades.

Cuadro de relación de costos para UEN Capacitación

Objeto de costos: Serv. de Capacitación		Relación nivel de actividad		
		Variables	Fijos	
Relación Objeto de Costos	Directos	<ul style="list-style-type: none"> * Mat. De capacitación. * Cargas sociales * Faecys, Agec. * Seguro de vida * Ins. de computación * Maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> * Haberes fijos capacitadores y asistentes * Desgaste de maquinaria 	
	Indirectos	Con Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Consumo de telefonía llam. * Consumo celular sup. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y ent. De capacitadores
		Sin Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Luz. * Telefonía * Serv. De limpieza del est. * Serv. De refrigerio * Insumos de refrigerio. * Art. De librería * Serv. De aromatización * Serv. De seguridad * Serv. De área protegida * Seguro técnico 	<ul style="list-style-type: none"> * Alquiler prop. * Internet * Serv. De alarmas * Haberes administración * Haberes personal técnico * Cr. Externo * Asesoría legal * Med. Laboral * Haberes Gte. Gral de la Emp. * Haberes Dpto. Comercial.

Este es el cuadro utilizado para la unidad Capacitación, tomando como objeto de costos un servicio de capacitación brindado a un cliente indistinto. En general los costos varían de acuerdo a la cantidad de gente que asista a la capacitación, pero los servicios son

generalmente homogéneos entre sí.

C. Tecnología

Actividad

En la unidad de tecnología se priorizó brindar distinción entre el área soporte y desarrollo:

Soporte: Como se expuso anteriormente, el área soporte presenta la prestación de servicios a clientes "internos", divididos entre el Call Center propio y las distintas áreas que forman parte de la empresa. Es importante acotar que si el servicio de soporte se genera como necesidad de la unidad de Call Center, el costo de ese servicio debe ser solventado por la unidad de servicios ya que es quien la origina, lo mismo ocurre en el caso de que se requieran servicios de la unidad de desarrollo. Además, "soporte" presta servicios a clientes "externos", en ambos casos se analiza cada prestación por separado; no obstante, los distintos costos que conforman el total de esta unidad para una u otra actividad se engloban aquí, ya que los servicios requieren de personal se presten fuera o dentro de la empresa. Los costos se cargan a la unidad de soporte cuando éstos atienden a un cliente externo, o a un área de la empresa tal como administración y no que provenga de las dos unidades de negocios restantes.

Según informaron sus gerentes de Soporte y Tecnología en cuanto a soporte externo, se pueden dividir las tareas que efectúan en los clientes de la siguiente manera:

1. Relevamiento a la instalación:

- a. Telefonía
 - 1. Tecnología existente
 - 2. Proveedor de telefonía
 - 3. Análisis de nuevo proyecto
- b. Sistemas
 - 1. Procesos existentes
 - 2. Aplicaciones utilizadas
 - 3. Requerimientos puntuales
 - 4. Integración requerida

2. Propuesta / análisis conjuntamente para proceder a Instalar

- a. Telefonía
 - 1. ¿Se puede adaptar la tecnología existente a Approach (Sistema informático de gestión telefónico de Contact Center)?
 - 2. ¿Se puede mejorar la prestación a nivel servicios y a nivel costos?
 - 3. ¿Se adapta Approach al nuevo proyecto?
- b. Sistemas
 - 1. ¿Se pueden mejorar / adaptar los procesos existentes?
 - 2. Condiciones de integración con Approach

3. Instalación

- a. Telefonía
 - 1. Conexión de Approach
 - 2. Pruebas de llamadas entrantes / salientes
 - 3. Evaluación de todos los eventos telefónicos
- b. Sistemas
 - 1. Desarrollo de la integración
 - 2. Pruebas de los sistemas integrados
- c. Approach
 - 1. Capacitación a Supervisores y Agentes del cliente
 - 2. Configuración de los modelos a utilizar
 - 3. Configuración general de Approach
 - 4. Pruebas generales de funcionamiento

4. Seguimiento

- a. Telefonía
 - 1. Análisis del funcionamiento
 - 2. Testeo general
- b. Approach
 - 1. Evaluar procesos de operación
 - 2. Analizar Estadísticas globales para evaluar funcionamiento
 - 3. Evaluar resultados reales con los planificados
 - 4. Analizar alternativas para optimización de procesos
 - 5. Continuo contacto con el cliente para proveerle el soporte técnico de los equipos ya instalados.

Recursos

Lo mismo ocurrió para esta unidad en donde se encuentran consideraciones similares a las dos anteriores y por ello se hizo hincapié en explicar las que son privativas de la misma y que pueden no entenderse.

Dentro de los recursos importantes se encuentran los insumos de computación, los cuales se componen de teclados, mouse, parlantes, head sets, etc.

Las maquinarias se refieren a las computadoras, servidores, etc.

Capacitación del personal en cuanto a las necesidades del cliente.

Los viáticos se consumen cuando las instalaciones requieren de viajes a otras provincias, etc.

Herramientas, todas aquellas necesarias para reparación de artículos de computación.

De la misma forma se debe aclarar que el hecho de que los recursos sean similares entre áreas no implica que sean compartidos, sin embargo, como las unidades de negocio de

capacitación y de tecnología se encuentran en la misma oficina, comparten y deben ser prorrateados los costos de las instalaciones. Se puede apreciar esto más claramente una vez que se desarrolle el sistema propuesto.

Cuadro de relación de costos UEN Tecnología

Objeto de costos: Inst. de Call a cliente externo Y Mant. De Software		Relación nivel de actividad		
		Variables	Fijos	
Relación Objeto de Costos	Directos	<ul style="list-style-type: none"> * Servidores de comunicación. * Accesorios de comunicación * Cargas sociales * Faecys, Agec. * Seguro de vida * Ins. de computación * Maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> * Haberes fijos pers. Técnico asistentes * Desgaste de maquinaria 	
	Indirectos	Con Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Consumo de telefonía llam. * Consumo celular sup. * Viáticos * Herramientas del área 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y ent. De capacitadores *Capacitación y desarrollo con aplicaciones del cliente
		Sin Relación Causal	<ul style="list-style-type: none"> * Luz. * Telefonía * Serv. De limpieza del est. * Serv. De refrigerio * Insumos de refrigerio. * Art. De librería * Serv. De aromatización * Serv. De seguridad * Serv. De área protegida * Seguro técnico 	<ul style="list-style-type: none"> * Alquiler prop. * Internet * Serv. De alarmas * Haberes administración * Haberes personal técnico * Cr. Externo * Asesoría legal * Med. Laboral * Haberes Gte. Gral de la Emp. * Haberes Dpto. Comercial.

Además es necesaria una breve explicación del circuito administrativo a través del cual se manejaba toda la información dentro de la empresa

Los circuitos administrativos, Anexo 11 pág. 97 son los distintos conductos por los cuales circula la distinta información que permite la operatoria de la empresa.

Se observará en comparación con el capítulo siguiente las diferencias en los circuitos actuales y los pertenecientes al sistema propuesto. No obstante, si bien son pequeñas, llevaron a poder distribuir la información de una forma adecuada a las tres unidades.

En Tecno Voz los circuitos básicos del área administrativa en cuanto a su relación con costos son:

Operaciones relacionadas con las compras:

1.1 Circuito de compra de recursos primarios (tales como tecnología, maquinarias, computadoras, head sets, etc.).

1.2. Circuito de compra de materiales diversos para desarrollar la actividad, pero no fundamentales para su existencia.

1.3. Circuito de compras especiales, aquellas que son atípicas o inusuales.

Aclaración: Para los puntos 1.1, 1.2, 1.3 el circuito es el mismo, la solicitud se realiza telefónicamente por alguna de las dos personas (de las cuatro totales) que se encargan de realizar los pedidos.

Antes de efectuar el encargo, quien detecta la necesidad de compra solicita presupuestos para comparar los distintos valores en el mercado y así adquirir el más conveniente, evaluando precios, calidad, condiciones de pago, etc. Una vez que se elige el proveedor más conveniente, la persona que solicitó los presupuestos llena una orden de pedido la cual es enviada por mail a la administración para que ésta realice la compra, la justifique de acuerdo a lo que se exponga como necesidad y negocie la forma de pago. Todo este proceso se efectúa si el producto – recurso que se va a adquirir - no es comprado habitualmente a un proveedor fijo.

1.4. Circuito de recepción de lo comprado. Se recibe firmando un remito y a su vez entregando los valores, ya sean en efectivo o en cheque para la cancelación del recurso adquirido, a su vez el proveedor entrega un recibo por el pago. En este acto por lo general se recibe la factura que sirve para recolectar toda la información acerca de las erogaciones, en Tecno Voz NorOeste SA, se reciben facturas A, facturas C y tickets.

De este circuito lo más importante en cuanto a documentos a relevar, son todas las facturas y tickets que revisten el carácter de comprobantes de las erogaciones.

2. Operaciones relacionadas con movimientos de fondos

2.1. Circuito de cobranzas. Posterior a la facturación que se efectúa el primer día hábil de cada mes, se comienza con las cobranzas. Una de las personas encargadas del cobro, conoce las condiciones de pago de sus clientes y comienza a efectuar las llamadas telefónicas a aquellos que sabe están en fecha de vencimiento del plazo de pago.

2.2. Circuito de recepción de valores. Se entrega recibo contra recepción de valores, generalmente el pago lo hacen con cheque o a través de transferencia bancaria. Además sobre el importe total del servicio prestado, el cliente efectúa retenciones que son contempladas al momento de pagar los conceptos tales como IVA, Ingresos Brutos (IIBB) y Comercio e Industria.

2.3. Circuito de depósito de valores. En caso de que el pago se perciba en cheque, se procede a efectuar el depósito en la cuenta del banco, obteniendo la boleta de depósito como comprobante del mismo.

En este circuito los documentos que interesan son los comprobantes de retenciones, como también las boletas de depósitos bancarios.

3. Operaciones relacionadas con el personal

3.1. Circuito de liquidación de haberes. Se confecciona una planilla de liquidación de haberes que se expone en el anexo 10 pág. 96. En el mismo se ven los importes de adelantos otorgados al empleado, el importe a depositar, etc. La liquidación de haberes se efectúa teniendo en cuenta las faltas por distintas causas que el empleado pueda tener, los aumentos salariales, por ley o que puedan haber ganado, las sanciones, horas extras, etc. Para proveerse de esta información la administración recurre a los encargados de cada unidad para que le transmitan las novedades del mes. No obstante se realizó un control detallado en el caso de horas extras a través de sistemas que chequean horario de ingreso y de egreso de cada empleado, como así el tiempo de break (descanso) que pudo tomarse por día.

3.2. Circuito de pago de haberes. El pago de haberes se hace por transferencia on line, este proceso origina un comprobante de pago, con el detalle de la transferencia efectuada, además del contar con los recibos de haberes firmados por los empleados que constatan la recepción del mismo.

En el circuito de sueldos, los documentos son los recibos de sueldos, a los cuales se les suman las erogaciones que se realicen por los mismos, como son las cargas sociales, seguro de vida, etc. Una vez abonados los sueldos se deben efectuar los aportes correspondientes.

4. Operaciones relacionadas con el control contable

4.1. Circuito de registro y control de deudores. Se confeccionan archivos en los cuales se establecen las facturas pendientes de cobro.

4.2. Circuito de registro y control de proveedores. Se confeccionan archivos con facturas pendientes de pago. En este caso se trata de facturas que tienen vencimientos posteriores como por ejemplo el servicio de luz, telefonía, cuándo la factura llega en forma posterior al momento en que se recibe el servicio

4.3. Circuito de registro de Caja y Bancos. Se confeccionan archivos sobre los cheques emitidos y la situación diaria de la caja y banco.

En este circuito, la documentación que provee información acerca de los costos son los registros de las facturas pendientes, los que permiten observar los gastos de distintos conceptos, el control de deudores para determinar cuáles son los conceptos que serán abonados en el mes en curso.

Toda esta información que brindan los distintos circuitos a través de los diversos documentos es archivada para su control continuo y para su análisis, además en la mayoría de los casos resulta necesario su archivo a los fines fiscales y de control.

A través de estos distintos circuitos podemos observar la recolección de documentos que permiten la confección del modelo de costos actual.

2. Información obtenida del Relevamiento de los documentos de la Organización

En esta instancia, se remitió a la información provista por la empresa sobre la cual se trabajó y en base a ella el sistema de costos que se definió. En el anexo de planillas, anexo 3 pág. 86, se presenta el modelo de costeo utilizado actualmente; el mismo permitió recavar información acerca de algunos de los ítems a tener en cuenta en la empresa. Otros de ellos, no pueden extraerse ya que no están descriptos de manera explícita en su sistema de costos actual, si bien están contemplados como egresos o ingresos, según sea el caso, no se desglosan por separado; sino por ejemplo dentro de Facturas A Compra se encuentran tanto

las compras de insumos de tecnología como los insumos de librería sin mediar diferenciación alguna.

Fue importante detenerse en ese punto y por un lado analizar el modelo planteado y por otro la forma de distribución de la información así como cada dato provisto, ya que fueron decisivos para el sistema nuevo a utilizar. Para la estructuración del sistema de costos propuesto se utilizó la misma información, pero distribuida o planteada de otra forma, encuadrándose en un modelo definido, lo que contribuyó a una mejoría en su utilización, practicidad y posibilidad de análisis.

Además se complementó la información del anexo 3 (sistema actual de costos) con la de los anexos subsiguientes. El mismo se explica en detalle en el capítulo Desarrollo.

Se torna necesario aclarar que el sistema actual se plasmó sobre los datos del año 2006, de allí el porqué todos los anexos relacionados a la confección de éste, contuviesen información para el mismo período.

Posteriormente, los anexos relacionados con el sistema propuesto se efectuaron sobre la base de información de 2007; se llevó a cabo de esta forma debido a que permitió observar con mayor claridad que de un año a otro el crecimiento (tanto en ingresos como en erogaciones) fue cada vez más grande y la brecha entre tomar decisiones sobre supuestos podía ser mucho más nociva, si no se consideraba la verdadera participación/contribución de cada UEN.

En el anexo 4 pág. 90 se observa el detalle de Facturas A Compras mensuales, como se plasma en el mismo, hubo un crecimiento de un 105% en el período fiscal enero a diciembre 2006, tomando como base para la medición enero y promediando los meses subsiguientes, esto demostró la clara necesidad de identificar las erogaciones por unidades de negocios para generar ahorro en factores críticos.

En el anexo 5 pág. 91 se detallan las Facturas Compras C, lo mismo ocurre con sus egresos, donde se tiene un 47.25% de incremento tomando como base enero de 2006 y promediando los meses subsiguientes.

En el anexo 6 pág. 92, los tickets, recibos y varios, erogaciones que también se deben desglosar por áreas y representan un importe a tener en cuenta en el análisis, ya que en el año 2006 tuvieron un incremento del 36.99%.

En el anexo 7 pág. 93, el desglose de la factura de consumo celular, para adjudicar sus costos, la distribución de las líneas se efectuó por local, cuando en realidad deben asignarse según unidad de negocios o área que utilizó las mismas

En el anexo 8 pág. 94, el desglose de la factura de telefonía Iplan, la distribución es idéntica a la del anexo 7 en pág. 93 (por local).

En el anexo 9 pág. 95, la facturación del período fiscal 2006, se observa un crecimiento del 20% para ese año.

En el anexo 10 pág. 96, el detalle de los sueldos erogados.

Toda la información obtenida de estos anexos, es decir, de la documentación relevada de la organización, fue analizada.

III. Análisis de variables del sistema actual y agrupamiento de las mismas

Sistema de costos actual

Como se observa en el anexo 3 pág. 86, el sistema de costos actual se divide en cuatro cuadros separados que analizan distintos documentos proveedores de información.

Los cuadros son: 1. Inmuebles, 2. Personal, 3. Erogaciones que no dependen del inmueble, y 4. Por último el cuadro que unifica todos los costos para determinar el costo total incurrido por mes. El sistema culmina reuniendo los costos de los distintos inmuebles, con el de personal y con el de otros conceptos que no dependen de la ubicación del local prestador de servicios, por ejemplo los honorarios del Cr. Externo de la empresa. Los importes que figuran en el mismo no incluyen IVA para su análisis.

Descripción de los cuadros:

1. El cuadro de inmuebles: La empresa cuenta con tres inmuebles.

Oficinas administrativas en Av. Colón 1441

En el mismo se detallan los costos de los impuestos como son alquiler (incluye expensas), luz, gas, aguas, municipalidad, rentas, etc.

Otros costos necesarios para su funcionamiento (es decir que se incurren todos los meses), por ello la distinción de que no sean incluidas todas las facturas A en cada inmueble, ya que sólo se exponen por local aquellos costos que son habituales y de todos los meses. Entre ellos, el servicio de alarmas, el servicio de limpieza, el servicio de Internet, cochera y Telecom (todas las líneas pertenecen a ese local).

Todos estos costos se trasladan tal cual los comprobantes de facturas y recibos, pero hay otros en los cuales se reciben facturas conjuntas para el local de Gral. Paz 323 y el de Av. Colón 1441.

Es por ello que para esos casos se estableció un porcentaje del costo que corresponde a cada uno de acuerdo al número de personal.

Las aromatizaciones y el agua mineral se desglosan en un 30% para la oficina administrativa y un 70% para el Call Center.

En el consumo de línea celular, se desprende su desglose de la factura, distribuyendo los costos a los locales de acuerdo a las personas que los utilizan, y dónde están ubicadas las

mismas. El detalle de la factura de celular se observa en el anexo 7 pág.70. El mismo criterio se utiliza para las facturas de Iplan (servicio telefonía) su detalle se encuentra en el anexo 8 pág.94.

Call Center Gral. Paz 323 5 Piso

Para el caso del Call Center, se efectuó el mismo tratamiento que el anterior, pero surgen nuevos conceptos.

Es importante aclarar que en este local el alquiler que se paga incluye los servicios de rentas, municipalidad, aguas, expensas, es por ello que no se desglosan por separado.

Se cuenta con un servicio de seguridad del local, que cobra por hora trabajada de su personal.

El servicio de Telefonía de Telefónica es directamente asignado a este inmueble ya que todas las líneas pertenecen al mismo.

Bv. San Juan 155 1 y 2 Piso

Las instalaciones de este local son alquiladas a un tercero por lo cual, se abonan por el mismo, su alquiler y servicios.

2. El cuadro de personal: En el mismo se observa el personal con sus respectivos haberes percibidos por área de trabajo. Además se agregan, una vez sumados los salarios abonados por distintos conceptos, las cargas sociales, el seguro de vida, agec y faecys.

3. Cuadro de erogaciones que no dependen del inmueble: En el mismo se consignan todas las erogaciones que no pueden ser distribuidas por local, entre ellas honorarios Cr. Externo, asesoría legal, medicina laboral, seguros y las facturas A, C y ticket.(ejemplo compra de maquinaria, librería, insumos de refrigerio, etc.).

4. El último cuadro es el de unificación: En el mismo se aúnan los costos de los tres cuadros anteriores para poder obtener el importe total de costos en que la empresa incurre.

IV. Análisis y encuadramiento del modelo actual

Para el desarrollo del modelo que actualmente utiliza la empresa, la administración lo pensó y creó como una herramienta de análisis de utilidad de la empresa en su conjunto, sin ser armado bajo criterios y clasificaciones conceptuales, sino más bien sobre la práctica de las actividades, y los datos que se necesitaban analizar y obtener en ese momento puntual.

Debido al crecimiento de la empresa y a las distintas etapas en que encuentran sus unidades de negocios se requiere de un análisis más sectorizado. Cuando se hizo referencia a etapas de las distintas unidades de negocios, la unidad Tecnología es la más antigua de la empresa y en este momento la que genera mayor rentabilidad, mientras que la unidad capacitación

tiene un año y medio y se encuentra en una etapa de inserción en el mercado, cuenta con poco reconocimiento y consecuente baja facturación. Se intentó encuadrarlo dentro de las clasificaciones analizadas precedentemente, para su mejor interpretación:

1. **PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS:** Actualmente se puede definir por intuición o por conocimiento de las actividades de prestación de servicios, que se utilizó el procedimiento por procesos. En este tipo de procedimiento, tanto los costos directos como indirectos se acumulan en la unidad que genera los costos, la diferencia con el sistema utilizado reside en: 1° los costos no se acumulan por unidades de negocio sino por local – inmueble donde se generan, 2° estos costos que se asignan a un local o inmueble, a su vez, no son reasignados a los servicios que presta cada una de las unidades que se encuentran en ese local, ya que como se comentó anteriormente se analizan los costos de la empresa en su totalidad y no por unidad y luego por servicio, no existe ese desglose.
2. **TÉCNICAS PARA VALUAR LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS:** La técnica utilizada es la real, ya que siempre se trabaja sobre los costos reales del período y los ingresos del mismo.
3. **MÉTODOS:** El método utilizado es casero, pero se pueden buscar similitudes para categorizar el mismo: se asemeja más a un sistema variable, si bien cada actividad no absorbe sus costos sino que la empresa absorbe todos los costos de todas las unidades, siempre son mucho más fácil de identificar los costos variables, por lo que ese análisis se puede hacer con el método actual. En este caso los costos fijos sí son absorbidos directamente por la empresa en el resultado del ejercicio.
No encuadra bajo ningún otro método, ya que se entiende que al no ser absorbente, no está cerca de relacionarse con los métodos planteados que son de absorción completa o por lo menos parcial.
4. **TIEMPO:** El plazo es el mismo, siempre se trabaja de manera mensual.

V. Conclusiones sobre la utilización del sistema actual

Ventajas/ Desventajas del sistema actual:

Desde el punto de vista de la práctica y del fundamento conceptual, en el sistema actual se encontraron las siguientes desventajas:

- No existe un criterio definido de distribución de costos; si bien en principio se encuentra dividido por ubicación de locales (inmuebles), el criterio no es utilizado en todo su desarrollo, ya que variables, por ejemplo, sueldos, se encuentran asignadas

con otro criterio, como es por área de desempeño del personal.

