



**Universidad Siglo 21**  
**Carrera de Contador Público**  
**Trabajo Final de Grado**  
**Reporte de Caso**

**Implementación de un sistema de costos ABC para el área de Recursos Humanos en Tarjeta Naranja S.A.**

**Implementation of an ABC cost system for the Human Resources area at Tarjeta Naranja S.A.**

**Autor: Ana Laura Guevara**

**DNI: 31.622.150**

**Legajo: VCPB10910**

**e-mail: ana.lauraguevara19@gmail.com**

**Tutor de TFG: Favio D'Ercole**

**Mendoza, Argentina.**

**2021**

## Resumen

La investigación del presente reporte de caso se centró en la trayectoria de Tarjeta Naranja S.A., el nuevo rubro como billetera virtual que ha incluido a sus actividades de emisión de tarjetas de crédito y plataforma de compras online y la necesidad de mano de obra calificada. En este contexto, se entendió que la optimización de los costos implicaba una mejora en los procesos, por lo que se realizó un relevamiento del área para proponer una nueva organización. Finalmente, se llegó a la conclusión de que con la utilización prolongada del sistema es posible alinear los servicios de esta área con las metas propuestas por la empresa.

## Abstract

The investigation of this case report focused on the trajectory of Tarjeta Naranja S.A., the new item as a virtual wallet that has included its credit card issuance and online shopping platform activities and the need for qualified labor. In this context, it was understood that cost optimization implied an improvement in the processes, so a survey of the area was carried out to propose a new organization. Finally, it was concluded that with the prolonged use of the system it is possible to align the services in this area with the goals proposed by the company.

## Palabras clave

Costos. Recursos Humanos. Fintech. Optimización.

## Keywords

Costs. Human Resources. Fintech. Optimization

# Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	8
Descripción de la empresa.....	8
Análisis de contexto.....	10
Análisis interno.....	15
Análisis de costos.....	21
Marco teórico .....	23
Diagnóstico del área .....	27
Plan de implementación.....	30
Conclusiones.....	40
Bibliografía .....	42
Anexos.....	44

## Introducción

El presente reporte de caso aborda un proceso de optimización de costos en el área de Recursos Humanos de Tarjeta Naranja S.A., considerando que la empresa incurrió en el rubro Fintech lo que representó nuevos desafíos, uno de ellos vinculado a los recursos humanos y la necesidad de mano de obra especializada.

La empresa cuenta con una importante trayectoria en nuestro país que se detalla en el anexo 3, y este proceso se describió en la web de la empresa:

Crecimos y nos convertimos en una tienda de deportes líder, nos reinventamos en la tarjeta de crédito con más plásticos del país, nos transformamos en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Así es como el principio se une con el hoy, y llegamos a ser Naranja X: la Fintech que viene a acompañar a quienes viven en la Argentina en el uso cotidiano del dinero (Tarjeta Naranja S.A., 2021).

Tarjeta Naranja partió siempre de la premisa de que las personas son el centro de sus decisiones (Prensananjax.com, 2021), denominó a sus empleados “colaboradores” y según se relevaba en el Informe mencionado, optaron por “perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que aporten nuevas ópticas y manera de hacer, tanto a la empresa como a los proyectos que integran” (S.A., 2019; pag. 74). Este factor interviene en todos los procesos y funciones de la empresa, siendo quien diseña, planifica, organiza, ejecuta y controla. La función del área de recursos humanos debe ponerse en valor por ser la que coordina el personal en toda la organización y para que la gestión de recursos humanos deje de ser una herramienta política y se convirtiera en una de gestión objetiva es necesario realizar

una evaluación de la función de la gestión de recursos humanos. Con estas premisas las organizaciones obtienen mejores resultados económicos, debido a que se trabaja más y mejor, con menores costos (De Haro Garcia, 2003).

La innovación ha sido parte de la firma y su incursión en nuevas ramas de negocio le ha permitido perdurar en el tiempo. También mostró una marcada sensibilidad a los negocios rentables (ver Anexo 1). El término “innovación” tiene varias acepciones, siendo la del diccionario “introducir algo nuevo” pero también se lo debe considerar como la posibilidad de cambiar ideas existentes; sin embargo, no es importante darle una definición sino comprender que es un proceso que involucra diferentes elementos, desde investigación básica a la comercialización de nuevos productos o servicios. Las instituciones financieras clásicas se desarrollaron en un ambiente donde la presencia física representaba una ventaja competitiva pero hoy en día trabajan para adaptarse a un entorno digital a través de proyectos de transformación o mediante el desarrollo de plataformas nuevas con un modelo de negocios digital (Dos Santos & Marx, 2021). Ante esta circunstancia, se comenzó un proceso de cambio en el rubro financiero que llevó al surgimiento de lo que actualmente se conoce como FinTech.

Se puede definir el término como negocios basados en tecnología que compiten, habilitan y/o colaboran con la institución financiera tradicional (Pollari, 2016), es decir, como el uso de tecnología financiera combinada con experiencia bancaria y técnicas automatizadas de gestión. Para entender la relevancia de esta nueva herramienta que se abrió paso en la actividad financiera, es necesario comprender el fenómeno de la conectividad a nivel mundial: en 2017 cerca de 4.000 millones de personas utilizaban Internet; a principios de 2018 se registraban cerca de 5.000 millones de usuarios únicos de telefonía móvil, lo que representa una tasa de penetración del 66% de la población

mundial. De estas conexiones, el 57% utilizaba teléfonos digitales. Las tecnologías digitales se extendieron mucho más rápidamente que las de la era industrial y su difusión también fue acelerada, así mientras que la energía eléctrica en América Latina tenía un retraso en la difusión masiva respecto de Estados Unidos de 50 años, la de los teléfonos inteligentes y tecnologías financieras digitales, se reduce a 3 y 1 año respectivamente (Bárcena, Címoli, Garcia-Bucheca, & Pérez, 2018).

Con su nueva rama Naranja, tuvo una incidencia de 5 millones de usuarios para lo que se desarrolló una plataforma en la que se puede acceder a una cuenta remunerada en pesos, transferencias, pago de servicios, soluciones de cobro, tarjeta de crédito, tarjeta prepaga, préstamos, seguros, e-commerce, viajes, promociones y recargas (sustentabilidad.naranjax.com, 2021). Esta app permite transferir, pagar, recibir pagos, cargar tarjeta de transporte, comprar y vender dólares y realizar recargas de celular; también incluyó una tarjeta prepaga lanzada junto con Visa, que fue la primera prepaga del país que se puede obtener de forma virtual (Sarquis, 2020). Estas herramientas formaron parte de una serie de instrumentos concebidos bajo el llamado “Ecosistema de Soluciones” en el que “todos los productos se conectan e integran en una experiencia tecnológica diseñada para acompañarlos a encontrarle la vuelta a sus necesidades financieras diarias” (sustentabilidad.naranjax.com, 2021).

No obstante, todos estos beneficios para los consumidores y el masivo alcance que tuvieron, las nuevas tecnologías causaron una gran incertidumbre en el mercado laboral: los nuevos modelos de negocio apuntaron hacia la creación de trabajos en los sectores técnicos y de servicios, lo que llevó a la pérdida masiva de puestos de trabajo en los sectores tradicionales (Nuñez & Furquim, 2018). Es decir, que las aptitudes necesarias para formar parte de estas empresas cambiaron; esto se refleja en un artículo publicado

en la revista digital iProfesional, que mencionaba que “los perfiles mas demandados son tecnológicos y que una de las habilidades mas buscadas y mas difíciles de conseguir es el conocimiento en tecnología Blockchain”. El artículo también menciona la “búsqueda de perfiles TI (como Software Engineer —Mobile y Fullstack—, DevOps, Data Scientist y especialistas en UX), marketing digital, desarrollo de productos, atención al cliente y expertos en manejo de finanzas y riesgo crediticio” (Dergarabedian, 2020). Esta situación también fue relevada por la Cámara Argentina de FinTech para 2021, mencionando que los empleos más demandados son Tecnología (IT), comercialización y desarrollo y customer service (ver Anexo 2). Tarjeta Naranja se hacía eco de estas circunstancias y expresaba en su Reporte de Sustentabilidad para el año 2019

La selección de Colaboradores con perfiles digitales es imprescindible en todas las empresas que atraviesan procesos de transformación como el nuestro. Por lo tanto, incentivamos estas incorporaciones mediante los principales atributos que tenemos como marca: ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo profesional, beneficios y evolución digital (S.A., 2019; pág. 72).

Este trabajo propone que para lograr alcanzar los estandares planteados por la empresa para los recursos humanos (con su nuevo perfil Naranja X), debe trabajar en un área en particular: el departamento de personal de la casa matriz. Esto se iniciará con un relevamiento de las actividades, como las acciones coordinadas y dirigidas a añadir valor y puntos en que se consumen recursos, para determinar el costo para el área de personal (Podmoguilnye, 2019). Los costos se diferencian de los gastos en que tienen asociado un beneficio y siempre se van a identificar con un productos o servicio; por ejemplo las materia primas o mano de obra directa estan relacionados con un beneficio futuro y se

identifican con la producción. Es decir, los costos van a relacionarse directamente con la actividad generadora de ingresos (Chiappai, 2012).

Su relevancia radica en que propone dar un nuevo esquema de actividades al área de recursos humanos al mismo tiempo que abordar la necesidad de reconocer el valor estratégico de la gestión de los recursos humanos y no como un aspecto publicitario más, reorganizando las tareas y el personal.

### *Objetivos*

- Objetivo general: aplicar un Sistema de Costos por Actividades al área de Recursos Humanos de la casa central de Tarjeta Naranja S.A.
- Objetivos específicos
  - Identificar dificultades vinculadas con la necesidad de nuevos perfiles laborales y a través de una mejora en la organización del área abordar este desafío;
  - Determinar las actividades realizadas por el área;
  - Recomendar nuevas formas de organización del área para tener mayor especificidad en las actividades y con ello mayor control de los costos.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la empresa*

La empresa bajo análisis cuenta con más de 30 años de trayectoria: comenzó a operar en 1969 con la casa de deporte Salto 96, fundada por David Ruda y Gerardo Asrin. A lo largo de los años tuvo diferentes hitos que se incluyen cronológicamente en el presente trabajo, desde sus inicios hasta 2015 (Anexo 3). Actualmente la empresa se ha direccionado como FinTech, ofreciendo un Ecosistema de Soluciones, que define como “herramientas y soluciones basadas en las necesidades y expectativas de nuestros usuarios. Todos los productos se conectan e integran en una experiencia tecnológica diseñada para acompañarlos a encontrarle la vuelta a sus necesidades financieras diarias”. (sustentabilidad.naranjax.com, 2021). La empresa definió su Misión como orientada a implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura ética, transparencia y cumplimiento en la organización y su Visión consistió en que Naranja sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y transparencia en la gestión de negocio.

Sobre sus Recursos Humanos, el reporte de sustentabilidad 2019, muestra los siguientes datos:

- Dotación total: 3.079 personas (39% hombres – 61% mujeres);

La clasificación por edades que realiza la empresa se basa en la necesidad de personas con un marcado perfil digital, remarcando que un elevado porcentaje de los colaboradores pertenece a nuevas generaciones:

- Por edad

- Baby boomers (1947-1960): 0%
- Generación X (1961-1970): 23%
- Millennials (1980-1989): 52%
- Generación Z (1990-actual): 17%

En el reporte citado no se encuentra una medición de los recursos humanos en función de su formación académica, pero si en la página web de Great Place to Work, en donde Tarjeta Naranja S.A. posee un perfil por ser una de las empresas que ha logrado obtener el reconocimiento (Great Place To Work, s.f.). En esta web se encuentra la siguiente información:

Por nivel de estudio:

- Secundario o menor: 67%
- Universitario incompleto: 16%
- Universitario completo: 15%
- Posgrado: 2%.

Es importante remarcar que, de acuerdo con lo mencionado en la introducción del presente trabajo, los empleos más requeridos para empresas FinTech son con perfiles altamente técnicos o especializados y los porcentajes que se muestran están muy lejos de cumplir con esta premisa y de acuerdo con lo mencionado por Nuñez (2018) “la transformación al interior de las empresas debe anteceder a la transformación digital”.

## *Análisis de contexto*

Para este punto se realizará un análisis PEST, el mismo consiste en la revisión de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos relevantes al caso.

### Políticos

En cuanto a la organización de sus actividades o rubros, la empresa ha decidido diferenciar los servicios donde hay una marcada influencia de elementos tecnológicos de la emisión de tarjetas de crédito (rubro en el que es la principal emisora de tarjetas de crédito del país con Naranja, Naranja Visa, Naranja Mastercard y Naranja American Express). Esta premisa se ve reflejada en lo publicado como parte de la cultura de la empresa:

Queremos brindar las mejores soluciones, por eso, detrás de Naranja X operan dos compañías: Tarjeta Naranja S.A -como emisora no financiera de tarjetas de crédito- y Cobranzas Regionales S.A, la sociedad comercial que presta servicios de agregación de pagos -bajo las denominaciones de "Toque" y "NPos"- , de Operador / Emisor de tarjetas prepagas y de administrador de la Billetera Virtual (NaranjaX, s.f.).

