



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



***La Importancia de la generación de información económica-financiera  
como aspecto de planificación en empresa local con un único cliente  
principal***

**Apellido y Nombre: SCHUNK, Eliana**

**DNI: 34.574.717**

**Teléfono: (0358) 15 6011 297**

**Dirección de mail: [elianasachunk@gmail.com](mailto:elianasachunk@gmail.com)**

**Director de tesis: BAROVERO, Luis**

**Codirector de tesis: BAROVERO, Raúl**

**Vocal: LEDHEROS, Ana Laura**

**Agosto 2019**

## Contenido

<b>Fundamentación</b> .....	4
Importancia del estudio .....	4
Objeto de Estudio.....	5
Alcance .....	5
Objetivos .....	5
<b>Objetivo general:</b> .....	5
<b>Objetivos específicos:</b> .....	5
Metodología de trabajo: .....	5
<b>PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL</b> .....	7
Fundamentos y principios de las finanzas.....	7
Funciones y objetivos de la gerencia financiera .....	7
Panorámica de los estados financieros.....	8
Análisis Financiero.....	9
Planificación Financiera.....	10
Requisitos de un buen planeamiento .....	10
Cómo elaborar una proyección de desempeño.....	11
<b>SEGUNDA PARTE: Análisis de la empresa</b> .....	12
¿Qué es Ascentio Technologies?.....	12
Antecedentes de la organización .....	12
<b>Servicios que presta ASC</b> .....	12
<b>Misión</b> .....	15
<b>Valores</b> .....	15
<b>Políticas de la Organización</b> .....	15
Infraestructura .....	16
Estructura.....	17
Organigrama.....	18
Personal.....	18
Capacidades.....	18
<b>Cuadros de Profesiones por áreas</b> .....	18
Área de Administración y contabilidad .....	20
Reciente desarrollo del área de contabilidad.....	20
Tareas de los puestos administrativos-contables .....	20
Coordinador de administración y recursos humanos.....	20
Contadora .....	21

Ayudante contable.....	22
Secretarías .....	22
Responsable de RR HH.....	22
Información para la toma de decisiones que se genera actualmente:.....	23
Cambios del entorno que afectan a la empresa .....	24
Factores tecnológicos .....	24
Factores políticos.....	25
Factores económicos .....	27
Cambios estructurales en Ascentio Technologies.....	28
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	29
Metodología utilizada.....	29
Análisis FODA general .....	29
Fortalezas: .....	29
Debilidades.....	30
Oportunidades .....	31
Amenazas .....	31
Cuadro de fijación de prioridades .....	31
Problemas.....	31
Inexistencia de Información económica-financiera e Indicadores financieros.....	31
<b>PROPUESTAS</b> .....	33
Introducción .....	33
<b>Propuesta 1. Reestructuración del área administrativa-contable</b> .....	34
<b>Propuesta 2. Nuevas tareas de soporte interno de PMO al área de Administración ..</b>	34
<b>Propuesta 3: Asignar tareas a personal recientemente incorporado para la planificación, generación y control del CMI, junto al área de PMO</b> .....	38
<b>Propuesta 4: Realizar descripciones de puestos para analizar tareas de cada persona del área</b> .....	39
<b>Propuesta 5: Capacitaciones</b> .....	40
Conclusión.....	42
Agradecimientos .....	43
<b>ANEXOS</b> .....	44
Anexo I: Manual de Visión, Misión y Políticas.....	44
Anexo II: Modificación presupuestaria en los Ministerios.....	45
Anexo III: Outsourcing en Argentina .....	47
Anexo IV: Recortes financieros para la actividad espacial – Nota de Guillermo Rus, director de Latam Satelital.....	51

Anexo V: Nuevos perfiles de puestos de PMO orientados a soporte de Administración.....	54
Anexo VI: Perfil de puesto de SGC ADMINISTRATIVO.....	67
Anexo VII: Curso de Cuadro de Mando Integral por la UTN .....	69
Anexo XIII: Curso de UTN de Administración y Contabilidad .....	74
<b>Bibliografía</b> .....	<b>79</b>

## **Fundamentación**

El análisis económico-financiero es la disciplina que diagnostica la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios y atender adecuadamente los compromisos de pagos, evalúa su viabilidad futura y facilita tomar decisiones encaminadas a reconducir y mejorar la gestión de los recursos de la empresa para lograr crear valor y, así, continuar en el mercado.

El análisis económico-financiero en la empresa tiene como objetivos evaluar la evolución económica (la capacidad de generar beneficios) y financiera (la capacidad para atender adecuadamente los compromisos de pagos), las causas de los cambios en dicha situación, así como estimar y predecir, dentro de ciertos límites, la evolución futura de la situación económica y financiera para poder emitir un juicio crítico y razonado que permita la posible toma de decisiones posterior. Por todo ello, es una parte imprescindible del análisis interno de la empresa para conseguir crear valor.

Los cambios socioeconómicos que atraviesa el país en este momento, hacen que se presente una problemática relacionada a la reducción de asignaciones desde el Estado hacia un cliente principal de la empresa que se va a analizar, lo que trae aparejado una inestabilidad momentánea del cliente y que se ve reflejada, indiscutiblemente en la empresa como proveedora de servicios.

Se requiere conocer la Planificación estratégica de la empresa, sus ventajas competitivas, los recursos con los que cuenta, así como también cómo funciona hoy el área de administración para la recopilación de la información importante para la toma de decisiones.

## **Importancia del estudio**

Suele ocurrir que en empresas creadas por Profesionales de campos diferentes al de la administración, se desestima la importancia de esta área, como fuente para generar, analizar e interpretar información económica financiera, vital para el funcionamiento de la misma y como herramienta para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo, siendo su principal riesgo la supervivencia de la empresa a través del tiempo.

## **Objeto de Estudio**

El presente trabajo tiene como objeto de estudio el funcionamiento de una Empresa que atraviesa una crisis por desinversión del Estado hacia su único cliente principal, al cual se adapta la estructura de trabajo de toda la organización, además de presentarse una deficiente generación de información económica y financiera para la toma de decisiones.

## **Alcance**

Particularmente las áreas que se abordarán en el proceso de investigación son: la Administración Económica Financiera, Planificación estratégica (la misión, visión y objetivos, funcionamiento de la empresa), Recursos Humanos de la empresa, Factores políticos, tecnológicos y económicos que afectan a la empresa, entre otros.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

- Análisis de la importancia de generar información económica-financiera para la toma de decisiones que afectan a toda la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis situacional y funcional de una empresa privada de la ciudad de Río Cuarto, con un único cliente principal afectado por desinversión del Estado.
- Establecer propuestas de servicios alternativos a los actuales y los requerimientos necesarios.
- Determinar y analizar los requerimientos de los puestos de las áreas de soporte relacionados a los nuevos servicios y desarrollos.

### **Metodología de trabajo:**

En primera instancia se realizará un análisis bibliográfico sobre la información económica-financiera como elemento para la toma de decisiones de la empresa.

Posteriormente se realizará un análisis de caso (exploratorio-descriptivo) a una empresa privada dedicada al diseño, desarrollo y operación de sistemas complejos de alta disponibilidad para el sector aeroespacial, llamada Ascentio Technologies SA, de la ciudad de Río Cuarto. El mismo contará con las siguientes etapas:

- Relevamiento de la empresa para conocer cómo trabaja la misma, como se estructuran sus áreas y funciones, Procesos, capacidades del Personal, desarrollo del área de Administración, entre otros aspectos que resulten importantes, durante el transcurso del relevamiento.
- Diagnóstico y análisis de la información recolectada en el relevamiento mediante una Matriz FODA y Cuadro de Fijación de Prioridades, como herramientas de análisis de las problemáticas.

La información para el correspondiente Relevamiento y Diagnóstico, será recopilada mediante los siguientes elementos:

Información secundaria:

- Manuales de uso interno,
- Organigrama
- Procesos internos
- DMS con información pública e importante de la empresa,

Información primaria:

- Entrevistas abiertas a profesionales de la empresa,
  - Diarios (información tabulada para conocer las decisiones políticas y económicas que afectan a la empresa),
  - Entre otros considerados necesarios al momento de la recopilación y análisis de la información.
- Conclusión y propuestas, que podrían aplicarse para resolver las problemáticas encontradas en las etapas anteriores.

## PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL

### Fundamentos y principios de las finanzas

El campo de las finanzas está íntimamente relacionado con dos antiguas disciplinas como son la Economía y la Contabilidad. Las finanzas están ligadas a la economía por el principio de la escasez.

El ejecutivo financiero administra recursos escasos cuando cuenta con una suma limitada de dinero y debe darle el mejor uso, seleccionando las oportunidades de inversión que crean mayor valor para el accionista.

La relación con la Contabilidad se establece porque ésta suministra datos acerca de la salud económico-financiera de la compañía a través de los estados contables.

### Funciones y objetivos de la gerencia financiera

Una característica común en las grandes empresas es que los propietarios (accionistas) delegan el manejo económico-financiero. Para ello emplean a los administradores financieros, de forma tal que representen sus intereses. El ejecutivo financiero es el responsable de las siguientes funciones:

- Confeción de presupuestos y control
- Contabilidad de Costos
- Impuestos
- Tesorería
- Créditos y cobranzas
- Gastos de Capital
- Financiamiento.

Estas funciones están íntimamente relacionadas con las funciones de operación y planificación, cuando el directivo financiero opera en corto plazo y planifica en largo plazo.

Existen tres tipos de problemas básicos que suele enfrentar el ejecutivo financiero:

1. Presupuesto de capital: Se vincula con las decisiones de inversión. Aquí el ejecutivo debe buscar para la empresa aquellas oportunidades de inversión que generan valor para ésta, es decir aquellas cuyo rendimiento supere los costos.
2. Estructura de capital: La forma en que debe combinarse el financiamiento para optimizar el uso de los recursos. De esta forma, el ejecutivo financiero debe acertar con la mezcla



óptima de deuda y acciones que maximice el valor de la firma y, al mismo tiempo, minimice el costo de capital. Además, debe decidir cómo y dónde obtener dinero.

3. Capital de trabajo: Aquí el ejecutivo financiero opera en el corto plazo. Debe responder preguntas como:

- ¿Conviene relajar los plazos de cobranzas para aumentar las ventas?
- ¿Cuánto inventario y efectivo debemos mantener?
- ¿Cómo vamos a financiar las compras? ¿Con crédito de proveedores? ¿Nos conviene tomar un crédito bancario?

### Panorámica de los estados financieros

Existen muy buenas razones por las cuales los directivos financieros necesitan entender los estados financieros. Éstos son utilizados para comunicar a los accionistas y a los acreedores cuál ha sido el desempeño de la empresa en el pasado y también son utilizados para organizar sus planes y actividades.

Mientras que el contador público centra su atención en la forma en que éstos se preparan, el ejecutivo de Finanzas debe ser capaz de usar la información efectivamente.

Principales estados financieros:

- ***El Estado económico o de resultados:*** nos informa sobre las ventas, los costos, los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año.
- ***El Balance:*** reporta la posición patrimonial de una firma en un momento determinado. Muestra las inversiones realizadas por la compañía (activo) y la forma en que éstos se financiaron (pasivos o capital aportado por los socios).
- ***El Estado de flujo de efectivo:*** La información de los balances y de los estados de resultados se combinan para obtener un estado de flujo de efectivo. Informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado. Muestra las entradas y salidas de efectivo que representan la generación o aplicación de recursos de la entidad durante el periodo.