- El criterio adoptado de distribución por sede administrativa no es válido desde el punto de partida de su confección, ya que existen conceptos o erogaciones que no pueden dividirse bajo este criterio. Ej. Asesoría Contable Externa.
- Al utilizar esta modalidad de distribución no se puede evaluar el real costo que cada unidad tiene, como así tampoco de las áreas.
- Al no posibilitar el análisis de los costos por unidad de negocios, evidentemente no se puede obtener a posteriori un resultado concreto de utilidades por cada una de ellas.
- El desglose de determinados costos, por ejemplo librería, insumos de limpieza que son habituales de todos los meses, no se encuentran discriminados.
- No existe un criterio de distribución de aquellos costos que se comparten entre unidades. Por ejemplo: personal de soporte que presta sus servicios a la unidad de Call Center.
- Al encontrarse dividido por sede, y no en todas sus variables, no permite que las actividades que generan beneficios para la empresa absorban sus costos de prestación. En resumen, con esta división no se sabe exactamente en qué costos se incurre cuando se presta cada uno de los servicios.
- No se consideran los costos financieros, desde préstamos a aquellos derivados de las erogaciones mismas (impuesto al cheque, costo de transferencia, etc.)
- Los costos administrativos no son prorrateados por unidad, ni siquiera por departamento.
- Resulta dificultoso efectuar conclusiones sobre los costos de servicios, este sistema sirve como un medio de recopilación de información acerca de erogaciones, pero no como un método evaluador de costos.
- Para poder efectuar la evaluación de los costos de las prestaciones a través del sistema actual, debemos tomar la información que proveen los cuadros y distribuirla de otra forma, lo que conlleva un mayor tiempo de análisis y a un sistema que no se encuentra "estandarizado".
- Además de tener que organizar la información de otra manera, se debe desglosar en conceptos que a simple vista no aparecen otra vez, mayor tiempo insumido en la confección de un nuevo sistema.
- Es decir, a partir del sistema actual no se pueden realizar los análisis que se pretenden sin antes reorganizar la información y la distribución de la misma.

CAPÍTULO SEXTO
SISTEMA PROPUESTO

Daniela Castro - Licenciatura en Administración

Universidad Empresarial Siglo 21, Año 2008.

I. Sistema propuesto

En resumen, considerando todas las inexactitudes planteadas del sistema actual es que se propuso un sistema nuevo que reorganizase la información y permitiese visualizar los resultados necesarios, para así efectuar una toma de decisiones sobre información fehaciente de la situación de cada unidad de negocios en particular.

Con las definiciones aportadas por el marco teórico, se pudo encuadrar al sistema propuesto de la siguiente manera:

PROCEDIMIENTO ADOPTADO

Se adoptó como punto de partida para la confección del sistema de costos, el procedimiento de control por procesos, ya que permitió trabajar los costos de los servicios de una manera más global, asignando tanto los costos directos como los indirectos a la unidad de negocios, para luego, en caso de ser requerido, realizar un análisis más profundo de cada prestación partiendo de sus costos totales. Se entendió que con un enfoque por procesos se podía “estandarizar” (que se entienda la palabra como un análisis más promediado) el servicio prestado. Este procedimiento permitió proseguir con el criterio de asignar costos por unidad de negocios, lo cual no ocurría con el procedimiento por órdenes, el que implicaba dividir los costos por servicios; en el caso de los costos directos sólo habría coincidido el criterio de aplicación para el caso de los costos indirectos.

TÉCNICAS SELECCIONADAS

Con respecto a la técnica de valuación a seleccionar para el sistema de costos por unidad de negocios, se destacaron dos aspectos en cuanto a la selección:

1. La técnica real es la más adecuada para realizar un verdadero análisis de los costos incurridos mensualmente en la empresa y en cada unidad.
El criterio al seleccionar la misma se centró en que las unidades de negocios con mayor aporte a la empresa tales como servicios de Call Center y Tecnología eran constantes en su comportamiento de crecimiento, lo que permitía realizar estimaciones más cercanas a la realidad de las prestaciones; no ocurría lo mismo en la unidad Capacitación, como se comentó la misma era relativamente nueva y no se contaba con un parámetro de estructura de costos uniforme.
2. Por otro lado una técnica para ser utilizada en casos puntuales de evaluación de futuros proyectos y que permita dar una idea promediada de costos de cada unidad

con fines específicos es la presupuestada. Se puede utilizar en forma particular para evaluar determinados objetivos, tales como estimación de precios para clientes nuevos, etc.

En resumen, la técnica seleccionada fue la real que permitió efectuar un análisis más detallado de los costos de cada área.

Se complementó con la utilización de la técnica presupuestada para tener un parámetro promediado de estructura de costos de cada unidad.

MÉTODOS ADOPTADOS

En cuanto a la elección del método de análisis de costos para las unidades de negocios de Tecno Voz, el mismo se configuró con las características específicas de dos métodos distintos, perfectamente combinables en sus aspectos mencionados a continuación:

Las características a tomar en cuenta de cada método son: **A. Método ABC**, la distribución por actividades, es decir, el método de costos basados en actividades primero identifica las actividades que generan valor a la empresa y luego de ello, distribuye los costos.

En el caso de la empresa TecnoVoz NorOeste S.A. se dividieron por unidades de negocios que son las que generan valor a la entidad y a partir de esto se asignan los costos. Uno de los problemas que tiene el método ABC, son los costos no controlables, desde el punto de vista de la práctica. En la empresa se constató que las unidades de negocios se encontraban relacionadas en sus tareas, un ejemplo básico, dentro del servicio de Call Center, se requiere del servicio de soporte técnico (en este caso soporte técnico más que una unidad de negocios se observa como un área tal como administración que brinda su servicio a los "clientes internos" como son las otras unidades), pero a su vez soporte técnico es una unidad de negocios que brinda su servicio a clientes externos, es por esta razón que se selecciona el criterio para distribuir el sueldo de la persona que presta el soporte técnico, hay que analizarlo y desglosarlo ya que esta persona, como se explicó, no sólo presta soporte técnico "interno" (es decir al propio Call Center y a todas las áreas de la empresa en sí) sino a los clientes "externos" también. En este caso puntual, el costo del salario de este empleado debe ser prorrateado a las dos unidades de negocios tales como tecnología y servicios, el prorrateo (teniendo en cuenta el tiempo insumido mensualmente en cada unidad) se basará en los generadores/ inductores de costos "(factor que produce el cambio en un costo)"¹⁶ y / o en la unidad que le dio origen al mismo.

¹⁶ Corrales, José María y otros, Op. Cit., Pág. 27.

Esta lógica o conclusión devino de la práctica empresarial en Tecno Voz por un lado. Por otro lado, se obtuvo de un trabajo práctico de una página web¹⁷ y de la afirmación realizada por Cristóbal del Río cuando dice que

“Las entidades que utilizan el método ABC no se han puesto de acuerdo respecto de la asignación, apareciendo criterios diferentes para ocupar su base, dando lugar a diversos resultados, aunque lo lógico es que debiera permanecer, el gasto en el centro donde se efectúa”.¹⁸

Cabe aclarar que el centro / unidad que lo efectúa (es soporte) mientras que el centro / unidad donde se efectúa (es servicios).

B. Método de Costo Integral Conjunto. De esta tesis metodológica se aplicaron todas sus características porque coincidían con el enfoque de costos en el cual se absorben todos los costos de la producción, inclusive teniendo en cuenta los administrativos y los de financiación. En TecnoVoz Noroeste S.A. fue importante llegar a efectuar un análisis de sus costos con detenimiento, y debido a sus tres unidades de negocios fue necesario desglosar los que cada una insumía. Este método se centra en el principio del período contable.

Puesto que las verdaderas utilidades de una empresa tan sólo se podrán determinar al concluir su vida y ésta es ilimitada, artificialmente se dividió la vida de la empresa en períodos contables con el fin de informar acerca de los resultados de operación de la empresa y de su situación financiera (se seleccionó como período contable la unidad mes). La premisa fue deducir de los ingresos actuales sus costos correspondientes.

Por otro lado, se realizaron tres asignaciones y prorrateos importantes de costos (recordemos que al adoptar la característica del método ABC por unidad de negocio, las asignaciones a las cuales se hace referencia siempre se producen dentro de cada una de las unidades definidas). La primera consistió en asignar los costos financieros, es decir, se identificaron y aplicaron los costos financieros de producción al costo de producción, los financieros de venta al costo de distribución y los financieros restantes, por ser indirectos, al costo administrativo. La segunda consistió en prorratear los costos administrativos entre los de producción / prestación de Servicios y los de distribución / entrega. Cuando se mencionan los costos de distribución es importante tener en cuenta que se está tratando con servicios por lo que la producción y la distribución o entrega, son conjuntas. La tercera aunó los costos de fabricación / prestación con los de distribución / entrega para así llegar al costo Integral Conjunto. En este punto cabe destacar que si bien el costo integral conjunto reflejó prorrateo por producto, la aplicación que se persiguió fue más global haciéndolo por unidad de negocio,

¹⁷ http://www.cft.gob.mx/cofetel/html/9_publica/metodologia/ttcap6.rtf , Pág 43.

¹⁸ González del Río, Cristóbal, Op. Cit., Págs. 11 - 39.

si bien, esto conllevó a los mismos resultados ya que los servicios prestados por cada unidad son homogéneos dentro de cada una de ellas. Además, se pudo hacer una distribución mucho más profunda, dividiendo en el caso de servicio Call Center (dividir por cuenta) los servicios y realizar la asignación o el prorrateo sobre la base de cada servicio brindado a cada cliente.

TIEMPO OCUPADO PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS

Particularmente por el tipo de actividad de la empresa y tomando como punto de referencia su facturación mensual, para el análisis se consideró este rango de tiempo.

II. Información seleccionada y procesamiento

Adicional a la información seleccionada y a los métodos para obtenerla, para la construcción del sistema propuesto se utilizó la misma información ya planteada y analizada, pero en algunos puntos particulares se le dio un tratamiento diferente para así lograr el sistema que se propuso en este capítulo.

Es por ello que se enumerarán los anexos nuevos que permitieron procesar la información de la manera necesaria.

Para todas las unidades de negocios la información que proviene de los documentos, que en definitiva es la que permite confeccionar el cuadro de costos, se procesó desde el momento en que llegó agregándola en los libros que se confeccionan a los fines impositivos, pero la diferencia principal residió en que se designaron las áreas desde las cuales se generaron dichas erogaciones y/o ingresos. Esta diferencia principal de tratamiento del procesamiento de la documentación se pudo visualizar más detalladamente en su circuito administrativo anexo 12 pág. 102, que si bien como se muestra es poco o casi ninguno el cambio en el manejo de la documentación, el procesamiento de la misma permitió efectuar rápidamente la asignación deseada.

Una breve descripción sobre los anexos es importante, ya que permite repasar su utilidad dispuesta de la manera que se planteó para este sistema:

En el anexo 13 pág. 106, se elaboró la misma planilla para facturas de proveedores que para el sistema actual, la única diferencia es un ítem adicional donde se observa la unidad o área a la cual se asignará dicha erogación. De esta forma desde el momento que el documento ingresa se efectúe su pago en ese mismo momento o no, lo primero que se hace es asignar el mismo. Se presenta una muestra de días del mes de Octubre 07. Las comparaciones efectuadas sobre la evolución de la empresa en sus erogaciones ya fueron demostradas en el capítulo quinto.

En el anexo 14 pág. 107, específicamente para servicio de Call Center se agregó un cuadro que se utilizó para el control de la facturación de los servicios de personal tercerizado, el mismo permite observar y asignar a los costos de cada cuenta; en el caso de efectuar un análisis más detallado dentro de la unidad de servicios. Como se explicó, en el año 2006 no se contaba con personal tercerizado, en el año 2007 el importe erogado en los mismos asciende a un promedio mensual de \$180.000,00 lo cual realmente justifica una verdadera asignación por unidad y aún más por cuenta.

El anexo 15 pág. 108, contiene el detalle de costos telefónicos por área, si bien cuando se expuso el sistema actual el detalle se encontraba armado, por la estructura del sistema no se podía asignar.

Todos éstos más los anexos que se utilizaron en el sistema actual conformaron la documentación para armar el sistema nuevo y los siguientes anexos divididos por áreas.

En el paso siguiente se recordó el objetivo del armado del sistema de costos nuevo para así realizar su propuesta a la gerencia:

Un método de análisis de costos operativos que permita un enfoque sectorizado y adecuada asignación de sus costos para poder de esta forma tomar decisiones acordes a la estructura de cada unidad.

Este nuevo sistema permitió escrutar las unidades de negocios y hasta por área de la empresa; y el comportamiento de los recursos que consumían para así tomar decisiones presupuestarias y de erogación.

Una vez encuadrado el sistema propuesto y analizadas las variables, se describieron los aspectos relevantes de cada una de las unidades de negocios y áreas, para definir así su costo total mensual. La base de tiempo para su confección fue el año 2007, como se explicara oportunamente.

Costos inmuebles

En el anexo 16 pág. 109, se encontrará el cuadro de costos confeccionado por ambos inmuebles. Como ambos son sólo unidades de erogaciones y no de ingresos, únicamente se armó el cuadro de egresos de las mismas.

A. Av. Gral Paz 323

Está compuesto por aquellos costos fijos del inmueble en sí, como también por los costos variables de recursos que se utilizan con habitualidad todo los meses.

Este inmueble es destinado directamente a la unidad de servicio de Call Center de la cuenta Tarjeta Naranja.

Además, se adjudicaron los costos de una persona de soporte y una persona de desarrollo, ya que el servicio de Call Center insume horas de trabajo de ambas UENs. Es por ello que cuando se llegó a determinar sus costos, se encontró en valor cero el costo laboral de estas personas en las unidades para las cuales están contratadas, que adquieren el concepto de generadores de costos.

B. Av. Colón 1441

Tiene los mismos componentes de costos fijos y aquellos variables de consumo mensual. Además se encuentra el costo del personal de limpieza y recepción central que son de utilización de todas las áreas.

El costo del mismo se dividió en partes iguales un 13.33% entre las UENs Centro de Formación Profesional, Soporte, Desarrollo; y las áreas administración, comunicación y comercial y en un 20% para el servicio de Call Center ubicado en ese inmueble.

Costo de Serv. Call Center

En este caso al ser una UEN, se confeccionaron los cuadros de ingresos versus egresos para tener un enfoque acabado de la misma.

En el anexo 17 pág. 111, se encontrará el cuadro de egresos de Call en Av. Gral Paz dividido en:

Inmueble: el costo se desprendió directamente del cuadro presentado en el anexo 16 pág. 109.

Personal: Los costos relacionados con el personal de mandos medios y superiores de esta unidad representan un costo fijo, independientemente de la cantidad de solicitudes que realicen los clientes, el número de supervisores será el mismo. No están incluidos los costos del personal que gestiona la tarea (representante de atención al cliente o telemarketer), ya que éstos varían mensualmente y no pueden ser adjudicados sin primero analizar otras variables, como la cantidad del personal tercerizado empleado en el mes, para lo cual se utilizó el cuadro planteado en el anexo 14 pág.107.

Gastos variables: Comprende a los gastos mensuales que pueden ser repetirse o no, en las mismas cantidades o en distintas.

Tercerización: Se encuentra el importe del egreso incurrido en el personal tercerizado empleado ese mes.

En el anexo 18 pág. 113 se halla el análisis de estos egresos contra ingresos para el mes de Octubre de 2007 facturados a la cuenta Tarjeta Naranja, como se comentó, es la única que encuentra en este local.

En este cuadro se compararon todos los egresos contra los ingresos y se obtuvieron las ganancias antes de impuestos.

Además este enfoque facilitó efectuar cotizaciones ya que se pudo obtener el valor hora por empleado tercerizado o propio, entre otras posibles comparaciones.

En el anexo 19 pág. 114 aparece el análisis del servicio de Call Center ubicado en Av. Colón. El análisis fue exactamente el mismo que el del anterior, la diferencia residió en que este Call Center comparte sus costos de inmueble enfrentando un 20% de los mismos.

La comparación se realizó exactamente igual que para el de Av. Gral Paz.

El resto de los servicios de Call Center se brindan in company, por lo que los únicos costos que se cargan a los mismos son los del personal que se asigna a la cuenta, es por éste motivo que no tiene sentido realizar cuadros de costos para estos casos.

Soporte y Desarrollo

Para ambas unidades en los anexos 20 pág. 115 y 21 pág. 116 el tratamiento fue similar.

Los cuadros se desglosaron en los siguientes ítems:

Inmueble: Para ambos casos el porcentaje que asumieron del inmueble de Av. Colón es un 13.33%, el cual se desprende del anexo 16 pág. 109.

Personal: El costo de un integrante (ya sea de soporte o desarrollo), tiene valor cero ya que como explicáramos al servicio de Call Center se le adjudica dicho costo por las prestaciones de los integrantes de tecnología.

Gastos Variables: los gastos mensuales que tiene cada uno de las UEN que pueden repetirse o no.

Cabe destacar que en el caso puntual de soporte fue notable que en algunos meses tuvieron altos gastos variables en equipamiento, lo cual conllevó a que el área en apariencia no arrojara ganancias, sin embargo esto se debió a que eran inversiones en nuevos negocios ganados, cuyo ingreso se observará en meses posteriores. Esto se expone en el análisis final. Los ingresos de soporte se encuentran en el anexo 22 pág. 117. Por otra parte desarrollo no tiene ingresos ya que es una unidad de negocios que se encuentra en la etapa de comienzo.

Centro de Formación Profesional

Con respecto a los egresos, se dividieron igualmente en inmuebles correspondiéndole un 13.33% del costo, en personal.

Una de las personas está abocada a esta unidad más a comercial y a comunicación, entonces se parcializó su costo teniendo en cuenta el tiempo que insume en las tareas de cada sector, por lo que un 50% de su costo se asignó al Centro de Formación.

En relación a los gastos variables, como en todos los otros casos son los gastos mensuales que pueden repetirse o no. Todo esto, observable en el anexo 23 pág. 118.

Adicional en el anexo 24 pág. 119 se precisaron los egresos de los cursos que dicta la UEN fuera de la empresa y que generan ingresos adicionales a las capacitaciones internas o a la selección de personal.

En el anexo 25 pág. 121 se detallaron los ingresos del Centro de Formación Profesional.

Área comercial

Como el resto de las unidades, se desprendió en inmueble un 13.33% de Av. Colón; en personal que además incluye las comisiones por ventas abonadas; y en gastos variables.

Comercial comparte un recurso con Centro de Formación, afrontando el primero un 33% del costo del mismo.

Esta al no ser una unidad de negocios, no tiene ingresos propios por lo que sólo se analizaron sus egresos, Anexo 26 pág. 122 al igual que administración y comunicación.

Área comunicación

Se desglosó en inmueble un 13.33% de Av. Colón, en personal y en gastos variables.

Comunicación es la tercer área que comparte un recurso con Centro de Formación y comercial, afrontando el primero un 17% del costo del mismo. Anexo 27 pág. 123.

Área Administración

Se generó en inmueble un 13.33% de Av. Colón, en personal, y en gastos variables.

Dentro de los gastos variables administración concentra además los gastos de la gerencia. Anexo 28 pág. 124.

Finalmente para tener una visión más rápida de todos los números que arrojaron las áreas y UENs, se conformó un archivo que compara los ingresos versus egresos de cada UENs para generar una idea a priori de las ganancias antes de impuestos. Anexo 29 pág. 125. Los costos de todas las áreas se pueden prorratear de acuerdo al porcentaje establecido por la gerencia en las tres unidades de negocios implicadas.

III. Conclusiones generales

Con el detalle de toda la información que se recolectó desde la observación directa y el relevamiento de documentación de la organización, y unificando ésta con el objetivo de la empresa en cuanto a costos, se obtuvieron conclusiones acerca de las fallas que el sistema actual posee; teniendo en cuenta que el objetivo que la empresa tiene con relación a los sistemas de costos, es determinar los costos en que se incurre para prestar cada tipo de servicio. Para ello fue necesario, tener una adecuada estructuración de los costos por unidades de negocios, y así determinar exactamente cuál fue la verdadera erogación que se efectuó para prestar los mismos.

Es a través de la detección de esta necesidad que se planteó un sistema de costos nuevo que permitió reunir los requisitos planteados.

El sistema planteado consideró aunar una serie de características que lo hacen flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.

Entre ellas se pueden describir los siguientes rasgos, a ser considerados ventajas al momento de realizar el análisis:

- El haber adoptado un procedimiento de control de las operaciones productivas por procesos, permitió efectuar la acumulación de los costos directos e indirectos por unidad de negocios generadora de servicios. Para luego, si fuera necesario, efectuar la división de los mismos por servicio y así obtener el real costo por prestación. Mientras tanto se obtuvo el costo real por unidad de negocios.
- Se adoptó el concepto de inductores o generadores de costos, es decir, cuando dos unidades comparten algún costo, como ya se mencionaron casos, el mismo se asigna a la unidad que lo generó. Si ambas generaron ese costo, se prorrataron considerando cantidad de empleados o tiempo por unidad, lo cual dependió del caso puntual analizado. Esto permitió contar con un criterio de distribución de costos, fundamentado en la teoría y que fue totalmente útil y aplicable en la práctica. Con este criterio, se resolvió el problema de los costos no controlables.
- Al seleccionar un método ABC, se realizó el análisis por unidad de negocios, que era una de las necesidades puntuales de la empresa debido al crecimiento y aporte dispar que tenía cada unidad.
- Al aplicar un método de costos Integral Conjunto, se realizó el prorrateo por cada unidad de los costos financieros, en caso de presentarse, es decir, si para una determinada prestación se requiriese de un préstamo, el costo del mismo se financiaría entre las prestaciones por las cuales se generó.
- Se prorrataron los costos administrativos; fue importante en este punto considerar que los costos administrativos se absorbieron por cada unidad, ya que una sola administración se encargó de responder a las tres unidades.
- De la misma forma fue necesario tener en cuenta que el área comercial, recursos humanos, responde a las tres unidades, es por ello que su costo debió ser prorrateado entre todas.
- Con este sistema y la división de costos por unidades, se pudieron obtener de manera más sencilla y práctica, el costo unitario de las prestaciones, el cual absorbió tanto los costos directos, como indirectos y demás, tales como financieros, administrativos.
- El mismo facilitó configurar un enfoque global por unidad y llegar al costo unitario de la prestación.