En cuanto a la emisión de tarjetas cuenta con más tiempo de presencia además de tratarse de una actividad que pertenece al financiamiento "tradicional" y se incluye como Proveedores no financieros de crédito, según la Comunicación "A" 7156 (01/12/2020) del BCRA, la cual los define como personas jurídicas que, sin ser entidades financieras de conformidad con la Ley de Entidades Financieras, realicen – como actividad principal o accesoria – oferta de crédito al público en general; y se menciona específicamente a emisoras de tarjetas de crédito. Por su parte, los negocios Fintech todavía no cuentan con

regulación específica en nuestro país, siendo necesaria para lograr un doble objetivo: la inclusión financiera y para incrementar la certidumbre de los consumidores sobre los servicios que ofrecen (Nuñez & Furquim, 2018). En el comunicado 6154/2017 del BCRA, incorporo a la norma sobre “Servicios complementarios de la actividad financiera y actividades permitidas”, los siguientes puntos:

- a. “2.2.22”: Proveedores de servicios de pago (PSP), considerando como tales a aquellas personas jurídicas que prestan servicios relacionados con el procesamiento de transacciones de pagos y/o cobros mediante la utilización de distintos medios de pago, tales como tarjetas de débito, tarjetas de crédito, tarjetas prepagas, plataformas de pagos móviles (PPM) y otros medios electrónicos de pago.
- b. “2.2.23”: Empresas de desarrollo y provisión de servicios para la actividad financiera basados en tecnología.

Por su parte la comunicación “A” 6929 del BCRA (14/03/2020), estableció el régimen informativo de proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago.

Sobre su inscripción ante AFIP los controles sobre las billeteras virtuales por parte de la entidad han aumentado buscando equiparar el tratamiento impositivo de las cuentas bancarias y no bancarias. Como primer paso se las incluyó en la Ley a los débitos y créditos, con una alícuota para personas jurídicas no exentas del 1,2%, siendo la PSP quien debe retener y liquidar, entre otras obligaciones respecto de la información de los usuarios y demás que no estaban reguladas en ninguna normativa (Iprofesional, 2021). No obstante, se puede notar que existe una diferencia notable en los regímenes impositivos que recaen sobre las empresas Tarjeta Naranja S.A. y Tarjetas Regionales S.A. (se adjunta como Anexo 4 y 5, las constancias de inscripción);

## Económicos

Considerando lo llevado adelante por las empresas llamadas “starups unicorns” (empresas que logran una valorización de \$1.000 millones de dólares o más durante su etapa de crecimiento) para sobrellevar los efectos de la pandemia por Covid-19, ocurrió que la crisis llevo a empresas y administradores a proveer productos y servicios a través de plataformas digitales. El valor de los modelos utilizados por estas empresas radicó en que están más preparadas para lidiar con las crisis, considerando que la innovación es un requisito para adaptarse, identificar y buscar oportunidades, a través de reestructuraciones internas o ajustes en el modelo de negocios (Rodríguez & Soares de Noronha, 2021).

El aislamiento social preventivo obligatorio dictado por el Gobierno de la Nación tuvo una fuerte incidencia sobre la economía del país, además de los procesos de crisis que se venían desarrollando. En su análisis de sustentabilidad 2020 la empresa remarcó que las personas se volcaron a experiencias digitales y se aceleró el crecimiento de servicios electrónicos: en marzo de ese año se registró un aumento del 65% en las visitas web, 752.000 nuevos usuarios, 15 millones de sesiones en naranja.com, 650.000 operaciones con el botón de pago, 1,5 millones de pagos digitales por mes, 10.000 usuarios nuevos por día en canales digitales de autogestión, 100% de crecimiento de acceso de comercios amigos a la plataforma de autogestión y 200 comercios recibieron herramientas digitales a través de una serie de 8 webinars (sustentabilidad.naranjax.com, 2021). A pesar de esto, en el desempeño para ese año, la empresa tuvo una disminución del 11% anual de las transacciones, siendo esto contrarrestado por la rápida innovación de los canales digitales, lo que le permitió mantenerse como una de las principales empresas emisoras de tarjetas de crédito.

El año 2020 cerró con una retracción en la economía del 10%, es decir, que la economía perdió en ese año el equivalente a poco más de un mes de generación de riqueza. También menciona que no todas las actividades tuvieron recesión y menciona especialmente al sistema bancario (que tuvo un incremento juntamente con el de seguros) con más uso de los movimientos de dinero por la vía electrónica que el físico de billetes y monedas (Sticco, 2021). Respecto de la depreciación de la moneda nacional, esta perdió un 82% su valor respecto del dólar en el período 2015-2020 (Tobar Trujillo, 2020).

### Sociales y culturales

Analizando a la llamada generación Z, que son los nacidos entre 1994 y 2010, frente a los millenials (nacidos a partir de 1980) los primeros buscan tener una repercusión positiva en el mundo, son más digitales y han perdido el miedo a la incertidumbre porque han crecido en ella. Los cambios en las personas se han producido en paralelo con un descenso en la confianza en las corporaciones tradicionales. Y en relación con los sistemas de pago online dejan de ser algo relacionado con los nativos digitales para convertirse en un elemento más de nuestro estilo de vida. La generación tecnológica está empezando a configurar un nuevo sector de la economía y plantea desafíos en todos los sectores, incluido en de las relaciones laborales donde la movilidad, la adaptación al entorno y la actualización permanente de competencias se plantean como tres puntos de partida a analizar (Magallón Rosa, 2016).

Actualmente, existe la “reputación online” que es lo que los clientes y otras partes interesadas están diciendo de las empresas y negocios de la web, tiene mucho impacto real y medible (Magallón Rosa, 2016).

## Tecnológicos

Las nuevas generaciones cuentan con una marcada tendencia a las herramientas tecnológicas aplicadas a las finanzas por encima de las entidades financieras tradicionales, dado que estas cuentan con la capacidad técnica para desarrollar nuevos procesos, aplicaciones, modelos de negocio y productos relacionados con los servicios financieros que generan una reducción de costos, mejora en la experiencia del usuario y capacidad de innovación en productos y servicios financieros. Este proceso de transformación permite la integración de tecnologías digitales con distintos aspectos de la vida de las personas en relación con lo económico, generar nuevos empleos digitales y permitir modelos de negocios abiertos no centralizados (Magallón Rosa, 2016).

Las plataformas digitales son importantes actores de la economía y se constituyen como un modelo de negocios habilitado por la tecnología que crea valor al facilitar intercambios entre dos o más grupos interdependientes. Estas se construyen sobre infraestructura compartida e interoperable y son intensivas en datos (Bárcena, Címoli, Garcia-Bucheca, & Pérez, 2018).

### *Análisis interno*

Aquí se realiza un análisis F.O.D.A. que desarrolla factores internos: fortalezas y debilidades, y factores externos: oportunidades y amenazas. Relacionado con factores internos: estos son aquellos que la empresa puede aprovechar (fortalezas) y mejorar (debilidades) con la característica principal que tiene control sobre ellos: y concerniente a los factores externos: pueden ser oportunidades (es decir, aspectos externos que pueden generar un beneficio a la empresa) y amenazas (aspectos externos que pueden perjudicarla), siempre considerando que no se tiene control sobre ellos.

#### Fortalezas

Cultura de innovación: la empresa está concebida como un organismo en constante evolución, esto representa una fortaleza no solo porque predispone a los actores de manera más proactiva a los nuevos desafíos, sino que además otorga la experiencia de los proyectos recorridos.

Marcada tendencia a los objetivos estratégicos y su consecución: en el anexo 3 se hizo un desarrollo de los proyectos alcanzados por la empresa año tras año, esto muestra una predisposición a los objetivos y al movimiento. Si bien la empresa ha logrado resultados positivos en las ramas empresariales que ha incursionado, esto no la ha detenido a seguir avanzando a proyectos nuevos.

Reconocimiento del valor de herramientas recientes de gestión: la empresa ha adoptado relevamientos como Great Place to Work, Reporte de sustentabilidad con Estadares GRI, Certificación de normas ISO; todas herramientas que brindan más transparencia en la gestión, así como el reconocimiento de la sociedad.

Puesta en valor de los recursos humanos: en el reporte de sustentabilidad 2019 se detallan programas y beneficios destinados a los recursos humanos, así como una evolución en los perfiles demandados lo que crea oportunidades laborales para las generaciones que están ingresando al mercado laboral;

Desarrollo de proyectos de asistencia social: tales como asistencia a escuelas y comedores. También se puede destacar el programa “Un gol un potrero”, el cual tomo notoriedad nacional gracias a fuertes campañas publicitarias, mientras la empresa era sponsor de la Selección de Fútbol Argentina.

#### Debilidades

Personal poco calificado: como se mencionó anteriormente, según un relevamiento realizado por Great Place to Work, la empresa no cuenta con porcentajes altos de mano de obra calificada, lo que lleva a capacitación inmediata o a búsqueda de personal idóneo en las competencias necesarias. El área de recursos humanos, como nexo entre el mercado laboral y la empresa no ha tenido un cambio en sus actividades que acompañen este cambio de negocios, lo que se ve reflejado en el alto porcentaje de mano de obra en la empresa con niveles de educación muy bajos, siendo esto un punto negativo para el desarrollo FinTech.

La organización actual del área de recursos humanos no tiene ningún tipo de dirección hacia los objetivos publicitados por la firma y en relación con los costos la falta de diagramación de las actividades realizadas por los colaboradores puede llevar a ociosidades que se traducen en resultados negativo, vinculado con los sueldos abonados.

Pertenece a Tarjetas Regional S.A., que se encuentra bajo la esfera de Banco Galicia, lo cual puede llevar – como ha pasado anteriormente respecto de la reducción en

la participación entre los años 2017-2018 sobre tarjetas financieras en circulación (Tobar Trujillo, 2020) – a estrategias que pueden perjudicar el desarrollo de la empresa, afectando la marca comercial ante la sociedad como conjunto.

El desarrollo de la rama Fintech se encuentra en período inicial, lo que lleva consigo una serie de “sorpresas” que los recursos humanos de la empresa logran sortear con la experiencia, exponiéndose a resultados no deseados.

### Oportunidades

Las empresas Fintech poseen las siguientes características: buscan evitar cualquier tipo de desplazamiento por parte del consumidor, por lo que se pone a su disposición un app o interfaz online que resulta tecnológicamente disruptiva, flexible, inmediata y ágil; también ofrece un trato personalizado, de acuerdo a las necesidades del usuario y al ser un proceso online reduce los costos, dado que disminuyen las comisiones e intereses (De la Torre, 2018). La transformación digital produce una reducción de los costos de producción y los de transacción, promueve innovación en bienes y servicios digitales; la cual añade valor en estos aunque en principio no sean considerados como “digitales” (Bárcena, Címoli, Garcia-Bucheca, & Pérez, 2018).

En nuestro país se comenzó a desarrollar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera que constituye un instrumento de política pública que permite llevar a cabo el proceso de promoción de un acceso asequible, oportuno y adecuado a una amplia gama de servicios y productos financieros regulados a todos los segmentos de la sociedad mediante la aplicación de enfoques innovadores hechos a la medida. Este programa fue lanzado el 11 de setiembre de 2020. Estos programas implican un reconocimiento por

parte de las autoridades de la necesidad de impulsar el desarrollo de estos nuevos modelos de negocio.

Transformación digital de la actividad financiera: la actividad bancaria se caracterizó siempre por ser innovador en relación con las tecnologías utilizadas, por lo que hay una aceptación generalizada a los avances que propone el sector. En este caso, las empresas FinTech se plantea como complementarias de este sector.

Aislamiento social por pandemia de Covid – 19: esta situación ocasiono que las personas se tuvieron que volcar a los canales digitales, ya fuera que lo desearan o no. Durante este tiempo se generó un crecimiento exponencial del mundo tecnológico, en particular las FinTech ampliaron el acceso al crédito entre otras funciones, a través de sus plataformas en línea, brindando una variedad de productos y servicios a los consumidores de forma rápida y accesible, sin limitaciones geográficas ni de horarios (Altea, 2021). Actualmente, si bien la situación no es la misma los hábitos relacionados con estas tecnologías están arraigados;

Crecimiento del empleo FinTech: en un estudio realizado por la Cámara Argentina de Fintech se menciona que la demanda de puestos relacionados ha tenido un 40% de aumento en el año. Esta premisa implica que las personas se hicieron eco del conocimiento específico que necesitan este tipo de empresas, es decir, que se capacitan en los empleos demandados. El desarrollo del capital humano se puede impulsar con políticas públicas, tales como la implementación de programas de formación docente, impulso de carreras cortas, profundizando la incorporación de ciencias informáticas en las escuelas, promover un aumento sostenido de las tasas de matriculación en las carreras técnicas, programas de seguimiento entre el nivel secundario y los programas terciarios

técnicos y científicos para facilitar la elección de carreras tecnológicas, entre otros (Bárcena, Címoli, Garcia-Bucheca, & Pérez, 2018).

#### Amenazas

Mano de obra poco calificada: en Argentina, de la población económicamente activa solo un tercio estaba en condiciones de educativas y de experiencia laboral para abordar un empleo asalariado registrado en una empresa moderna (Economista, 2021). Este fenómeno que se observa en nuestro país es propio de toda la región en donde, por ejemplo, para el período 2004-2014 se observó un crecimiento en la digitalización del 145%, mientras que el capital humano creció un 23% (Bárcena, Címoli, Garcia-Bucheca, & Pérez, 2018). Un caso renombrado sobre esta circunstancia, fue la búsqueda de Toyota para cubrir puestos de empleo en su planta de Zárate en Provincia de Buenos Aires, en el que la empresa no encontraba varones con secundario completo por debajo de los 25 años que estuviera interesados en cubrir puestos industriales; los varones de menores recursos quedan en el camino y no concluyen sus estudios, que serían los mas aptos para este tipo de empleos, mientras que los de ingresos medios y altos concluyen el secundario pero no parecen estar interesados en empleos industriales (Fernandez, 2021).

Banca tradicional: si bien en el país el número de FinTech es importante, casi triplica la cantidad de bancos, existen unos 8 millones de cuentas, mientras que la banca tradicional posee 71 millones de cajas de ahorro (solamente de ese servicio). Esto indica que las personas si bien, utilizan las billeteras virtuales y demás herramientas relacionadas con las apps, no abandona totalmente el sistema bancario tradicional (Antón, 2021).