## Análisis Financiero

Los índices o ratios financieros son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía. El análisis de la situación financiera puede extenderse también al futuro, cuando se consideran los índices de los estados proyectados.

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, actividad, patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria.

**Análisis vertical:** Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre la categoría común que los agrupa.

**Análisis Horizontal:** permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario fijar un año base. Al observar la tendencia, podremos establecer si las ventas han aumentado o disminuido con relación al año base, lo mismo con los costos, los inventarios, el activo fijo, etc.

**Índices Financieros:** entre otros:

Índices de liquidez		
<b>Liquidez corriente:</b>	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Nos dice cuántos pesos de activos corrientes tiene la empresa, para hacer frente al pasivo corriente
<b>Liquidez seca:</b>	$\frac{\text{Act cte- Bs de cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$	Nos dice si la posición de liquidez sigue siendo buena (para las industrias que poseen gran cantidad de inventarios)
Índices de endeudamiento		
<b>Endeudamiento sobre Patrimonio neto</b>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{PN total}}$	Muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio
<b>Endeudamiento sobre Activo total</b>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	
Índices de cobertura		
<b>Cobertura de intereses</b>	$\frac{\text{Resultado operativo (EBIT)}}{\text{Intereses}}$	Relaciona la capacidad de los activos para generar rendimientos y los intereses que generan deudas
<b>EBITDA/Intereses</b>	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Intereses}}$	Añade al numerador las amortizaciones y depreciaciones en la empresa.

<b>Cobertura del servicio total de la deuda</b>	<b><u>EBIT</u></b> <b><i>Intereses + Pagos de capital/(1-t)</i></b>	Refleja la solvencia de la empresa para pagar el capital que adeuda
<b>índices de rentabilidad</b>		
<b>Margen de utilidad sobre ventas</b>	<b><u>Utilidad neta</u></b> <b><i>Ventas</i></b>	Nos indica que porcentaje representa la utilidad neta sobre ventas que se realizaron
<b>Retorno sobre los activos (ROA)</b>	<b><u>Utilidad neta</u></b> <b><i>Activo total</i></b>	Mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total
<b>Retornos sobre el PN (ROE)</b>	<b><u>Utilidad neta</u></b> <b><i>Patrimonio total</i></b>	Nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la UN después de impuestos.
<b>Rendimiento sobre Capital invertido (ROIC)</b>	<b><u>Resultado operativo neto de impuestos</u></b> <b><i>Capital invertido</i></b>	Utiliza el Resultado operativo ajustado por los impuestos

## Planificación Financiera

La planificación financiera es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática. En tal sentido, el plan financiero de la compañía constituye una declaración formal de lo que se pretende hacer hacia adelante y el modo en que se llevará a cabo.

Los beneficios de realizar una planificación financiera son varios: como mínimo, capitalizamos los beneficios de todo proceso de planificación; sabemos más acerca de lo que puede pasar y podemos prever posibles problemas antes de que se presenten.

## Requisitos de un buen planeamiento

1. Realizarnos las preguntas pertinentes
2. Tener en cuenta las variables macroeconómicas: Cada vez que proyectamos debemos tener en cuenta una serie de variables macroeconómicas que impactan directamente en el desempeño de la compañía. El ejecutivo financiero debe ser capaz de entronizar estas variables en la planificación financiera y construir escenarios con probabilidades ponderadas.
3. Tener coherencia interna: la proyección debe ser defendible.
4. Mantener sincronización, prevención: El planeamiento nos permite ver anticipadamente cómo sería un futuro posible.

## Cómo elaborar una proyección de desempeño

En todo modelo de proyección es necesario utilizar supuestos.

En finanzas se entiende por flujo de liquidez o flujo de caja (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un periodo dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica

El pronóstico del flujo de efectivo nos muestra los aspectos críticos de los ingresos y egresos de dinero durante un período preestablecido. Esto nos da la oportunidad de mostrar los saldos de dinero mostrando los ingresos y los gastos, en el período en que el negocio espera cobrar y gastar dinero.

Existen varios motivos por los cuales debemos realizar un pronóstico del flujo de efectivo:

- El pronóstico del flujo de efectivo provee los medios para mantener la toma de decisiones en marcha y la compra de inventarios y las cuentas por cobrar.
- Sirve de alerta cuando los gastos se relajan y el target de las ventas no es alcanzado.
- Como gerente del flujo de efectivo, usted tendrá suficiente tiempo para pensar soluciones para anticipar faltantes temporarios y realizar inversiones transitorias con los excedentes de caja.
- Una proyección del flujo de efectivo completa le mostrará claramente al oficial de negocios bancarios las necesidades adicionales de capital de trabajo y dará pruebas acerca del dinero existente para pagar los servicios de la deuda.

## SEGUNDA PARTE: Análisis de la empresa

### ¿Qué es Ascentio Technologies?

Ascentio Technologies (ASC) es una empresa argentina dedicada al diseño, desarrollo y operación de sistemas complejos de alta disponibilidad para el sector aeroespacial.

Establecida en 2008, ASC es una empresa de base tecnológica localizada en Córdoba capital, con amplia experiencia en el diseño, desarrollo y operación de sistemas críticos de alta disponibilidad para el sector aeroespacial.

ASC se focaliza en el segmento terreno de Misiones Espaciales, sus desarrollos cubren áreas tales como centros de control de misión con los servicios de planificación inteligentes, sistemas de control orbital, catalogación y tratamiento de los datos de satélites, simulación y herramientas de soporte y operaciones de logística (ILS&OPS), entre otros.

### Antecedentes de la organización

ASC se ha desarrollado actividades en el complejo sector espacial, vinculándose a la CONAE (Comisión Nacional de Actividades Espaciales) como sub contratista de STI (Servicios Tecnológicos Integrados SRL).

Los servicios prestados por ASC están dirigidos especialmente al segmento terreno de misiones espaciales y aplicaciones de la información espacial y están orientados en dos áreas específicas. Una de estas áreas comprende los servicios de diseño, desarrollo, ensayo, validación, integración y operación de unidades de software y hardware empleadas en el segmento terreno de misiones espaciales y en las aplicaciones de la información espacial. Y la otra área comprende las actividades que permiten llevar adelante las operaciones de las facilidades de alta disponibilidad que componen el segmento terreno. La organización de ASC está diseñada para soportar cada una de estas áreas en una división específica.

Todas las actividades de ASC, tanto las de conducción de proyectos de ingeniería como la de operaciones de sistemas de alta disponibilidad, están organizadas por metodologías acordes con las normas internacionalmente usadas para los proyectos espaciales.

### Servicios que presta ASC

**Ingeniería aeroespacial:** desarrolla ciencia e ingeniería relacionada a misiones espaciales con foco en el segmento terreno, facilidades de planificación inteligente, simulación de misiones y procesamiento de datos adquiridos.

**Operación de sistemas de alta disponibilidad:** Ofrece operaciones de sistemas de alta disponibilidad. La empresa cuenta con personal que ha contribuido en la operación y brindado soporte a los centros de control de misiones satelitales argentinas (SAC-C y SAC-D) y actualmente se encuentran en la preparación de las operaciones de la nueva misión SAOCOM 1A-1B. Esta tarea se relaciona directamente con la estación terrena de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE).

**Tecnología, información y comunicación:** Esta área trabaja enfocándose en aportar soluciones a las problemáticas y necesidades que surgen en el campo de las telecomunicaciones y tecnología de la información. ASC posee el siguiente portfolio de productos y servicios:

- Sistemas de comunicaciones unificadas para organizaciones basadas en protocolo VoIP
- Sistemas de almacenamiento de grandes cantidades de datos y catalogación
- Administración y gestión de diferentes servicios de IT de alta disponibilidad
- Diseño, gestión e instalación de redes de multiservicios para edificios y countries privados

**Desarrollo de software y hardware:** Es el área motora de la compañía. Se desarrollan la siguiente cartera de productos y servicios:

- Gestión de Proyectos Tecnológicos de alta complejidad
- Desarrollo de Software de Alta Disponibilidad
- Diseño y Desarrollo de Aplicaciones de Negocios
- Procesamiento de Imágenes Satelitales
- Generación y procesamiento de Tele comandos y Telemetría.
- Sistemas de Planificación Inteligente
- Sistemas de Información Geográfica (GIS)
- Mantenimiento de Aplicaciones de Software (Onsite and Offshore)
- Desarrollo de productos de Software/Hardware para TV Digital
- Automatización e Integración de plantas industriales (monitoreo y control de dispositivos heterogéneos de software/hardware)
- Circuitos Integrados (Software Embebido / FPGA / VLSI)
- Infraestructura Software/Hardware para sonorización remota
- Electrónica Aplicada

#### **Investigación y desarrollo:**

Algunas áreas de investigación activas dentro de la organización son:

- Simulación de misiones satelitales
- Investigación aplicada para observación, análisis y mitigación de desastres naturales
- Inteligencia Artificial
- Comunicaciones y Procesamiento de Señales
- Diseño Asistido
- Procesamiento de Imágenes
- Herramientas IT
- Integración y Gestión de las Tecnologías
- Microelectrónica
- Electrónica de Potencia y Sistemas
- Sistemas de Tiempo Real, Bases de Datos y Minería de Datos
- Sistemas de Control Robusto.

**Inteligencia marítima:** ASC Galatea Watcher es un sistema de inteligencia marítima que a partir del procesamiento de imágenes satelitales (Radares de apertura Sintética) y correlación de datos de posiciones de buques permite el monitoreo de zonas de interés.

Principales Funcionalidades:

- Detección de buques Colaborativos y No Colaborativos.
- Detección de derrames de hidrocarburos.
- Generación automática de reportes vía e-mail con detalle de los análisis realizados.
  - Buques Colaborativos (Posición, Tamaño, Rumbo, ID, nombre, bandera, entre otros).
  - Buques No Colaborativos (Posición, Tamaño, Rumbo entre otros).
  - Derrames de hidrocarburos (Posición y Área del derrame).
  - Mapa Interactivo para un fácil y rápido análisis de los resultados.
- Manejo de múltiples zonas de interés.
- Soporte de múltiples misiones satelitales SAR.
- Provisión de Interfaz de Usuario Propietaria e Integración con Sistemas GIS del cliente
- 100% automatizado.
- 100% integrable a infraestructura y datos propios del cliente.

**Consultoría, Asesoramiento y gestión del conocimiento:** Se proporcionan servicios de consultoría con bases en las necesidades de cada cliente como:

- Metodologías para desarrollo de software
- Ingeniería de proyectos

- Aseguramiento de calidad
- Integración de soluciones tecnológicas diversas
- Diseño de operaciones de alta disponibilidad

### Misión

ASC define su misión diciendo que desean crear un ambiente de excelencia en el que las nuevas ideas, la investigación y el desarrollo, junto a la formación continua, permitan ofrecer soluciones de alta tecnología a los mercados más exigentes.