- Fue más práctico, fácil de aplicar y orientado a la necesidad de la empresa.
- Se constituyó en un medio de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de las acciones, obteniendo como resultado:
 1. Información amplia, confiable y oportuna.
 2. Control de operaciones y gastos.
 3. Determinación correcta y completa del costo unitario.
- Obligó a la empresa a una estructura de información, estandarización y mayor control.
- De acuerdo a los circuitos administrativos planteados, no resultó necesario modificarlos, la incorporación del nuevo sistema implicó disponer la información de manera distinta. (reestructuración administrativa). Esto conllevó a que el impacto tanto económico como de gestión, fuese bajo. Cuadro de resumen:

**Presupuesto de instalación y armado de puesto
para personal asignado a adjudicación de costos
en unidades de negocios. Impacto económico**

En relación a la incorporación		
Descripción	Unidad	Precio
Aviso clasificado de búsqueda	1	500,00
Selección de nuevo personal	1	1.666,00
Análisis pre - ocupacionales	1	150,00

En relación al puesto		
Computadora para nuevo puesto	1	2.000,00
Silla, escritorio	1	1.000,00
Accesorios varios (librería, etc.)	1	100,00

**Presupuesto de instalación y armado de puesto
para personal asignado a adjudicación de costos
en unidades de negocios. Impacto de gestión**

Para puesta en marcha		
Descripción	Unidad	Horas
Reunión con personal del área	3	15,00
Reunión de cambios o sugerencias	1	5,00
Reunión de seguimiento	3	15,00

**Costo mensual
para personal asignado a adjudicación de costos
en unidades de negocios.**

Para puesta en marcha		
Descripción	Unidad	Horas
Haberes Personal	1	2.380,00

- Además, resultó inobjetable que todos los productos / servicios debían estar

integrados por todos los costos que los originaron y los beneficiaron, para ser recuperados a través del precio de venta, y tener un margen de utilidad.

IV. Conclusiones mediante ejemplo gráfico

A las conclusiones arriba mencionadas, se anexó un cuadro gráfico que demostró la verdadera utilidad del sistema propuesto en números finales reales.

En dos plantillas comparativas se plasmaron los resultados de cada sistema y de allí las conclusiones que pueden derivarse de ellos. El período sobre el cual se confeccionó abarca desde Agosto a Octubre de 2007.

SISTEMA ACTUAL			
CONCEPTOS	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Personal	221.203,20	232.738,52	231.737,94
Inmueble	36.729,46	34.358,58	34.904,41
TecnoVoz Varios	107.878,78	147.894,93	328.974,83
TOTALES UNIFICADOS	365.811,44	414.992,03	595.617,18
INGRESOS UNIFICADOS	508.553,20	485.863,15	572.114,52
UTILIDAD A- DE IMP.	142.741,76	70.871,12	-23.502,66

SISTEMA PROPUESTO			
Resumen final Agosto			
Call Center	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
TN	229.166,88	183.774,28	45.392,61
Galicia	75.289,65	54.185,07	21.104,58
Imsa	4.600,00	4.275,20	324,80
Minetti	25.300,00	18.984,17	6.315,83
Deam	2.781,36	1.732,58	1.048,78
			74.186,60
Soporte	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	125.865,96	28.808,84	97.057,12
Desarrollo	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		13.674,90	-13.674,90
CFP	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	45.549,35	14.810,72	30.738,63
Comunicación	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		7.546,19	-7.546,19
Comercial	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		15.544,62	-15.544,62
Administración	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		22.474,88	-22.474,88
Final			142.741,76

Resumen final

Septiembre

Call Center	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
TN	245.605,12	203.079,96	42.525,17
Galicia	78.548,75	57.045,66	21.503,09
Imsa	4.600,00	4.444,22	155,78
Minetti	23.210,00	16.056,55	7.153,45
Deam	2.846,72	1.807,45	1.039,27
			72.376,76
Soporte	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	125.614,45	28.696,98	96.917,47
Desarrollo	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		21.728,70	-21.728,70
CFP	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	5.438,11	14.827,12	-9.389,01
Comunicación	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		7.166,25	-7.166,25
Comercial	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		11.451,57	-11.451,57
Administración	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		48.687,58	-48.687,58
Final			70.871,12

Resumen final

Octubre

Call Center	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
TN	314.049,99	260.976,45	53.073,54
Galicia	87.682,25	59.603,34	28.078,91
Imsa	4.063,33	3.703,52	359,81
Minetti	27.720,00	19.180,73	8.539,27
Deam	2.846,72	1.807,45	1.039,27
			91.090,80
Soporte	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	127.752,14	145.757,53	-18.005,39
Desarrollo	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		26.125,54	-26.125,54
CFP	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	8.000,09	14.995,46	-6.995,37
Comunicación	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		7.808,24	-7.808,24
Comercial	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		12.477,88	-12.477,88
Administración	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		43.181,04	-43.181,04
Final			-23.502,66

Como se observó en ambos sistemas se obtienen los mismos resultados, pero el tratamiento de la información se brinda de dos maneras distintas:

La primera, que proviene del sistema actual:

1. Analiza a la empresa tomando como referencia sus sedes.
2. Detalla conceptos globales tales como sueldos y gastos variables, los cuales no permiten arribar a conclusiones certeras.
3. No posee un encuadramiento para el análisis de sus costos.
4. No se visualiza la contribución de cada unidad y por consiguiente es imposible tomar decisiones sobre datos que acompañen a la misma. En el anexo 3 pág. 86 se muestra en detalle la base de recopilación de donde se obtienen los resultados.

La segunda, que se extrae del sistema propuesto:

1. Está adecuada a cada unidad o área.
2. Posibilita analizar cada variable de ellas, los anexos 16 pág. 109 a 28 pág. 124 muestran con precisión la composición del nuevo sistema.
3. Se halla encuadrada en conceptos teóricos que arman un sistema de costos integral.

Bibliografía

Libros de consulta

Corrales, José María y Pedro José Frías con Ivana Lobo, Costos para competir, 1º Edición, Buenos Aires, 2004.

Brad Cleveland Y Julia Mayben, Administración de Centros de Llamadas a toda marcha, 1º Edición, Annapolis, 1999.

González del Río Cristóbal, Costo Integral Conjunto, 2º Edición, México DF, 2000.

Manuel Sbdar, Diagnóstico Financiero, 3 Edición, Buenos Aires, 2006.

Recursos multimedia (software y sitios de Internet) y diarios o revistas (2005 – 2006)

Diario La Voz del Interior, Córdoba, sección Economía, pág. 4E, 30/04/2005.

Diario La Voz del Interior, Córdoba, sección Economía, pág. 5E, 04/09/2005.

Diario Comercio y Justicia, Córdoba, Pág. 4, 08/05/2006

Diario La Mañana de Córdoba, Córdoba, sección Economía, Pág.6, 26/05/2006.

Revista Punto a Punto, Córdoba, pág. 28, Edición 10 al 26/05/2006.

Curso de Contabilidad de Costos, Best Business Service, 2000 (software)

<http://www.southlink.com.ar>

http://www.cft.gob.mx/cofetel/html/9_publica/metodologia/ttcap6.rtf

<http://eramos-pocos.com.ar/medios>

Anexos

Anexo I

Modelo de Entrevista semidirigida

1. Indica la tarea principal que desempeña la unidad de negocios en la que trabajas
2. Indica cantidad de recursos humanos implicados en la tarea, discrimina por mandos medios y operarios.
3. Indica con que otras unidades de negocios o áreas se relaciona la unidad en la que trabajas. Expresa comentarios sobre el tipo de relación.
4. Indica principales recursos utilizados en la operación.
5. Expresa comentarios que creas que son de interés.

Anexo II

Desc. de puestos jerárquicos y Organigrama

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	DIRECTOR
Departamento al que pertenece:	Directorio
Nombre del Puesto Supervisor:	-
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Responsable de comunicación Gerente Comercial Encargado de investigación y desarrollo Encargado de soporte técnico Supervisora General del Call Center Coordinadora académica del CFP
Nivel del puesto:	Estratégico
II - Objetivo del Puesto	
	Ejercer funciones ejecutivas. Integrar las áreas o procesos destinados a hacer rentable la empresa con todas sus unidades de negocios. Representar a la empresa ante entidades públicas y privadas, nacionales o extranjeras.
III - Principales Funciones	
	Ejercer la representación de la empresa ante autoridades públicas y privadas, o nacionales e internacionales.
	Planificar el rumbo de la empresa, de acuerdo a las tendencias del mercado.
	Llevar a cabo la negociación de los contratos con los clientes, tanto nacionales como extranjeros.
	Realizar el seguimiento de la evolución de las cuentas clientes de la empresa.
	Transmitir las políticas de administración, de finanzas y de personal establecidas.
	Proponer la contratación del personal de nivel intermedio; así como su rotación, promoción, suspensión o desvinculación.
	Tomar decisiones de alto impacto.
	Delegar en la autoridad necesaria en su ausencia.
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones sobre políticas de la organización
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal de alto nivel
Por materiales, bienes, herramientas:	Es el máximo responsable
Por manejo de dinero y/o valores:	Responsabilidad sobre un valor de más de 10.000 pesos
Por información confidencial:	Es responsable pleno por información muy confidencial
Por la seguridad de las personas:	Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad.

Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Universitario completo. Carreras deseables: Management, Contador Público, Licenciaturas en Administración de Empresas, Relaciones Públicas o Marketing.
Experiencia	Experiencia en cargos directivos con un mínimo de tres años
Otros conocimientos	Idiomas: Inglés, portugués.
Otros requisitos	Manejo de personal. Técnicas de negociación. Capacidad de liderazgo, negociación y toma de decisiones. Responsabilidad, habilidades comunicativas, buena presencia.
Requisitos Físicos	
Edad	De 35 años en adelante
Sexo	Indistinto
Constitución física	Buena presencia.
Otros requisitos físicos	Muy buen estado cardiovascular para soportar la presión.
Habilidades	
Sociales	Muy nivel de empatía. Excelentes modales. Protocolo y ceremonial. Técnicas de negociación. Manejo de comunicaciones efectivas.
Manuales	Manejo de herramientas informáticas: Procesador de texto, de cálculo, base de datos, Programas para armar presentaciones gerenciales.
Mentales	Buena tolerancia al stress. Capacidad para visualizar negocios. Capacidad de organización
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Capacidad de liderazgo Buen nivel de comunicación interpersonal Capacidad para lograr empatía Flexibilidad y adaptación Trabajo en equipo
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Confortable.
Riesgos	Trabajo bajo mucha presión Stress
Relaciones con otros puestos	
dentro de la misma área	Otras gerencias de la empresa
con otras áreas	Ejecutivos de cuenta Leader Project
	Área Administrativa
	Recepcionista

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	RESPONSABLE DE SOPORTE TÉCNICO (Gte. Sistemas, Gte. Tecnología)
Departamento al que pertenece:	Soporte Técnico
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Asistente de Soporte técnico
Nivel del puesto:	Nivel Medio
II - Objetivo del Puesto	
	Dar soporte a los clientes tanto preventiva como correctivamente
III - Principales Funciones	
	Instalación y soporte de equipos
	Verificar la cumplimentación de solicitudes de soporte por parte de los clientes
	Control de hardware y software
	Solicitud de presupuesto a proveedores
	Compra de materiales a proveedores
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones complejas de sobre su sector y que involucran diferentes sectores
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal de nivel operativo
Por materiales, bienes, herramientas:	Es el máximo responsable
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	Es responsable pleno por información muy confidencial
Por la seguridad de las personas:	No tiene ninguna responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Terciario o Universitario completo
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año en el rubro y en contacto con clientes
Otros conocimientos	Conocimientos en Electrónica y/ o en Sistemas Avanzados
Otros requisitos	Conocimientos informáticos básicos
	Inglés básico
Requisitos Físicos	
Edad	De 25 años en adelante
Sexo	Preferentemente masculino
Constitución física	No requiere especificaciones
Otros requisitos físicos	Dinámico
Habilidades	
Sociales	Orientación al cliente externo
	Capacidad de comunicación
Manuales	Habilidad para armado y desarmado de Pcs

Mentales	Capacidad de organización
	Capacidad para resolver problemas
	Habilidad analítica
	Capacidad de aprendizaje
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Flexibilidad / Adaptación
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Colaboración
	Compromiso
	Integridad
	Amabilidad
	Responsabilidad
	Autonomía
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Ventilación: Buena Iluminación: Buena Temperatura: Regulada por aire acondicionado y calefacción central
Riesgos	Manipulación de artefactos con electricidad
Esfuerzo físico	Carga de equipos para su traslado Visual por el uso de la PC
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Asistente de soporte técnico
Con otras áreas	Encargado de Administración Encargado Área Comercial
	Director

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	RESPONSABLE DE DESARROLLO
Departamento al que pertenece:	Investigación y Desarrollo
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Asistente de desarrollo
Nivel del puesto:	Nivel medio
II - Objetivo del Puesto	
	Dar cumplimiento a los objetivos de la empresa a nivel de desarrollo del CRM, de acuerdo a las necesidades de la unidad de negocio coordinando y administrando los requerimientos superiores.
III - Principales Funciones	
	Lograr que el CRM se asiente
	Solidificar el equipo de trabajo
	Darle crecimiento del producto
	Coordinar y planificar el trabajo en equipo para que el día a día no tape el negocio y el producto
	Planificar los pasos a seguir para el desarrollo del producto adaptado a cada cliente
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal operativo
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad mínima
Por manejo de dinero y/o valores:	Responsabilidad sobre un valor de hasta 1.000 pesos
Por información confidencial:	Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas:	No tiene responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Terciario o Universitario completo. Carreras deseables: Management, administración.
Experiencia	Mínima de un año en puesto similar con gente a cargo
Otros conocimientos	Conocimientos informáticos intermedios: planilla de cálculo, procesador de texto, correo electrónico, internet.
	Conocimiento sobre plataformas telefónicas
Otros requisitos	Inglés básico
	Capacidad de negociación
Requisitos Físicos	
Edad	De 28 años en adelante
Sexo	Indistinto
Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	Agudeza visual
	Buena presencia

Habilidades	
Sociales	Orientación al cliente externo
	Orientación al cliente interno
	Capacidad de buena expresión
	Capacidad de comunicación
Manuales	
Mentales	Capacidad de organización
	Capacidad para resolver problemas
	Capacidad de aprendizaje
	Habilidad analítica
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Flexibilidad / Adaptación
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	<i>Responsabilidad</i>
	Compromiso
	Integridad
	Iniciativa
	Autonomía
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Iluminación: Buena Temperatura: Regulada por aire acondicionado y calefacción central
Riesgos	Estrés
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Asistente de Desarrollo
Con otras áreas	Supervisora general del call center
	Encargado de Soporte Técnico
	Encargado de Administración
	Supervisores
	Director

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	ENCARGADO DE COMUNICACIÓN EXTERNA
Departamento al que pertenece:	Comunicación
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	-
Nivel del puesto:	Táctico
II - Objetivo del Puesto	
	Dar curso a todos planes de acción comunicativa necesarias para acercar la empresa a los clientes y a los potenciales.
III - Principales Funciones	
	Organizar proyectos de comunicación externa
	Coordinar el proyecto del sitio web
	Verificar informaciones publicadas sobre la empresa
	Contactar a medios para diferentes fines
	Publicar noticias en los diferentes medios pertinentes
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores
Por el trabajo de otros:	No tiene responsabilidad
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad mínima
Por manejo de dinero y/o valores:	Responsabilidad sobre un valor de hasta 1.000 pesos
Por información confidencial:	Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas:	No tiene responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Terciario o Universitario. Carreras deseables: Comunicación Social, Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas.
Experiencia	Mínima de un año
Otros conocimientos	Conocer sobre los diferentes medios de comunicación nacional y provincial y su funcionamiento.
Otros requisitos	Conocimientos en Informática: Planilla de cálculos, Internet, Power point, Procesador de texto, Correo electrónico, Corel, Photopaint.
Requisitos Físicos	
Edad	De 28 años en adelante
Sexo	Indistinto

Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	Dinámica – enérgica
Habilidades	
Sociales	Capacidad de buena expresión
	Capacidad para lograr empatía
	Capacidad de negociación
Manuales	Capacidad para escribir
Mentales	Capacidad de organización
	Orientación al cliente externo
	Habilidad analítica
	Capacidad de comunicación
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Adaptación
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Colaboración
	Iniciativa
	Autonomía
	Responsabilidad
	Compromiso
	Contexto del Puesto
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	
Riesgos	
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	
Con otras áreas	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	COORDINADORA ACADÉMICA DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL
Departamento al que pertenece:	Centro de Formación profesional (CFP)
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Asistente del CFP
Nivel del puesto:	Táctico
II - Objetivo del Puesto	
	Hacer rentable el centro de formación profesional.
III - Principales Funciones	
	Coordinar actividades del centro
	Armar programas de formación
	Diagnosticar necesidades del cliente
	Consensuar con clientes los programas de capacitación necesarios
	Actualizar los contenidos de los programas
	Elevar informe al director
	Contactar con los proveedores de los cursos
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal operativo
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad mínima
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas:	No tiene responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Universitario o terciario completo. Carreras deseables: Recursos humanos, Educación, Psicología, Comunicación Social.
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año en el puesto de Telemarketer ya sea para venta o atención al cliente, y además haber sido supervisor por lo menos supervisor mínimo 6 meses.
Otros conocimientos	Manejo de grupo para dar las clases Técnicas de aprendizaje Técnicas de dictado de clases
Otros requisitos	Capacidad de negociación
Requisitos Físicos	
Edad	De 28 años en adelante
Sexo	Indistinto
Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	-
Habilidades	

Sociales	Capacidad de comunicación
	Capacidad para lograr empatía
Mentales	Capacidad para resolver problemas
	Capacidad de organización
	Habilidad analítica
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Capacidad de aprendizaje
	Flexibilidad / Adaptación
	Trabajo en equipo
	Tolerancia a la presión
	Compromiso
	Integridad
	Autonomía
	Responsabilidad
	Orientación al cliente externo
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Buena iluminación
	Temperatura regulada por acondicionamiento de aire.
	Lugar cómodo y aislado por los cursos de capacitación
Riesgos	Stress
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Asistente de Coordinación académica
Con otras áreas	Supervisor general del call center
	Jefa de Administración
	Supervisores
	Encargado de comunicación
	Encargado de soporte técnico
	Encargado de Investigación y desarrollo
	Gerente Comercial
	Director

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN
Departamento al que pertenece:	Administración
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	-
Nivel del puesto:	Nivel operativo
II - Objetivo del Puesto	
	Asistir al encargado de administración.
III - Principales Funciones	
	Realizar las Liquidaciones de sueldos junto a un contador externo
	Realizar las acciones administrativas relacionadas con el derecho Laboral, notificaciones, suspensiones, despidos y contratos.
	Facturar y cobrar de clientes
	Pagar a proveedores
	Realizar autorizaciones de compras de insumos o materiales.
	Verificar las necesidades varias del call center a nivel administrativo
	Circuito de pago de impuestos
	Representar a la empresa en lo referente a administración del personal
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones complejas sobre la adm. de la empresa.
Por el trabajo de otros:	Responsabilidad sobre sus tareas y sobre las del auxiliar adm.
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad mínima
Por manejo de dinero y/o valores:	Responsabilidad por dinero en el pago de sueldos , caja diaria y pagos a proveedores
Por información confidencial:	Tiene responsabilidad sobre información emergente de reuniones y de su tarea específica en cuanto a importes de facturación, decisiones de medidas disciplinarias, etc.
Por la seguridad de las personas:	Tiene responsabilidad en cuanto a la contratación de la ART, seguro de vida, mantener actualizado esos servicios.
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	En curso de tesis. Carrera: Administración de empresas.
Otros conocimientos	Conocimientos en legislación laboral.
Otros requisitos	Conocimiento en impuestos, liquidación de sueldos.
Requisitos Físicos	
Edad	De 25 años en adelante
Sexo	Indistinto
Constitución física	No requiere especificaciones
Otros requisitos físicos	No requiere especificaciones

Habilidades	
Sociales	Capacidad de comunicación
	Capacidad de buena expresión
Manuales	Capacidad para manejo de dinero
Mentales	Capacidad de organización
	Capacidad para resolver problemas
	Capacidad de aprendizaje
	Habilidad analítica
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Proactividad
	Tolerancia a la presión
	Flexibilidad / Adaptación
	Trabajo en equipo
	Compromiso
	Responsabilidad
	Integridad
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Buena iluminación
	Temperatura regulada por acondicionamiento de aire.
	Lugar cómodo y aislado por los cursos de capacitación
Riesgos	No presenta
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Encargado de Administración
Con otras áreas	Asistente de administración 2
	Supervisora general del call center
	Encargado de soporte técnico
	Encargado de desarrollo
	Encargado de comunicación
	Encargado de comercial
	Coordinadora del CFP
	Director

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	SUPERVISOR GENERAL
Departamento al que pertenece:	Servicios de call center
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Asistente de Supervisión y Supervisores
Nivel del puesto:	Nivel medio (táctico)
II - Objetivo del Puesto	
	Coordinar todo el funcionamiento del Call Center a nivel operativo y a nivel de clientes
III - Principales Funciones	
	Manejo y control de personal de supervisión
	Comunicar políticas
	Verificar el desempeño general del área y realizar modificaciones que permitan ajustar las desviaciones encontradas
	Planificación de campañas junto al director de la empresa y los clientes
	Planificación de cada campaña (incentivos, premios o comisiones)
	Optimizar los recursos para brindar el nivel de servicio requerido por el cliente
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones sobre temas complejos de sobre su sector y que involucran diferentes sectores
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal de primer y segundo nivel de supervisión
Por materiales, bienes, herramientas:	Es el máximo responsable
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	Es responsable por información relacionada a estrategias y políticas
Por la seguridad de las personas:	Tiene responsabilidad media por la seguridad de otros
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Secundario completo
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año en actividades de contacto con clientes, manejo de llamadas, ventas.
Otros conocimientos	Conocimientos en Informática: Planilla de cálculos, Procesador de texto, Base de datos, Correo electrónico e Internet.
Otros requisitos	Manejo de personal
	Capacidad de negociación
	Capacidad de liderazgo
	Capacidad de relacionarse con personal joven
Requisitos Físicos	
Edad	De 27 años en adelante