Ciberseguridad y robo de información: la incursión de estas tecnologías ha causado un tráfico importante de datos (algunos autores se refieren a los datos como “el

nuevo petróleo”). Para poder resguardarse de esto las empresas deben cumplir con parámetros de seguridad tecnológica emitidos por organismos internacionales, como por ejemplo el Consejo de Normas de Seguridad (Security Standards Council), por lo que el protocolo de información (<https>) debe contar con un certificado de seguridad para la confidencialidad y protección de la integridad de los datos pertenecientes a los usuarios (Tobar Trujillo, 2020). Por lo que se requiere una fuerte inversión en ciberseguridad (tanto en equipo como en personal calificado).

Concentración de la mano de obra calificada: la Cámara Argentina de FinTech observo que la distribución del empleo FinTech se encuentra concentrado en 5 provincias: C.A.B.A., Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y San Luis (Anexo 6).

### *Análisis de costos*

En el presente trabajo se abordó un análisis de los costos del área, teniendo en cuenta los procesos ahí realizados: la mayor incidencia del área son costos de mano de obra directa, no involucra la inclusión de materias primas o materiales a los procesos y sus “salidas” representan servicios a la misma organización.

Partiendo de que la contabilidad de costos implica un procedimiento ordenado de la registración de estos, de manera tal que sirva a los usuarios para determinar lo gastado en las diferentes funciones de la empresa, su acumulación puede realizarse en lapsos de tiempo distintos a los de la contabilidad tradicional. Esto debido a que cumplen la función de informar sobre la gestión interna y mientras más conocimiento se tenga de los costos mejor será la retroalimentación que se tendrá respecto de lo planeado (Chiappai, 2012). Así un análisis de los costos de un área sensible o con gran incidencia, como es en este caso el de recursos humanos de la casa central, permite encontrar dificultades y solucionarlas, obteniendo mejores resultados.

La necesidad de mano de obra calificada para afrontar el nuevo reto FinTech involucra una revisión de los procesos en busca de posibles puntos de mejora e incluso cambios, por ejemplo, en los requisitos esenciales del personal a contratar, dado que menores grados de desarrollo académico luego involucran mayores costos en capacitación o nuevos procesos de reclutamiento, lo cual según lo relevado debe ser prioritario para el área.

El área cuenta con 10 colaboradores, se incluye un organigrama en anexo 7 y se observa que en la contabilidad los costos se tratan como requieren las normas contables por lo que se los acumula durante el ejercicio, siendo en su mayoría relacionados con

mano de obra. El área podría tener una distribución más eficaz de las actividades vinculadas a fin de lograr un mayor control de los costos involucrados y se remarca la necesidad de dar relevancia a actividades que necesitan especial atención como la capacitación del personal.

## Marco Teórico

La temática elegida propone dos ramas a conceptualizar: los costos y las actividades vinculadas a los recursos humanos. Con relación al primer tópico, la búsqueda en los distintos autores se basa en identificar un concepto y la relación de los costos con la toma de decisiones y el sistema ABC. Sobre el segundo, también se identifica un concepto y las tareas que involucran específicamente al área, haciendo hincapié en los aspectos prácticos relacionados con recursos humanos.

Podmoguilnye (2019) define los costos en el marco de los procesos productivos y de los conceptos económicos de valor y precio, como toda vinculación coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores necesarios para lograrlo, es decir, los costos se dan en el marco de un proceso de transformación, por lo tanto, se los debe comprender en vinculación con los factores, las acciones que los consumen y los objetivos de la empresa. El uso de la información de costos en la gestión constituye las bases y fundamentos para el desarrollo de estrategias que generen mejoras en las organizaciones, ya sea porque acierten más en sus decisiones o por que logren ser más eficientes en su accionar. Esto llevaría a una reducción de costos (lo que sirve para mejorar el margen, así como para tener mejores resultados frente a la competencia). El mismo autor propone que la información vinculada a los costos puede tener distintos usuarios, lo que le da a la misma diferentes perfiles: para informar a terceros, para la toma de decisiones, realizar evaluaciones de desempeño, practicar normalizaciones (estandarizar), analizar rentabilidad de negocios, entre otros.

Bendersky (n.a.) realiza una progresión desde el inicio de la utilización de los sistemas contables (con Fray Luca Pacioli) remarcando la necesidad de información sobre

transacciones comerciales, en economías que tenían cada vez mas actores involucrados y mayores sumas de dinero implicadas en el mejoramiento de los procesos industriales, lo que provocó que tomara relevancia la eficiencia en la utilización de recursos. A los fines de poder medir esa eficiencia y obtener ventajas concretas respecto de la competencia se comienza a tratar de conocer con mayor precisión los costos internos. Así ya sea en un proceso simple o complejo, se pueden adicionar los costos de todas las operaciones para obtener los costos totales. El autor propone que el sistema de costos que se decida utilizar deberá brindar parámetros para el control de la gestión sin generar tareas administrativas excesivas, en aras de que la información que se obtenga sea confiable como para poder tomar decisiones en base a esta.

Por último, Horngren (2012) propone que el costo va a ser un sacrificio de recursos que se asignan para lograr un objetivo, medidos como la cantidad monetaria que debe pagarse por adquirir bienes y servicios; y diferencia los costos reales (que son los ya incurridos) de los presupuestados (que son aquellos que se espera sucedan en el futuro). En relación con la toma de decisiones el autor plantea que la determinación de la estrategia y su implementación involucra los ingresos y costos que se deben considerar, lo cual se concreta en la confección de presupuestos, dado que a través de estos se la convierte en planes y se realiza un proceso de comunicación y coordinación dentro de la organización. La comparación de lo incurrido con lo presupuestado ofrece una visión muy clara sobre el desempeño de la empresa con relación a la consecución de su estrategia.

Respecto de las definiciones sobre modelo ABC se realiza un cuadro comparativo con los 3 autores consultados en Anexo 8.

El presente trabajo tomo como base para analizar los costos del área de recursos humanos lo propuesto por Podmoguilnye, así como su concepción del modelo de costos ABC.

Como se mencionó al comienzo de esta sección, dado que el análisis de costos se va a aplicar sobre esta área en específico, resulta necesaria la conceptualización de la gestión de recursos humanos.

Otero, Gago Garcia, Garcia Leal, & S., (2012), proponen que los recursos humanos son el conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforman una empresa y que son especialmente importantes para estas dado que pueden otorgar una deferencia competitiva respecto de las demás empresas del mercado. La importancia que tiene los recursos humanos en una organización se establece en la visión (planteamiento ideal y creíble de cómo se espera sea la empresa en el futuro), misión (objetivos alineados con la visión) y estrategia (forma de organizar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos). Los autores establecen que la misión del departamento de Recursos Humanos es la planificación, adquisición, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento del proyecto empresarial; también la menciona como función estratégica, con lo que se reconoce su participación en la dirección empresarial (construyendo la ventaja competitiva mencionada).

Por su parte, Chiavenato (2007), establece que tanto las organizaciones como los individuos tienen objetivos por alcanzar y que no siempre es una relación de cooperación, muchas veces es una relación tensa y conflictiva, dado que el logro de los objetivos de una de las partes impide o trunca el logro de los de la otra. Sin embargo, este choque de intereses puede resolverse con la reciprocidad: la organización hace por los participantes

(remuneración, seguridad, estatus) y el individuo responde con trabajo y desempeño de sus tareas. El autor define a los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea; constituye un recurso vivo y dinámico en la organización. En cuanto a la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Para el presente trabajo se tomará lo propuesto por Otero, Gago Garcia, Garcia Leal, & S. Se incluye en Anexos el diagrama de las funciones y actividades de Recursos Humanos dispuesta por los autores, tomadas como basamento para el presente reporte (Anexo 9).

## Diagnóstico del área

Como se mencionó en los objetivos, el análisis del área se realizará sobre la oficina de Recursos Humanos de la casa central de Tarjeta Naranja, atendiendo a que es la que coordina las demás sucursales.

Con relación a la organización de la se observó que cuenta con dos grandes centros: administración y salud laboral. La empresa indicó que en estas dos subdivisiones ha incluido todas las actividades vinculadas con los recursos humanos, que a lo largo del tiempo han crecido pero que no consideraron necesaria una mayor división. Cabe destacar que el reclutamiento del personal está inmerso en la rutina administrativa, es decir, no ha tenido grandes cambios a lo largo del tiempo siendo que la empresa ha dado un giro importante a su perfil con la última incursión como FinTech. Tampoco se observa la implementación de un plan permanente de capacitación.

El área realiza actividades que no tienen una diferencia palpable con las de empresas de otros rubros, lo que ha llevado a despidos masivos (por ejemplo, al adquirir nuevas unidades de negocio se opta por renovar todo el personal en lugar de capacitarlo, siendo que muchos se encuentran en edades aptas para lograr su inclusión en este nuevo esquema); estos despidos representan un costo importante que podría reducirse si, por ejemplo, se realizara una evaluación de las aptitudes de cada empleado ubicándolo en una escala respecto de los perfiles buscados y capacitando en la medida que sea necesario. Esto no solo reduce los costos, sino que pone en valor a la persona que desea conservar su empleo.

Tareas de Administración	
Reclutamiento	Debe conocer las tareas involucradas en cada puesto.
Legajos	Confección del legajo de cada empleado y actualización.
Parte de novedades	Datos de los empleados dados de baja, cantidad de horas trabajadas, horas extras, gratificaciones especiales, entre otras) para la liquidación mensual de los sueldos (esto hace que tengan un permanente contacto con los jefes de otras áreas).
Personal temporario	Recibe la documentación vinculada con el personal temporario y pasantes.
Bonos del sueldo.	Se encargan de la entrega de los bonos de sueldo.
Otras	Ante el fallecimiento de un empleado, caso en el cual asesoran a los familiares sobre los pasos a seguir para el cobro de los haberes adeudados, seguros y cualquier otra prestación involucrada.
	En relación con el bienestar de los colaboradores, por ejemplo, en programas tales como el material escolar para los empleados se ocupan de relevar en todas las áreas la cantidad de hijos de cada empleado.
	Gestiona y asesora sobre residencias vacacionales.
	Desarrolla los espacios de esparcimiento (establecen los elementos básicos que deben incluirse, como por ejemplo sillones, TV, mesas, sillas, heladera, etc.).

Tabla 1. Tareas de Administración.

Tareas de Salud Laboral	
Exámenes periódicos	Generando un listado por área de cada colaborador que se citan progresivamente en una clínica de medicina laboral.
	Seguimiento a los exámenes médicos que deben realizarse los colaboradores que ingresan y finalmente archivan la documentación en el legajo de cada uno de estos.
Accidentes laborales	Cuentan con un especialista en seguridad e higiene que acompaña el desarrollo de las medidas de prevención, así como con la respuesta a las situaciones que ocurren, siendo el responsable de que la seguridad laboral sea una actividad permanente.

Tabla 2. Tareas de Salud Laboral.

## Plan de implementación

El presente plan apunta a dar solución a los aspectos relevados en el área de recursos humanos de la casa central de Tarjeta Naranja S.A., aplicando un sistema de costeo por actividades y proponiendo una nueva organización del área.

Objetivos del plan de implementación:

- Reorganizar la distribución de las funciones del área (proponiendo un nuevo organigrama);
- Determinar las actividades para esta nueva organización y el costo asignado utilizando la escala salarial del convenio colectivo de trabajo vigente para empleados de comercio y su proyección para los próximos 6 meses;
- Establecer un cronograma para la implementación de los cambios para los próximos 3 meses;
- Presentar un presupuesto para la implementación del plan;
- Determinar correcciones a posibles desviaciones.

Los colaboradores que actualmente conforman el área no resultan suficientes para el nivel de subdivisión propuesto en el presente plan, por lo que se propone la inclusión de 5 personas más con perfil administrativo, dado que los necesarios con título profesional ya forman parte del área y no habría un incremento de sueldos de mayor jerarquía en el área, lo que dejaría un total de 15 personas a jornada completa.

### Limitaciones

En cuanto a las limitaciones se destaca que está dirigido a las necesidades presentes de mano de obra especializada vinculadas con el nuevo rubro que la empresa

va a iniciar y lo publicitado respecto de los perfiles de los colaboradores, por lo que si hubiera cambios en la orientación de los negocios de Tarjeta Naranja en algún otro rubro que no tenga relación con lo planteado, se debería rever si este esquema resulta útil.

Otra limitación es la necesidad de optimizar sin cambiar los elementos de base del área en cuanto a espacio físico, dado que requerir mayores o mejores instalaciones implicaría diferir aún más en el tiempo la implementación del plan, involucrando otras áreas que también llevaran adelante el proceso respetando sus propios plazos. Esto también implicaría un aumento de los costos del plan (en mano de obra, materiales, materias primas, etc. para una nueva oficina) que busca dar respuesta a lo relevado en el corto plazo.

Si la empresa considera que la centralización de las actividades del área de recursos humanos de la casa central no resulta conveniente, se debería rever el esquema planteado a fin de que se pueda aplicar en menor escala (con menor cantidad de personas) y lograr los mismos objetivos. Esto puede surgir como consecuencia de que muchas zonas o regiones tienen idiosincrasias propias que, en la generalización de los procesos, pueden llevar a resultados negativos. Como respuesta a esta limitación se puede tomar el esquema planteado y aplicarlo por regiones, por ejemplo: Cuyo, Patagonia, Litoral, Noroeste, etc.

El presente plan requiere que se incluyan nuevas personas, por lo que se realizará una búsqueda de los perfiles necesarios (que son en su mayoría administrativos) y se espera residan en las cercanías a la casa central. Una limitación podría surgir si no se encuentran los perfiles necesarios para la nueva organización del área.