### Valores

- **EXCELENCIA:** Buscamos la Excelencia en todo lo que Hacemos
- **COMPROMISO:** Conciencia de la Importancia de Cumplir
- **RESPETO:** Consideración y Reconocer los Derechos Individuales
- **COLABORACION:** Potenciar el Talento Colectivo

### Políticas de la Organización

- **Satisfacción de los interesados y clientes:** enfocados en lograr los objetivos que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, priorizando conocer, entender y cumplir los requisitos de los productos o servicios solicitados por los clientes, trabajando para superar sus expectativas y para cubrir las necesidades de sus proyectos a lo largo del tiempo.
- **Calidad:** asegurar la mejora continua del sistema de gestión de calidad, realizando mediciones periódicas sobre los procesos asociados, evaluando e implementando las mejoras que resulten necesarias y convenientes, de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización.
- **Nuevos mercados:** identificar y desarrollar oportunidades de negocio, desarrollando planes comerciales que nos permitan afianzar su presencia en nuevos mercados e industrias, generando relaciones sustentables de largo plazo con nuestros clientes y con alianzas estratégicas.
- **Colaboradores y capacidades:** formación continua de los talentos, el trabajo en equipo y el crecimiento profesional y personal de cada colaborador como vía de crecimiento de la Organización, a través de un clima laboral propicio.
- **Infraestructura y tecnología:** Mantener actualizada la infraestructura tecnológica para asegurar los niveles de servicio requeridos por el negocio.
- **I+D+i:** solvencia tecnológica, capacidad de adaptación e innovación, investigan y desarrollan nuevos productos y servicios tecnológicos para satisfacer las dinámicas exigencias del mercado.

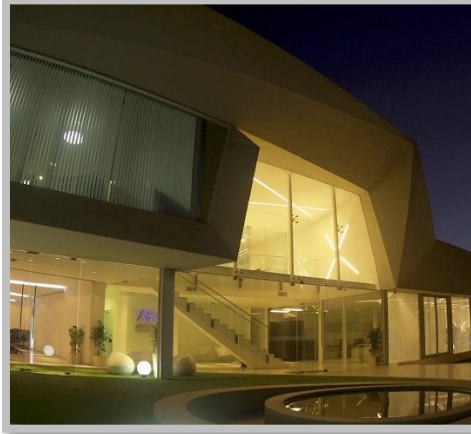
Ver anexo I: Manual de Visión, Misión y Políticas



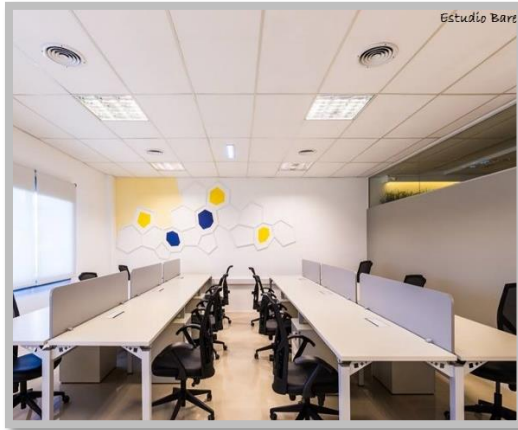
## Infraestructura

ASC, posee en tres puntos estratégicos de la provincia de Córdoba:

- Pedro Nolasco Rodríguez (Norte) 455 - X5800 - Río Cuarto - Córdoba – ARG



- Av. Rafael Núñez 5220 PB - 5000 - Córdoba Capital - Córdoba – ARG



- Brasil 412 - Alta Gracia - Córdoba – ARG

En las oficinas hay salas de reuniones, equipadas con televisor, mesa de reunión, pizarrones; donde se atienden videoconferencias de forma continua por los diferentes equipos de trabajo. Los escritorios del personal se ubican de forma que cada equipo trabaje en conjunto. Cada escritorio cuenta con una notebook personal y una pantalla anexo, para facilitar las tareas diarias.

Cada oficina cuenta con un comedor donde el personal recibe el almuerzo, servicio que es recibido por proveedores de la empresa.

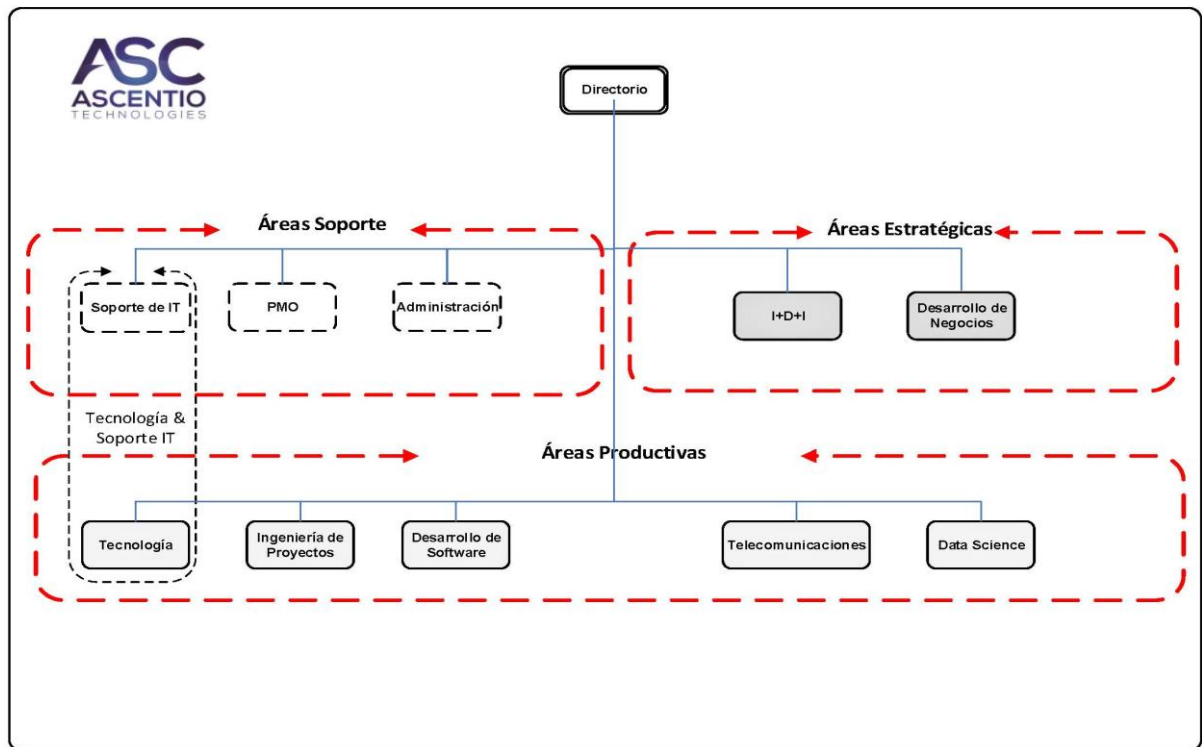
## Estructura

Ascentio cuenta con diferentes áreas:

- Áreas de soporte
  - *Soporte de IT (tecnología de la información y comunicación)*: Es un área de asistencia técnica tanto para los usuarios internos de la empresa como para clientes externos. Sus integrantes son los encargados de la telefonía, videoconferencias, dispositivos electrónicos de cualquier tipo, sistema informático, máquinas virtuales, entre otros.
  - *PMO – Project Management Office (Oficina de gestión de proyectos)*: En esta área que , se busca estandarizar la forma de trabajar dentro de la empresa y de acuerdo a los pedidos de los clientes.
  - *Administración (Administración y contabilidad)*: **Es el soporte administrativo-contable interno, que se ocupa registrar la información y de obtener los resultados contables y financieros de las actividades que se desarrollan.**
- Áreas estratégicas
  - *Investigación y desarrollo (I+D)*: Es el área encargada de investigación de la ciencia aplicada para ser utilizada en el desarrollo de la ingeniería, se basa en los métodos científicos.
  - *Desarrollo de negocios*: Es el área encargada de la comercialización. Busca nuevas oportunidades a través del análisis de necesidades y estrategias.
- Áreas productivas
  - *Tecnología (con activa participación de IT)*
  - *Ingeniería de proyectos*: es el área encarga de definir los recursos necesarios para la ejecución de planes y tareas relacionadas a la actividad aeroespacial.
  - *Desarrollo de software*: Es el área encargada de la automatización de la información y diseño del sistema informático del software (programas y rutinas que le permiten a la computadora realizar determinadas tareas). También se encargan del control y test de los programas que se prepararon.
  - *Telecomunicaciones*: Es el área que resuelve los problemas de transmisión y recepción de señales e interconexión de redes a distancia. Trabaja directamente con la transmisión de datos de los satélites.
  - *Data Science o Ciencia de datos*

## Organigrama

El organigrama según las diferentes áreas, es el siguiente:



## Personal

### Capacidades

Las capacidades de ASC se basan en sus equipos de profesionales. Estas capacidades sumadas a un esquema organizado de funcionamiento permiten la ejecución de proyectos de ingeniería y la operación de sistemas de alta disponibilidad con una adecuada eficiencia y mínimo costo.

Al 25 de septiembre del año 2018, ASC contaba con una amplia gama de profesionales, que forman los diferentes equipos de trabajo.

### Cuadros de Profesiones por áreas

Profesionales por áreas	ADM	DEV	DIR	ENG	Idi	ITS	OPS	PMO	TEL	Total general
<b>2- Secundario</b>								1		1
<b>Bachiller orientación en Humanidades</b>								1		1
<b>3- Terciario</b>	2	2						2		6
<b>Analista en Sistemas</b>		1								1
<b>Analista Programador Comercial</b>								1		1
<b>Tecnicatura en Relaciones Públicas e Institucionales</b>	1									1
<b>Analista en Sistemas de Computación</b>		1						1		2

<b>Tecnicatura en administración contable, impositiva y laboral</b>	1									1
<b>4- Universitario</b>	3	24	2	19	6	2	2	2		60
Analista en Sistemas		2		1						3
Diplomatura en Ingeniería y Calidad de Software		1								1
Ingeniero Civil								1		1
Ingeniero Electricista Electrónico		1	1	1		1			1	5
Ingeniero en Telecomunicaciones		1		14	5	1			1	22
Ingeniero en telecomunicaciones orientado en servicio de datos y redes multimedia										1
Licenciado en Ciencias de la Computación		12	1	1						14
Licenciatura en Gestión de RRHH	1									1
Licenciatura en Administración	2									2
Ingeniero en Sistemas de Información		1		1	1					3
Analista en Computación		3								3
Licenciatura en informática		2								2
Ingeniería en Producción y Operaciones								1		1
Licenciatura en Ciencias de la computación		1								1
<b>6- Especialización</b>	1	1								2
Especialización en tributación	1									1
Especialización en gestión de proyectos PMI		1								1
<b>7- Maestría</b>		2	1	3				3		9
Magister en Aplicaciones Satelitales de Aleta y Respuesta Temprana de Emergencias		1								1
Maestría en Ingeniería en Calidad			1					2		3
Maestría en Sistemas de radar e Instrumentación				1						1
Maestría en Ingeniería en Sistemas de Información				1						1
Magister en Administración de Empresas								1		1
Magister Analista en Computación	1									1
Magister en Ingeniería en Sistemas de Información				1						1
<b>8- Doctorado</b>					1				1	2
Doctor en Ciencias de la Ingeniería									1	1
Doctor en Ciencias de la Computación					1					1
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>80</b>