Sexo	Indistinto
Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	Agudeza visual y auditiva
Habilidades	
Sociales	Orientación al cliente externo
	Capacidad de comunicación
	Capacidad de buena expresión
	Capacidad para lograr empatía
	Orientación al cliente interno
Manuales	Dinamismo – energía
Mentales	Capacidad de organización
	Capacidad para resolver problemas
	Capacidad de aprendizaje
	Habilidad analítica
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Flexibilidad / Adaptación
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Colaboración
	<i>Compromiso</i>
	Integridad
	Iniciativa
	Responsabilidad
	Persistencia
	Contexto del Puesto
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	Ventilación: Reducida. Oficina totalmente vidriada.
	Iluminación: Buena
	Temperatura: Regulada por aire acondicionado y calefacción central
Riesgos	Disminución auditiva y visual
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Supervisores
	Control de Calidad
Con otras áreas	Encargado de Soporte Técnico
	Encargado de Desarrollo
	Coordinadora Académica
	Director
	Encargado de Administración

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	SUPERVISOR
Departamento al que pertenece:	Servicios de call center
Nombre del Puesto Supervisor:	Servicios de call center
Nombre del Puesto a los que supervisa:	Operadores telefónicos
Nivel del puesto:	Mando medio
II - Objetivo del Puesto	
	Representar al grupo de personas ante la supervisora general, ser el nexo entre ella y los operadores. Optimizar los recursos para llegar a los objetivos planteados para cada campaña.
III - Principales Funciones	
	Manejar, apuntalar y controlar la gestión de operadores
	Motivar al grupo y contener a los operadores
	Planificar la dotación de recursos humanos para cubrir las campañas
	Verificar el monitoreo de la llamada y el estado general de las campañas
	Confeccionar reportes para el cliente y supervisora
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones sobre temas simples sobre su sector
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal operativo
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad regular y permanente
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	Tiene responsabilidad media sobre información emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas:	Tiene responsabilidad directa por la seguridad de otros
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Secundario completo
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año en cuanto a contacto con clientes y haber sido operador telefónico.
Otros conocimientos	Conocimientos en Informática: Planilla de cálculos, Procesador de texto, Base de datos, Correo electrónico e Internet.
Otros requisitos	Manejo de personal Capacidad de negociación
Requisitos Físicos	
Edad	De 24 a 32 años
Sexo	Indistinto
Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	
Habilidades	
Sociales	Orientación al cliente interno

	Capacidad para lograr empatía
	Capacidad de buena expresión
	Capacidad de comunicación
Manuales	Dinamismo – energía
Mentales	Capacidad de organización
	Capacidad para resolver problemas
Requisitos actitudinales	
Excluyentes	Tolerancia a la presión
	Habilidad analítica
	Colaboración
	Iniciativa
	Responsabilidad
	Autonomía
Contexto del Puesto	
Condiciones de Trabajo	
Ambiente de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Ventilación: Reducida. Oficina totalmente vidriada - Iluminación: Buena - Temperatura: Regulada por aire acondicionado y calefacción central
Riesgos	Stress
Relaciones con otros puestos	
Dentro de la misma área	Supervisor general
	Control de Calidad
	Operadores
Con otras áreas	Encargado de Soporte Técnico
	Encargado de Desarrollo
	Encargado de Administración
	Director

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	RESPONSABLE CONTROL DE CALIDAD
Departamento al que pertenece:	Servicios de call center
Nombre del Puesto Supervisor:	Supervisor general
Nombre del Puesto a los que supervisa:	-
Nivel del puesto:	Nivel operativo
II - Objetivo del Puesto	
Hacer evaluaciones o análisis de las gestiones telefónicas de todo el Call Center.	
III - Principales Funciones	
Monitorear mensualmente 10 llamadas de cada operador	
Escuchar y evaluar llamadas	
Comparar las llamadas con los parámetros de calidad establecidos	
Hacer devolución al supervisor de cada cuenta	
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones sobre temas simples de su sector
Por el trabajo de otros:	Supervisa a personal de primer nivel de supervisión y nivel operativo
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad regular y permanente
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	tiene responsabilidad media sobre información emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas:	No tiene ninguna responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Secundario completo.
Experiencia	Se requiere experiencia mínima de un año como operador telefónico.
Otros conocimientos	Conocimientos en Informática básicos: Planilla de cálculos, Procesador de texto, Base de datos, Correo electrónico.
Otros requisitos	Capacidad de escucha activa
Requisitos Físicos	
Edad	De 25 años en adelante
Sexo	Indistinto
Constitución física	No requiere especificaciones
Otros requisitos físicos	Buena audición
Habilidades	
Sociales	Orientación al cliente interno
	Capacidad de buena expresión
	Capacidad de comunicación
Manuales	
Mentales	Capacidad de organización

	Capacidad de aprendizaje
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
I - Identificación del Puesto	
Nombre del Puesto:	ASISTENTE DE DIRECTOR
Departamento al que pertenece:	Directorio
Nombre del Puesto Supervisor:	Director
Nombre del Puesto a los que supervisa:	
Nivel del puesto:	Operativo
II - Objetivo del Puesto	Cumplir con los requerimientos del director
III - Principales Funciones	Armar la agenda del director
	Organizar las reuniones del Director de acuerdo a las prioridades diarias
	Controlar el curso normal de los eventos agendados y comunicar los cambios
	Pedir presupuestos
IV - Tipo y nivel de responsabilidad:	
Por decisiones:	Toma decisiones simples sobre su tarea
Por el trabajo de otros:	No tiene responsabilidad
Por materiales, bienes, herramientas:	Tiene responsabilidad mínima
Por manejo de dinero y/o valores:	No tiene responsabilidad
Por información confidencial:	Tiene responsabilidad media sobre información emergente de reuniones
Por la seguridad de las personas:	No tiene ninguna responsabilidad
Especificaciones de Puestos	
Requisitos Intelectuales	
Nivel de formación	Secundario completo. Preferencia: Secretaria ejecutivo.
Experiencia	No requiere experiencia en el puesto.
Otros conocimientos	Informática: planilla de cálculo, procesador de texto, correo electrónico, internet.
Otros requisitos	Inglés: básico.
Requisitos Físicos	
Edad	De 23 a 35 años
Sexo	Preferentemente femenino
Constitución física	Adecuada al puesto
Otros requisitos físicos	Agudeza visual y auditiva.
	Energía
Habilidades	
Sociales	Buenos modales
	Capacidad de buena expresión
Manuales	Dinamismo
	Coordinación
Mentales	Capacidad para atender varias cosas a la vez

Anexo III

Sistema de Costos Actual período 2006

1. Cuadro de Inmuebles
2. Cuadro de Costos de Personal
3. Cuadro de Tecno Voz Varios
4. Cuadro de Unificación

1. Cuadro de Inmuebles

GASTOS FIJOS MENSUALES DE CALL CENTER 2006

AV. GRAL PAZ 323 5TO PISO

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Epec		5.185,43		3.151,76	1395,3
Alquiler/Exp. E Imp.	2.057,04	2.410,40	2.395,18	2.707,11	2.420,99
Limpieza	1.087,00	1.087,00	1.173,96	1.173,96	1.173,96
Cablevisión					204,71
ADT Alarmas	65,29	65,29	65,29	65,29	65,29
Seguridad	1.220,40	467,82	909,09	935,64	1.169,55
Movistar celulares	305,50	273,55	378,51	236,75	272,75
Telefónica	5.046,40	4.319,40	2.731,11	3.660,58	2.257,48
Iplan	3.609,53	3975,01	4.704,79	3.194,64	3.819,63
Área protegida	53,72	53,72	53,72	53,72	53,72
Aromatizaciones	86,32	86,32	86,32	86,32	86,32
Servicio de Agua mineral	219,83	75,21	135,37	165,45	277,69
TOTALES	13.751,03	17.999,14	12.633,34	15.431,22	13.197,39

GASTOS FIJOS MENSUALES ALQUILER INFRAESTRUCTURA 2006

BV. SAN JUAN 1 Y 2 PISO

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Epec	8.964,46	6.743,94	4.537,56	3.706,24	3.671,20
Alquiler / Expensas	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
Aguas Cbesas	137,94	137,94	137,94	137,94	137,94
Rentas de la provincia	604,70			604,70	
Municipalidad	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00
TOTALES	16.127,10	13.301,88	11.095,50	10.868,88	10.229,14

GASTOS FIJOS MENSUALES DE LA OFICINA 2006

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Alquiler	300,00	300,00	700,00	700,00	700,00
Epec		1.021,50		855,30	
Ecogas		17,37		18,47	
Aguas	24,61	24,61	24,61	24,61	24,61
Municipalidad	60,60	60,60	60,60	60,60	60,60
Limpieza	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
ADT Alarmas	73,55	73,55	73,55	73,55	73,55
Servicio de Agua mineral	94,21	32,23	58,02	70,91	119,01
Movistar Celulares	1.373,82	1.103,25	946,41	997,87	878,45
Uol Sinectis	57,40	57,40	57,40	57,40	57,40
Cochera	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00
Área protegida	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79
Iplan	912,36	834,76	825,38	838,44	1.009,57
Telecom	287,40	277,09	263,53	400,51	418,20
Aromatizaciones	36,99	36,99	36,99	36,99	36,99
TOTAL	3.590,74	4.209,15	3.416,28	4.504,45	3.748,18

TOTALES GRALES	33.468,87	35.510,17	27.145,12	30.804,54	27.174,70
-----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

2. Cuadro de Costos de Personal

PERSONAL OFICINA ADMINISTRATIVA					
NOMBRE ÁREA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
TÉCNICOS SOPORTE					
DEL VAL FEDERICO	3.500,00	4.375,00	4.375,00	4.525,00	4.525,00
GARZÓN BENJAMÍN	1.200,00	1.500,00	1.200,00	1.612,83	1.601,50
LORENZATI DAMIÁN	3.500,00	4.375,00	4.375,00	3.500,00	3.650,00
OCHOA LUIS	1.200,00	1.511,18	1.200,00	1.931,50	1.661,50
QUIROGA EDUARDO	1.080,00	1.470,00	1.080,00	1.143,44	1.143,44
TÉCNICOS DESARROLLO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
MOLINA JOSÉ	900,00	900,00	900,00	1.003,06	1.003,09
MONTES SEBASTIÁN	900,00	900,00	900,00	1.003,06	1.003,09
MOREIRA ANALÍA	1.260,00	2.308,00	1.260,00	1.361,50	1.361,50
SASSI PABLO	1.864,06	1.845,00	1.845,00	1.946,50	1.946,50
TOT. ÁREA TECNOLOGÍA	15.404,06	19.184,18	17.135,00	18.026,89	17.895,62
ADMINISTRACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
ASISTENTE	420,00	420,00	420,00	462,00	462,00
BARBERIS FLAVIA	833,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.100,00
BECHARA ANTONIO	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
CASAS NATALIA	1.171,70	747,65	1.151,29	1.021,29	1.021,54
CASTRO DANIELA	1.390,09	2.056,00	1.300,00	1.401,50	1.401,50
TOT. ÁREA ADMINISTRAC.	5.814,79	6.223,65	5.871,29	5.984,79	5.985,04
GERENCIA GENERAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
BECHARA MARCELO	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
GARCIA RAMIRO	1.903,39	1.974,50	2.174,50	1.702,14	1.702,14
BECHARA CAROLA	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
TOT. GCIA. GENERAL	8.653,39	8.724,50	8.924,50	8.452,14	8.452,14
COMERCIAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
GIANONNE RUBÉN		1.560,00	1.690,00	2.261,50	2.261,50
FORESTELLO PAMELA			1.013,04	1.214,54	964,95
TOT. ÁREA COMERCIAL	0,00	1.560,00	2.703,04	3.476,04	3.226,45
CENTRO DE FORMACIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
MARTINI LORENA	1.890,40	1.552,25	1.552,25	1.402,14	1.401,50
CORREA ANDREA	827,50	767,10	1.027,28	843,38	843,38
TOT. CENTRO DE FORM.	2.717,90	2.319,35	2.579,53	2.245,52	2.244,88
TOTALES GENERALES	32.590,14	38.011,68	37.213,36	38.185,38	37.804,13

2. Cuadro de Costos de Personal (cont.)

PERSONAL SERVICIO CALL CENTER					
NOMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
SUPERVISORES					
BALLESTEROS MARCOS	957,15	1.158,18	953,86	1.122,82	847,24
BARRENECHEA CECILIA	1.059,98	1.216,67	1.116,67	1.196,60	1.242,96
BEHAR FEDERICO	1.300,00	1.886,67	1.455,44	1.721,50	1.970,00
LEANI MARCELO	1.022,12	1.316,83	1.183,33	1.216,60	1.322,96
LÉPORE PAOLA	780,71	916,11	977,50	1.046,38	1.185,64
LESTELLE FACUNDO	1.496,72	1.788,53	1.360,23	1.331,73	1.332,37
MAMONDEZ NATALIA	1.133,00	1.266,00	1.083,57	1.181,50	1.460,00
NAVARRO YANINA	1.780,30	2.147,26	2.277,26	1.433,17	410,30
OVIDEO MARTÍN	1.020,32	1.159,46	821,14	922,64	476,03
QUEVEDO GEORGINA	1.075,35	995,00	995,00	1.096,50	1.179,45
TOTALES SUPERVISORES	11.625,65	13.850,71	12.224,00	12.269,44	11.426,95
ÁREA CALIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
MARIANO FABIÁN	866,30	1.062,10	1.023,89	1.125,38	1.125,38
TOTALES CALIDAD	866,30	1.062,10	1.023,89	1.125,38	1.125,38
PERSONAL TLMK	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
BACK	1.889,43	578,90			
COBRANZAS REGIONALES	1.203,42	1.218,71	1.175,68	1.336,46	1.389,56
HÍPER LIBERTAD	5.365,48	6.188,44	6.481,53	2.032,83	
LICENCIA				742,69	1.436,23
MINETTI	2.868,46	2.870,54	5.214,16	5.024,12	4.901,15
NARANJA COMERCIOS	19.295,87	19.342,59	22.132,04	24.542,75	23.308,33
NARANJA SMS			2.612,70	7.006,20	7.068,24
NARANJA TITULARES	16.758,53	16.724,96	17.181,38	18.008,45	18.769,04
SISCARD	2.345,76	1.642,90			
PROVENCRED	10.341,05	14.537,57	12.313,16	8.336,69	8.648,74
TOTALES TLMK	60.068,00	63.104,61	67.110,65	67.030,19	65.521,29
TOTALES GENERALES	105.150,09	116.029,10	117.571,90	118.610,39	115.877,75
CARGAS SOCIALES					
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
CARGAS SOCIALES	32.999,51	26.592,28	24.541,16	28.258,82	27.620,56
SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO	521,02		164,02		400,02
FAECYS	465,97	430,85	439,45	450,89	457,88
AGEC	1884,85	1741,94	1776,96	1822,73	1850,72
TOTALES	35.871,35	28.765,07	26.921,59	30.532,44	30.329,18
TOTALES GRALES	141.021,44	144.794,17	144.493,49	149.142,83	146.206,93

3. Cuadro de TecnoVoz Varios

GASTOS MENSUALES TECNOVOZ NOROESTE

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
AGF Com. E Industria	531,66	531,66	531,66	531,66	531,66
AGF Autos Marcelo	81,79	81,79	81,79	81,79	81,79
AGF Autos Ingeniero	135,58	135,58	135,58	135,58	135,58
AGF Comb. Familiar	56,62	56,62	56,62	56,62	56,62
AGF Técnicos	185,73	185,73	185,73	185,73	185,73
Contador Externo	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Asesoría legal	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Medicina laboral	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Moratoria Aporte Marcelo	602,83	602,83	602,83	602,83	602,83
Tickets/ Recibos / Varios	18.998,05	14.367,39	13.512,94	23.858,08	23.574,00
Gastos de facturas A	176.772,06	298.972,53	219.485,73	187.047,84	191.119,69
Gastos de facturas C	7.172,14	22.068,58	6.002,86	15.796,29	15.954,51
TOTAL	205.636,46	338.102,71	241.695,74	229.396,42	233.342,41

4. Cuadro de Unificación

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Personal	141.021,44	144.794,17	144.493,49	149.142,83	146.206,93
Inmueble	33.468,87	35.510,17	27.145,12	30.804,54	27.174,70
TecnoVoz Varios	205.636,46	338.102,71	241.695,74	229.396,42	233.342,41
TOTALES UNIFICADOS	380.126,77	518.407,05	413.334,35	409.343,79	406.724,04

Anexo IV

Facturas de Compras Tipo "A" período 2006

DETALLE DE EVOLUCIÓN EROGACIONES FACTURA A COMPRAS 2006							
Facturas A Compras 2006							
Período	Neto	Retención	IVA			varios	total
			0,21	10,50	27,00		
Enero	176.772,06	205,80	28.431,13	3.620,02	1.852,18	28,10	210.909,29
Febrero	328.934,78	671,70	48.416,82	6.910,90	7.896,62	1.203,61	394.034,42
Marzo	252.234,24	362,07	43.761,58	1.687,49	6.527,36	1.629,00	306.201,74
Abril	216.059,05	589,04	35.478,13	1.845,39	7.237,25	1.126,12	262.334,98
Mayo	216.554,39	507,44	35.837,46	2.062,26	6.291,35	1.218,08	262.470,99
Junio	326.086,26	604,44	59.577,89	1.535,91	6.260,89	1.420,50	395.485,89
Julio	335.394,59	780,75	60.608,70	2.227,27	6.171,84	1.105,12	406.288,27
Agosto	488.510,43	1.119,54	71.307,57	12.736,79	7.393,61	5.029,29	586.097,23
Septiembre	326.679,03	836,77	61.771,12	231,99	7.665,95	1.288,01	398.472,86
Octubre	425.982,84	1.719,13	78.153,11	1.550,29	9.957,24	2.880,18	520.242,79
Noviembre	462.914,60	2.638,47	95.272,08	379,49	2.323,80	2.006,95	565.535,39
Diciembre	538.410,14	2.039,02	109.099,17	367,24	5.456,71	3.958,90	659.331,17

FACTURAS COMPRAS A PROVEEDORES EJEMPLO DE CLASIFICACIÓN ENERO 2006									
Fecha	Proveedor	Factura	Neto	Retención	IVA			varios	total
					0,21	10,50	27,00		
02-Dic-05	Geo Luz	0002-00007421	10,25		2,15				12,40
05-Dic-05	Geo Luz	0002-00007434	10,84		1,68	0,30			12,82
02-Dic-05	North Computers SRL	0001-00006765	196,52		41,27				237,79
09-Dic-06	Juan Carlos Scarabelli	0002-00008558	268,91		56,47				325,38
21-Dic-05	Moreno SRL.	0001-00009780	13,97		2,93				16,90
21-Dic-06	MLE SA.	0001-00000664	45,00		9,45				54,45
28-Dic-05	Argentina SRL.	0004-00009575	119,04		25,00				144,04
30-Dic-05	Eduardo José Zukauskas	0001-00000443	85,00		17,85				102,85
02-Ene-06	Centro Polietileno SRL.	0002-00003097	21,55		4,53				26,08
02-Ene-06	Wey Fernando	0002-00007649	356,63		74,89				431,52
03-Ene-06	Emp. General Urquiza SRL.	0150-00065580	8,06		1,69				9,75
03-Ene-06	J.Mario Jimenez D.	0001-00028462	114,65		24,08				138,73
03-Ene-06	Transp. Automotores de Cuyo	0436-00236030	6,62		1,39				8,01
03-Ene-06	Accor Argentina S.A.	0000-01501313	265,75		55,81				321,56
03-Ene-06	Geo Luz	0002-00007661	28,64		6,01				34,65
04-Ene-06	Luis Francisco Veronesi	0001-00001935	45,25			4,75			50,00
04-Ene-06	Level Food International S.A.	0002-00005999	57,44		12,06				69,50
05-Ene-06	Alvarez Sergio Santiago	0001-00000845	16,19		3,40				19,59
05-Ene-06	Moreno SRL.	0001-00010125	13,97		2,93				16,90
05-Ene-06	Geo Luz	0002-00007683	19,39		4,07				23,46

Anexo V

Facturas Compras Tipo "C" período 2006

DETALLE DE EVOLUCIÓN FACTURAS C COMPRAS 2006

Facturas C Compras 2006	
Período	Total
Enero	21.010,14
Febrero	37.051,58
Marzo	12.292,86
Abril	39.048,75
Mayo	28.833,65
Junio	22.210,05
Julio	42.152,53
Agosto	20.235,64
Septiembre	34.599,76
Octubre	21.060,15
Noviembre	46.447,33
Diciembre	36.388,75

FACTURAS COMPRAS " C " PROVEEDORES EJEMPLO DE CLASIFICACIÓN ENERO 2006

Fecha	Proveedor	Factura	Observaciones
27-Oct-05	Fundación UES 21	0011-00004701	pasantias
06-Dic-05	Soria Jesus Ricardo	0001-00000181	rep.auto
07-Dic-05	Asoc. Mutual Trasmixi	0001-00003135	taxis,
22-Dic-05	Carlos A. Cavallini	0001-0000059	animacion fiesta
24-Dic-05	Edith Quinteros Mas	0001-00001390	rep.auto
01-Ene-06	Cocheras Cordoba	0001-00008151	alquiler
02-Ene-06	Garaizabal Luis Alejandro	0001-00009506	fotocopias
02-Ene-06	José Cuchi Olmos	0001-00001498	fletes
02-Ene-06	Jose Maria Pineda	0001-00001144	cerrajería
02-Ene-06	Federico del Val	0001-00000073	honorarios
03-Ene-06	Lorenzati Damian Mateo	0000-00000088	honorarios
03-Ene-06	Teresa Liliana Vaudagna	0001-00006892	cerrajería
03-Ene-06	Accor Argentina S.A.	0001-01501313	tickets
03-Ene-06	Pablo Germán Barrionuevo	0001-00003013	comidas
03-Ene-06	Flavia Barberis	0001-00000005	honorarios
04-Ene-06	Marcelo Bellino	0001-00004967	fletes
04-Ene-06	Luis Alberto Cid	0000-00000405	manten. electrico
04-Ene-06	Luis Alberto Cid	0000-00000406	manten. electrico