## Desarrollo del plan

- A. Nuevas áreas con detalle de las funciones a realizar (se toma como base lo descrito en el anexo 9) y desagregación de cada función, organizando por actividad para determinar el costo para los próximos 6 meses. El organigrama propuesto se incluye en anexo 10.

*Planificación de los recursos humanos:* integrada por el jefe de personal y 2 colaboradores, la inclusión del jefe de personal se justifica en la relación de la función con las demás áreas, el relevamiento de las aptitudes necesarias para cada uno de los puestos a cubrir, la formación de una base de datos de las personas entrevistadas y la necesidad de realizar una gestión estratégica de los recursos humanos a incluir, en aras de lograr cubrir las aptitudes descritas en el presente trabajo (lo cual al tomar el rango de estratégico se incluye en los relevamientos periódicos que tenga el jefe de personal con la gerencia). Se recomienda incluir a los dos colaboradores que tienen experiencia en la realización de entrevistas laborales.

Sus actividades serán: procesos de selección y reclutamiento, relevamiento de el grado de educación alcanzado por los colaboradores de la empresa y confección de manual de funciones de cada puesto (así como realizar su actualización).

### Actividad: Selección y reclutamiento

1. Detección de la necesidad de personal en algun área específica;
2. Comunicación por medio magnético del puesto a cubrir
3. Detección de requisitos básicos para el puesto (en manual de funciones actualizado)
4. Búsqueda en base de datos de perfiles acordes a los requerido

5. Publicación de búsqueda laboral
6. Entrevista de los seleccionados y eliminación de aquellos cuyos perfiles no se adaptan a los requerido (no respecto del perfil académico, sino psicológico y de aptitudes para el puesto y la empresa; como se menciona en la introducción, la empresa busca perfiles disruptivos y con capacidad para adaptarse al cambio)
7. Entrevista de los que pasaron el punto anterior
8. Decisión de persona apta y comunicación a Jefe de Personal, que comunica la situación al responsable del área que solicita y toman la decisión de contratar o no. De no contar con la aprobación del responsable del área se vuelve al punto 7 (y se revisan los perfiles que pasan la primera entrevista). Si tampoco hubiera una persona acorde, se publica nuevamente la búsqueda.

Actividad: Confección y actualización de manual de funciones de cada puesto: los colaboradores asignados al área deben mantener actualizado el mismo, en contacto con los responsables de las áreas, para lograr una clara comprensión de los requisitos necesarios a la hora de contratar personal. Como se mencionó en el presente trabajo la empresa se encuentra en un proceso de cambio hacia una nueva rama de negocio, lo que llevo a que sus recursos humanos no estuvieran acordes con los conocimientos necesarios. Como parte de sus funciones diarias llevaran adelante el relevamiento del grado académico alcanzado por los colaboradores de cada sucursal a fin de que los procesos de capacitación sean mas efectivos.

*Administración de personal:* formado por un colaborador a cargo y 3 colaboradores que se distribuyen las tareas. Se busca que todas las funciones relacionadas con documentación y legajos converjan aquí a fin tener todo reunido en un solo lugar físico y un mejor control de los mismos, limitando así el acceso a los legajos a otros

colaboradores; las demás funciones del área que involucren documentación que deba incluirse en los legajos deberán remitirla a esta subdivisión.

Sus actividades serán: confección de legajos, mantenimiento de los mismos actualizado (instando al colaborador a completar la documentación cuya presentación estuviera a su cargo), control de horas trabajadas, descargando la información que surge del reloj de marcación, confección de novedades mensuales para liquidación de sueldos y envío de las mismas a área de liquidaciones (esto debe instrumentarse mediante un formato electrónico – para su conservación – y gestionarse con anticipación al cierre de la liquidación de cada mes; incluye: horas trabajadas, ausentismos, descuentos por embargos de familia y comerciales, vacaciones, licencias especiales, sanciones); aquellas cuestiones que involucren a los colaboradores (como por ejemplo la presentación de certificados de nacimiento de sus hijos, certificados escolares, actas de matrimonio o certificados analíticos de estudios alcanzados) las cuales tienen incidencia en la liquidación mensual del colaborador pero que no cambian a lo largo del tiempo también deben ser informadas; realización del archivo de documentación que surja de otras funciones pero que se deba incluir en el legajo de cada colaborador. Las tareas vinculadas con la administración se van a diagramar en relación con la cantidad de horas trabajadas por los colaboradores del área sin realizar una desagregación de cada tarea, dado que, como se puede ver en la descripción de estas, no se requiere mayor especificidad.

*Seguridad y salud laboral:* a cargo Lic. en Seguridad a Higiene y 3 colaboradores. La empresa ya cuenta con este profesional.

Sus actividades serán puesta en marcha de campañas de concientización de los riesgos involucrados, realizando un relevamiento periódico de las señalizaciones y demás

implementos necesarios para generar un ambiente seguro para los colaboradores (considerando además que estos implementos resultan obligatorios por los organismos municipales y de control – como la superintendencia de aseguradoras de riesgo del trabajo que exige la exhibición de cartelera informativa para el empleado – y gestionando su estado óptimo, por ejemplo tener control de la vigencia de los matafuegos). Confeccionar planes de acción para los casos en que haya accidentes o heridos de distinto tipo o grado. Llevar un relevamiento de los exámenes periódicos de los empleados y remitir toda la documentación que surja a la subdivisión de administración.

#### Actividades de relevamiento de elementos de seguridad

1. Realizar un control físico de cada uno de los implementos;
2. Registrar en una base de datos aquellos que requieren revisión periódica (como es el caso de los matafuegos);
3. Dar capacitación a los colaboradores de las sucursales sobre aspectos como salidas de emergencia, utilización de matafuegos, como actuar ante una situación de emergencia (como por ejemplo un sismo) designando un responsable por sucursal para organizar a los demás colaboradores y clientes que se encontraran en el lugar o por piso (si la sucursal tuviera mas de un piso);

#### Actividades de control de exámenes periódicos y archivo:

1. Ante el ingreso de un nuevo colaborados y luego una vez al año se contacta a la clínica de medicina laboral para organizar los turnos de los colaboradores de cada sucursal;
2. Controlar que todos los colaboradores citados hayan concurrido;

3. Recibir la documentación del examen con la firma del profesional de la clínica y comunicar al colaborador alguna circunstancia que se hubiera detectado;
4. Remitir a administración la documentación para su archivo en cada legajo.

*Beneficios y desarrollo:* formado por 4 colaboradores, la subdivisión tendrá un responsable y un subordinado para “Beneficios” e igual para “Desarrollo”. Esta subdivisión encuentra su justificación en uno de los pilares de la cultura manifestada por la empresa: las personas son el centro de sus actividades, lo cual también incluye a los colaboradores. Por esto, tener una subdivisión orientada a la creación y seguimiento de programas y beneficios para los empleados resulta acorde con lo propuesto y que implica abandonar la percepción de que la gestión de recursos humanos es meramente discursiva. Se propone darle dos partes: una que se ocupe de beneficios o cuestiones relacionadas con la actividad laboral (gestión de las prestaciones por accidente o enfermedad; gestión de los fondos de retiro anticipado) también relacionado con programas y prestaciones de esparcimiento (como espacios de uso común de los colaboradores en las sucursales y gestiones especiales para descuentos en hoteles, cabañas, campings) e indumentaria; y otro que impulse y desarrolle la capacitación (cursos cortos relacionados con la nueva rama de la firma, así como de otras especialidades siempre en pos de un mejor desempeño para la empresa) y la realización de carreras de grado y posgrado (con la consecución de convenios especiales de descuento). Propongo estas áreas vinculadas porque la capacitación de los recursos humanos se traduce en un beneficio para la empresa, pero también lo es para el colaborador a nivel personal, lo que genera el desafío de lograr fidelidad y que esa inversión realizada por la empresa no se pierda.

Actividades de beneficios para los empleados:

Prestaciones asistenciales – indumentaria:

1. Recepción de la solicitud del empleado afectado;
2. Orientación de los pasos a seguir y pase a archivo de la documentación generada;
3. Relevamiento del total de colaboradores y determinación del uniforme laboral para el año en curso;
4. Solicitud de presupuestos y compra de equipo completo (pantalón, remera, saco, campera);
5. Distribución de la indumentaria, confeccionando una lista para la firma de conformidad del colaborador.

Lugares de recreo y esparcimiento:

1. Contacto de hoteles y campings para presupuestar estadías y por grupo familiar;
2. Proponer un descuento a la gerencia para ofrecer a los colaboradores, el cual quedará a cargo de Tarjeta Naranja S.A.
3. Establecer los requisitos necesarios para acceder al beneficio, así como lo que incluye el mismo (cantidad de días, servicio disponible – media pensión, all inclusive);

Actividades de desarrollo:

1. Contactar a centro de capacitación para cursos cortos sobre los nuevos requisitos mencionados y proponer un descuento a cargo de la empresa para los colaboradores;
2. Contactar a universidades para proponer acuerdos en carreras de pre grado, grado y pos grado, también con un descuento para el colaborador a cargo de la empresa;

3. En ambos casos es posible establecer requisitos para conservar el beneficio o beca (como por ejemplo cantidad de materias aprobadas al finalizar un ciclo lectivo o tiempo de permanencia, para el caso de las carreras de pre grado y grado);
4. Realizar un seguimiento de los colaboradores que se encuentren recibiendo el beneficio.
5. Becas para hijos de los empleados: pueden consistir en ayuda con materiales escolares e indumentaria según los requeridos por cada establecimiento educativos; por lo que resulta necesario realizar un relevamiento a cada colaborador.

En el anexo 11 se incluye el cuadro con la determinación del costo de mano de obra para los 15 colaboradores que conforman el área desde noviembre 2021 hasta abril 2022 (Servicio., 2021) que totaliza \$ 6.252.286,67. Se espera que el presente plan comience a ejecutarse a partir de noviembre de 2021. Se propone una reunión con el Jefe de personal para darle copia impresa del mismo y explicación detallada. Las personas necesarias se absorberán inmediatamente por el área, es decir, se espera que no haya demoras de ningún tipo.

#### B. Cronograma de implementación. Diagrama de GANT

Se estima que la implementación de este plan puede realizarse de inmediato dado que las personas a incorporar al área forman parte de la casa central de la empresa, con lo que podrían empezar de inmediato en sus funciones. Considerando que el plan comenzaría a ejecutarse, en lo relacionado al calculo de los costos, a partir de noviembre de 2021, se propone la realización de una reunión para introducir a todos los colaboradores involucrados en la nueva organización del área, así como en las tareas que

realizarán, las subdivisiones deberían estar operando por separado y sin mayores dificultades, y lograr la operatoria del sector con la especificidad propuesta. Se adjunta en anexo 12 el diagrama. Si bien la puesta en marcha de las actividades propuestas puede llevar un tiempo de pulido hasta que los colaboradores se ajusten a sus nuevas tareas, deberían estar trabajando en el área de Recursos Humanos a partir del 1/11/2021.

#### C. Cursos de acción ante desviaciones

Acciones vinculadas con los costos: luego de realizar la nueva estructuración del área y atendiendo a los costos presupuestados, si fuera necesaria una reducción de los mismos por resultar inadecuada para la gerencia se sugiere la absorción de la subdivisión de administración en Planificación, eliminando dos de los administrativos incluidos, lo que implica una reducción de los costos en el período indicado de \$823.050,21.-

#### D. Modo de implementación

A fin de implementar la propuesta se considera un proceso de tres semanas: durante la primera se inicia con un contacto virtual con el Jefe de Personal a fin de hacerle llegar el plan, darle una introducción, instar a la preselección de los colaboradores que se van a sumar y organizar el mobiliario de la oficina.

Durante la segunda semana, se realizaría la visita presencial en la que se instruirá al personal que ya tiene la oficina con sus nuevas tareas y se entrevistará a los preseleccionados; lograda la selección de los colaboradores, se los instruirá en sus tareas. Finalmente, durante la tercera semana se espera trabajar en el área a fin de acompañar en cuestiones prácticas que pudieran surgir, continuando el contacto de forma virtual hasta que se logren afinar las dudas y circunstancias que pudieran presentarse.

## Conclusiones

La empresa analizada cuenta con una importante trayectoria en nuestro país, dándole la capacidad de afrontar nuevos planes y estrategias con gran holgura. Al iniciar la investigación fue muy simple encontrar datos sobre los servicios que brinda la empresa, todos dispuestos de manera muy pintoresca para los consumidores. Con el avance del mismo, se detecta que los diferentes autores consultados rescataban la necesidad de vincular estrategias como la de Tarjeta Naranja con una gestión adecuada de mano de obra, por las características específicas que debe tener, es decir, con la incursión de la empresa en la rama FinTech se logro una importante incidencia en los usuarios, que debía acompañarse con una renovación en esta área que tiene a su cargo la coordinación de los recursos humanos de las demás sucursales.

En el primer contacto del área se pudo constatar que tal premisa no se cumplía y el área había quedado inmersa en la rutina administrativa sin hacerse eco de las nuevas necesidades que la empresa planteaba en sus reportes de sustentabilidad, página web oficial y página web destinada específicamente a prensa. Con esto en mente se idea un plan que permita una gestión adecuada de los recursos humanos, dividiendo las tareas y agregando colaboradores. Esto si bien se traduce en una mayor incidencia en el costo de mano de obra, implicaría una mejora en los servicios prestados por el área, que se traduce en un beneficio para Tarjeta Naranja S.A., menos pérdidas por despidos y un aprovechamiento mas eficiente de los costos de capacitación. Siempre teniendo en presente el concepto de que los costos se relacionan con los ingresos.