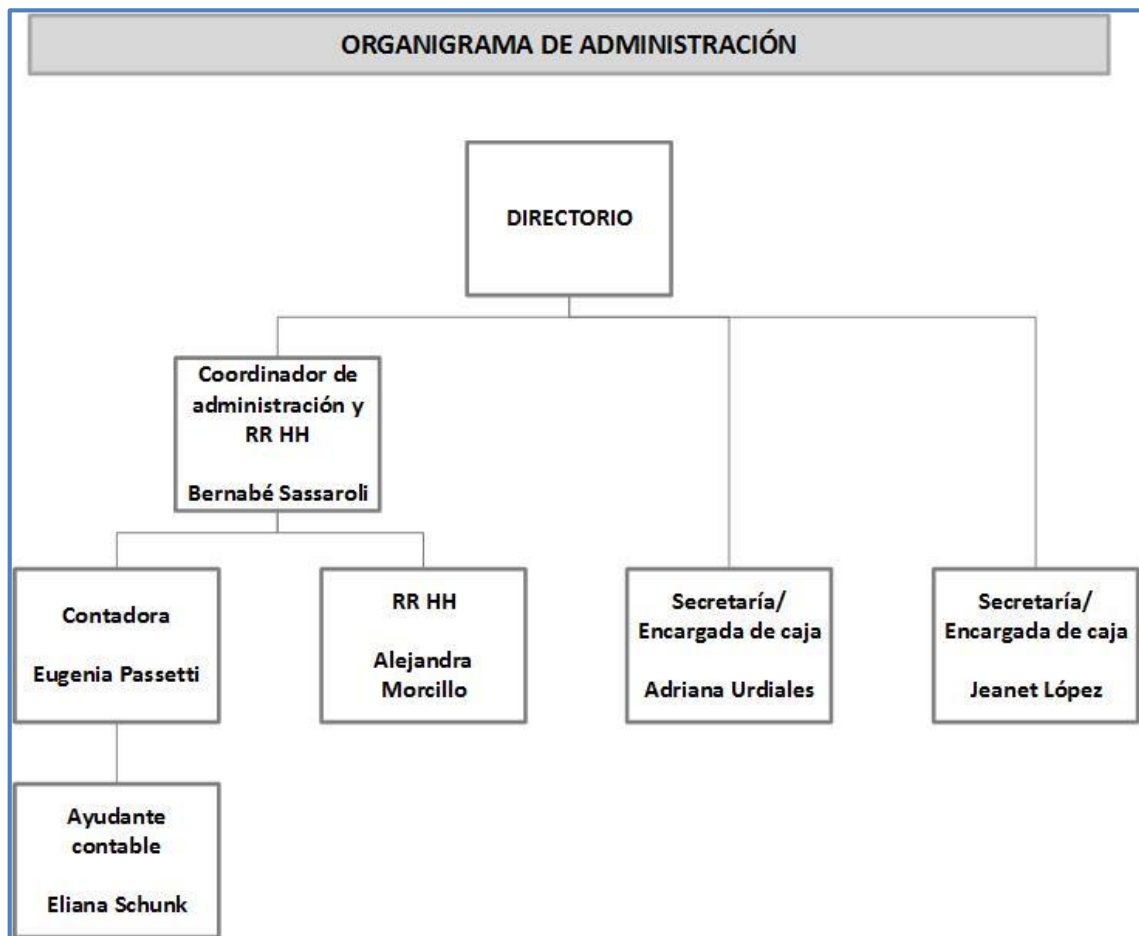
La mayor cantidad de profesionales se distribuye entre Ingenieros en telecomunicaciones y Analistas de Sistemas. Igualmente existe una amplia variedad de profesionales orientados a las ciencias de la computación, informática y calidad.

## Área de Administración y contabilidad

Reciente desarrollo del área de contabilidad

Hasta hace unos años, la contabilidad de la empresa se terciarizaba. Hace 5 años se contrató a un administrativo y una contadora para formar el área de administración.

El área de administración a septiembre de 2018 se conforma de la siguiente manera: Dos recursos, a partir del año 2017 se dedican de forma exclusiva a la contabilidad, un coordinador que evalúa las necesidades, y dos personas dedicadas a la secretaria/apoyo administrativo parcial para actividades operativas (pago de facturas, descarga de documentos, encargadas de caja).



### Tareas de los puestos administrativos-contables

Coordinador de administración y recursos humanos

Organizar tareas de Contadora y ayudante contable:

- Recordar plazos de vencimientos para liquidación de impuestos
- Recordar plazos de vencimientos de documentación de ley de software
- Realizar reuniones del área

- Controlar asientos de los Libros Diario y Mayor
- Recopilar información para algunas cuentas del Balance
- Dar autorización a Contadora y ayudante contable para Libro IVA, realizar pagos, compras, Conciliaciones, y todo tipo de tareas con vencimientos.

#### Organizar tareas de secretaria

- Realizar reuniones del área
- Realizar rescate de fondos para pago de impuestos y servicios
- Realizar control de facturas de compras y servicios previstas por secretarias
- Realizar rescate de fondos para abastecer las cajas diarias de Río Cuarto y Córdoba
- Autorizar las transferencias a los proveedores de compras y servicios (por cuentas bancarias)
- Realizar facturas de la empresa para brindar a los clientes

#### Organizar tareas de RRHH

- Realizar reuniones de RRHH
- Autorizar las actividades de RRHH
- Autorizar pagos de sueldos
- Comunicar incorporaciones de personas a responsable de altas
- Comunicar bajas de personas a responsable de bajas

#### Realizar reuniones con dirección

#### Realizar contactos con entidades financieras

#### Realizar flujos de fondos para presentar a las entidades financieras

#### Decidir sobre las mejores alternativas de crédito para la empresa

#### Contadora

- Liquidar sueldos
- Liquidar IVA
- Liquidar Ingresos Brutos
- Generar datos para ley de software
- Realizar control de carga de facturas al sistema contable
- Realizar asientos del Libro Diario
- Realizar asientos del Libro Mayor
- Generar información contable necesaria para la dirección
- Conciliar cuentas

- Realizar Balance

#### Ayudante contable

- Cargar facturas de proveedores de compras y servicios e impuestos al sistema de Información contable
- Cargar gastos bancarios: Comisiones, intereses, sellados
- Cargar gastos de tarjetas corporativas de los socios
- Cargar gastos de seguros
- Generar Ordenes de pagos en el sistema contable
- Facturar monotributos de la empresa
- Conciliar Bancos con el Informe de IVA mensual
- Conciliar tarjetas corporativas
- Conciliar seguros
- Conciliar cuentas de los proveedores
- Hacer los recibos de sueldos
- Subir recibos de sueldos a carpeta digital de cada empleado
- Generar Libro Sueldo para página del Gobierno

Todas las tareas de Pagos, conciliaciones, Libros IVA, Liquidaciones de sueldos, etc., dependen de la autorización del Coordinador del área.

#### Secretarías

- Realizar tareas pedidas por dirección
- Responsable de caja
- Realizar pagos de contado
- Registrar movimientos de caja
- Recopilar información necesaria para dirección
- Atender a los clientes o visitas de la empresa
- Organizar catering cuando sea necesario
- Realizar compras de mercaderías para cocina y limpieza
- Realizar pedidos de menús diarios para el personal
- Realizar trámites bancarios/ escribanía
- Realizar altas y bajas de los empleados

#### Responsable de RR HH

- Realizar análisis de necesidades de puestos
- Realizar inducción de personal
- Comunicar altas y bajas a secretarías y Contadora
- Realizar comunicaciones importantes a todo el personal de la empresa mediante e-mail

- Realizar carga de datos de los empleados al sistema de RRHH
- Actualizar datos de los empleados cuando sea necesario
- Organizar actividades de la empresa para los empleados
- Organizar las capacitaciones
- Organizar las clases de inglés semanales
- Controlar las planillas de asistencia a las clases
- Organizar evento de fin de año
- Brindar información para boletín mensual

En los primeros días del mes de septiembre se incorporó a Licenciada en Administración por Programa municipal: Primer Paso Profesional. A la fecha no tiene tareas específicas asignadas, brindando por el momento tareas de apoyo a secretaria/coordinador de administración.

### **Información para la toma de decisiones que se genera actualmente:**

A septiembre de 2018 se genera a modo de flujo de fondos con Gastos mensuales fijos (proveedores), únicamente. No se incluye en la información los sueldos del personal, los ingresos obtenidos, las inversiones realizadas, ni algún otro concepto que genere ingresos o gastos.

Durante el año 2018, se realizaron por primera vez:

- Asientos contables del Libro Diario.
  - Control de información contable expuesta en el Sistema interno de la empresa.
  - Conciliaciones bancarias, de Tarjetas de crédito.
  - Registros y conciliación de cheques entregados y recibidos.
  - Actualización de información personal de empleados en Sistema de RR HH y sueldos.
- No existen descripciones de Puestos del área.
  - No existen Procesos del área.
  - No existe Cuadro de Mando Integral.
  - No se ha recibido capacitación alguna en el área de Administración.



## Cambios del entorno que afectan a la empresa

### Factores tecnológicos

#### Misión SAOCOM

La misión SAOCOM es liderada por la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) quien designó a INVAP como contratista principal para el diseño, fabricación, integración y ensayos de los satélites, siendo CONAE la responsable del diseño, fabricación, integración y test del instrumento principal, el Radar de Apertura Sintética (SAR por sus siglas en inglés), como así también de la operación y distribución de las imágenes que se generen.

La misión SAOCOM consiste en la puesta en órbita de dos constelaciones, SAOCOM 1 y SAOCOM 2, donde la segunda serie tendrá incorporados ciertos avances tecnológicos que resulten de la experiencia de la primera. Cada constelación está compuesta a su vez por dos satélites, denominados A y B respectivamente, básicamente similares, por la necesidad de obtener la revisita adecuada de la superficie terrestre monitoreada.

Los satélites SAOCOM, junto con cuatro satélites de la Constelación Italiana COSMO-SkyMed de la Agencia Espacial Italiana (ASI por sus siglas en italiano), integran el Sistema Ítalo Argentino de Satélites para la Gestión de Emergencias (SIASGE), creado por la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE) y la ASI para beneficio de la sociedad, la gestión de emergencias y el desarrollo económico.

El proyecto SAOCOM fue presentado en el año 1998, con el objetivo de brindar información de suelos, aguas y vegetación, así como prevención y gestión de catástrofes mediante observaciones con su radar en banda L.

El Satélite Argentino de Observación con Microondas SAOCOM 1A ha sido diseñado, producido, testeado y operado por argentinos en el marco del Plan Espacial Nacional. La misión llevó al espacio una compleja tecnología de observación de la Tierra.

El objeto principal de la misión es prevenir, monitorear, mitigar y evaluar catástrofes naturales o antrópicas para aplicaciones en agricultura como humedad de suelo, índices de vegetación y control de plagas; aplicaciones hidrológicas, costeras y oceánicas; aplicaciones en nieve, hielo y glaciares; aplicaciones en estudios urbanos, de seguridad y defensa; entre otras áreas de interés productivo.

Según el INVAP, la misión tendrá un impacto positivo en el sistema económico-social, ya que podrá emplearse en diversas industrias productivas, tales como la minería, la pesca, el petróleo y la energía. A su vez, SAOCOM 1A contribuye al objetivo de Desarrollo Sostenible de

Acción por el Clima al generar información para mejorar la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con las condiciones climáticas y los desastres naturales.

Tras su lanzamiento, el quinto satélite científico de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales, el Saocom 1A, fue puesto en órbita por un lanzador Falcon 9 de la empresa SpaceX. Miembro de una familia de aparatos de nueva generación, el Falcon 9 se recuperó gracias a un aterrizaje vertical que por primera vez se realizó en la Base Vandenberg de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, en California.

El satélite SAOCOM, fue desarrollado a través de 80 empresas argentinas de base tecnológica, las principales en su desarrollo fueron:

- INVAP
- CONAE
- VENG
- CNEA
- GEMA
- SADE
- ST
- DTA SA
- ASCENTIO TECHNOLOGIES
- CEAT SA

#### Factores políticos

En el último semestre, el Poder Ejecutivo ha establecido un ajuste en los ministerios de trabajo, debido al déficit fiscal.

En el mes de septiembre se anunció por parte del Presidente de la República Argentina, Mauricio Macri, una reducción del número de ministerios y la fusión de otros.