Anexo VI
Tickets Compras período 2006

Movimiento Caja Diaria (TICKETS) Ejemplo mes de enero 2006 TecnoVoz Noroeste SA				
Fecha	Concepto	Tickets	Varios	Totales
02-Ene	Depósito Carola HSBC		500,00	500,00
02-Ene	Autónomo Carola período 12/2005		409,28	909,28
02-Ene	Colegio Maxi matrícula 2006		185,76	1.095,04
02-Ene	Remis a Colegio Maxi	8,70		1.103,74
02-Ene	Benja, taxis, gas y cochera	23,00		1.126,74
03-Ene	Alfieri plomería de Gral Paz	25,00		1.151,74
04-Ene	Lore taxi Ecogas y Apex	13,30		1.165,04
04-Ene	Remis a terminal y a entregar fact.	10,25		1.175,29
04-Ene	Fotocopias Marcelo	0,20		1.175,49
05-Ene	Damián a rendir taxi a IMSA	7,50		1.182,99
05-Ene	Damián a rendir taxi	2,50		1.185,49
05-Ene	Pasajes Analia a Bs As ida y vuelta	134,00		1.319,49
05-Ene	Mensa Cad + Fotocopias	8,40		1.327,89
05-Ene	Luis envío a Santiago + taxis	39,20		1.367,09
05-Ene	Taxi repartición de facturas	5,00		1.372,09
05-Ene	Brindis fin de año Siscard	11,00		1.383,09
05-Ene	Fede viaje a Santiago		400,00	1.783,09
05-Ene	Encomienda a Tecno Voz Bs As	17,50		1.800,59
05-Ene	Mensajero para llevar encomienda	5,00		1.805,59
05-Ene	Taxis y propinas Analia Bs As	62,65	12,50	1.880,74
09-Ene	Expensas Marcelo	215		2.095,74
09-Ene	Cablevision	125,8		2.221,54
09-Ene	Tarjeta telefono	20		2.241,54
09-Ene	Remis		4,62	2.246,16
09-Ene	Remis Ecogas	5,2		2.251,36
09-Ene	Pasajes Carola Salta		85	2.336,36
09-Ene	Fotocopias poder		3	2.339,36
09-Ene	Comida Ing		5	2.344,36
10-Ene	Mastercard Ing	454,6		2.798,96
10-Ene	Fotocopias C. Sociales	0,4		2.799,36
10-Ene	A rendir Carola viaje Salta		5000	7.799,36
10-Ene	Gastos varios	400		8.199,36
10-Ene	Tarjeta naranja Ing.		536,06	8.735,42
10-Ene	Municipalidad Automotor Laguna	4,4		8.739,82
10-Ene	Aguas Cbsas.	16,46		8.756,28
10-Ene	Remis Aguas c.	2,07		8.758,35
10-Ene	Alfieri plomero bv san juan		25	8.783,35

Anexo VII

Desglose Facturas Consumo Celular período 2006

Detalle consumo celulares Ejemplo mes Enero 2006

Línea 351 5076631 (1)		Línea 351 5076898 (2)		Línea 351 6013868 (3)		Línea 351 6287176 (4)	
Marcelo		Ingeniero		Damián		Federico	
Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe
28/02/2006	100,00	28/02/2006	100,00	28/02/2006	40,00	28/02/2006	40,00
Red terrestre	51,06	Red terrestre	5,81	Red terrestre	3,08	Red terrestre	2,45
Otros	198,53	Otros	21,65	Otros	2,73	Otros	1,56
Bonif.		Bonif.		Bonif.		Bonif.	
Roaming Urug.	350,89						
Total	700,48	Total	127,46	Total	45,81	Total	44,01

Línea 351 6287463 (5)		Línea 351 6287261 (6)		Línea 351 6287189 (7)		Línea 351 6287424 (8)	
Nati Oficina		Daniela		Facundo		Sup. Gral Paz	
Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe
28/02/2006	100,00	28/02/2006	40,00	28/02/2006	25,00	28/02/2006	25,00
Red terrestre	1,05	Red terrestre	0,14	Red terrestre	0,07	Red terrestre	0,07
Otros	6,67	Otros	11,31	Otros	0,69	Otros	72,10
Total	107,72	Total	51,45	Total	25,76	Total	97,17

Línea 351 6287459 (9)		Línea 351 6287490 (10)		Línea 351 6287995 (11)		Línea 351 6269891 (12)	
Ramiro		Benjamín		Yani		Alicia	
Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe
28/02/2006	25,00	28/02/2006	25,00	28/02/2006	25,00	28/02/2006	25,00
Red terrestre	5,04	Red terrestre	1,05	Red terrestre	0,91	Red terrestre	2,67
Otros	16,43	Otros	20,73	Otros	10,13	Otros	44,42
Bonif.		Bonif.		Bonif.		Bonif.	
Roaming Urug.						Roaming Urug.	1,96
Total	46,47	Total	46,78	Total	36,04	Total	74,05

Línea 351 6287101 (13)		Línea 351 6243576 (14)		Línea 381 4792643 (15)		Línea 351 6710146(16)	
Maxi		Ana		Eduardo		Rubén	
Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe	Vto	Importe
28/02/2006	25,00	28/02/2006	40,00	28/02/2006	40,00	28/02/2006	47,74
Red terrestre	1,26	Red terrestre	1,96	Red terrestre		Red terrestre	
Otros	15,20	Otros		Otros	1,43	Otros	
Bonif.		Bonif.		Bonif.		Bonif.	
Roaming Urug.	56,78						
Total	98,24	Total	41,96	Total	41,43	Total	47,74

Línea 351 6714405 (17)	
Luis Ochoa	
Vto	Importe
28/02/2006	42,74
Red terrestre	
Otros	4,07
Total	46,81

Anexo VIII
Desglose Facturas Consumo Telefónico e Internet – Iplan -
período 2006

Detalle Facturación Iplan Ejemplo Período Enero 2006

Línea	Importe	Ubicación
Preacuerdo de minutos	66,00	Oficina 3000 min
Internet	271,00	Oficina
Internet	50,00	Oficina
3515689969	163,21	Oficina
3515699969	151,90	Oficina
Total Oficina	702,11	
Línea	Importe	Ubicación
Preacuerdo de minutos	66,00	Centro de Formación
3515690070	35,15	Centro de Formación
3515690071	31,50	Centro de Formación
Total Centro de Formación	132,65	
Línea	Importe	Ubicación
3515684791	66,06	Gral Paz 323
Internet	190,00	Gral Paz 323
Preacuerdo de minutos	66,00	Gral Paz 323 3000 min
Preacuerdo de minutos	132,00	Gral Paz 323 6000 min
Total Gral Paz 323	454,06	
Línea	Importe	Ubicación
Abono inicial		
3515684792	60,50	Posnet Hiper
3515690825	46,74	Fax
3515700300	3.307,41	Trama Digital
Total Ticket Uno	3.414,65	
Línea	Importe	Ubicación
0800 3450350	49,80	Galicia
87003450708	56,50	Trasmitaxi
	106,30	

Anexo IX

Facturas "A" y "B" Ventas período 2006

DETALLE DE EVOLUCIÓN INGRESOS FACTURA VENTAS 2006			
Período	Neto	IVA	Total
		0,21	
Enero	465.451,73	97.575,83	563.027,56
Febrero	588.404,61	119.163,43	707.568,04
Marzo	366.952,69	77.047,01	443.999,69
Abril	491.561,42	103.012,74	594.574,16
Mayo	514.376,03	107.964,29	622.340,32
Junio	521.945,49	108.689,40	630.634,89
Julio	464.208,08	97.443,46	561.651,54
Agosto	586.648,76	123.146,77	709.795,53
Septiembre	494.434,38	103.404,11	602.510,30
Octubre	1.218.416,22	255.550,35	1.473.966,56
Noviembre	391.086,91	82.093,64	473.180,56
Diciembre	498.011,83	101.556,95	599.752,79

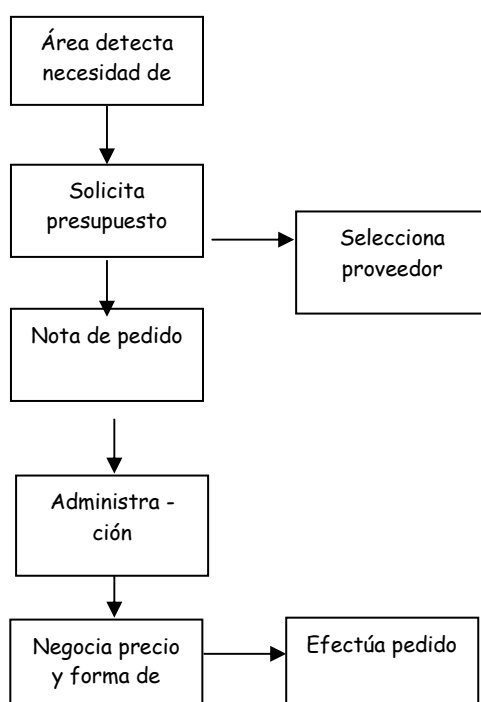
FACTURAS " A " VENTAS EJEMPLO CLASIFICACIÓN ENERO 2006					
fecha	Fact.	Proveedor	importe	iva	total
02-Ene-06	727	Sociedad Militar	123,97	26,03	150,00
02-Ene-06	2114	Plus Valia SA	469,46	94,27	563,73
02-Ene-06	2115	Medicina y Salud	2.800,00	588,00	3.388,00
02-Ene-06	2116	Cobranzas Regionales SA	8.310,00	1.745,10	10.055,10
02-Ene-06	2117	Cobranzas Regionales SA	700,00	147,00	847,00
02-Ene-06	2119	Siscard SA	2.199,00	461,79	2.660,79
02-Ene-06	2120	Clínica Mayo SRL	1.200,00	252,00	1.452,00
02-Ene-06	2121	Tel.Cel SA	3.000,00	630,00	3.630,00
02-Ene-06	2122	Noanet SA	4.000,00	840,00	4.840,00
02-Ene-06	2123	Juan Minetti SA	1.100,00	231,00	1.331,00
02-Ene-06	2124	Juan Minetti SA	12.531,60	2.631,64	15.163,24
02-Ene-06	2125	Importadora Mediterránea SA	1.000,00	210,00	1.210,00
02-Ene-06	2126	Distribuidora Gas Centro	770,00	161,70	931,70
02-Ene-06	2127	Distribuidora Gas Cuyana	770,00	161,70	931,70
02-Ene-06	2128	Plus Valia SA	11.494,24	2.308,08	13.802,32
02-Ene-06	2129	Tarjeta Naranja	3.646,14	765,69	4.411,83
02-Ene-06	2130	Tarjeta Naranja	5.398,40	1.133,66	6.532,06
02-Ene-06	2131	Tarjeta Naranja	3.084,80	647,81	3.732,61
02-Ene-06	2132	Atento Argentina SA	77.880,00	16.354,80	94.234,80
02-Ene-06	2133	Atento Argentina SA	17.550,00	3.685,50	21.235,50
02-Ene-06	2135	Siscard SA	13.431,26	2.782,39	16.213,65

Anexo X
Detalle Haberes 2006

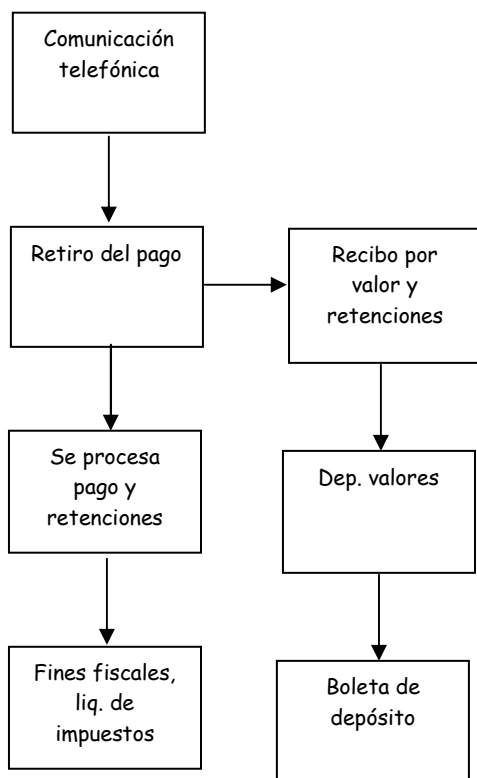
TecnoVoz NorOeste SA Sueldos Ej. Parcial mes de Enero 2006						Comisiones			
	NOMBRE	Sueldo neto	prést/vac	adel.	A abonar	total	tic	pesos	mov/pres
	T. NARANJA (TELFÓNICA)								
198	SPITALE ANTONELLA	526,60	41,57		526,60	20,79		20,79	
108	CASTRO CAVIA SELENE	656,03			656,03				
	MINETTI SA (In Company)								
204	LURASCHI MARTIN	773,02			773,02	65,00	65,00	0,00	
24	HERRERA MERCEDES	913,26			913,26	100,00	100,00	0,00	
88	CARBAJAL JUAN	917,18			917,18	100,00	100,00	0,00	
	PROVENCRED (In Company)								
68	AMAYA SILVIA	704,84	361,01		343,83				
2	ARNAUDO ARIEL	648,10		100,00	548,10				
77	BASUALDO CRISTINA	657,37		100,00	557,37	326,31	150,00	176,31	
114	BASUALDO MARCELO	536,03		100,00	436,03	497,84	150,00	347,84	
10	CIMADEVILLA ERICA*	708,38	362,83		345,55				
11	CONTI CINTIA IV.*	707,28		100,00	607,28				
15	DOMINGUEZ GUSTAVO*	599,51	362,37	100,00	499,51	100,22		100,22	
151	ELIZONDO LEANDRO	600,18	360,11		600,18				
18	FORESTELLO PAMELA C	836,91	362,37	100,00	374,54				
139	HERRADOR CARLOS	643,22		100,00	543,22				
25	INAUDI DOLORES	827,50	373,55	50,00	403,95				
32	LUNA GABRIELA EUGEN*	648,10			648,10				
57	MORALES IVAN	574,59	301,26		273,33	100,00	100,00	0,00	
42	SOSA GABRIELA*	734,86	345,66		734,86				
138	TOBANELLI LETICIA	600,18	360,11		600,18				

Anexo XI
Circuito administrativo de Sistema actual

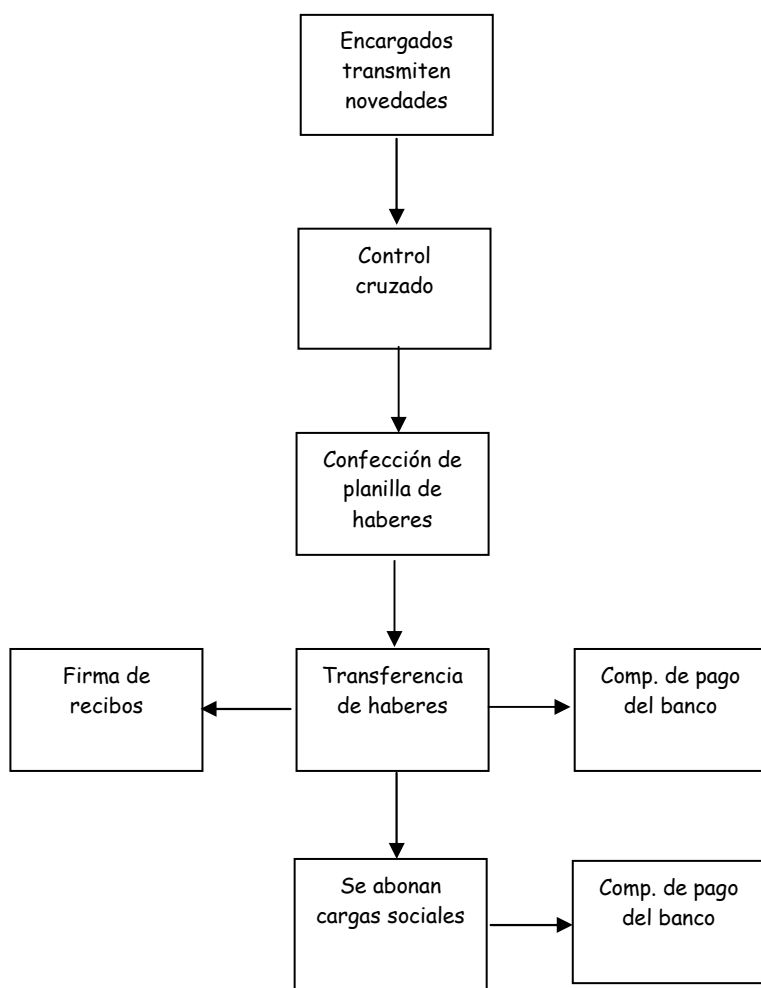
ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE COMPRAS



ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE MOV. DE FONDOS

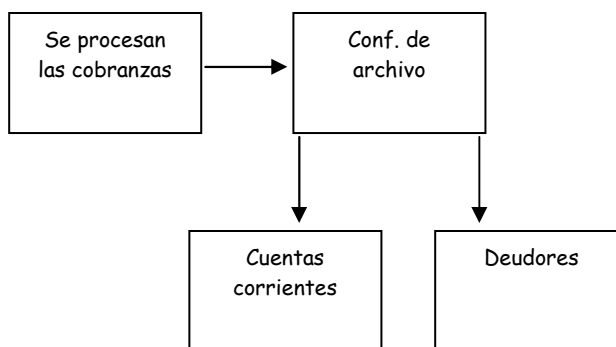


ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE RELACIÓN CON EL PERSONAL

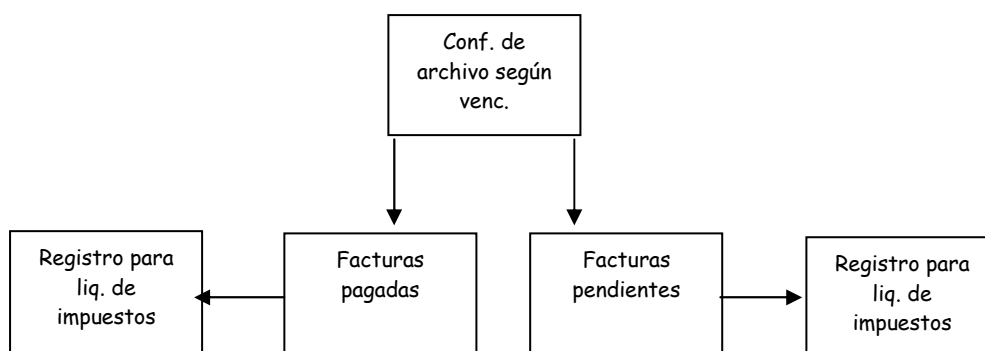


ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE CONTROL CONTABLE

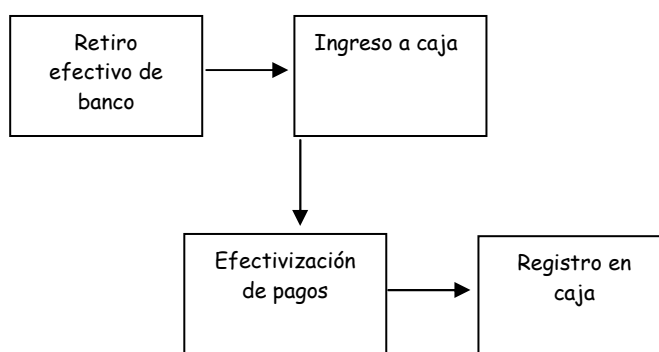
4.1. Registro y control de deudores



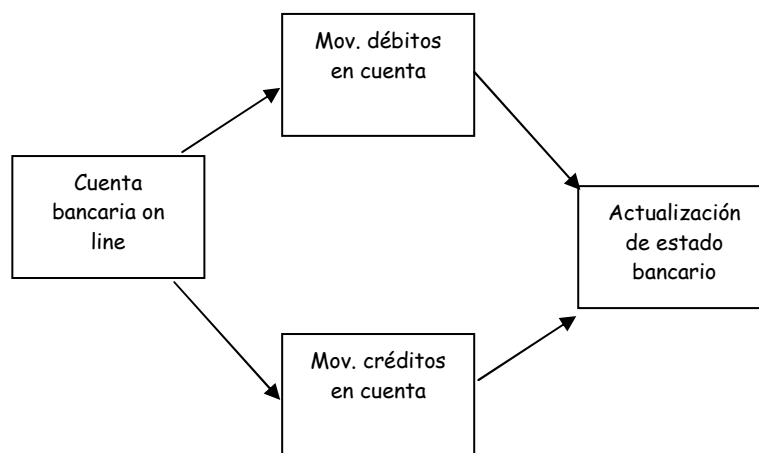
4.2. Registro y control de proveedores



4.3. Registro de caja y banco



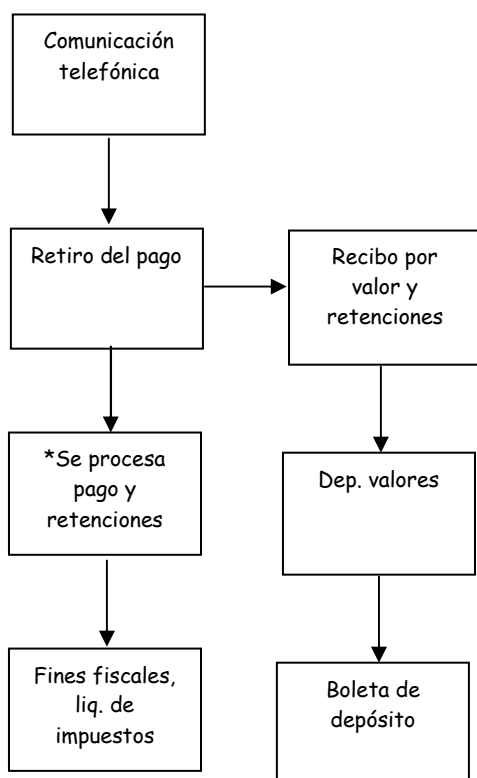
4.3. Registro de caja y banco



Anexo XII

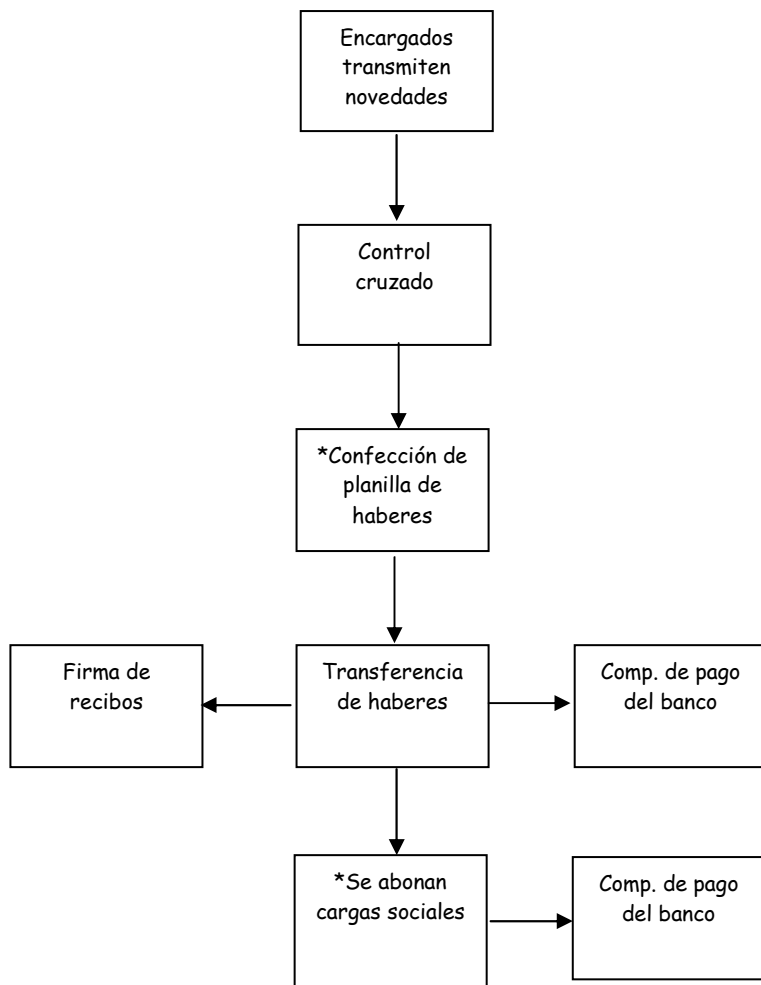
Circuito administrativo de Sistema Propuesto

ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE MOV. DE FONDOS



* Se utiliza el mismo circuito pero se procesan las cobranzas adjudicándolas a las unidades de negocios.