El desarrollo de la presente investigación resulta un aporte para que aquellas empresas que comienzan a operar en rubros con mucha incidencia tecnológica, a fin de

que tengan en cuenta las aptitudes necesarias para sus recursos humanos, evitando luego despidos, renunciaciones, procesos de selección poco fructíferos y repetitivos, entre otros, que representan pérdidas de dinero. También se considera que la valorización en la gestión de los recursos humanos en general logra la fidelización necesaria que justifica la inversión en capacitación de la mano de obra, así como cualquier otro beneficio que represente desembolsos para la empresa.

## Bibliografía

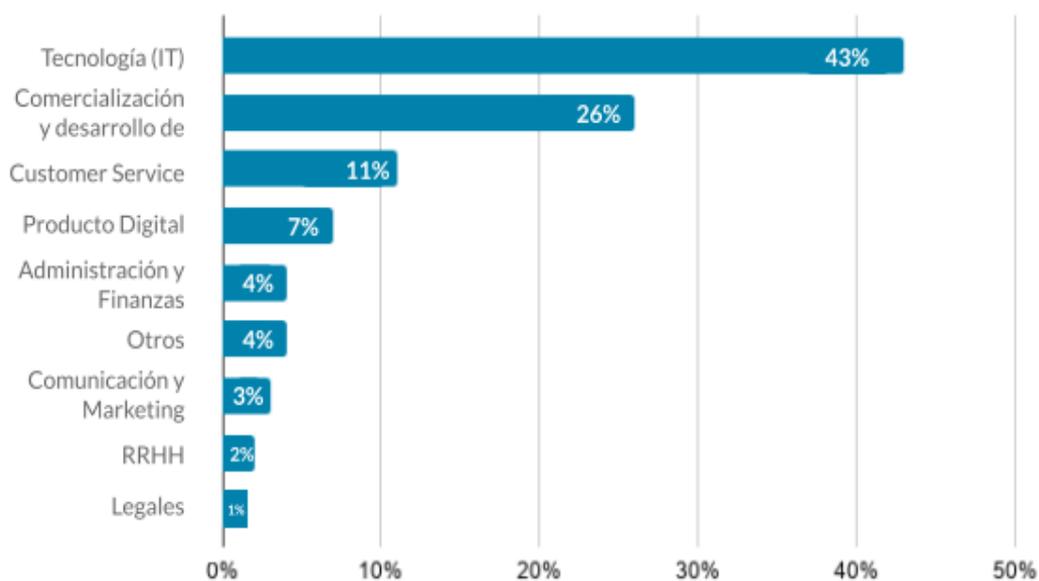
- Altea, C. (2021). El sueño de la FinTech propia: cuanto cuesta transformar una empresa en una financiera digital. *iProUP*, <https://www.iproup.com/economia-digital/24024-revelan-cuanto-sale-la-transformacion-de-financiera-a-fintech>.
- Antón, M. (18 de Agosto de 2021). *iproup.com*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>
- Bárcena, A., Címoli, M., Garcia-Bucheca, R., & Pérez, R. (2018). Datos, algoritmos y políticas. La redefinición del mundo digital. *Publicación de las Naciones Unidas*. Santiago, Chile.
- Bendersky, E. (s.f.). *ABC - ABM Gestión de costos por actividades*. Buenos Aires: Editorial de las ciencias.
- Chiappai, S. (2012). Implementación de un sistema de costeo en la empresa KCM S.R.L. *Tesis*. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- De Haro Garcia, J. M. (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos humanos. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones.*, 293-305.
- De la Torre, T. (2018). El FinTech: la nueva revolución del sistema financiero. *Revista Digital INESEM*, <https://revistadigital.inesem.es/juridico/fintech/>.
- Dergarabedian, C. (28 de 12 de 2020). *Iprofesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/330314-fintech-los-perfiles-mas-demandados>
- Dos Santos, S., & Marx, R. (2021). Managing organizational paradoxes: a case in the financial industry. *Revista de Gestao.*, 147-162.
- Economista, E. (16 de Agosto de 2021). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-08-empleo-y-trabajo-en-argentina/>
- Fernandez, M. (6 de Agosto de 2021). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/educacion/2021/08/06/caso-toyota-por-que-la-empresa-no-consigue-jovenes-con-secundario-completo-para-puestos-de-150-mil-pesos/>
- FinTech, C. A. (2021). *Evolución del empleo FinTech 2021*.
- Great Place To Work. (s.f.). *Greatplacetowork.com.ar*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/perfiles-empresa/perfil-naranja>
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación .
- Iprofesional. (27 de Junio de 2021). *www.iprofesional.com*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/343996-afip-incrementa-controles-sobre-billeteras-virtuales-que-cambia>
- Magallón Rosa, R. (2016). El ADN de la Generación Z. Entre la economía colaborativa y la economía disruptiva. *Revista de Estudios de Juventud*. N. 114., 29-44.

- Medina - Chicaiza, P., & Leon-Aguagallo, L. (2019). Procedimiento metodológico para la implementación de soluciones FinTech en PyMEs de comercio. Ecuador.
- Morel, D. L. (2016). Diseño de sistema de costeo ABC y su incidencia en la toma de decisiones en la gerencia de Recursos Humanos de Tarjeta Naranja. Argentina.
- NaranjaX. (s.f.). Obtenido de <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>
- Núñez, G., & Furquim, J. (2018). Política de competencia y convergencia de sectores. *Publicación de las Naciones Unidas*. Santiago, Chile.
- Otero, E., Gago Garcia, M., Garcia Leal, C., & S., L. B. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Mc Graw Hill Education.
- Podmoguilynne, M. G. (2019). *Costos para una gestión estratégica y sustentable*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.
- Pollari, I. (2016). The rise of Fintech opportunities and challenges. *Jassa-the Finsia Journal of Applied Finance*, 15-21.
- Ressler, E., & Piedra, I. (2020). FinTech: Aplicación a las finanzas corporativas. Córdoba, Argentina.
- Rodriguez, C. D., & Soares de Noronha, M. (2021). *What companies can learn from unicorns startups to overcome the Covid-19 crisis*. Obtenido de Innovation & Management Review.: <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2021-0011>
- Sarquis, M. V. (13 de agosto de 2020). Analisis de las FinTechs en Argentina bajo el marco Cynefin: contexto complejo con alta incertidumbre y líderes con poca aversión al riesgo. Buenos Aires, Argentina.
- Servicio., F. A. (2021). <http://www.faecys.org.ar/>. Obtenido de <http://www.faecys.org.ar/general-mayo-2021-a-abril-2022/>
- Sticco, D. (25 de Febrero de 2021). Por la crisis sanitaria, en todo el 2020 la economía argentina perdió el equivalente a poco mas del PBI de un mes. *Infobae*.
- sustentabilidad.naranjax.com*. (2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com>
- Tarjeta Naranja S.A. (2019). *Reporte de Sustentabilidad Anual*.
- Tarjeta Naranja S.A. (2021). <https://www.naranjax.com>. Obtenido de <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>
- Tarjeta Naranja S.A. (2021). [www.prensa.naranjax.com](http://www.prensa.naranjax.com). Obtenido de <https://prensa.naranjax.com/>
- Tobar Trujillo, A. F. (2020). La Banca Argentina y la Transformación Digital - Caso Banco Galicia. Bogotá, Colombia.

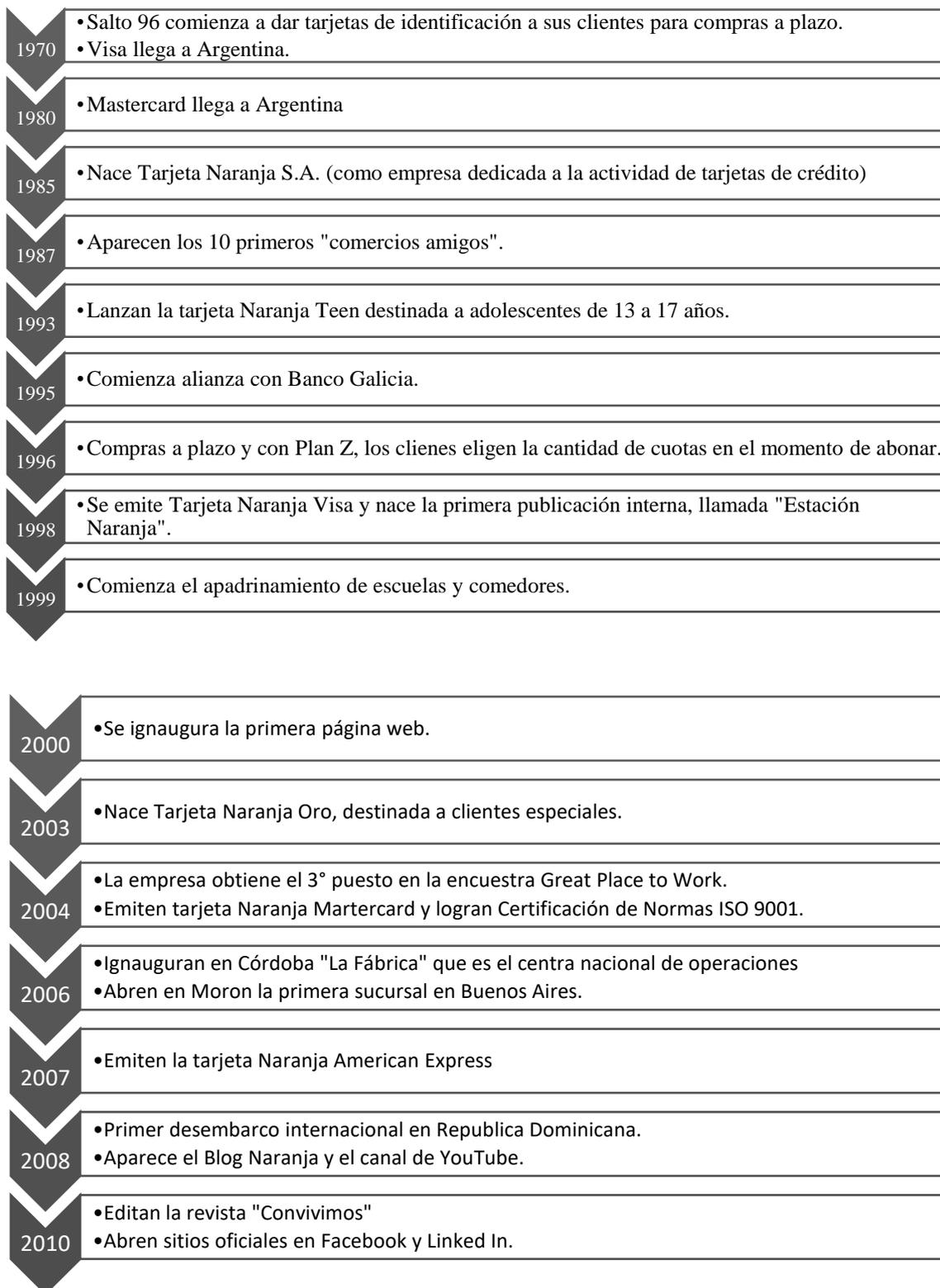
## Anexo 1 – Distribución empresarial. (FinTech, 2021).

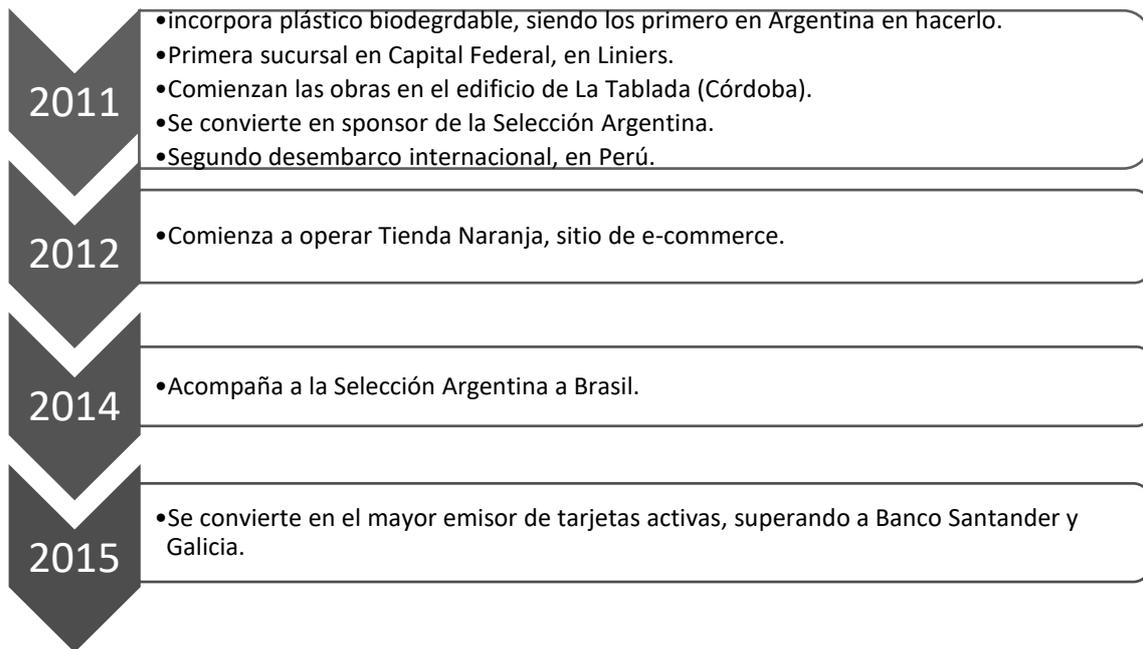
Vertical	Empresas	Participación
Pagos Digitales	82	27%
Créditos	66	22%
Proveedor Tecnológico	36	12%
Servicios Fintech B2B	34	11%
Blockchain & Cripto-Activos	28	9%
Inversiones	21	7%
Insurtech (Seguros)	15	5%
Financiamiento Colectivo	14	5%
Seguridad Informática	6	2%
<b>Total:</b>	<b>302</b>	<b>100%</b>