El escenario es el siguiente:

- Economía absorbe Energía.
- Producción integrará una cartera de Trabajo y Agroindustria.
- Desarrollo Social y Salud
- Transporte
- Interior
- Educación suma Cultura, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (éste último afecta directamente a la actividad de la empresa).

- Seguridad sigue sin cambios.
- Justicia
- Defensa
- Jefatura de Gabinete absorbe los Medios Públicos y el Ministerio de Modernización
- Los ministerios de Ambiente y Turismo fueron convertidos en secretarías que dependen directamente del Presidente.

Ver Anexo II: Modificación presupuestaria en los Ministerios

### **Presupuesto del Ministerio de Cultura, Educación, ciencia y tecnología**

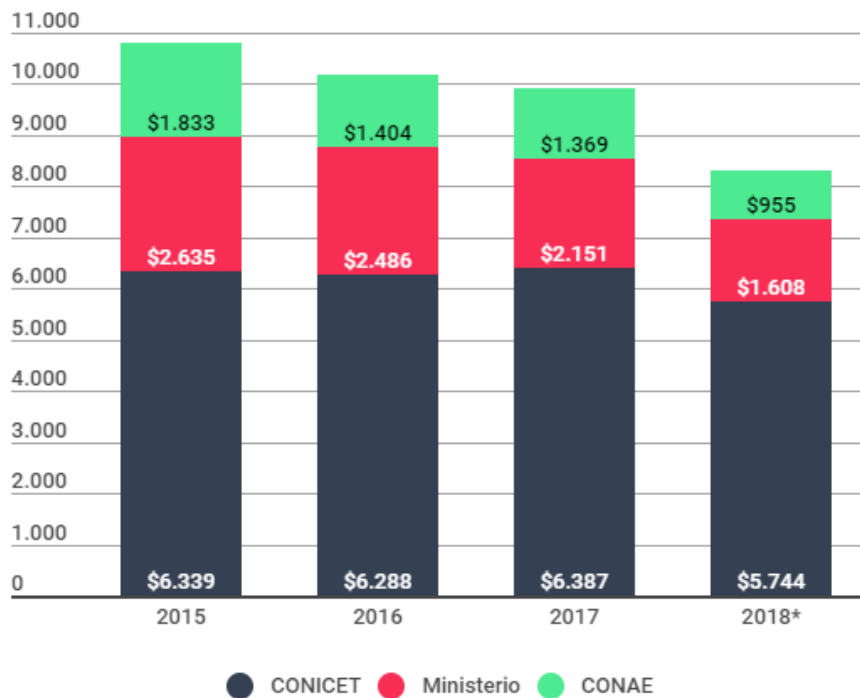
Según el análisis realizado por expertos en “Chequeando.com”, Debido a los cambios en secretarías y dependencias gubernamentales, lo que recomiendan los especialistas para ver la inversión pública es analizar la finalidad presupuestaria, que permite identificar a qué política pública aporta un programa presupuestario más allá de en qué ministerio esté. La finalidad Ciencia y Técnica en los años de gestión de Cambiemos bajó tanto en relación al presupuesto total -todo lo que gasta el Estado- como en relación al Producto Bruto Interno (PBI) -el tamaño de la Economía-.

Tras el anuncio oficial de que el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva pasó a formar parte del nuevo Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, Lino Barañao confirmó en una entrevista a La Nación que seguirá en el Gobierno como Secretario de Ciencia y Tecnología. En este sentido, aseguró que “no hubo recortes presupuestarios” en su área con este nuevo cambio. ¿Qué muestran los datos?

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que dirigía Barañao tenía tres programas principales: el funcionamiento propio del Ministerio, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) y la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE).

Si se comparan los fondos destinados en 2017 a estos programas con los de 2015 -último año de gestión de Cristina Fernández de Kirchner-, en término reales (o sea, teniendo en cuenta la inflación) la caída fue del 8 por ciento. En 2018 la caída se profundizó: si bien todavía el Gobierno puede brindarles más fondos, si esto no sucediera el presupuesto real del área caería cerca del 23% versus 2015.

Presupuesto Real del Ministerio de Ciencia y tecnología:



Si se analiza la inversión en Ciencia y Técnica no sólo en la cartera dirigida por Barañao sino en todo el Estado, en los años de gestión de Cambiemos esta inversión bajó tanto en relación al presupuesto total -todo lo que gasta el Estado- como en relación al Producto Bruto Interno (PBI) -el tamaño de la Economía-

Nota extraída de “Chequeando.com”

#### Factores económicos

En Argentina hay tres actores principales que integran casi la totalidad de la inversión en tecnología espacial en el país: CONAE, la Agencia Espacial Argentina, VENG, empresa controlada por la CONAE e INVAP.

Según *Gabriel Martínez (economista)* y *Guillermo Rus (Director Latam Satelital)*, a través de nota publicada por *Latam Satelital*: Desde el año 2007 las inversiones en el sector espacial argentino fueron en una dirección marcadamente ascendente, empujando el crecimiento de INVAP y sus proveedores. Esta industria de alto valor agregado que requiere de profesionales y técnicos altamente capacitados y de la acumulación de conocimiento en las instituciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Con la llegada de la Alianza Cambiemos al gobierno, las inversiones en el sector espacial argentino cayeron un 55% en 2016.

En el caso de CONAE, su presupuesto asignado por ley, en 2016, fue ejecutado parcialmente al mismo tiempo que la moneda se devaluaba en un 40% respecto al dólar, por lo cual en términos reales la capacidad de compra del organismo se vio fuertemente afectada. En el caso de VENG, el presupuesto fue ejecutado en su totalidad, sufriendo solamente los efectos de la devaluación.

En septiembre de 2018, con la noticia de la reestructuración de los ministerios, se reasignó el presupuesto para el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y tecnología.

**Ver anexo II: Modificación presupuestaria en los Ministerios**

Según datos internos de la organización, provistos por el director, en los últimos días de septiembre de 2018, antes del lanzamiento del SAOCOM, la CONAE, presentaba una deuda millonaria a ASC.

### **Cambios estructurales en Ascentio Technologies**

El día 27 de septiembre de 2018 se realizó una reestructuración de la empresa, comunicada a través del Director general Esteban Carranza, según decisión conjunta de los socios de ASC. La medida fue la siguiente: Reducción de personal sin causa del total de 16 empleados.

## DIAGNÓSTICO

Al momento de realizar el relevamiento, la empresa atravesaba una profunda crisis que tuvo cómo desenlace la desvinculación de 16 empleados. Los datos relevados son anteriores a la fecha de los despidos efectuados por ASC, por lo que el presente diagnóstico se basa en los datos recabados a esa fecha, sin tener en cuenta cómo se vieron afectadas las áreas de la empresa luego de las bajas de los empleados.

### Metodología utilizada

Se utilizó, en primer lugar, una Matriz FODA dónde se puedan ver claramente las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas a la empresa.

Se realizó también un pequeño análisis situacional del área de PMO.

Luego se incluyó un cuadro de Fijación de prioridades, exponiendo aquellas problemáticas y oportunidades que pueden realizarse por parte de la empresa.

### Análisis FODA general

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<p>Capacidades de los RR HH</p> <p>Motivación de los RR HH</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Certificación Ley de Software</p>	<p>Un único cliente principal: CONAE</p> <p>Falta de mediciones: Indicadores financieros</p> <p>Deficiente estructura administrativa y no existen controles de información económica financiera</p>
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Outsourcing en crecimiento	Reducción de presupuesto estatal a la CONAE

### Fortalezas:

Son aquellos atributos o puntos positivos que presenta ASC, entre los que podemos destacar:

**Capacidades de los Recursos Humanos:** ASC, cuenta con personal altamente calificado. Tal y cómo se expuso en el relevamiento, la empresa cuenta con 80 empleados, de los cuales 79 tienen estudios terciarios, universitarios, de postgrado, maestría o doctorados finalizados y en curso.

**Motivación de los Recursos humanos:** El personal de ASC está altamente motivado a seguir desarrollando sus capacidades, se brinda franja horaria reducida a quienes desean continuar sus estudios y se pagan matrículas de ingreso a las carreras de postgrado. Además, se brindan capacitaciones semanales de inglés dividido en niveles que van desde básico hasta avanzado. También se reciben talleres de RRHH como motivación y comunicación, de forma esporádica.

**Trabajo en equipo:** ASC trabaja en equipo en todas las áreas de la empresa.

**Certificación Ley de Software:** Este régimen tiene como objetivo continuar fortaleciendo a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad.

Las empresas que apliquen al Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos gozarán de estabilidad fiscal, percibirán un bono de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, y podrán efectuar una desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias.

#### Debilidades

Aquí se detallan los aspectos desfavorables para ASC:

**Un solo cliente principal (CONAE):** los servicios prestados por ASC, están dirigidos especialmente al segmento terreno de misiones espaciales y aplicaciones de la información espacial. Esto hace que no existan grandes clientes a los cuales prestar los servicios objeto de la empresa. El principal y exclusivo cliente de Ascentio es la CONAE que depende del presupuesto público para su funcionamiento. En el último año el gobierno nacional ha planteado una fuerte desinversión de las áreas específicamente vinculadas al desarrollo de satélites lo que ha afectado directamente a la empresa.

**Falta de mediciones/indicadores financieros:** Si bien Ascentio cuenta con el área de PMO, dedicado a la estandarización de la forma de trabajar de la empresa y medición de resultados, no se aplica esta medición al área económica financiera de la empresa.

**Deficiente estructura administrativa y no existen controles de información económica financiera:** Para una estructura de 80 empleados, el área de administración que asigna dos personas únicamente para la generación, control y registración de información contable, es totalmente deficiente, hace que los controles operativos sean prematuros (se desarrollan a partir del año 2017) y no existe tiempo a realizar mediciones financieras para evaluar el estado de la empresa (indicadores).

## Oportunidades

Condiciones externas que pueden afectar en forma positiva a la empresa

**Outsourcing en crecimiento:** la contratación de tercerización de servicios a nivel corporativo va en incremento, este comportamiento se debe a que las grandes empresas han encontrado un apoyo en instituciones especializadas en diversos procesos, que colaboran y facilitan resultados más eficientes que los propios, permitiendo fortalecer e invertir en el segmento de negocios donde la empresa ha adquirido su experiencia y nicho de mercado.

Con la calidad de capacidades presentada por el personal de ASC, existen diversos servicios que podrían hoy brindarse en forma de servicios externos a otras empresas de diversas industrias, a través de los equipos de trabajo de IT, PMO y Desarrollo de Software.

Ver anexo III: Ventajas de la tercerización

## Amenazas

Aquello que es perjudicial para el desarrollo y supervivencia de la empresa

**Reducción de presupuesto a ministerio de Ciencia y tecnología y absorción por Secretaria de Educación, cultura, ciencia y tecnología:** Según la información expuesta en el relevamiento, debido a la desinversión del Estado, se reestructuro el Gobierno y con ello las asignaciones presupuestarias, viéndose perjudicada la empresa estatal dedicada al sector aeroespacial: Comisión Nacional de actividades espaciales (CONAE), el principal cliente de Ascentio.

## Cuadro de fijación de prioridades

Problemas	Subproblemas	Prioridad				Suma	Orden
		Gravedad	Urgencia	Tendencia	Puede resolverlo ASC		
Inexistencia de indicadores financieros	1. No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit.	5	3	5	si	13	1
	2. Sobrecarga de trabajo a equipo de administración	3	3	3	si	9	2

## Problemas

Inexistencia de Información económica-financiera e Indicadores financieros

1. No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit



Si quisiéramos conocer hoy el Estado de salud financiera de la empresa, no tendríamos datos más que el balance presentado a los organismos oficiales.