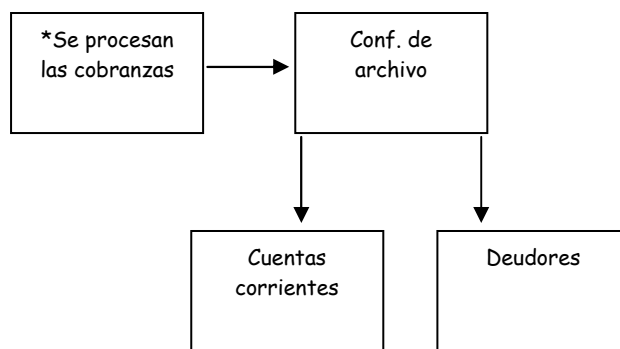
ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE RELACIÓN CON EL PERSONAL



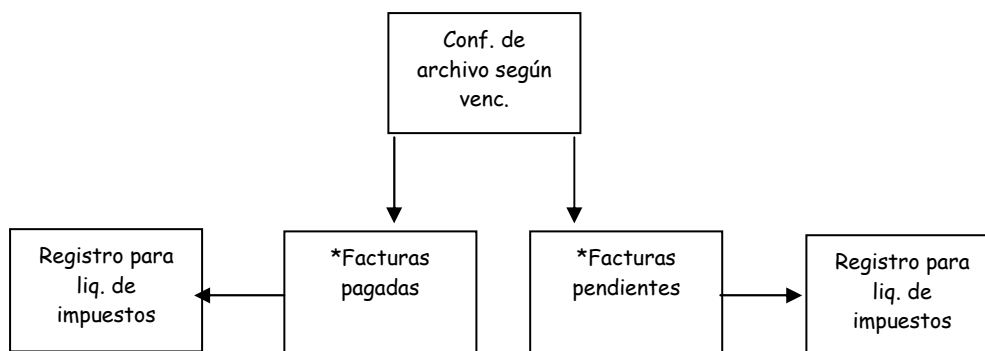
*** Se utiliza el mismo circuito pero se procesan el costo de los haberes a las unidades de negocios.**

ESQUEMA GRÁFICO DEL CIRCUITO DE CONTROL CONTABLE

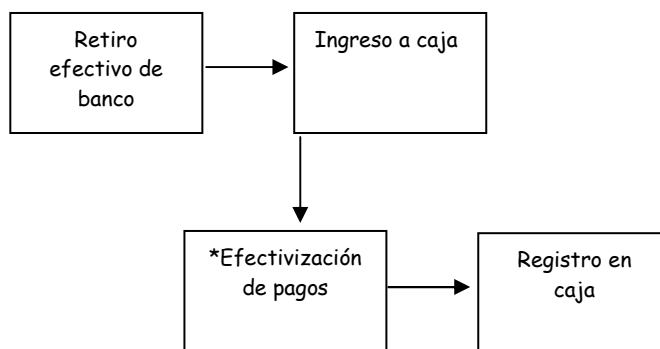
4.1. Registro y control de deudores



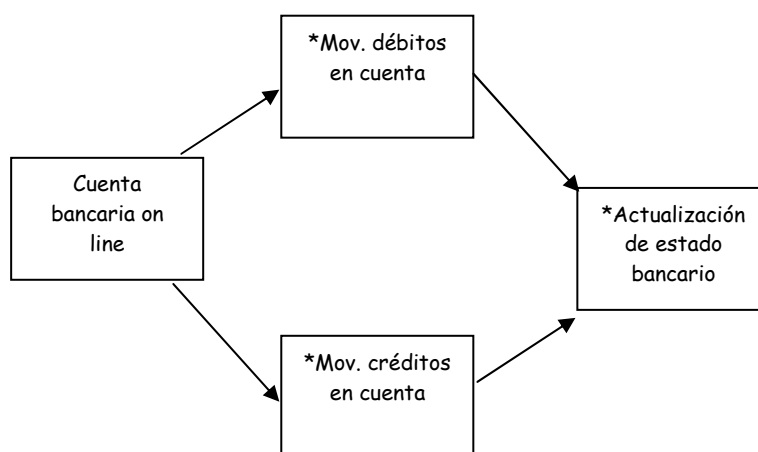
4.2. Registro y control de proveedores



4.3. Registro de caja y banco



4.3. Registro de caja y banco



*** Se utiliza el mismo circuito pero se procesan el costo de los haberes a las unidades de negocios.**

Anexo XIII
Facturas A con adjudicación de centros de costos
Ejemplo Octubre 2007

DETALLE DE CLASIFICACIÓN DE FACTURAS COMPRAS ASIGNADAS A UENS O ÁREAS EJEMPLO OCTUBRE 07

ÁREA	Fecha	Proveedor	cuít	Factura	Neto	IVA		varios	total
Call- colon	01/10/07	Telefónica Móviles Argentina SA	30-67881435-7	0001-07240550	1970,42	5,21	525,32	245,10	2746,05
I. Ituzaingó	01/10/07	EVI GROUP SRL	30-70986866-3	0001-00000023	20000,00	4200,00			24200,00
Gerencia	01/10/07	Cablevision SA	30-57365208-4	0385-00004396	84,90	17,83			102,73
I. Rioja	01/10/07	Elias Fram Sabagh	20-06490349-8	0001-00001177	2000,00	420,00			2420,00
I. Bv. San Juan	01/10/07	Luis Eduardo Bordón	20-18526648-7	0001-00003044	1000,00	210,00			1210,00
comercial	01/10/07	Telefónica Móviles Argentina SA	30-67881435-7	0834-00002034	277,02	58,17			335,19
Call- colon	01/10/07	Accor Argentina SA	30-62360867-7	0001-01830553	625,35	131,32			756,67
I. Bv. San Juan	01/10/07	Los Molinos S.R.L.	33-70806899-9	0001-00104129	157,37	33,05			190,42
I. Rioja	01/10/07	Perez Raul A y Wey Fernando A S.H.	30-70975092-1	0003-00002754	74,80	15,71			90,51
call	02/10/07	Perez Raul A y Wey Fernando A S.H.	30-70975092-1	0003-00002758	138,36	29,06			167,42
call	03/10/07	Grunhaut SA	30-53017370-0	0043-00003963	1442,43	302,91			1745,34
I. Bv. San Juan	03/10/07	EPEC	30-99902748-9	0000-19461697	30,54		8,25	3,31	42,10
I. Rioja	04/10/07	Perez Raul A y Wey Fernando A S.H.	30-70975092-1	0003-00002765	544,10	114,26			658,36
CALL	04/10/07	Perez Raul A y Wey Fernando A S.H.	30-70975092-1	0003-00002766	38,25	8,03			46,28
I. Bv. San Juan	05/10/07	Sanchez Daniela Fernanda	23-25783742-4	0001-00000093	980,00	205,80			1185,80
I. Ituzaingó	05/10/07	Sanchez Daniela Fernanda	23-25783742-4	0001-00000095	1480,00	310,80			1790,80
I. Ituzaingó	05/10/07	Sanchez Daniela Fernanda	23-25783742-4	0001-00000094	200,00	42,00			242,00
otros gastos	05/10/07	SIX S.R.L.	30-70789642-2	0001-00000407	454,00	96,00			550,00
I. Ituzaingó	05/10/07	Pedro Genera S.A	30-52981731-9	0031-00021203	663,43	139,32			802,75
colon	08/10/07	Telecom Argentina S.A.	30-63945373-8	4403-01648769	88,70		23,94		112,64
Gerencia	08/10/07	Telecom Argentina S.A.	30-63945373-8	4403-01661406	98,67		26,64		125,31
colon	08/10/07	ADT Security Service SA	30-65663161-5	0007-00966665	38,80	8,15			46,95
call	08/10/07	ADT Security Service SA	30-65663161-5	0007-00966666	35,49	7,45			42,94
call	08/10/07	Cablevision SA	30-57345208-4	0394-00003014	69,01	14,49			83,50
I. Bv. San Juan	08/10/07	Parussa S.A.	30-69847703-9	0001-00000232	7777,28	1633,23			9410,51
Gerencia	08/10/07	Exodo SRL	30-70941899-4	0001-00000098	559,07				559,07
Gerencia	08/10/07	Exodo SRL	30-70941899-4	0001-00000097	448,61	94,21		14,10	556,92
Call- colon	09/10/07	Ariel Devalis	20-22940412-2	0001-00001686	99,17	20,83			120,00
call	09/10/08	Telmex Argentina SA	33-69509841-9	0016-00151145	518,09	36,75	92,63		647,47

Anexo XIV

Control de facturación personal tercerizado

ANÁLISIS DE FACTURACIÓN SERVICIOS TERCERIZADOS TARJETA NARANJA

Nombre y Apellido	Cortados	Feria-do	TOTAL	Cospeles	Decreto	Haberes	Tickets	Total
SOLE MORELLATO	7		132:00:00	18,48	138,99	1.382,20	57,50	1.597,17
ALEJANDRA HUCK	1		126:06:00	2,64	132,74	1.320,00	57,50	1.512,87
MARINA ALVAREZ	8	03:31:00	119:38:00	21,12	125,70	1.284,71	57,50	1.489,03
JUAN GHIBAUDO	2		122:03:00	5,28	128,49	1.277,80	57,50	1.469,07
NORBERTO SUAREZ	-	03:31:00	115:16:00		121,26	1.240,52	57,50	1.419,28
SILVANA TRAGLIO	-	05:00:00	59:33:00		62,47	673,61	57,50	793,58
DANIELA SONA	2		37:40:00	5,28	39,38	391,62		436,28
MARINA RUBIN	2		91:39:00	5,28	96,23	956,96	57,50	1.115,97
MAGDALENA DIAZ	4	06:32:00	102:53:00	10,56	107,96	1.139,79	57,50	1.315,81
IVAN FALLETA	3		131:17:00	7,92	138,12	1.373,50	57,50	1.577,04
MARCELA HUCK	1		119:34:24	2,64	125,66	1.249,63	57,50	1.435,43
FABIO MARTINEZ	1	05:01:00	80:08:00	2,64	84,32	890,99	57,50	1.035,45
ROMINA VARELA	10	06:02:00	128:36:00	26,40	135,16	1.407,12	57,50	1.626,18
VALERIA PEREZ	-		77:57:29		81,68	812,25	57,50	951,43
CONSTANSA VIEYRA	-	03:28:00	49:49:00		52,11	552,56	57,50	662,18
MARIANELLA PAEZ	-		93:05:00		97,98	974,34	57,50	1.129,82
FERNANDA PEREYRA	1	04:03:00	102:01:00	2,64	107,41	1.110,36		1.220,42
NATALIA ITURRIZA	1	04:00:00	83:13:00	2,64	87,53	912,35	57,50	1.060,03
ALDAY DOLORES	3		91:15:00	7,92	95,98	954,45	57,50	1.115,85
CASELLA BELEN	4		88:50:00	10,56	93,19	926,70	57,50	1.087,95
ABATTI CYNTIA	-		00:00:00					
ARNAUDO DAVID	2		98:15:00	5,28	103,35	1.027,75	57,50	1.193,87
CAMPOS GABRIELA	3		88:09:00	7,92	92,76	922,41	57,50	1.080,58
BUSTOS MELISA	4	05:27:00	102:42:00	10,56	107,84	1.127,64	57,50	1.303,55
VIDELA VICTORIA	2	10:34:00	99:40:00	5,28	104,66	1.149,11	57,50	1.316,55
VERONICA PERESIN	-		05:29:00		5,57	55,39		60,96

29.006,35

CUENTA GALICIA SEGUROS

REARTE NATALIA				0,00	207,38	2.062,27	120,75	2.390,40
ARAYA LUCAS				0,00	213,30	2.121,19	120,75	2.455,24
TUBIS CLARA				0,00	207,38	2.062,27	120,75	2.390,40
OTTA GEORGINA				0,00	213,30	2.121,19	120,75	2.455,24
ANA CARRANZA				0,00	247,23	2.130,76		2.377,99
VARELA DIEGO				0,00	154,05	1.531,97		1.686,02
SUAREZ IVÁN				0,00	154,05	1.531,97	69,00	1.755,02
CASANOVA VALERIA				0,00	154,05	1.531,97	69,00	1.755,02
BARROSO RICO SANTIAGO				0,00	154,05	1.531,97	69,00	1.755,02
GIORDANO MARIANA				0,00	213,30	2.121,19		2.334,49

21.354,85

Anexo XV

Detalle Telmex – Telecom Argentina

ADJUDIC. POR ÁREA DE C. T. TELECOM			ADJUDIC. POR ÁREA DE C. T. TELMEX		
Línea	Importe	Ubicación	Línea	Importe	Ubicación
4880050 Abono	\$ 25,46	Oficina	5980437	\$ 5,47	Gral Paz Yani
4880050 Consumo	\$ 5,16	Oficina	Soluciones IP acceso 2233488	\$ 15,00	Gral Paz
4880030 Abono	\$ 25,46	Oficina	5980441	\$ 309,64	Call Gral Paz
4880030 Consumo		Oficina	Internet	\$ 15,00	Call Gral Paz
Incremento costo	\$ 5,71	Oficina	Precompra	\$ 40,00	
Celulares		Oficina	Abonos solución	\$ 200,00	Call Gral Paz
Arnet	\$ 280,69	Oficina	Total Call Gral Paz	\$ 585,11	
Total Oficina	\$ 342,48		Línea	Importe	Ubicación
Línea	Importe	Ubicación	Enlace	\$ -	Colón y Gral Paz
4878500 Abono	\$ 26,91	CFP	Call Colón y Gral Paz	\$ -	
4878500 Consumo	\$ -	CFP	Línea	Importe	Ubicación
CFP	\$ 26,91		5980436	\$ 52,79	Ing
Línea	Importe	Ubicación	Gerencia	\$ 52,79	
4606908 Consumo	\$ 22,14	Marcelo	Línea	Importe	Ubicación
4606908 Abono	\$ 36,01	Marcelo	5980433	\$ 195,66	Colón Oficina
4606908 Celulares	\$ 0,44	Marcelo	5980434	\$ 91,39	Colón Oficina
Incremento costo	\$ 5,18	Marcelo	Abono solución (internet)	\$ 200,00	Colón Oficina
Director	\$ 63,77		Pre compra 5980433	\$ 20,00	Colón Oficina
Línea	Importe	Ubicación	Pre compra 5980434	\$ 20,00	Colón Oficina
4227465 transferencia etc	\$ 34,90	Colón Oficina	1 Dirección IP fija acceso 2233489	\$ 30,00	Colón Oficina
4227465 Consumos	\$ 16,46		2 Dirección IP fija acceso 2233487	\$ 15,00	Colón Oficina
Total Oficina	\$ 51,36		2 Dirección IP fija acceso 2233486	\$ 30,00	Colón Oficina
			5980442	\$ 225,14	Colón Oficina
			Colón	\$ 827,19	
Total Oficina	\$ 393,84		Total Gral Paz	\$ 585,11	
CFP	\$ 26,91		Total Gerencia	\$ 52,79	
Director	\$ 63,77		Total Colón	\$ 827,19	

Anexo XVI

Inmuebles

COSTOS POR INMUEBLES A PRORRATEAR

INMUEBLE AV. COLÓN						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Alquiler	5.000,00	25,25%	5.000,00	29,22%	5.000,00	29,28%
Epec	1.152,04	5,82%	1.089,78	6,37%	1.053,85	6,17%
Expensas	1.015,00	5,13%	746,00	4,36%	1.144,00	6,70%
Aguas Cbesas	72,50	0,37%	72,50	0,42%	72,50	0,42%
Municipalidad	0,01	0,00%	0,01	0,00%	0,01	0,00%
Rentas	0,01	0,00%	0,01	0,00%	0,01	0,00%
Ecogas	132,33	0,67%	166,59	0,97%	41,42	0,24%
Telecom Telefonía	407,01	2,06%	400,99	2,34%	393,84	2,31%
Tel Mex Telefonía e Internet	855,79	4,32%	726,22	4,24%	879,98	5,15%
Traslado (trasmitaxi)	323,25	1,63%	681,26	3,98%	396,02	2,32%
Limpieza	1.050,00	5,30%	1.265,00	7,39%	1.207,50	7,07%
Personal de Cocina	1.270,50	6,42%	1.310,50	7,66%	1.310,50	7,67%
Recepción central	1.821,64	9,20%	1.922,77	11,24%	1.922,77	11,26%
Seguridad	2.603,20	13,14%	1.016,50	5,94%	800,00	4,68%
Quiper	240,00	1,21%	240,00	1,40%	240,00	1,41%
Aroma ambiental	0,01	0,00%	0,01	0,00%	0,01	0,00%
ADT Alarmas	0,00	0,00%	38,80	0,23%	38,80	0,23%
Vital - Área Protegida	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Varios	228,46	1,15%		0,00%	170,28	1,00%
Insumos de refrigerio	193,73	0,98%	193,73	1,13%	273,08	1,60%
Insumos de limpieza	0,01	0,00%	281,00	1,64%	172,29	1,01%
Seguro técnico integral y mensual	0,02	0,00%	0,02	0,00%	0,02	0,00%
Mantenimiento inmueble : Plomería /etc	3.438,65	17,36%	1.961,29	11,46%	1.959,20	11,47%
Totales	19.804,16	100,00%	17.112,98	100,00%	17.076,07	100,00%

**COSTOS POR INMUEBLES A PRORRATEAR
INMUEBLE GRAL PAZ**

DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
INMUEBLE						
Alquiler	2.200,00	13,00%	2.200,00	12,76%	2.200,00	12,34%
Impuestos / Expensas	523,66	3,09%	525,66	3,05%	904,11	5,07%
Epec	1.327,51	7,84%	1.286,35	7,46%	1.284,21	7,20%
TELEFONÍA Y SERVICIOS						
Iplan Telefonía	1.529,29	9,04%	1.529,29	8,87%	1.529,29	8,58%
Telmex internet/telefonía	648,72	3,83%	639,18	3,71%	706,11	3,96%
SERVICIOS E INSUMOS						
Limpieza	1.662,33	9,82%	1.662,33	9,64%	1.662,33	9,32%
Agua Prana	183,06	1,08%	183,06	1,06%	183,06	1,03%
Eco Brisas	157,50	0,93%	157,50	0,91%	157,50	0,88%
Serv. de seguridad	1.303,00	7,70%	1.672,00	9,70%	1.298,50	7,28%
ADT Alarmas	35,49	0,21%	35,49	0,21%	35,49	0,20%
Vital - Área Protegida	53,72	0,32%	53,72	0,31%	53,72	0,30%
Seguro téc. integral y mensual	699,06	4,13%	699,06	4,05%	699,06	3,92%
ASESORÍA Y TÉCNICOS						
Asesoría legal	700,00	4,14%	700,00	4,06%	700,00	3,93%
Asesores Especializados	500,00	2,95%	500,00	2,90%	513,00	2,88%
Sop. Técnico. 1 técnico	3.075,98	18,17%	3.075,98	17,84%	3.075,98	17,25%
Desarrollo 1 Junior	2.325,98	13,74%	2.325,98	13,49%	2.825,98	15,85%
Totales	16.925,30	100,00%	17.245,60	100,00%	17.828,34	100,00%