## Anexo 2 – Empleos mas demandados. (FinTech, 2021).



### Anexo 3 – Evolución cronológica de Tarjeta Naranja. (Morel, 2016)





## Anexo 4 – Constancia de CUIT de Tarjeta Naranja S.A.

<b>CONSTANCIA DE INSCRIPCION</b>	
 	
<b>TARJETA NARANJA SA CUIT: 30-6837634-9</b> Forma Juridica: <b>SOC. ANONIMA</b> Fecha Contrato Social: <b>04-09-1995</b>	
IMPUESTOS/REGIMENES NACIONALES REGISTRADOS Y FECHA DE ALTA	
SICORE-IMPTO S/ BS PERSONALES - 293	01-2021
PERCEPCION IMPUESTO PAIS - 989	01-2021
PERCEPCION IMPUESTO PAIS - 983	01-2021
REC IBB - PBA - SERV DIGIT PR - 964	01-2021
CABA Percep IBB Serv Digital - 962	01-2021
MPA LAS GAN- BENEF DEL EXT. - 820	04-2019
MPA LAS GAN- BENEF DEL EXT. - 822	12-2019
MPA LAS GAN- BENEF DEL EXT. - 901	02-2021
RGG INF. - PARTICIPACIONES SOCIARIAS	01-2021
RGG INF. - CITI - COMPRAS	01-2020
RGG INF. - TARJETAS DE CREDITO	01-2019
RGG INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF	12-2009
SICORE-PREMIO JUEGOS Y C.DEP - 434	05-1997
NA	12-1995
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 40	03-2004
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 94	01-2000
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 116	01-2000
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 179	03-2018
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 213	12-1995
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 594	01-2021
SICORE-IMPTO A LAS GANANCIAS - 775	05-2012
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 740	01-2000
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 742	03-2015
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 748	11-2003
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 750	10-2004
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 754	03-2015
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 755	03-2018
RGG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR	01-1996
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 212	03-2018
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 214	03-2018
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 264	07-1996
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 493	03-2018
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 777	05-2010
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 831	11-2011
GANANCIAS SOCIEDADES	12-1995
OP-ACCIONES O PARTICIPACIONES	05-2003
Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia. Esta constancia no da cuenta de la inscripción en: - Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto. - Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 28 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681. - Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto. - Responsable Deuda Ajena Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.	
ACTIVIDADES NACIONALES REGISTRADAS Y FECHA DE ALTA	
Actividad principal: 649225 (F-88) SERVICIOS DE ENTIDADES DE TARJETA DE COMPRA Y/O CREDITO	Mes de inicio: 11/2013
Secundaria(s): 881300 (F-88) EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS	Mes de inicio: 11/2013
829900 (F-88) SERVICIOS EMPRESARIALES N.C.P.	Mes de inicio: 03/2021
649999 (F-88) SERVICIOS DE FINANCIACION Y ACTIVIDADES FINANCIERAS N.C.P.	Mes de inicio: 07/2021
Mes de cierre ejercicio comercial: 12	
DOMICILIO FISCAL - AFIP	
LA TABLADA 451 - BARRIO - CENTRO CIUDAD DE CORDOBA NORTE 5000-CORDOBA	
IMPUESTOS PROVINCIALES - FECHA DE ALTA	
IBB CONVENIO MULTILATERAL - ACTIVO	03/1995
JURISDICCIONES ADHERIDAS - FECHA DE ALTA	
901 CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES	desde: 06/2008
902 BUENOS AIRES	desde: 01/1998
903 CATAMARCA	desde: 07/1998
904 CORDOBA	desde: 12/1995
905 CORRIENTES	desde: 12/2000
908 ENTRE RIOS	desde: 11/2000
910 JUJUY	desde: 10/2000

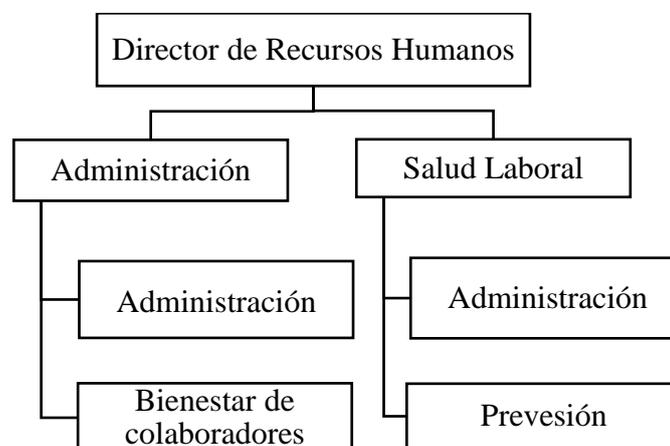
## Anexo 5 – Constancia de CUIT de Tarjetas Regionales S.A.

<b>CONSTANCIA DE INSCRIPCION</b>	
 	
<b>TARJETAS REGIONALES S A CUIT: 33-69379173-9</b> Forma Jurídica: <b>SOC. ANONIMA</b> Fecha Contrato Social: <b>11-09-1997</b>	
<b>IMPUESTOS/REGIMENES NACIONALES REGISTRADOS Y FECHA DE ALTA</b>	
GANANCIAS SOCIEDADES	11-1997
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 94	01-2000
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 116	01-2000
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 150	11-1999
NA	01-1999
BP-ADICIONES O PARTICIPACIONES	05-2003
REG. INF. - PARTICIPACIONES SOCIETARIAS	01-2007
REG. INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF	12-2009
Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22621 y sus modificatorias 22762 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.	
Esta constancia no da cuenta de la inscripción en:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.</li> <li>- Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 28 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681.</li> <li>- Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.</li> <li>- Responsable Deuda Ajena Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES NACIONALES REGISTRADAS Y FECHA DE ALTA</b>	
Actividad principal: 649999 (F-883) SERVICIOS DE FINANCIACION Y ACTIVIDADES FINANCIERAS N.C.P.	Mes de inicio: 11/2013
Secundaria(x):	
Mes de cierre ejercicio comercial: 12	
<b>DOMICILIO FISCAL - AFP</b>	
PERON JUAN TTE.GRAL. 430 Piso:19 1038-CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES	
<b>IMPUESTOS PROVINCIALES - FECHA DE ALTA</b>	
BBB CONVENIO MULTILATERAL - ACTIVO	03/2008
<b>JURISDICCIONES ADHERIDAS - FECHA DE ALTA</b>	
901 CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES	desde: 03/2008
913 MENDOZA	desde: 01/2013
<b>ACTIVIDADES PROVINCIALES REGISTRADAS Y FECHA DE ALTA</b>	
Actividad principal: 642000 NAES Servicios de sociedades de cartera	Art. 2 desde: 03/2008
Secundaria(x): 643001 NAES Servicios de fiducias	Art. 2 desde: 03/2008
643009 NAES Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares n.c.p.	Art. 2 desde: 03/2008
648100 NAES Arrendamiento financiero, leasing	Art. 2 desde: 03/2008
648290 NAES Servicios de crédito n.c.p.	Art. 2 desde: 01/2013
649991 NAES Servicios de socios inversiones en sociedades regulares según Ley 19.550 - S.R.L., S.C.A, etc; excepto socios inversiones en sociedades anónimas incluidos en 649999 -	Art. 2 desde: 03/2008
649999 NAES Servicios de financiación y actividades financieras n.c.p.	Art. 2 desde: 03/2008
661991 NAES Servicios de emisión y recepción de fondos desde y hacia el exterior	Art. 2 desde: 03/2008
Vigencia de la presente constancia: 12-09-2021 a 12-10-2021	
Hora 09:55:12 Verificador 110714159183	
    	
los datos contenidos en la presente constancia deberán ser validados por el receptor de la misma en la página institucional de AFP <a href="http://www.afp.gob.ar">http://www.afp.gob.ar</a>	

Anexo 6 – Distribución de mano de obra por provincia. (FinTech, 2021).

Provincia	Cantidad de personas
CABA	8.188
Buenos Aires	4.417
Córdoba	1.004
Santa Fe	473
San Luis	264
Mendoza	178
Entre Ríos	95
Tucumán	56
Jujuy	8
Misiones	8
Neuquén	8
Salta	8
Chaco	7
Chubut	4
Corrientes	4
San Juan	4
La Pampa	1
Río Negro	1
<b>Total:</b>	<b>14.728</b>

Anexo 7 – Organigrama (Elaboración propia).



## Anexo 8 – Comparación de conceptos ABC por autores. (Elaboración propia).

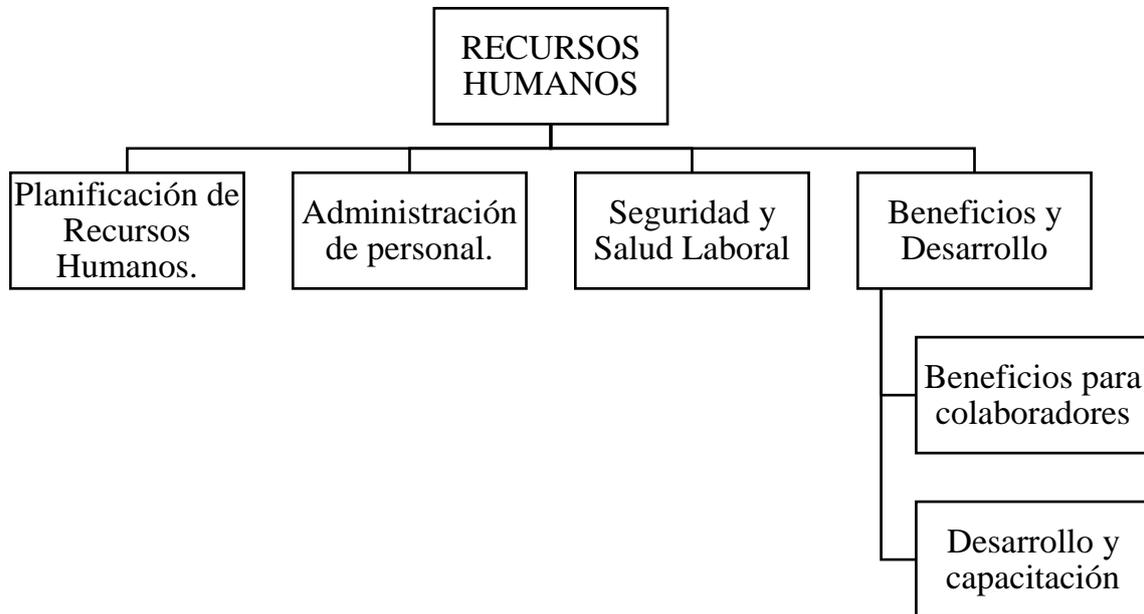
Autor	Concepto ABC	Principales aspectos relacionados con las actividades
Marcelo Gustavo Podmoguilnye	Las actividades son las acciones coordinadas y dirigidas a añadir valor a los productos, por lo que el sistema implica la desagregar los procesos productivos en actividades.	<p>Los productos no consumen factores, los productos son originados por las actividades y por lo tanto, solo estas consumen factores.</p> <p>Metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar actividades macro, es decir, las que tienen otras actividades bajo su influencia;</li> <li>• Toda actividad tiene que tener un consumo de factores al ponerla en marcha.</li> <li>• Cost sender: unidad física que fundamente el consumo que las actividades hacen de cada factor. Relación causal entre el factor consumido y la actividad que lo demanda.</li> <li>• Cost Driver: interacciones que hay en el proceso.</li> </ul> <p>Macroactividades: son funciones (relacionados con los factores críticos de la empresa, como vender, fabricar, desarrollar) y procesos (son las actividades vinculadas con las funciones, por ejemplo planificación de la producción, almacenamiento)</p> <p>Microactividad: son operaciones (acciones que se realizan dentro del proceso, por ejemplo, compra de materiales, recepción y control de materiales) y tareas (son actividades de menor rango jerárquico comprendidas dentro de las operaciones, por ejemplo, detección de la necesidad de materiales, confección de orden de compra).</p> <p>Clasificación de actividad según el nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unitario: actividades que tienen vinculación directa y unívoca con cada unidad de producto o servicio y por lo tanto el inductor de los costos será unitario o coincidirá con la unidad de producto o servicio;</li> <li>• Lineal o artículo: vinculan su accionar con y costos acumulados a las líneas de productos o servicios existentes en la organización.</li> <li>• Lote: vinculan su accionar y sus costos acumulados con lotes, siendo “lote” ordenes de fabricación, ordenes de compra, etc.;</li> <li>• Apoyo: actividades de soporte de los procesos productivos. Sostienen a las actividades de otros niveles.</li> </ul> <p>Clasificación de las actividades en función de la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indispensables: acciones esenciales para la organización, con un alto contenido de valor agregado al objetivo de la empresa y que deben ser gestionados para lograr mayor eficiencia;</li> </ul> <p>Discrecionales: acciones con poco o nulo valor agregado, escasa significatividad en el costo y que luego de analizada su participación en el proceso de agregación de valor podrían llegar a ser eliminadas.</p>