En una economía inflacionaria y fluctuante, como es la economía argentina, es de gran utilidad el uso de indicadores, flujos de fondos, estados proyectados, con su correspondiente interpretación para prever escenarios futuros para la empresa y tomar decisiones en base a ellos.

Si bien el coordinador del área de administración genera flujos de fondos, éstos no son válidos para interpretar la realidad financiera de la empresa, ya que son generados para ser presentados en organismos de crédito, siendo necesario para ello mostrar respaldo económico.

## **2. Sobrecarga de trabajo a equipo de administración**

El área de Administración, que se encuentra a cargo de la obtención, tabulación, control y registración de la información económica y financiera de la empresa, se encuentra sobrecargada de tareas, ya que, para una estructura de 80 empleados, los recursos afectados plenamente a la generación de información contable son dos: la contadora y su ayudante.

## **PROPUESTAS**

### **Introducción**

En la presente etapa se responde a las problemáticas encontradas durante la anterior etapa de Diagnóstico.

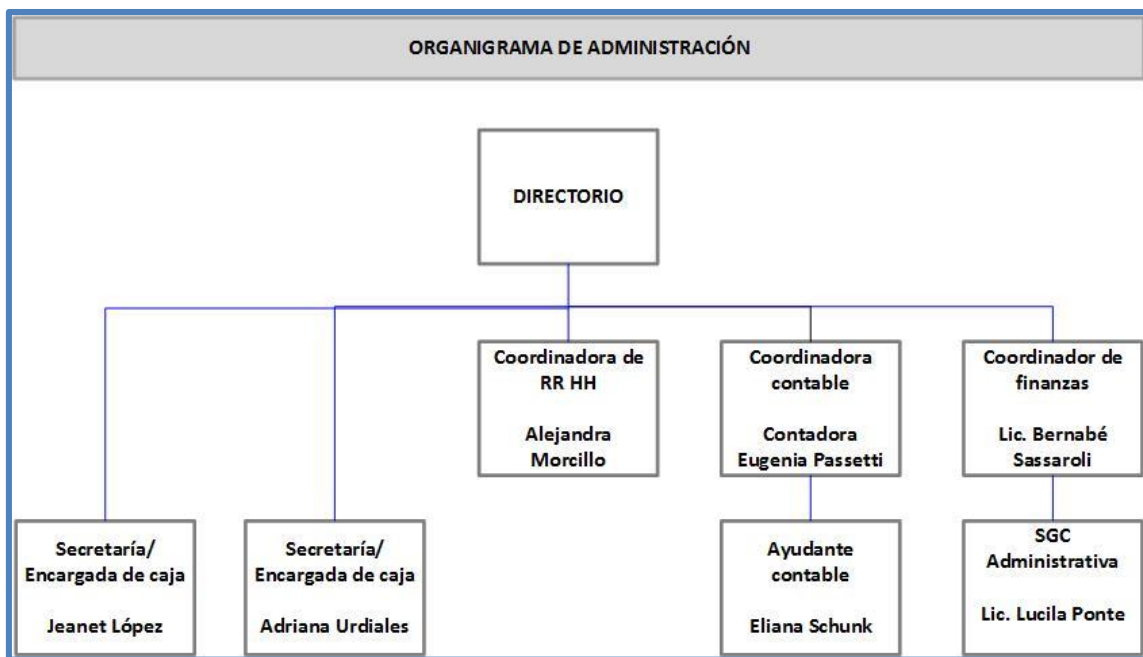
Se hace total hincapié en la intervención del área Administración, para trabajar con información para la toma de decisiones. Si bien, es cierto que existen problemas importantes como el tener un único cliente principal, ésta problemática no será abordada por el presente trabajo, ya que excede los lineamientos del mismo.

**Propuesta 1. Reestructuración del área administrativa-contable**

**Problemática que resuelve: Sobrecarga de trabajo a equipo de administración**

Si reestructuramos el área administrativa contable, podríamos generar la información que hoy es escasa para la toma de decisiones, además aliviar los puestos contables que se encuentran en formación, dentro de la empresa.

Para ello, se debería dividir el área en contabilidad, por un lado, secretaria por otro y finanzas cómo tercera división.



**Costos:** No tiene costos asociados

**Beneficios:** Separar en sub áreas de trabajo el área de administración contable, hará que el especialista en Finanzas realice su trabajo, abocado solo a la obtención de la información para la toma de decisiones y la planificación futura, no viéndose interrumpido por otras tareas operativas que impiden o retrasan ésta importante tarea. A su vez, el área de contabilidad no se retrasará en generar la información que es necesaria para el área financiera, ya que no dependerá del anterior coordinador del departamento para tomar decisiones, sino que lo hará la nueva coordinadora, con capacidad para tomar las decisiones contables por sí misma.

**Propuesta 2. Nuevas tareas de soporte interno de PMO al área de Administración**

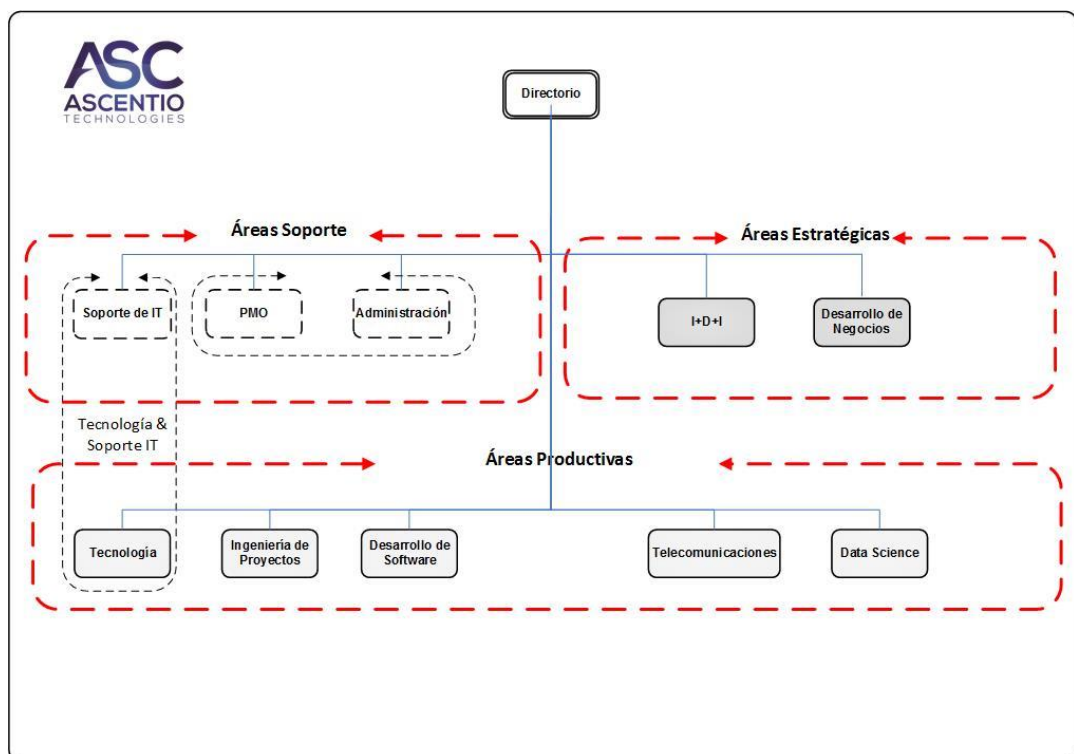
**Problemática que resuelve: No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit.**

Según información expuesta en el relevamiento y su correspondiente análisis en el Diagnóstico, el área de administración no cuenta con la planificación necesaria para responder a requerimientos de análisis económicos y financieros necesarios para detectar fluctuaciones de los resultados como Déficit o Superávit, debido a falta de tiempo del personal y su reciente organización en las tareas operativas.

Por ello, se propone que PMO sea el soporte de Administración para la creación de las descripciones de puestos, como análisis de las tareas inherentes a cada rol de administración y su correspondiente imputación dentro de los perfiles de puestos.

También PMO debe realizar la planificación estratégica del área, y el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, que contengan indicadores económicos y financieros que deberán ser respaldados por la información generada por el personal de administración y volcada en el correspondiente Sistema de Información Contable.

#### Nuevo Organigrama de ASC:



#### Información a producir del área financiera con PMO:

Con datos obtenidos del área de Contabilidad, crear información para la toma de decisiones:

- Flujo neto de fondos

- Escenarios para la toma de decisiones, basado en los flujos de fondos obtenidos anteriormente (uno optimista, uno medio y uno pesimista, por lo menos)
- Indicadores económicos financieros

### Ejemplo de Indicadores a emplear:

Grupo de indicadores	Indicador	Forma de obtener el indicador	Objetivo
Indicadores de gestión administrativa	Plazo medio de cobranzas	$\frac{\text{Saldo Prom. Cuentas por cobrar por Ventas}}{\text{Promedio ventas diarias +iva}}$	Conocer cuánto tiempo lleva a la empresa cobrar a sus clientes
	Plazo medio de pagos	$\frac{\text{Saldo Prom. Cuentas por Pagar}}{\text{Promedio de compras diarias a Crédito +iva}}$	Conocer cuánto tiempo tarda la empresa en pagar sus obligaciones
Indicadores de Situación patrimonial	Solvencia	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	Conocer la solvencia de la empresa
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Muestra el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio
	Financiación de las inmovilizaciones	$\frac{\text{Activo No cte}}{\text{Pasivo No Cte + Patrimonio Neto}}$	Conocer la financiación de los bienes de la empresa
	Cobertura	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Intereses}}$	Relaciona el resultado operativo con los intereses que genera la deuda y nos indica la cantidad de veces que la empresa cubre esos intereses.
Indicadores de rentabilidad	Margen Bruto	$\frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Ventas}}$	Nos indica que porcentaje representa la utilidad bruta sobre las ventas que se realizaron
	Margen Neto	$\frac{\text{Resultado final}}{\text{Ventas}}$	Nos indica que porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron
	Rentabilidad del activo	$\frac{\text{Resultado Final+Intereses netos de imp.}}{\text{Activo promedio}}$	Conocer la rentabilidad de los activos que posee la empresa
	Rentabilidad del P. Neto	$\frac{\text{Resultado Final}}{\text{P. Neto promedio}}$	Conocer la rentabilidad del capital que posee la empresa
Indicadores de desempeño	Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector} * 100}$	Refleja la participación de la empresa, con respecto a la demanda total del sector
	Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas del año corriente}}{\text{Ventas del año anterior}}$	Busca coherencia con el crecimiento de los activos y precios de la empresa

Indicadores financieros	<b>EVA</b>	Utilidad antes de impuestos - (activos * costo de capital)	Busca conocer si la empresa genera valor por encima de los costos producción, gastos operativos, comerciales, etc. y sobra algo.
	<b>Contribución marginal</b>	Ingresos operativos - costos y gastos variables	Busca conocer si los productos o servicios que vende la empresa cubren los costos
	<b>Margen de contribución</b>	$\frac{\text{Contribución marginal}}{\text{Ventas}}$	Determina cuantos costos se cubren por cada peso de ventas
	<b>Punto de equilibrio</b>	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de utilidad}}$	Representa el nivel de actividad que permite pagar todos los costos fijos de la empresa
	<b>EBITDA</b>	Utilidad operativa + Depreciación + provisiones	Determina las ganancias operativas sin tener en cuenta los impuestos, los desgastes de los bienes.
	<b>WACC</b>	$ke*(E/E+D) + kd*(1-t)*(D/E+D)$	Mínima rentabilidad que tendría un activo o lo que cuesta a la empresa financiar sus activos

Pueden adicionarse otros indicadores que sean de utilidad para la empresa.