Anexo XVII
Egresos Serv. Call Center

CUADRO DE EGRESOS CALL CENTER GRAL PAZ
COSTOS CALL CENTER

DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
INMUEBLE						
Costos inmueble						
Totales	16.925,30	100,00%	17.245,60	100,00%	17.828,34	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
PERSONAL						
Sup. Yanina Navarro	3.088,82	8,96%	3.088,82	9,02%	3.088,82	9,19%
Com. Yanina Navarro	500,00	1,45%	300,00	0,88%	300,00	0,89%
Sup. Federico Behar	2.589,63	7,51%	2.589,63	7,56%	2.589,63	7,71%
Com. Federico Behar	560,00	1,62%	400,00	1,17%	320,00	0,95%
Sup. Natalia Mamondez	2.581,22	7,48%	2.581,22	7,54%	2.581,22	7,68%
Com. Natalia Mamondez	150,00	0,43%	150,00	0,44%	150,00	0,45%
Sup. Paola Lépole	2.472,45	7,17%	2.472,45	7,22%	2.472,45	7,36%
Com. Paola Lépole	270,00	0,78%	350,00	1,02%	270,00	0,80%
Sup. Marcos Ballesteros	2.553,55	7,40%	2.553,55	7,46%	2.553,55	7,60%
Com. Marcos Ballesteros	440,00	1,28%	400,00	1,17%	320,00	0,95%
Sup. Rodrigo Bañez	2.372,45	6,88%	2.372,45	6,93%	2.372,45	7,06%
Com. Rodrigo Bañez	390,00	1,13%	390,00	1,14%	270,00	0,80%
Sup. Vanesa Pascheta	2.335,71	6,77%	2.335,71	6,82%	2.335,71	6,95%
Com. Vanesa Pascheta	270,00	0,78%	270,00	0,79%	266,00	0,79%
Sup. Luciana Asef	2.335,71	6,77%	2.335,71	6,82%	2.335,71	6,95%
Com. Luciana Asef	270,00	0,78%	270,00	0,79%	270,00	0,80%
Sup. Marcelo Leani	2.472,45	7,17%	2.472,45	7,22%	2.472,45	7,36%
Com. Marcelo Leani	350,00	1,01%	350,00	1,02%	346,00	1,03%
Calidad. Fabián Mariano	2.274,74	6,60%	2.274,74	6,64%	2.274,74	6,77%
Com. Fabián Mariano	230,00	0,67%	270,00	0,79%	80,00	0,24%
Sup. Ariel Arnaudo	2.372,45	1037,39%	2.372,45	6,93%	2.372,45	7,06%
Com. Ariel Arnaudo	350,00	153,04%	350,00	1,02%	265,00	0,79%
Director + Recepción 16,67%	1.334,57	3,87%	1.334,57	3,90%	1.334,57	3,97%
Seguro vida Obligatorio	58,39	0,17%	58,39	0,17%	58,39	0,17%
Faecys	238,89	0,69%	245,27	0,72%	245,27	0,73%
Agec	955,54	2,77%	981,07	2,87%	981,07	2,92%
2 indemnizaciones por año	673,67	1,95%	673,67	1,97%	673,67	2,01%
Totales	34.490,23	100,00%	34.242,14	100,00%	33.599,14	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (cartuchos,papel,insumos)	223,13	2,31%	408,14	5,60%	113,91	0,34%
Viáticos por conceptos varios	500,00	5,17%	500,00	6,86%	810,00	2,44%
Premios por motivación		0,00%		0,00%		0,00%
Alquiler proyector		0,00%	680,00	9,33%	170,00	0,51%
Insumos de refrigerio	311,89	3,23%	311,89	4,28%	311,37	0,94%
Movistar	230,03	2,38%	270,05	3,70%	338,44	1,02%
Regalías por nacimientos		0,00%		0,00%	112,73	0,34%
Transporte		0,00%		0,00%	52,61	0,16%
Mantenimiento inmueble : Plomería		0,00%		0,00%		0,00%
Cable	69,84	0,72%	69,84	0,96%	69,01	0,21%
Premio fin de año		0,00%	160,00	2,19%	80,00	0,24%
Escribano		0,00%		0,00%		0,00%
Cerrajería / Mant. Aires etc.		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos de limpieza	228,70	2,37%	281,00	7,71%	172,29	0,52%
Insumos electrónica	7.000,00	72,44%	270,56	3,71%	21.147,16	63,73%
Fisioterapeuta	288,00	2,98%	288,00	3,95%	288,00	0,87%
Mantenimiento 25%	383,22	3,97%	406,63	5,58%	406,63	1,23%
Refrigerios adicionales		0,00%		0,00%	46,05	0,14%
Desinfecciones	128,10	1,33%		0,00%		0,00%
Nafta generador		0,00%		0,00%	66,12	0,20%
Imprevistos	300,00	3,10%	3.643,94	49,99%	8.996,32	27,11%
Totales	9.662,91	100,00%	7.290,05	100,00%	33.180,62	100,00%

**Sistema de Costos Operativos distribuidos
por UEN en TecnoVoz Noroeste S.A.**



DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
TERCERIZACIÓN						
Manpower/Sesa	60.038,90		77.773,22		110.070,54	
Totales	60.038,90		77.773,22		110.070,54	
	33,41		43,28		61,25	
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Sept	%	Oct	%
INMUEBLE	16.925,30	13,97%	17.245,60	12,63%	17.828,34	9,16%
PERSONAL	34.490,23	28,48%	34.242,14	25,08%	33.599,14	17,26%
GASTOS VARIABLES	9.662,91	7,98%	7.290,05	9,37%	33.180,62	39,22%
Totales sin tercerización	61.078,44	50,43%	58.777,79	47,08%	84.608,10	65,63%
TERCERIZACIÓN	60.038,90	49,57%	77.773,22	56,96%	110.070,54	56,54%
Totales	121.117,34	100,00%	136.551,01	100,00%	194.678,64	100,00%

Anexo XVIII
Ingresos Serv. Call Center

CUADRO DE INGRESOS CONTRA EGRESOS CALL CENTER GRAL PAZ CUENTA TN

Octubre								
Comercios / Titulares/ SMS / Aumento de Límite								
Horas productivas Septiembre								
Concepto	Período	Agentes	Horas prod.	Horas Loguin	Diferencia	Valor hora	Total s/iva	Total c/ iva
Horas estándar	Octubre	69,28	8.729,37	9721,21	991,84	27,01	235.780,28	285.294,14
Feriado	Octubre		171,00	172,16	1,16	54,02	9.237,42	11.177,28
Capacitación	Octubre		1610		0	27,01	43.486,10	52.618,18
			10510,37	9721,21	993,00		288.503,80	349.089,60
					26.820,93			

Salientes								
Octubre								
Concepto	Período	Agentes	Encuestas	Valor	Diferencia	Valor hora 24,12	Total s/iva	Total c/ iva
Op. Lineales	Octubre	Cal. Centros	1406	2.854,18	-1.930,99	4.785,17	2.854,18	3.453,56
Op. Lineales	Octubre	Cal. Locales	1138	2.310,14	-4.307,66	6.617,80	2.310,14	2.795,27
Op. Lineales	Octubre	Cal. MPP	315	1.471,05	-2.180,96	3.652,01	1.471,05	1.779,97
Op. Lineales	Octubre	Logística	5890	9.777,40	1.250,26	8.527,14	9.777,40	11.830,65
Op. Lineales	Octubre	SMS		2.902,60		24,12	2.902,60	3.512,15
Premio 105%	Octubre						6.230,82	7.539,29
					-5.238,37		25.546,19	30.910,89

	Q	En Octubre			Costo TVNO	Costo MPW
		Total				
Costo laboral x colaborador	26	46.385,97		17,77%	10,56	11,52
Costo sup / inmueb / varios	87,25	51.008,96		19,55%	3,10	3,10
sup		33.599,14		12,87%		
Tecnología	87,25	19.911,84		7,63%	1,00	1,00
Factura Manpower	61,25	110.070,54		42,18%		
Total erogaciones		260.976,45		100%	14,66	15,62
Total Facturado		314.049,99		72,82%		
Sub Total		53.073,54				

Anexo XIX
Serv. Call Center Av. Colón

Detalle por hora				
Fecha	Q días	Agentes	Horas diarias	Total hs trabajadas
01 al 31/10	27	21	6,5	3685,5
18 al 31/10	12	2	6,5	156
Total mes Octubre 07				3.841,50

En Octubre 07		
	Q	Total
Costo laboral x colaborador	21	41.763,72
Comisiones y tickets	21	8.163,00
Puesto Calidad	1	2.829,41
Costo inmueb / varios 20%	22	3.415,21
Tecnología	22	3.432,00
Total erogaciones		59.603,34
Total Facturado		67.226,25
Total Facturado más comisiones		87.682,25
Sub Total		28.078,91

Anexo XX
Egresos Soporte

COSTOS ÁREA SOPORTE						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Costos inmueble 13,33%	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
Del Val Federico	5.843,48	32,43%	5.843,48	32,16%	5.843,48	32,16%
Lorenzati Damian	5.843,48	32,43%	5.843,48	32,16%	5.843,48	32,16%
Garzón Benjamín	3.143,82	17,45%	3.213,75	17,69%	3.213,75	17,69%
Ochoa Luis	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Quiroga Eduardo	1.674,30	9,29%	1.734,20	9,54%	1.734,20	9,54%
Director + Recepción 16,67%	1.278,88	7,10%	1.298,79	7,15%	1.298,79	7,15%
Seguro vida Obligatorio	6,63	0,04%	6,63	0,04%	6,63	0,04%
Faecys	45,81	0,25%	45,81	0,25%	45,81	0,25%
Agec	183,24	1,02%	183,24	1,01%	183,24	1,01%
Totales	18.019,64	100,00%	18.169,38	100,00%	18.169,38	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)	9,00	0,11%		0,00%		0,00%
Cartuchos		0,00%		0,00%		0,00%
Premios fin de año		0,00%		0,00%	210,00	0,17%
Libros copias		0,00%		0,00%		0,00%
Envíos de encomiendas/c. doc,etc	250,23	3,07%	80,77	0,99%	105,21	0,08%
Fotocopias		0,00%		0,00%		0,00%
Viáticos por conceptos varios		0,00%	130,49	1,59%	91,16	0,07%
Transporte	158,99	1,95%	446,95	5,45%	338,61	0,27%
Honorarios		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos adm.		0,00%		0,00%		0,00%
Movistar	253,41	3,11%	264,69	3,23%		0,00%
Impresora		0,00%		0,00%		0,00%
Arnet y teléfono E. Quiroga	73,90	0,91%	73,90	0,90%	73,90	0,06%
Viajes (transporte)		0,00%	283,00	3,45%	233,00	0,19%
Estadía	374,98	4,60%	484,30	5,91%	214,88	0,17%
Refrigerio en oficina		0,00%		0,00%	236,25	0,19%
Insumos de limpieza 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos electrónica	7.000,00	85,90%	6.223,54	75,93%	769,79	0,61%
Varios		0,00%		0,00%		0,00%
Varios comp.		0,00%	180,00	2,20%		0,00%
Serv. De relajación	28,80	0,35%	28,80	0,35%		0,00%
Facturas TecnoVoz		0,00%		0,00%	123.039,12	98,19%
Totales	8.149,31	100,00%	8.196,44	100,00%	125.311,92	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	9,16%	2.281,16	7,96%	2.276,24	1,56%
PERSONAL	18.019,64	62,55%	18.169,38	63,43%	18.169,38	12,47%
GASTOS VARIABLES	8.149,31	28,29%	8.196,44	28,61%	125.311,92	85,97%
Totales	28.808,84	100,00%	28.646,98	100,00%	145.757,53	100,00%

Anexo XXI

Egresos Desarrollo

COSTOS ÁREA DESARROLLO						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Costos inmueble 10%	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
Sassi Pablo	3.684,50	35,82%	3.834,50	35,37%	4.034,50	35,90%
Moreira Analia	2.573,65	25,02%	2.758,38	25,45%	2.858,38	25,43%
Montes Sebastián	2.598,46	25,26%	2.791,95	25,76%	2.891,95	25,73%
Molina José	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Director + Recepción 16,67%	1.278,88	12,43%	1.305,07	12,04%	1.305,07	11,61%
Seguro vida Obligatorio	5,31	0,05%	5,31	0,05%	5,31	0,05%
Faecys	28,89	0,28%	28,89	0,27%	28,89	0,26%
Agec	115,57	1,12%	115,57	1,07%	115,57	1,03%
Totales	10.285,26	100,00%	10.839,67	100,00%	11.239,67	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)		0,00%		0,00%		0,00%
Cartuchos		0,00%		0,00%		0,00%
Libros copias		0,00%		0,00%		0,00%
Envíos de encomiendas/c. doc, etc	58,00	7,74%	46,00	0,53%		0,00%
Fotocopias		0,00%		0,00%		0,00%
Viáticos por conceptos varios	7,00	0,93%	334,10	3,88%	341,26	2,71%
Transporte	98,18	13,10%	198,04	2,30%	202,73	1,61%
Honorarios		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos adm.		0,00%		0,00%		0,00%
Movistar	168,43	22,46%	168,63	1,96%	175,19	1,39%
Impresora		0,00%		0,00%		0,00%
Viajes (transporte)		0,00%	227,00	2,64%	3.830,74	30,38%
Estadía		0,00%	528,52	6,14%	338,02	2,68%
Refrigerio en oficina 20%		0,00%		0,00%	236,25	1,87%
Insumos de limpieza 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos electrónica	251,84	33,59%		0,00%	307,88	2,44%
Premios		0,00%	200,00	2,32%		0,00%
Desarrollo . Net		0,00%	6.791,78	78,90%	7.063,75	56,02%
Serv. De relajación 20%	28,80	3,84%	28,80	0,33%	28,80	0,23%
Curso Oracle José	137,50	18,34%	85,00	0,99%	85,00	0,67%
Totales	749,75	100,00%	8.607,87	100,00%	12.609,62	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	19,30%	2.281,16	10,50%	2.276,24	8,71%
PERSONAL	10.285,26	75,21%	10.839,67	49,89%	11.239,67	43,02%
GASTOS VARIABLES	749,75	5,48%	8.607,87	39,62%	12.609,62	48,27%
Totales	13.674,90	100,00%	21.728,70	100,00%	26.125,54	100,00%

Anexo XXII

Ingresos Soporte

INGRESOS ÁREA SOPORTE

FACTURAS " A " VENTAS AÑO 2007 SOPORTE					
Fecha	Factura	Proveedor	Importe	Iva	Total
01-Oct-07	985	Asoc.Mutual Trasmixi	550,00	115,50	665,50
01-Oct-07	987	Sociedad Militar	123,97	26,03	150,00
15-Oct-07	996	Municipalidad de la Ciudad de Corrientes	3.178,00	667,38	3.845,38
18-Oct-07	1001	Municipalidad de la Ciudad de Corrientes	1.088,00	228,48	1.316,48
01-Oct-07	3692	Tel. Cel SA	5.394,00	1.132,74	6.526,74
01-Oct-07	3693	Diego Marcelo Chain	2.588,13	543,51	3.131,64
01-Oct-07	3694	Parque Azul S.R.L	700,00	147,00	847,00
01-Oct-07	3695	Juan Minetti SA	1.751,00	367,71	2.118,71
01-Oct-07	3697	Importadora Mediterránea SA	1.200,00	252,00	1.452,00
01-Oct-07	3700	Cobranzas Regionales SA	8.310,00	1.745,10	10.055,10
01-Oct-07	3701	Cobranzas Regionales SA	700,00	147,00	847,00
01-Oct-07	3702	Medicina y Salud	2.800,00	588,00	3.388,00
01-Oct-07	3703	Caja Crédito Coop Kadicard	1.200,00	252,00	1.452,00
01-Oct-07	3704	Aguas de Santiago S.A.	5.220,00	1.096,20	6.316,20
01-Oct-07	3705	Clínica Mayo SRL	1.200,00	252,00	1.452,00
01-Oct-07	3706	Siscard SA	1.222,00	256,62	1.478,62
01-Oct-07	3708	Tarjeta Naranja	43.985,08	9.236,87	53.221,95
01-Oct-07	3709	Asociación Mutual Mercantil Argentina	7.591,66	1.594,25	9.185,91
01-Oct-07	3711	Voicenter SA	19.130,00	4.017,30	23.147,30
01-Oct-07	3712	Argava SRL	8.938,30	1.877,04	10.815,34
01-Oct-07	3713	Castillo SACIFIA	2.900,00	609,00	3.509,00
05-Oct-07	3727	Asociación Mutual Mercantil Argentina	912,00	191,52	1.103,52
05-Oct-07	3728	Siscard SA	4.950,00	1.039,50	5.989,50
05-Oct-07	3729	Credimas SA	1.800,00	378,00	2.178,00
16-Oct-07	3741	Siscard SA	800,00	168,00	968,00
16-Oct-07	3742	Siscard SA	100,00	21,00	121,00
01-Oct-07	132	Castillo SACIFIA	-580,00	-121,80	-701,80
Total octubre			127.752,14	26.827,95	154.580,09

Anexo XXIII

Egresos Centro de Formación Profesional

COSTOS CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Costos inmueble 13,33 %	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
Lic. Lorena Martini	3.035,86	39,60%	3.035,86	39,01%	3.035,86	38,91%
Andrea Correa	2.046,33	26,70%	2.128,81	27,36%	2.128,81	27,29%
Cecilia Barrenechea	1.229,88	16,04%	1.263,76	16,24%	1.263,76	16,20%
Director + Recepción 16,67%	1.278,88	16,68%	1.278,88	16,43%	1.298,79	16,65%
Seguro vida Obligatorio	3,09	0,04%	3,09	0,04%	3,09	0,04%
Faecys	14,27	0,19%	14,27	0,18%	14,27	0,18%
Agec	57,08	0,74%	57,08	0,73%	57,08	0,73%
Totales	7.665,39	100,00%	7.781,75	100,00%	7.801,66	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)	100,00	11,26%	10,00	1,09%		0,00%
Cartuchos	100,83	11,36%		0,00%		0,00%
Lapiceras		0,00%		0,00%		0,00%
Avisos	36,84	4,15%		0,00%	406,00	35,01%
Imprenta		0,00%		0,00%	52,50	4,53%
Envíos de encomiendas/c. doc,etc		0,00%		0,00%		0,00%
Fotocopias	255,60	28,79%	49,25	5,38%	182,95	15,77%
Viáticos por conceptos varios / viajes		0,00%	45,50	4,97%		0,00%
Transporte	23,52	2,65%	101,89	11,13%	45,30	3,91%
Insumos varios por reuniones		0,00%	18,99	2,07%		0,00%
Honorarios		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos adm.		0,00%		0,00%		0,00%
Movistar (Lore)	38,27	4,31%	87,85	9,60%	56,27	4,85%
Impresora		0,00%		0,00%		0,00%
Teléfonos	30,75	3,46%	28,83	3,15%	26,91	2,32%
Viajes (transporte)		0,00%	116,00	12,67%	58,00	5,00%
Proyector	170,00	19,15%	170,00	18,57%	219,59	18,93%
Estadía		0,00%	185,95	20,31%	57,85	4,99%
Insumos electrónica	98,76	11,12%		0,00%		0,00%
Vajilla		0,00%		0,00%		0,00%
Lavandería	20,00	2,25%	35,00	3,82%	24,00	2,07%
Varios		0,00%		0,00%	4,00	0,34%
Agua Palloti	13,22	1,49%	66,12	7,22%	26,45	2,28%
Serv. De relajación 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Totales	887,79	100,00%	915,38	100,00%	1.159,81	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	18,34%	2.281,16	15,84%	2.276,24	15,63%
PERSONAL	7.665,39	53,26%	7.781,75	54,05%	7.801,66	53,56%
GASTOS VARIABLES	887,79	6,17%	915,38	6,36%	1.159,81	7,96%
Totales	11.193,08	77,77%	10.978,30	76,25%	11.237,72	77,15%
Jazzplat	3.199,48	22,23%	3.419,14	23,75%	3.328,06	22,85%
Totales	14.392,56	100,00%	14.397,44	100,00%	14.565,78	100,00%

Anexo XXIV

Egresos Cursos Centro de Formación Profesional

Curso Universidad Nacional 1
Curso Universidad Nacional 2
Curso Empresa Jazzplat

DETALLE COSTOS CURSO UNIV. CIENCIAS ECONÓMICAS - CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

	Inscripción	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingreso por Inscripción	11.500,59					11.500,59
Ingreso por cuota 1		3.206,50				3.206,50
Pendiente 1 era cuota		414,00				414,00
Ingreso por cuota 2			1.874,50			1.874,50
Pendiente 2da cuota			1.242,00			1.242,00
Ingreso por cuota 3				1.058,00		1.058,00
Pendiente 3er cuota				2.058,50		2.058,50
Ingreso por cuota 4					621,00	621,00
Pendiente 4ta cuota					4.833,01	4.833,01
Total Ingreso	11.500,59	3.620,50	3.116,50	3.116,50	5.454,01	26.808,10
Personal adm. De inscripciones en CFP						
Personal adm. De Org.	277,26	277,26	277,26	277,26	277,26	
Personal docente		1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	
Costos de impresión de material		281,40	706,65	758,03		
Folletos y Diplomas, carátulas	270,00					
Publicidad grafica						
Publicidad televisiva						
Costos telefónicos (Telecom e Iplan)						
Movilidades	8,70	29,98		29,36		
Otros gastos *	740,00					
Porcentaje Universidad de Ccias Econ.	3.450,18	1.086,15	934,95	934,95	1.636,20	
Total Costo	4.746,14	2.994,79	3.238,86	3.319,60	3.233,47	
IVA compras	398,43	48,84	122,64	131,56	0,00	
IVA	1.995,97	628,35	540,88	540,88	946,56	
IIBB	332,66	104,73	90,15	90,15	157,76	
Com. E Ind.	61,78	19,45	16,74	16,74	29,30	
Total Neto	4.762,46	-77,98	-647,49	-719,31	1.086,92	4.404,60