Autor	Concepto ABC	Principales aspectos relacionados con las actividades
Eduardo Bendersky	El sistema considera que los centros de costos son el primer nivel de asignación de los mismos, luego que se asignan a un centro deben aplicarse a una actividad, en forma previa a su imputación a los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad: conjunto de tareas o acciones que se realizan para satisfacer una determinada necesidad o demanda de la empresa. Las actividades integran los procesos de la empresa.</li> <li>• Las actividades consumen los costos y por lo tanto son su causante, esta premisa permite un mejor cálculo de los mismos mejorando el nivel de gestión.</li> <li>• La correcta gestión empresarial debe partir del análisis de las actividades, que son las organizadoras de los costos. La optimización en la ejecución de las mismas producirá un impacto positivo sobre los costos.</li> <li>• Objeto de costo: producto, servicio o departamento para el cual deseamos medir, acumular y asignar costos.</li> <li>• Los objetos de costos (productos y servicios) no consumen costos sino que consumen actividades: el costo de un objeto de costo será la sumatoria de los costos directos al mismo (materias primas y mano de obra) mas la porción de actividades consumidas.</li> <li>• Cost driver: son los que llevan los costos desde los centros a las actividades y desde estas a los objetos de costos.</li> </ul>
Charles T. Horngren	Identifica las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales.	<p>Una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un propósito especificado —por ejemplo, el diseño de productos, la configuración de las máquinas, la operación de las máquinas y la distribución de productos. Para ayudar en la toma de decisiones estratégicas, los sistemas ABC identifican las actividades de todas las funciones de la cadena de valor, calculan los costos de las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costos —como los productos y servicios— con base en la mezcla de actividades necesarias para producir cada producto o servicio.</p> <p>Clasificación de los costos comunes a todas las actividades según su jerarquía - se toma como base los diferentes tipos de generadores de costos o bases de asignación de los costos, o bien, los diferentes grados de dificultad para la determinación de las relaciones de causa y efecto (o beneficios recibidos) a fin de identificar la base de aplicación de los costos que son generadores de costos de los grupos comunes de costos de las actividades. -:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos a nivel de unidades de producción: son los costos de las actividades que se ejecutan sobre cada unidad individual de un producto o servicio;</li> <li>• Costos a nivel de lote: a los costos de las actividades relacionadas con un grupo de unidades de un producto o servicio, en vez de referirse a cada unidad individual de un producto o un servicio;</li> <li>• Costos de mantenimiento del producto: se refieren a los costos de aquellas actividades que se realizan para dar apoyo a productos o servicios individuales, indistintamente del número de unidades o lotes en los cuales se producen dichas unidades;</li> <li>• Costos de mantenimiento de las instalaciones: son los costos de aquellas actividades que no se pueden atribuir a productos o servicios individuales, pero que apoyan a la organización en su conjunto.</li> </ul>

## Anexo 9. Funciones de los Recursos Humanos (Otero, Gago Garcia, Garcia Leal, &amp; S., 2012).

<b>FUNCION</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Planificación de los Recursos Humanos	Proporciona a la empresa el personal necesario en cuanto a cantidad, destrezas y conocimientos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado laboral;</li> <li>• Realización de análisis y descripción de los puestos de trabajo y perfiles profesionales;</li> <li>• Reclutamiento y selección de nuevos trabajadores;</li> <li>• Actividades relacionadas con el empleo temporario, con la reubicación y el despido de los empleados.</li> </ul>
Administración de personal	Se encarga de los trámites administrativos que se generan con el personal, desde su incorporación hasta que su baja.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección y rubrica de contratos;</li> <li>• Creación y mantenimiento del expediente de cada trabajador;</li> <li>• Gestión y control ausencias por incapacidad, inasistencias, licencias, horas trabajadas;</li> <li>• Gestión de medidas disciplinarias:</li> </ul>
Seguridad y salud laboral.	Seguridad se refiere al conjunto de medidas técnicas, formativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes laborales. Salud se refiere al diagnóstico y prevención de enfermedades laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar revisiones médicas periódicas;</li> <li>• Asistencia en caso de enfermedad o accidente en la jornada laboral;</li> <li>• Determinación de las medidas de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales para cada puesto;</li> <li>• Realización de campañas de prevención de accidentes y enfermedades laborales;</li> </ul>
Beneficios sociales o de servicio.	Establecer políticas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Con estas medidas se busca tener un equilibrio entre lo profesional y lo laboral, que lleva a una mayor motivación e implicación de los trabajadores, posibilitando retener y atraer a los que tienen mas talento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a las prestaciones de la Seguridad Social en caso de enfermedad y accidente;</li> <li>• Gestión de seguros de vida colectivo, fondos de pensiones a cargo de la empresa, becas de estudio para el personal y sus hijos, guardería y cuidado de niños, préstamos y anticipos, comedores y espacios para los empleados, residencias de vacaciones, actividades sociales y recreativas.</li> </ul>
Desarrollo de los recursos humanos.	Se relaciona con la necesidad de que los empleados se desarrollen, se motiven y se esfuercen en el desempeño de sus labores con mayor responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de motivación e implementación de métodos de motivación;</li> <li>• Diagnostico y tratamiento del clima laboral;</li> <li>• Detección de las necesidades de formación y diseño de planes formativos, generales o específicos;</li> <li>• Puesta en marcha de planes de formación con el objeto de que los trabajadores alcancen las competencias necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo de acuerdo con la estrategia de la empresa.</li> <li>• Diseño e implantación de sistema de evaluación de desempeño de los empleados;</li> <li>• Diseño y establecimiento de planes de carrera profesional.</li> </ul>

## Anexo 10 - Organigrama propuesto



Anexo 11 – Estimación del Costo de mano de obra desde noviembre de 2021 hasta abril 2022.

		<b>AÑO 2021 - MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE</b>																				<b>\$ 1.656.577,81</b>	
Nombre y Apellido	Calificación Personal	Fecha de Ingreso	Jornada	Básico Jornada Completa	Antigüedad	REMUNERATIVO				NO REM.		Descuentos										Total Neto	
						Básico según Jornada	Adicionales		Bruto	Sub total	9% sobre base	Jubilación	Obra Social	Ley 19.032	SEC	FAECYS	SEC Afiliado	Total	Asig. NR	Asig. NR	Presentismo		OSECAC
							Antigüedad	Presentismo															
Jefe de personal	ADMINISTRATIVO F	15/05/2018	COMPLETA	\$ 59.979,50	3	\$ 59.979,50	\$ 1.799,39	\$ 5.148,24	\$ 66.927,13	\$ 66.927,13	\$ 5.398,16	\$ 7.361,98	\$ 2.007,81	\$ 2.007,81	\$ 1.338,54	\$ 334,64	\$ 1.338,54	\$ 14.389,33			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 57.865,95
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	06/03/2020	COMPLETA	\$ 57.477,38	1	\$ 57.477,38	\$ 574,77	\$ 4.837,68	\$ 62.889,83	\$ 62.889,83	\$ 5.172,96	\$ 6.917,88	\$ 1.886,69	\$ 1.886,69	\$ 1.257,80	\$ 314,45	\$ 1.257,80	\$ 13.521,31			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 54.471,48
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	02/05/2020	COMPLETA	\$ 57.477,38	1	\$ 57.477,38	\$ 574,77	\$ 4.837,68	\$ 62.889,83	\$ 62.889,83	\$ 5.172,96	\$ 6.917,88	\$ 1.886,69	\$ 1.886,69	\$ 1.257,80	\$ 314,45	\$ 1.257,80	\$ 13.521,31			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 54.471,48
Encargado de administracion	ADMINISTRATIVO E	05/01/2019	COMPLETA	\$ 59.077,04	2	\$ 59.077,04	\$ 1.181,54	\$ 5.021,55	\$ 65.280,13	\$ 65.280,13	\$ 5.316,93	\$ 7.180,81	\$ 1.958,40	\$ 1.958,40	\$ 1.305,60	\$ 326,40	\$ 1.305,60	\$ 14.035,23			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 56.491,83
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 57.477,38	0	\$ 57.477,38	\$ 0,00	\$ 4.789,78	\$ 62.267,16	\$ 62.267,16	\$ 5.172,96	\$ 6.849,39	\$ 1.868,01	\$ 1.868,01	\$ 1.245,34	\$ 311,34	\$ 1.245,34	\$ 13.387,44			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 53.982,68
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 57.477,38	0	\$ 57.477,38	\$ 0,00	\$ 4.789,78	\$ 62.267,16	\$ 62.267,16	\$ 5.172,96	\$ 6.849,39	\$ 1.868,01	\$ 1.868,01	\$ 1.245,34	\$ 311,34	\$ 1.245,34	\$ 13.387,44			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 53.982,68
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 57.477,38	0	\$ 57.477,38	\$ 0,00	\$ 4.789,78	\$ 62.267,16	\$ 62.267,16	\$ 5.172,96	\$ 6.849,39	\$ 1.868,01	\$ 1.868,01	\$ 1.245,34	\$ 311,34	\$ 1.245,34	\$ 13.387,44			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 53.982,68
Lic. en Seguridad e Higiene	ADMINISTRATIVO F	08/10/2017	COMPLETA	\$ 59.797,50	4	\$ 59.797,50	\$ 2.391,90	\$ 5.182,45	\$ 67.371,85	\$ 67.371,85	\$ 5.398,16	\$ 7.410,90	\$ 2.021,16	\$ 2.021,16	\$ 1.347,44	\$ 336,86	\$ 1.347,44	\$ 14.484,95			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 58.215,06
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	15/04/2019	COMPLETA	\$ 57.477,38	2	\$ 57.477,38	\$ 1.149,55	\$ 4.885,58	\$ 63.512,50	\$ 63.512,50	\$ 5.172,96	\$ 6.986,38	\$ 1.905,38	\$ 1.905,38	\$ 1.270,25	\$ 317,56	\$ 1.270,25	\$ 13.655,19			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 54.960,28
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	16/07/2019	COMPLETA	\$ 57.477,38	2	\$ 57.477,38	\$ 1.149,55	\$ 4.885,58	\$ 63.512,50	\$ 63.512,50	\$ 5.172,96	\$ 6.986,38	\$ 1.905,38	\$ 1.905,38	\$ 1.270,25	\$ 317,56	\$ 1.270,25	\$ 13.655,19			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 54.960,28
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B	17/12/2019	COMPLETA	\$ 57.477,38	2	\$ 57.477,38	\$ 1.149,55	\$ 4.885,58	\$ 63.512,50	\$ 63.512,50	\$ 5.172,96	\$ 6.986,38	\$ 1.905,38	\$ 1.905,38	\$ 1.270,25	\$ 317,56	\$ 1.270,25	\$ 13.655,19			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 54.960,28
encargado de beneficios	ADMINISTRATIVO E	05/04/2020	COMPLETA	\$ 59.077,04	1	\$ 59.077,04	\$ 590,77	\$ 4.972,32	\$ 64.640,13	\$ 64.640,13	\$ 5.316,93	\$ 7.110,41	\$ 1.939,20	\$ 1.939,20	\$ 1.292,80	\$ 323,20	\$ 1.292,80	\$ 13.897,63			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 55.989,43
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 57.477,38	0	\$ 57.477,38	\$ 0,00	\$ 4.789,78	\$ 62.267,16	\$ 62.267,16	\$ 5.172,96	\$ 6.849,39	\$ 1.868,01	\$ 1.868,01	\$ 1.245,34	\$ 311,34	\$ 1.245,34	\$ 13.387,44			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 53.982,68
encargado de desarrollo	ADMINISTRATIVO E	02/06/2020	COMPLETA	\$ 59.077,04	1	\$ 59.077,04	\$ 590,77	\$ 4.972,32	\$ 64.640,13	\$ 64.640,13	\$ 5.316,93	\$ 7.110,41	\$ 1.939,20	\$ 1.939,20	\$ 1.292,80	\$ 323,20	\$ 1.292,80	\$ 13.897,63			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 55.989,43
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 57.477,38	0	\$ 57.477,38	\$ 0,00	\$ 4.789,78	\$ 62.267,16	\$ 62.267,16	\$ 5.172,96	\$ 6.849,39	\$ 1.868,01	\$ 1.868,01	\$ 1.245,34	\$ 311,34	\$ 1.245,34	\$ 13.387,44			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 53.982,68
																						<b>\$ 828.288,90</b>	