En virtud del rediseño de las funciones del área se proponen nuevas descripciones de puestos.

**Ver Anexos V: Nuevos perfiles de puestos**

**Costos:** No tiene costos asociados

**Beneficios:** El beneficio del trabajo conjunto de PMO y administración, es generar esa información clave para la toma de decisiones de la dirección, que hoy administración no genera por falta de tiempo y motivación para realizarlo. Si se trabaja con otra área de la empresa, no se permitirá alargar plazos para la implementación de los flujos de fondos, del CMI, de la planificación estratégica, al trabajar en forma conjunta existe un compromiso que no se puede incumplir.

El utilizar un SGC en administración, desde los cimientos, va a ocupar a parte del equipo de PMO, que quedará con muchas horas disponibles, al no dedicarse de forma exclusiva a la generación de información para la CONAE.

**Propuesta 3: Asignar tareas a personal recientemente incorporado para la planificación, generación y control del CMI, junto al área de PMO**

**Problemática que resuelve: No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit.**

A principios del mes de septiembre se incorporó al equipo de administración mediante utilización de beneficio del Gobierno de la Provincia: Programa Primer Paso Profesional, a una Lic. En Administración, no existían al 25 de septiembre tareas formales asignadas a la profesional incorporada, por este motivo, se plantea que sea la Licenciada quién se encargue de recabar la información del Sistema de Información contable para la realización del Cuadro de Mando Integral, realización de Flujos de fondos y Descripciones de Puestos del área.

**Quién:** Nuevo personal incorporado a Administración

Ver Anexo VI: Perfil de puesto de Responsable de SGC ADMINISTRATIVO

**Costo:** Por el momento la empresa no incurre en costos para llevar adelante la propuesta, ya que el personal abocado para la realización de las mismas, es pagado mediante plan del Gobierno de la Provincia para Jóvenes Profesionales. En caso de querer generar una relación a largo plazo con la Licenciada que realizara las tareas, deberá contratarse en agosto de 2019, cuando caduque el plan vigente. Los honorarios deberán actualizarse a la fecha de su contratación.

**Beneficios:** Entre los beneficios de la propuesta, se destacan:

- Asignar tareas a nuevo personal de administración, que, por su experiencia y dedicación, puede enriquecer las nuevas actividades de planificación y gestión estratégica.
- Cumplir con las propuestas anteriores de generación de información económica y financiera para la toma de decisiones, sin afectar a los recursos de administración, que se encuentran sobrecargados por tareas operativas.

#### **Propuesta 4: Realizar descripciones de puestos para analizar tareas de cada persona del área**

##### **Problemática que resuelve: Sobrecarga de trabajo de administración.**

**Cómo:** Según información obtenida en el relevamiento, el área de administración está recientemente creada y su estructura es pequeña respecto a la cantidad de tareas operativas asignadas para el funcionamiento eficiente del área.

Como primera medida sería conveniente organizar las tareas del personal que conforma el área. Para ello se deben realizar Descripciones de Puestos formales, respetando las nuevas sub áreas creadas.

**Quiénes:** Ya que existe un formato establecido para el uso de PMO, y este último equipo tiene la experiencia necesaria para realizarlas, recomiendo que PMO con ayuda de la última Licenciada incorporada a Administración, sean quienes realicen las actividades de listar las tareas de cada puesto, relevar las pertinentes al puesto en comparación con las que realmente se hacen. Luego sería necesario eliminar las tareas que no corresponden a cada puesto de trabajo, pero que se realizan por falta de personal.

**Costos:** No se incurrirá en costos en esta etapa de realizar Descripciones, ya que se contaría con el apoyo de PMO y de nuevo personal de Administración.

**Beneficios:** Organizar las tareas del equipo de administración, poder evaluar si existen sobrecargas de trabajo y en este caso poder eliminarlas, detectar necesidades de nuevo personal al área de Administración para tareas operativas. También tener una base como presentación de puestos, en caso de vacantes.



## Propuesta 5: Capacitaciones

Propuestas	Capacitación necesaria	Dirigida a	Problemática que resuelve	¿Por qué se necesita capacitación?	Costo	Dónde se realizaría la capacitación	Beneficio
Nueva orientación al mercado de gestión de calidad para PMO		PMO	Direccionamiento del trabajo de ASC a los requerimientos de CONAE (PMO)	Porque existen nuevo requerimientos en los perfiles de puestos	14.800,00	In Company	Cubrir los nuevos requerimientos de cada puesto de trabajo, para salir al Mercado Laboral como un equipo de servicios para certificación de normas de calidad.
Capacitación a Dirección y administración sobre la importancia de generar información estratégica	Planificación estratégica	Dirección, Coordinador de administración y personal de administración	No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit.	Porque no se genera información estratégica para la toma de decisiones (flujos de fondo reales, indicadores económicos financieros, taleros de control, etc.)	15.544,00	In Company	Si se realiza una capacitación, a futuro se trabajara para utilizar las herramientas estratégicas para la toma de decisiones, plantear posibles escenarios en el ámbito de incertidumbre en el que se mueve la empresa, conocer la salud financiera de la empresa.
Capacitación al área de PMO para ser soporte en el área de administración para la generación de información estratégica	Administración y contabilidad básica	PMO	No se genera información para medir el desempeño económico-financiero ni como aspecto de planificación para analizar los períodos de déficit o superávit.	Porque existen nuevo requerimientos en los perfiles de puestos	13.920,00	In Company	Cubrir los nuevos requerimientos de cada puesto de trabajo, para ser soporte del área de administración para la generación de información estratégica

Ver Anexo VII: Curso de Cuadro de Mando Integral por la UTN

\*Los costos se exponen como guía general de precios, puede realizarse en otra institución.

**Ver anexo VIII: Curso de UTN de Administración y Contabilidad**

\*Los costos se exponen como guía general de precios, puede realizarse en otra institución.

## Conclusión

Como dijo Peter Drucker, “La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento, Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. Considero que debe darse al área de Administración-contable una mayor importancia, ya que, si se trabaja en ella de forma eficiente, se podrá generar la información necesaria para la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa.

Con los mismos recursos con los que se cuentan en este momento, se puede trabajar de una manera más productiva y generar esa información de vital importancia para la supervivencia de la empresa.

## Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a los profesores que a lo largo de la carrera me acompañaron e impulsaron a llegar hasta esta instancia, profesores con verdadera vocación de enseñar. Agradezco a Luis y Raúl Barovero, que tuvieron paciencia y me apoyaron de manera personal e institucional para que concluyera esta etapa.

Agradezco a mi pareja, Rodrigo, a mis hermanas Lucía y Carolina, a Leandro y a mi abuela Tomi., que siempre me alentaron a seguir, y me animaron cuando quería bajar los brazos.

## ANEXOS

### Anexo I: Manual de Visión, Misión y Políticas

#### Políticas de la organización

- **Satisfacción de interesados y clientes:** Nos enfocamos en lograr los objetivos que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes, priorizando conocer, entender y cumplir los requisitos de los productos o servicios solicitados por nuestros clientes, trabajando para superar sus expectativas y para cubrir las necesidades de sus proyectos a lo largo del tiempo.
- **Calidad:** Nos esforzamos para asegurar la mejora continua de nuestro sistema de gestión de calidad, realizando mediciones periódicas sobre los procesos asociados, evaluando e implementando las mejoras que resulten necesarias y convenientes, de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización.
- **Nuevos mercados:** Trabajamos para identificar y desarrollar oportunidades de negocio, desarrollando planes comerciales que nos permitan afianzar nuestra presencia en nuevos mercados e industrias, generando relaciones sustentables de largo plazo con nuestros clientes y con alianzas estratégicas.
- **Colaboradores y capacidades:** Fomentamos la formación continua de nuestros talentos, el trabajo en equipo y el crecimiento profesional y personal de cada colaborador como vía de crecimiento de la Organización, a través de un clima laboral propicio.
- **Infraestructura y tecnología:** Mantenemos actualizada nuestra infraestructura tecnológica para asegurar los niveles de servicio requeridos por el negocio.
- **I+D+i:** Apoyándonos en nuestra solvencia tecnológica, capacidad de adaptación e innovación, investigamos y desarrollamos nuevos productos y servicios tecnológicos para satisfacer las dinámicas exigencias del mercado.

## Anexo II: Modificación presupuestaria en los Ministerios

Según El Dial, Biblioteca digital jurídica, los cambios recientes en las asignaciones del Estado a los diferentes ministerios, tienen las siguientes decisiones que afectan al Ministerio de Educación, Ciencia y tecnología:

Referencia: EX-2018-42006718-APN-DGD#MHA - Planillas Anexas al artículo 1° - Modificación Presupuestaria - 1/2.

Decisión Administrativa 1605/2018 – PRESUPUESTO. Modificación Presupuestaria.

Ciudad de Buenos Aires, 07/09/2018

VISTO el Expediente N° EX-2018-42006718-APN-DGD#MHA, la Ley N° 27.431 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2018 y la Decisión Administrativa N° 6 del 12 de enero de 2018, y

CONSIDERANDO:

Que resulta necesario incrementar el presupuesto vigente del ENTE NACIONAL DE COMUNICACIONES (ENACOM), a los fines del pago del Fondo Nacional de Incentivo Docente al personal del Instituto Superior de Enseñanza Radiofónica (ISER).

Que el incremento citado en el considerando precedente se financia con **reducción en los créditos asignados al MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA.**

Que se amplían los créditos vigentes de la POLICÍA FEDERAL ARGENTINA, actuante en el ámbito del MINISTERIO DE SEGURIDAD, a fin de atender el pago del Fondo Nacional de Incentivo Docente (FONID) y el pago del servicio de policía adicional que presta la citada Fuerza de Seguridad.

Que el incremento citado en el considerando precedente se financia con **una reducción de los presupuestos del MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA** y de la SECRETARÍA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA del MINISTERIO DE SALUD Y DESARROLLO SOCIAL.

Que es necesario ajustar el Presupuesto vigente del CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS (CONICET), para atender el gasto de los estipendios de los becarios de investigación y los acuerdos paritarios aprobados para el presente ejercicio.

Que el incremento mencionado en el considerando anterior se financia con una **reducción de los créditos del presupuesto del MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA** y de la COMISIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ESPACIALES (CONAE).

Que asimismo se incrementan los créditos y recursos con financiamiento externo de la COMISIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ESPACIALES (CONAE), para otorgar anticipos financieros a la Empresa INVAP S.E.

Que en el MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA se propone compensar créditos dentro de la jurisdicción a fin de incorporar aportes provenientes de la Donación de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

### Anexo III: Outsourcing en Argentina

Según artículo publicado en Insignia,

“Outsourcing”, es un término del inglés que podemos traducir al español como ‘subcontratación’, ‘externalización’ o ‘tercerización’. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

La tercerización en las empresas nacionales creció casi un 40% en los últimos dos años. Los servicios más utilizados bajo esta modalidad son personal eventual como limpieza y vigilancia, con el 64%; los administrativos de áreas contabilidad, impuestos y liquidación de nóminas, con casi el 50%; los servicios tecnológicos, casi 35%; y de logística y distribución, en igual porcentaje.