COSTOS CURSO JAZZPLAT CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

DETALLE COSTOS CURSO UNIVERSIDAD CIENCIAS ECONÓMICAS - CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

	Inscripción	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Total
Personal adm. de inscrip. en CFP								
Personal adm. De Org.		184,84	184,84	184,84	184,84	184,84	184,84	
Personal docente		820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00	
Costos de impresión de material		271,65	291,89	194,40	86,48	83,30		
Folletos y Diplomas, carátulas								
Publicidad grafica								
Publicidad televisiva								
Proyector					340,00	170,00		
Movilidades								
Refrigerio			124,25	144,40	131,98	214,08	30,00	
Porcentaje a UNC			1.855,84	1.855,84	1.855,84	1.855,84		20.449,59
Total Costo		1.276,49	3.276,82	3.199,48	3.419,14	3.328,06	1.034,84	15.534,84

4.914,74

Anexo XXV

Ingresos Centro de Formación Profesional

COSTOS CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

FACTURAS " A " VENTAS AÑO 2007					
fecha	factura	Proveedor	importe	iva	total
01-Oct-07	3707	Jazzplat SA	5.112,50	1.073,63	6.186,13
01-Oct-07	3720	Emsel SRL	1.120,00	235,20	1.355,20
01-Oct-07	3721	Emsel SRL	359,23	75,44	434,67
16-Oct-07	3741	Siscard SA	800,00	168,00	968,00
16-Oct-07	3742	Siscard SA	100,00	21,00	121,00
19-Oct-07	3746	Ricardo Jaime Agusti	1.155,85	242,73	1.398,58
		Curso 2	-647,49		
		Total Octubre	8.000,09	1.815,99	10.463,57

Anexo XXVI
Área Comercial

COSTOS ÁREA COMERCIAL						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Costos inmueble 13,33 %	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
Rubén Giannone	3.111,48	24,59%	3.111,48	34,60%	3.111,48	36,72%
Comisiones Rubén Giannone	3.337,00	26,37%	811,80	9,03%	651,30	7,69%
Pamela Forestello	2.334,06	1844,31%	2.435,58	27,08%	2.435,58	28,75%
Comisiones Pamela Forestello	1.672,00	13,21%	411,80	4,58%	51,30	0,61%
Cecilia Barrenechea 33%	811,72	6,41%	834,08	9,27%	834,08	9,84%
Director + Recepción 16,67%	1.298,65	10,26%	1.298,65	14,44%	1.298,65	15,33%
Seguro vida Obligatorio	3,09	0,02%	3,09	0,03%	3,09	0,04%
Faecys	17,49	0,14%	17,49	0,19%	17,49	0,21%
Agec	69,97	0,55%	69,97	0,78%	69,97	0,83%
Totales	12.655,47	1925,87%	8.993,95	100,00%	8.472,95	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)	5,20	2,09%		0,00%		0,00%
Cartuchos		0,00%		0,00%		0,00%
Lapiceras		0,00%		0,00%		0,00%
Envíos de encomiendas/c. doc, etc		0,00%		0,00%		0,00%
Fotocopias		0,00%		0,00%	91,63	5,30%
Viáticos por conceptos varios		0,00%	88,80	50,32%	197,75	11,44%
Transporte	60,81	24,40%	30,82	17,47%	228,83	13,24%
Honorarios		0,00%		0,00%		0,00%
Movistar	59,27	23,78%	56,84	32,21%	124,81	7,22%
Teléfonos		0,00%		0,00%		0,00%
Viajes (transporte)		0,00%		0,00%	746,00	43,15%
Estadía	123,98	49,74%		0,00%	289,67	16,76%
Refrigerio en oficina		0,00%		0,00%		0,00%
Mantenimiento inmueble : Plomería /etc		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos de limpieza		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos electrónica		0,00%		0,00%	50,00	2,89%
Varios		0,00%		0,00%		0,00%
Varios comp.		0,00%		0,00%		0,00%
Serv. De relajación		0,00%		0,00%		0,00%
Totales	249,26	100,00%	176,46	100,00%	1.728,69	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	16,98%	2.281,16	19,92%	2.276,24	18,24%
PERSONAL	12.655,47	81,41%	8.993,95	78,54%	8.472,95	67,90%
GASTOS VARIABLES	249,26	1,60%	176,46	1,54%	1.728,69	13,85%
Totales	15.544,62	100,00%	11.451,57	100,00%	12.477,88	100,00%

Anexo XXVII

Área Comunicación

COSTOS ÁREA COMUNICACIÓN			COSTOS ÁREA COMUNICACIÓN			
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Costos inmueble 13,33 %	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
García Ramiro	3.019,06	64,42%	3.019,06	63,48%	3.019,06	63,48%
Peralta Mónica		0,00%		0,00%	0,00	0,00%
Barrenechea Cecilia 17%	336,81	7,19%	386,35	8,12%	386,35	8,12%
Director + Recepción 16,67%	1.278,88	27,29%	1.298,79	27,31%	1.298,79	27,31%
Seguro vida Obligatorio	1,76	0,04%	1,76	0,04%	1,76	0,04%
Faecys	9,96	0,21%	9,96	0,21%	9,96	0,21%
Agec	39,83	0,85%	39,83	0,84%	39,83	0,84%
Totales	4.686,30	100,00%	4.755,75	100,00%	4.755,75	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)		0,00%		0,00%	5,00	0,64%
Cartuchos		0,00%		0,00%		0,00%
Cadetería	2,00	0,91%		0,00%		0,00%
Tarjetas		0,00%	129,34	100,00%		0,00%
Imprenta		0,00%		0,00%	133,10	17,13%
Revista Punto a Punto	218,00	99,09%		0,00%		0,00%
Fotocopias		0,00%		0,00%	162,50	20,92%
Viáticos por conceptos varios		0,00%		0,00%		0,00%
Transporte		0,00%		0,00%	99,40	12,79%
Honorarios		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos adm.		0,00%		0,00%		0,00%
Movistar		0,00%		0,00%		0,00%
Impresora arreglo		0,00%		0,00%		0,00%
Publicidad Día del Periodista		0,00%		0,00%		0,00%
Teléfonos		0,00%		0,00%		0,00%
Viajes (transporte)		0,00%		0,00%	177,00	22,78%
Estadía		0,00%		0,00%	138,00	17,76%
Refrigerio en oficina 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos de limpieza 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos electrónica		0,00%		0,00%		0,00%
Varios		0,00%		0,00%	61,95	7,97%
Varios comp.		0,00%		0,00%		0,00%
Serv. De relajación 20%		0,00%		0,00%		0,00%
Totales	220,00	100,00%	129,34	100,00%	776,95	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	34,98%	2.281,16	31,83%	2.276,24	29,15%
PERSONAL	4.686,30	62,10%	4.755,75	66,36%	4.755,75	60,90%
GASTOS VARIABLES	220,00	2,92%	129,34	1,80%	776,95	9,95%
Totales	7.546,19	100,00%	7.166,25	100,00%	7.808,94	100,00%

Anexo XXVIII
Área Administración

COSTOS ÁREA AMINISTRACIÓN						
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
INMUEBLE						
Inmueble 13,33%	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
Totales	2.639,89	100,00%	2.281,16	100,00%	2.276,24	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
PERSONAL						
Ing. Antonio Bechara	3.000,00	26,59%	3.000,00	12,73%	3.000,00	12,73%
Daniela Castro	2.977,81	26,39%	3.026,50	12,84%	3.026,50	12,84%
Santiago Bertorello	2.376,59	21,06%	2.969,76	12,60%	2.969,76	12,60%
Auxiliar adm.M. E. Abdo	1.546,13	13,70%	1.903,29	8,08%	1.903,29	8,08%
Director + Recepción 16,67%	1.278,88	11,33%	1.278,88	5,43%	1.278,88	5,43%
Seguro vida Obligatorio	3,98	0,04%	20,08	0,09%	20,08	0,09%
Faecys	20,08	0,18%	80,31	0,34%	80,31	0,34%
Agec	80,31	0,71%	11.283,78	47,89%	11.283,78	47,89%
Totales	11.283,78	100,00%	23.562,60	100,00%	23.562,60	100,00%
DESCRIPCIÓN	Agosto	%	Septiembre	%	Octubre	%
GASTOS VARIABLES						
Librería (insumos)	103,85	1,21%	189,41	0,83%	212,41	1,22%
Cartuchos	46,94	0,55%	181,82	0,80%	189,26	1,09%
Cadetería	1.073,80	12,56%	2.034,29	8,91%	1.410,15	8,13%
Diario	163,80	1,92%	75,50	0,33%	179,71	1,04%
Lapiceras		0,00%		0,00%		0,00%
Envíos de encomiendas/c. doc, etc		0,00%	154,22	0,68%		0,00%
Fotocopias	25,60	0,30%	43,50	0,19%	54,38	0,31%
Viáticos por conceptos varios		0,00%	104,39	0,46%	246,74	1,42%
Refrigerio adm. Ing / Marcelo	86,13	1,01%		0,00%		0,00%
Marcelo varios	617,29	7,22%	3.404,94	14,91%	1.945,68	11,22%
Ing. Varios		0,00%	5.083,18	22,25%	2.892,75	16,68%
Transporte		0,00%	445,77	1,95%	583,99	3,37%
Movistar (Marcelo, Of., Ing, Dani, Juan, Santiago , Euge)	470,00	5,50%	1.122,22	4,91%	1.271,48	7,33%
Impresora	661,15	7,73%	70,25	0,31%	99,17	0,57%
Teléfonos		0,00%		0,00%		0,00%
Viajes (transporte)		0,00%	1.922,29	8,41%		0,00%
Estadía		0,00%	211,82	0,93%		0,00%
Refrigerio en oficina	48,59	0,57%		0,00%		0,00%
Arreglos en oficina	75,21	0,88%	1.564,00	6,85%	2.006,00	11,57%
Insumos de limpieza		0,00%		0,00%		0,00%
Insumos electrónica	86,32	1,01%		0,00%	48,76	0,28%
Gastos societarios	4.850,00	56,72%	4.850,00	21,23%	4.850,00	27,97%
Trámites varios (cert, etc)		0,00%	182,50	0,80%	508,00	2,93%
Serv. De relajación	93,72	1,10%	93,72	0,41%	93,72	0,54%
Honorarios Cr.	28,80	0,34%	750,00	3,28%	750,00	4,32%
Curso Tango	120,00	1,40%	360,00	1,58%		0,00%
Totales	8.551,20	100,00%	22.843,82	100,00%	17.342,20	100,00%
INMUEBLE	2.639,89	11,75%	2.281,16	4,69%	2.276,24	5,27%
PERSONAL	11.283,78	50,21%	23.562,60	48,40%	23.562,60	54,57%
GASTOS VARIABLES	8.551,20	38,05%	22.843,82	46,92%	17.342,20	40,16%
Totales	22.474,88	100,00%	48.687,58	100,00%	43.181,04	100,00%

Anexo XXIX

Detalle Final

Resúmen final

Octubre

Call Center	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
TN	314.049,99	260.976,45	53.073,54
Galicia	87.682,25	59.603,34	28.078,91
Imsa	4.063,33	3.703,52	359,81
Minetti	27.720,00	19.180,73	8.539,27
Deam	2.846,72	1.807,45	1.039,27
			91.090,80
Soporte	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	127.752,14	145.757,53	-18.005,39
Desarrollo	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		26.125,54	-26.125,54
CFP	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
	8.000,09	14.995,46	-6.995,37
Comunicación	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		7.808,24	-7.808,24
Comercial	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		12.477,88	-12.477,88
Administración	Ingresos	Egresos	Gan antes de Imp.
		43.181,04	-43.181,04
Final			-23.502,66

Glosario

El presente glosario fue extraído de un libro del libro Administración de Centros de Llamadas de Brad Cleveland y Julia Mayben¹⁹

Definiciones

Abandono al primer intento. Llamada de un cliente que cuelga inmediatamente cuando oye un mensaje de demora.

Actualización de Pantalla. Velocidad a la que se actualiza la información de tiempo real en una pantalla, por ejemplo, 5 a 15 segundos. Tome nota de que la actualización de la pantalla no se correlaciona con el marco de tiempo utilizado para los cálculos de tiempo real. Vea "Información en tiempo real".

Acuerdo de nivel de servicio. Objetivos de rendimientos acordados por consenso entre el usuario y el proveedor de un servicio entre un proveedor externo y una organización. En un acuerdo de nivel de servicio se especifica una variedad de normas de rendimiento que pueden incluir el "nivel de servicio" o no hacerlo. Vea "nivel de servicio".

Administración de centros de recepción de llamadas. Arte de contar con la cantidad correcta de personas capacitadas y los recursos de respaldo en los momentos adecuados para atender una carga de trabajo pronosticada con exactitud, con un determinado nivel de servicio y calidad.

Administración de llamadas según una base de datos. Aplicación de integración CTI por medio de la cual el distribuidor ACD trabaja en sincronía con la computadora de la base de datos para procesar las llamadas, conforme a la información que contiene la base de datos. Por ejemplo, un cliente ingresa dígitos en un sistema de procesamiento de voz, la base de datos recupera información sobre ese cliente y luego envía instrucciones al distribuidor ACD acerca de cómo administrar la llamada (por ejemplo, hacia donde dirigirla, que prioridad en la cola debe asignarse a la llamada, que mensajes deben presentarse, etc.)

Administración en tiempo real. Ajustes en la dotación de personal y los umbrales de los sistemas y la red, en respuesta a las condiciones actuales de la cola.

¹⁹ Brad Cleveland y Julia Mayben, Administración de Centros de Llamadas A toda marcha, Primera Edición, Call Center Press, 1999, Estados Unidos, Glosario Pág. 257 a 273.

Agencias de servicios. Compañía que administra llamadas entrantes o salientes para otra organización.

Agente. Persona que atiende llamadas entrantes o salientes. También denominado "representante de servicios al cliente (CSR)", representante de venta telefónica o de servicio telefónico (TSR), representante, consultor, ingeniero, operador, técnico, ejecutivo de cuenta, miembro del equipo, profesional de servicio al cliente, miembro del personal, asistente y especialista. ¿Faltó alguno?

Agente Universal. Se refiere a: A) un agente que puede atender todo tipo de llamadas entrantes o B) un agente que puede ocuparse tanto de llamadas entrantes como salientes.

Análisis anticipado de colas. Capacidad de un sistema o red de examinar una cola secundaria y evaluar las condiciones antes de transferir el excedente de llamadas de la cola primaria.

Arquitectura de cliente/ Servidor. Red de computadoras que comparten capacidades y dispositivos.

Atención automática. Capacidad de procesamiento de voz que autoriza la función de atención. El sistema solicita a los clientes que seleccionen opciones (por ejemplo, "oprima 1 para tal cosa, oprima 2 para tal otra...") y luego coordina con el distribuidor ACD para dirigir a los clientes a destinos específicos. Esta función puede residir en un sistema de las instalaciones o en la red.

Audiotexto. Capacidad de procesamiento de voz que permite a los clientes acceder en forma automática a mensajes pregrabados. Vea "procesamiento de voz".

Auricular con cancelación de ruido. Auriculares equipados con tecnología que reduce el ruido ambiental.

Central telefónica (CO) Puede aplicarse tanto a la central de conmutación de una compañía telefónica como al tipo de conmutador telefónico utilizado en la central de conmutación de una compañía telefónica. La central telefónica local recibe llamadas locales, que luego encamina localmente o una compañía (IXC) de larga distancia. En el extremo receptor de la comunicación, la central telefónica local recibe las llamadas originadas en otras áreas de la compañía IXC.

Central telefónica privada (PBX) Sistema telefónico situado en las instalaciones de un cliente que atiende llamadas entrantes y realiza llamadas salientes. El

software de ACD puede proveer las funciones de un distribuidor ACD a las centrales PBX. También denominado (PABX) central telefónica automática.

Centro de costo. Término contable que se refiere a un departamento o una función de la organización que no genera ganancias. Vea "centro de ganancias".

Combinación de llamadas. Combinación de grupos tradicionalmente independientes de agentes de llamadas entrantes y salientes en un solo grupo de agentes, responsable tanto de atender llamadas entrantes como realizar llamadas salientes. Un sistema con capacidad para combinar llamadas automáticamente pasa a los agentes que están realizando llamadas salientes al modo de atención de llamadas entrantes, y viceversa, según las necesidades de la carga de llamadas entrantes.

Compañía telefónica. Compañía que provee circuitos de telecomunicaciones. Entre las compañías se incluye tanto las empresas telefónicas locales como los proveedores de servicios de larga distancia.

Contratación de terceros. Acto de contratar uno de los servicios, o todos los servicios, del centro de llamada a una compañía externa.

Costo por llamada. Costos totales (fijos y variables), dividido por el total de llamadas en un período determinado.

Información en tiempo real. Información sobre las condiciones actuales. Algunos informes de tiempo real lo son en el sentido más estricto. (por ejemplo, llamadas en la cola y demora más prolongada actual) Otros requieren algún tipo de información histórica (por ejemplo, las últimas x llamadas o los últimos x minutos) a fin de hacer un cálculo. (Por ejemplo, nivel de servicio y velocidad media de respuesta) Vea "actualización de pantalla".

Llamada. También denominada "transacción" o "contacto con el cliente". Término que se refiere a las llamadas telefónicas, llamadas en la web y otros tipos de comunicaciones.

Llamada abandonada. También denominada "llamada perdida". El cliente cuelga antes de comunicarse con un agente.

Llamada atendida. En relación con un grupo de agentes, las llamadas se contabilizan como llamadas respondidas cuando las atienden un agente.

Llamada bloqueada. Llamada que o puede conectarse inmediatamente porque A) no hay ningún circuito disponible en el momento que ingresa la llamada o B) el distribuidor ACD está programado para bloquear las llamadas para que no ingresen

en la cola cuando ésta acumula más llamadas que las que indica un umbral o límite definido.

Llamada demorada. Llamada que no puede ser atendida inmediatamente y que se ingresa en la cola.

Llamada perdida. Vea "llamada abandonada".

Llamada prolongada. A los efectos de los cálculos de la dotación de personal e ingeniería de tráfico, llamadas que se prolongan aproximadamente media hora o más.

Llamada saliente de agente. Llamada de salida que realiza un agente.

Llamadas atendidas. Cantidad de llamadas recibidas y atendidas por los agentes o equipos periféricos. Las llamadas atendidas no incluyen las llamadas abandonadas o que reciben tono de ocupado.

Llamadas en cola. Informe de tiempo real que se refiere al número de llamadas recibidas por el sistema ACD que no han sido aún transferidas a un agente.

Llamadas entrantes no distribuidas por el sistema ACD. Llamadas entrantes que se dirigen al interno de un agente en lugar de dirigirse a un grupo general. Puede tratarse de llamadas personales o de llamadas de clientes que marcan el número del interno del agente.

Llamadas excedentes. Llamadas que pasan de un grupo a otro o de una instalación a otra. Más específicamente, se denomina "direccionamiento en la misma red" cuando las llamadas pasan de un grupo de agentes a otro y "direccionamiento entre redes" cuando las llamadas pasan al distribuidor ACD a otra instalación.

Llamadas ofrecidas. Todos los internos de llamadas que los clientes realizan para comunicarse con el centro de llamadas. Existen tres posibilidades para los intentos de llamadas:

1) pueden recibir tono de ocupado, 2) pueden ser atendidos por el sistema, pero el cliente cuelga antes de comunicarse con un representante, 3) pueden ser atendidos por un representante. Los informes de intentos de llamadas ACD por lo general se refieren sólo a las llamadas que el sistema realmente recibe.

Llamadas reales por hora. Llamadas que una persona o grupo atendió, divididas por el factor de ocupación de ese período. Vea "factor de ocupación".

Llamadas recibidas. Llamadas recibidas y tomadas por un troncal. Las llamadas recibidas pueden abandonarse o ser atendidas por un agente.

Personal básico. También denominado "agentes en su puesto". Cantidad mínima de agentes necesarios para alcanzar los objetivos de nivel de servicio y tiempo de respuesta en un período determinado. Los cálculos de agentes en su puesto presuponen que los agentes estarán "en su puesto" durante el período completo. Por lo tanto, los programas de trabajo deben agregar agentes adicionales para tomar en cuenta los descansos, el ausentismo y otros factores que hacen que los agentes no estén al teléfono. Vea "factor de personal en la nómina".

Resumen ejecutivo. Breve resumen de los puntos clave de un informe o estudio más detallado.

Supervisor. Persona que tiene responsabilidad que primera línea sobre un grupo de agentes. La relación típica es de un supervisor cada 10 a 15 agentes. Sin embargo, las oficinas de ayuda pueden tener un supervisor cada 5 personas, y algunos centros de reservaciones tienen un supervisor cada 30 ó 40 agentes. Por lo general, los supervisores cuentan con teléfonos especiales y terminales de computación que les permiten supervisar las actividades de los agentes.

Tiempo de atención de llamadas. Tiempo que un agente dedica a la conversación con el cliente y el trabajo posterior a la llamada para atender una transacción. El tiempo de atención de llamadas puede también referirse al tiempo que demora una máquina en procesar una transacción.

Tiempo de conversación. Tiempo que un agente dedica al cliente durante una transacción incluye toda la conversación desde "hola" hasta "adiós".

Tiempo de respuesta. Tiempo que demora el centro de llamadas en responder las transacciones que no deben ser atendidas cuando ingresan (por ejemplo, correspondencia o correo electrónico). Vea "nivel de servicio".

Tiempo de respuesta interno. Tiempo que demora un grupo de agentes que respalda a otros grupos internos (por ejemplo, para atender tareas complejas o escaladas de tareas) en atender las transacciones que no deben ser atendidas cuando ingresan (por ejemplo, correspondencia o correo electrónico). Vea "tiempo de respuesta" y "nivel de servicio".