		<b>AÑO 2022 - MES DE ENERO</b>																				<b>\$ 1.007.485,99</b>	
Nombre y Apellido	Calificación Personal	Fecha de Ingreso	Jornada	Básico Jornada Completa	Antigüedad	REMUNERATIVO				NO REM.		Descuentos										Total Neto	
						Básico según Jornada	Adicionales		Bruto	Sub total	8% sobre base	Jubilación	Obra Social	Ley 19.032	SEC	FAECYS	SEC Afiliado	Total	Asig. NR	Asig. NR	Presentismo		OSECAC
							Antigüedad	Presentismo															
Jefe de personal	ADMINISTRATIVO F	15/05/2018	COMPLETA	\$ 74.974,38	3	\$ 74.974,38	\$ 2.249,23	\$ 6.435,30	\$ 83.658,91	\$ 83.658,91	\$ 4.798,36	\$ 9.202,48	\$ 2.509,77	\$ 2.509,77	\$ 1.673,18	\$ 418,29	\$ 1.673,18	\$ 17.986,67			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.400,61
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	06/03/2020	COMPLETA	\$ 71.846,72	1	\$ 71.846,72	\$ 718,47	\$ 6.047,10	\$ 78.612,29	\$ 78.612,29	\$ 4.598,19	\$ 8.647,35	\$ 2.358,37	\$ 2.358,37	\$ 1.572,25	\$ 393,06	\$ 1.572,25	\$ 16.901,64			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 66.238,83
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	02/05/2020	COMPLETA	\$ 71.846,72	1	\$ 71.846,72	\$ 718,47	\$ 6.047,10	\$ 78.612,29	\$ 78.612,29	\$ 4.598,19	\$ 8.647,35	\$ 2.358,37	\$ 2.358,37	\$ 1.572,25	\$ 393,06	\$ 1.572,25	\$ 16.901,64			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 66.238,83
Encargado de administracion	ADMINISTRATIVO E	05/01/2019	COMPLETA	\$ 73.846,29	2	\$ 73.846,29	\$ 1.476,93	\$ 6.276,93	\$ 81.600,15	\$ 81.600,15	\$ 4.726,16	\$ 8.976,02	\$ 2.448,00	\$ 2.448,00	\$ 1.632,00	\$ 408,00	\$ 1.632,00	\$ 17.544,03			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.712,28
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 4.598,19	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 65.627,84
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 4.598,19	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 65.627,84
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 4.598,19	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 65.627,84
Lic. en Seguridad e Higiene	ADMINISTRATIVO F	08/10/2017	COMPLETA	\$ 74.974,38	4	\$ 74.974,38	\$ 2.998,98	\$ 6.497,78	\$ 84.471,13	\$ 84.471,13	\$ 4.798,36	\$ 9.291,82	\$ 2.534,13	\$ 2.534,13	\$ 1.689,42	\$ 422,36	\$ 1.689,42	\$ 18.161,29			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.038,20
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	15/04/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 4.598,19	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 66.849,83
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	16/07/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 4.598,19	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 66.849,83
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B	17/12/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 4.598,19	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 66.849,83
encargado de beneficios	ADMINISTRATIVO E	05/04/2020	COMPLETA	\$ 73.846,29	1	\$ 73.846,29	\$ 738,46	\$ 6.215,40	\$ 80.800,15	\$ 80.800,15	\$ 4.726,16	\$ 8.888,02	\$ 2.424,00	\$ 2.424,00	\$ 1.616,00	\$ 404,00	\$ 1.616,00	\$ 17.372,03			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.084,28
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 4.598,19	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 65.627,84
encargado de desarrollo	ADMINISTRATIVO E	02/06/2020	COMPLETA	\$ 73.846,29	1	\$ 73.846,29	\$ 738,46	\$ 6.215,40	\$ 80.800,15	\$ 80.800,15	\$ 4.726,16	\$ 8.888,02	\$ 2.424,00	\$ 2.424,00	\$ 1.616,00	\$ 404,00	\$ 1.616,00	\$ 17.372,03			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.084,28
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 4.598,19	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30			\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 65.627,84
																						<b>\$ 1.007.485,99</b>	

AÑO 2022 - MESES DE FEBRERO Y MARZO \$ 2.158.186,17

Nombre y Apellido	Calificación Personal	Fecha de Ingreso	Jornada	Básico Jornada Completa	Antigüedad	REMUNERATIVO				NO REM.	Descuentos										Total Neto				
						Básico según Jornada	Adicionales		Bruto		Sub total	8% + 8%	Jubilación	Obra Social	Ley 19.032	SEC	FAECYS	SEC Afiliado	Total	Asig. NR		Asig. NR	Presentismo	OSECAC	
							Antigüedad	Presentismo																	70,00
							1%																		
Jefe de personal	ADMINISTRATIVO F	15/05/2018	COMPLETA	\$ 74.974,38	3	\$ 74.974,38	\$ 2.249,23	\$ 6.435,30	\$ 83.658,91	\$ 83.658,91	\$ 9.596,72	\$ 9.202,48	\$ 2.509,77	\$ 2.509,77	\$ 1.673,18	\$ 418,29	\$ 1.673,18	\$ 17.986,67	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 75.198,97				
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	06/03/2020	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 9.196,38	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.448,02				
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	02/05/2020	COMPLETA	\$ 71.846,72	1	\$ 71.846,72	\$ 718,47	\$ 6.047,10	\$ 78.612,29	\$ 78.612,29	\$ 9.196,38	\$ 8.647,35	\$ 2.358,37	\$ 2.358,37	\$ 1.572,25	\$ 393,06	\$ 1.572,25	\$ 16.901,64	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.837,02				
Encargado de administración	ADMINISTRATIVO E	05/01/2019	COMPLETA	\$ 73.846,29	3	\$ 73.846,29	\$ 2.215,39	\$ 6.338,47	\$ 82.400,15	\$ 82.400,15	\$ 9.452,32	\$ 9.064,02	\$ 2.472,00	\$ 2.472,00	\$ 1.648,00	\$ 412,00	\$ 1.648,00	\$ 17.116,03	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.066,44				
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 9.196,38	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.226,03				
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 9.196,38	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.226,03				
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 9.196,38	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.226,03				
Lic. en Seguridad e Higiene	ADMINISTRATIVO F	08/10/2017	COMPLETA	\$ 74.974,38	4	\$ 74.974,38	\$ 2.998,98	\$ 6.497,78	\$ 84.471,13	\$ 84.471,13	\$ 9.596,72	\$ 9.291,82	\$ 2.534,13	\$ 2.534,13	\$ 1.689,42	\$ 422,36	\$ 1.689,42	\$ 18.161,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 75.836,56				
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	15/04/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	3	\$ 71.846,72	\$ 2.155,40	\$ 6.166,84	\$ 80.168,97	\$ 80.168,97	\$ 9.196,38	\$ 8.818,59	\$ 2.405,07	\$ 2.405,07	\$ 1.603,38	\$ 400,84	\$ 1.603,38	\$ 17.236,33	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 72.059,02				
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	16/07/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 9.196,38	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.448,02				
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B	17/12/2019	COMPLETA	\$ 71.846,72	2	\$ 71.846,72	\$ 1.436,93	\$ 6.106,97	\$ 79.390,63	\$ 79.390,63	\$ 9.196,38	\$ 8.732,97	\$ 2.381,72	\$ 2.381,72	\$ 1.587,81	\$ 396,95	\$ 1.587,81	\$ 17.068,98	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.448,02				
encargado de beneficios	ADMINISTRATIVO E	05/04/2020	COMPLETA	\$ 73.846,29	1	\$ 73.846,29	\$ 738,46	\$ 6.215,40	\$ 80.800,15	\$ 80.800,15	\$ 9.452,32	\$ 8.888,02	\$ 2.424,00	\$ 2.424,00	\$ 1.616,00	\$ 404,00	\$ 1.616,00	\$ 17.372,03	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 72.810,44				
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 9.196,38	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.226,03				
encargado de desarrollo	ADMINISTRATIVO E	02/06/2020	COMPLETA	\$ 73.846,29	1	\$ 73.846,29	\$ 738,46	\$ 6.215,40	\$ 80.800,15	\$ 80.800,15	\$ 9.452,32	\$ 8.888,02	\$ 2.424,00	\$ 2.424,00	\$ 1.616,00	\$ 404,00	\$ 1.616,00	\$ 17.372,03	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 72.810,44				
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 71.846,72	0	\$ 71.846,72	\$ 0,00	\$ 5.987,23	\$ 77.833,95	\$ 77.833,95	\$ 9.196,38	\$ 8.561,73	\$ 2.335,02	\$ 2.335,02	\$ 1.556,68	\$ 389,17	\$ 1.556,68	\$ 16.734,30	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.226,03				
																				\$ 1.079.093,09					

AÑO 2022 - MESE DE ABRIL \$ 1.057.203,37

Nombre y Apellido	Calificación Personal	Fecha de Ingreso	Jornada	Básico Jornada Completa	Antigüedad	REMUNERATIVO				NO REM.	Descuentos										Total Neto			
						Básico según Jornada	Adicionales		Bruto		Sub total	Jubilación	Obra Social	Ley 19.032	SEC	FAECYS	SEC Afiliado	Total	Asig. NR	Asig. NR		Presentismo	OSECAC	
							Antigüedad	Presentismo																70,00
							1%																	
Jefe de personal	ADMINISTRATIVO F	15/05/2018	COMPLETA	\$ 84.571,10	3	\$ 84.571,10	\$ 2.537,13	\$ 7.259,02	\$ 94.367,25	\$ 94.367,25	\$ 0,00	\$ 10.380,40	\$ 2.831,02	\$ 2.831,02	\$ 1.887,35	\$ 471,84	\$ 1.887,35	\$ 20.288,96	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 74.008,29			
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	06/03/2020	COMPLETA	\$ 81.043,10	1	\$ 81.043,10	\$ 810,43	\$ 6.821,13	\$ 88.674,66	\$ 88.674,66	\$ 0,00	\$ 9.754,21	\$ 2.660,24	\$ 2.660,24	\$ 1.773,49	\$ 443,37	\$ 1.773,49	\$ 19.065,05	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 69.539,61			
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	02/05/2020	COMPLETA	\$ 81.043,10	1	\$ 81.043,10	\$ 810,43	\$ 6.821,13	\$ 88.674,66	\$ 88.674,66	\$ 0,00	\$ 9.754,21	\$ 2.660,24	\$ 2.660,24	\$ 1.773,49	\$ 443,37	\$ 1.773,49	\$ 19.065,05	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 69.539,61			
Encargado de administración	ADMINISTRATIVO E	05/01/2019	COMPLETA	\$ 83.298,61	2	\$ 83.298,61	\$ 1.665,97	\$ 7.080,38	\$ 92.044,96	\$ 92.044,96	\$ 0,00	\$ 10.124,95	\$ 2.761,35	\$ 2.761,35	\$ 1.840,90	\$ 460,22	\$ 1.840,90	\$ 19.789,67	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 72.185,30			
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 81.043,10	0	\$ 81.043,10	\$ 0,00	\$ 6.753,59	\$ 87.796,69	\$ 87.796,69	\$ 0,00	\$ 9.657,64	\$ 2.633,90	\$ 2.633,90	\$ 1.755,93	\$ 438,98	\$ 1.755,93	\$ 18.876,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.850,40			
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 81.043,10	0	\$ 81.043,10	\$ 0,00	\$ 6.753,59	\$ 87.796,69	\$ 87.796,69	\$ 0,00	\$ 9.657,64	\$ 2.633,90	\$ 2.633,90	\$ 1.755,93	\$ 438,98	\$ 1.755,93	\$ 18.876,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.850,40			
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 81.043,10	0	\$ 81.043,10	\$ 0,00	\$ 6.753,59	\$ 87.796,69	\$ 87.796,69	\$ 0,00	\$ 9.657,64	\$ 2.633,90	\$ 2.633,90	\$ 1.755,93	\$ 438,98	\$ 1.755,93	\$ 18.876,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.850,40			
Lic. en Seguridad e Higiene	ADMINISTRATIVO F	08/10/2017	COMPLETA	\$ 84.571,10	4	\$ 84.571,10	\$ 3.382,84	\$ 7.329,50	\$ 95.283,44	\$ 95.283,44	\$ 0,00	\$ 10.481,18	\$ 2.858,50	\$ 2.858,50	\$ 1.905,67	\$ 476,42	\$ 1.905,67	\$ 20.485,94	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 74.727,50			
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B	15/04/2019	COMPLETA	\$ 81.043,10	2	\$ 81.043,10	\$ 1.620,86	\$ 6.888,66	\$ 89.552,63	\$ 89.552,63	\$ 0,00	\$ 9.850,79	\$ 2.686,58	\$ 2.686,58	\$ 1.791,05	\$ 447,76	\$ 1.791,05	\$ 19.253,81	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.228,81			
colaborador 2	ADMINISTRATIVO B	16/07/2019	COMPLETA	\$ 81.043,10	2	\$ 81.043,10	\$ 1.620,86	\$ 6.888,66	\$ 89.552,63	\$ 89.552,63	\$ 0,00	\$ 9.850,79	\$ 2.686,58	\$ 2.686,58	\$ 1.791,05	\$ 447,76	\$ 1.791,05	\$ 19.253,81	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 70.228,81			
colaborador 3	ADMINISTRATIVO B	17/12/2019	COMPLETA	\$ 81.043,10	1	\$ 81.043,10	\$ 810,43	\$ 6.821,13	\$ 88.674,66	\$ 88.674,66	\$ 0,00	\$ 9.754,21	\$ 2.660,24	\$ 2.660,24	\$ 1.773,49	\$ 443,37	\$ 1.773,49	\$ 19.065,05	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 69.539,61			
encargado de beneficios	ADMINISTRATIVO E	05/04/2020	COMPLETA	\$ 83.298,61	1	\$ 83.298,61	\$ 832,99	\$ 7.010,97	\$ 91.142,56	\$ 91.142,56	\$ 0,00	\$ 10.025,68	\$ 2.734,28	\$ 2.734,28	\$ 1.822,85	\$ 455,71	\$ 1.822,85	\$ 19.595,65	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.476,91			
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 81.043,10	0	\$ 81.043,10	\$ 0,00	\$ 6.753,59	\$ 87.796,69	\$ 87.796,69	\$ 0,00	\$ 9.657,64	\$ 2.633,90	\$ 2.633,90	\$ 1.755,93	\$ 438,98	\$ 1.755,93	\$ 18.876,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.850,40			
encargado de desarrollo	ADMINISTRATIVO E	02/06/2020	COMPLETA	\$ 83.298,61	1	\$ 83.298,61	\$ 832,99	\$ 7.010,97	\$ 91.142,56	\$ 91.142,56	\$ 0,00	\$ 10.025,68	\$ 2.734,28	\$ 2.734,28	\$ 1.822,85	\$ 455,71	\$ 1.822,85	\$ 19.595,65	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 71.476,91			
colaborador 1	ADMINISTRATIVO B		COMPLETA	\$ 81.043,10	0	\$ 81.043,10	\$ 0,00	\$ 6.753,59	\$ 87.796,69	\$ 87.796,69	\$ 0,00	\$ 9.657,64	\$ 2.633,90	\$ 2.633,90	\$ 1.755,93	\$ 438,98	\$ 1.755,93	\$ 18.876,29	\$ 0,00	\$ 70,00	\$ 68.850,40			
																				\$ 1.057.203,37				