La elección de una solución para la externalización de nóminas y administración de personal es una etapa importante en la evolución de cualquier empresa. Las organizaciones y sus responsables deben asegurarse de tener la información correcta y el asesoramiento adecuado con el objetivo de elegir la mejor opción de externalización para ellos y su negocio.

Las empresas que estratégicamente han incorporado esta tendencia están muy satisfechas por las múltiples ventajas, demostrando ser una herramienta muy útil para su crecimiento porque les permite: flexibilidad y reducción de costos; redirigir el talento a áreas claves; mejorar procesos y productividad; reducir el riesgo de la inversión; liberar recursos internos para otras actividades; acceder a soluciones de vanguardia; igualdad competitiva; aumento de las ventas; adaptación al mercado; etc. En definitiva, aumentar su competitividad.

#### Ventajas de la tercerización

Uriel Bederman, escribió el siguiente artículo sobre la tercerización que nombra sus ventajas y desventajas:

El outsourcing es una modalidad que ofrece encantos, como la posibilidad de acudir a expertos, eludir contratos de largo plazo, o lograr mayor productividad en diversas divisiones de la empresa. Pero no todo es color de rosas al subcontratar; aquí repasamos los aspectos que conviene tener en cuenta al hacerlo.



La tercerización, también conocida como outsourcing o externalización, es moneda corriente en empresas, negocios y otros ámbitos, y lo es cada vez más. ¿El aspecto en común? La elección de un agente con dos características sobresalientes: es un especialista y es externo a la organización contratante. Se trata de una transferencia de responsabilidades, el paso de tareas internalizadas a la externalización.

Según explica Luis Stolovich en *La tercerización, ¿con qué se come?*, este proceso puede tener dos aspectos independientes, que no son excluyentes. Por un lado, “la desactivación, parcial o total, de sectores productivos”; y por el otro “la contratación de una o más empresas terceras que ubican trabajadores para la ejecución de algún servicio en el interior de la empresa cliente”. La modalidad crece, sobre todo en países que atraviesan tiempos de crisis: empresarios señalan en este sentido que mientras los empleados contratados perciben aumentos por acuerdos o paritarias en forma sostenida, los proveedores externos no suelen exigir este tipo de actualizaciones.

La tercerización podría resumirse del siguiente modo: cuando una firma identifica qué procesos internos podrían ser desempeñados en forma más eficiente, considera contratar a una empresa externa y especializada para desarrollar dichas tareas. A priori, esta modalidad parece entregar solamente beneficios. Sin embargo, en lo que sigue veremos cuáles son las ventajas del outsourcing para finalmente arribar a los aspectos que habría que considerar para que la modalidad entregue sus prometidos réditos. “Tercerizar todo lo que se pueda” podría aparejar inconvenientes.

Las ventajas de tercerizar

El aspecto positivo más evidente que ofrece esta modalidad aparece en su propia definición: la empresa contratante adquiere una mayor autonomía para enfocarse en las funciones centrales de su negocio. El siguiente ejemplo es bien gráfico: imaginemos que el responsable de una agencia de marketing digital terceriza el servicio de limpieza.

De este modo no deberá encargarse en forma directa de tratar con los empleados que realizan aquellas tareas, destinar recursos directos para comprar los productos de limpieza, de buscar reemplazos en caso de ausentismo, o liquidar sueldos del personal que depende de un externo; así, se enfocará en los procesos cardinales de su agencia.

**Otra ventaja de la externalización está relacionada a la especialización. La modalidad supone contratar a un experto que, además, es especialista en su materia.** Volviendo al ejemplo

anterior: ¿debería ser un experto en marketing digital conocedor de los asuntos que hacen a la limpieza de un piso de oficinas? El outsourcing es una excelente forma de acudir a manos expertas, haciendo honor a la célebre máxima “zapatero a tus zapatos”.

Las mencionadas ventajas confluyen en una variable que toda empresa persigue: la rentabilidad. Si el contratante se enfoca en el Core de la compañía y cada tarea es realizada por expertos, la rentabilidad y la productividad deberían verse favorecidas. Además, se agilizan procesos y usualmente se robustecen los puntos fuertes de la compañía.

Esta modalidad de contratación ayuda asimismo a evitar la presencia de empleados en la firma con excesivo tiempo ocioso, considerando que la tercerización admite contratos de corto plazo o para trabajos específicos. En este punto hay que mencionar que el outsourcing puede ayudar a la reducción de costos de una forma rápida, permitiendo a la empresa deshacerse de activos que pudieran ser innecesarios. Así, permite que costos fijos se conviertan en variables, algo que es siempre apreciable al interior de una organización.

Es de vital importancia analizar cuáles son las tareas que conviene tercerizar, pues en ocasiones puede resultar más conveniente disponer de una división interna para determinados procesos en los cuales es necesario un control total; y por supuesto comprobar que el tercero que se contrata realmente aporte los beneficios esgrimidos: experiencia y especialización. En resumen: delegar puede ser bueno, pero hay que hacerlo a conciencia.

Qué tener en cuenta para tercerizar con éxito

Ninguna corporación, desde una multinacional hasta un emprendimiento pequeño, debería tercerizar a la ligera. Al subcontratar es cardinal hacerlo sólo en áreas específicas (que no son medulares para la compañía); es imperioso verificar cada uno de los aspectos legales y las obligaciones contractuales; y acudir sólo a empresas con experiencia en su rubro.

Si bien la tercerización implica ventajas como la versatilidad, la captación de nuevas ideas, el acceso a un experto, la suma de esfuerzos, etcétera; una incorrecta aplicación de la modalidad podría derivar en desventajas, como las que anotamos a continuación.

Determinados servicios tercerizados pueden afectar los niveles de confidencialidad de la compañía contratante. En este punto, también se corre el riesgo de que el proveedor externo, al conocer los movimientos internos de la compañía, en un futuro capte esta experiencia y se

convierta en un competidor. Sin embargo, esto es algo que también puede ocurrir con personal contratado en forma directa.

El contratante puede perder cierto control en los procesos, lo cual podría afectar el desempeño de la organización.

El proveedor externo podría caer en estancamientos, al no ser controlado en forma directa dentro de la compañía en la que presta servicio.

La definición de obligaciones y responsabilidades puede insumir una buena cantidad de tiempos y recursos, esto hasta llegar a un acuerdo.

En última instancia, es preciso tener en cuenta las implicancias de orden legal al momento de tercerizar. Para ello, compartimos como cierre este artículo que aborda esta temática en los diferentes países de la región.

#### **Anexo IV: Recortes financieros para la actividad espacial – Nota de Guillermo Rus, director de Latam Satelital**

INVAP, del crecimiento a los recortes y los costos financieros

INVAP, fundada en el año 1976 por Conrado Varotto, inicio su actividad vinculada a los proyectos nucleares de la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA), segmento en el que alcanzó grandes logros en sus más de 40 años de actividad.

Con la creación de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE), INVAP incursionó en los proyectos espaciales y llevó adelante las misiones A, B, C y D de la serie SAC de la agencia espacial argentina y se encuentra actualmente trabajando en los satélites SAOCOM 1A y 1B, SABIA Mar y SARE. En 2006, con la creación de ARSAT, INVAP amplió sus capacidades en el diseño y fabricación de satélites con ARSAT-1 y ARSAT-2 lanzados con éxito en 2014 y 2015 respectivamente.

INVAP atravesó varias crisis económicas de la Argentina, particularmente las de 1989 y 2001. A principios de los años 90 INVAP tuvo que reducir su personal, producto de baja en la actividad, de 1.100 personas a alrededor de 300.

En la última década, donde tuvieron fuerte impulso iniciativas de despliegue de infraestructura tecnológica del Estado Nacional, INVAP creció hasta tener 1.400 empleados, en su mayoría profesionales y técnicos y una facturación de USD200 millones anuales. La plataforma de Televisión Digital Abierta (TDA), los satélites de ARSAT, el Sistema Nacional de Radares Meteorológicos (SiNaRaMe), el Sistema Nacional de Vigilancia y Control Aeroespacial (SINVICA), junto al impulso y ampliación de los proyectos de CNEA y CONAE fueron los motores de este fuerte crecimiento.

Con la llegada de la Alianza Cambiemos al gobierno en diciembre de 2015, la actividad de INVAP se vio afectada por la paralización de algunos proyectos y los recortes presupuestarios a los organismos y empresas del Estado Nacional. Esto se ve reflejado en el primer ejercicio completo durante el gobierno de Mauricio Macri, donde los ingresos de la empresa caen de 3.369 millones de pesos período anual finalizado en junio de 2016 a 3.233 millones de pesos para el mismo período de 2017. Además, el

resultado del período 2016-2017 cayó a 23 millones de pesos, un 20% de los 112 millones de pesos alcanzados en 2015-2016.

Además de la desaceleración sufrida en la ejecución y la creación de nuevos proyectos en los distintos segmentos de actividad de la empresa, INVAP se vio afectada por las demoras en la cadena de pagos del Estado Nacional. Según declaraciones de directivos de la empresa, las deudas entre el Estado Nacional y el INVAP ascienden a 800 millones de pesos. La falta de pago en los avances de los proyectos en curso provocó el endeudamiento de la empresa rionegrina para poder afrontar sus obligaciones, incluso el pago de los salarios.

Los préstamos bancarios y financieros pasaron de 391 millones en marzo de 2017 a 947 millones en el mismo mes de 2018. La relación entre deudas y patrimonio neto, que INVAP denomina Ratio de Apalancamiento, se elevó de 0,28 a 0,94 en un año. El resultado operativo para el trimestre de 2018 fue de 27,9 millones de pesos, pero debido a los altos costos financieros, el resultado del período fue de -65 millones de pesos, similar a los 64 millones de pérdida del primer trimestre de 2017.

No hay luz al final del túnel

ARSAT-3 es el primer proyecto enmarcado en el Plan Satelital geoestacionario argentino 2015-2035, aprobado por la ley 27.208 de Desarrollo de la Industria Satelital y su financiamiento debe ser realizado, según esta ley, con los ingresos por venta de servicios de ARSAT y crédito tomado por la empresa. Los proyectos de la CONAE son parte del Plan Espacial Nacional (PEN). SAOCOM-1A y 1B, SABIA Mar, SARE, así como el desarrollo del vehículo Tronador II y III están establecidos en el Plan 2004-2015 aprobado mediante decreto del entonces presidente Néstor Kirchner.

A pesar de tener estos proyectos espaciales un marco para ser considerados políticas de estado y disponer de los recursos para su implementación, el ejecutivo deja en claro que su continuidad está sujeta a la mera voluntad de los funcionarios.

Hace un año exactamente que no hay menciones a ARSAT-3 ni al plan de ARSAT por parte de las autoridades nacionales cuando, a través de una filtración periodística, se

conoció la firma de un acuerdo entre el operador satelital argentino y Hughes para crear una empresa mixta en control de la norteamericana para impulsar ARSAT-3. Este intento de privatización parcial del crecimiento de la flota de ARSAT habría quedado suspendido y descartado, se estima que a causa del fuerte rechazo de la sociedad y por la ilegalidad de un acuerdo de estas características sin pasar por el poder legislativo tal como lo establece la ley 27.208.

Mientras el SAOCOM-1A iniciaba su transporte hacia Vandenberg para ser lanzado por SpaceX, Macri pasaba por Bariloche, ciudad donde se llevó adelante uno de los desarrollos tecnológicos más complejos de la Argentina. La ambigua y poco precisa declaración de “no hay plata” por parte de Macri mientras SAOCOM iniciaba su camino al Espacio, sin dudas genera una profunda preocupación en el sector y anuncia un futuro poco alentador. Los efectos del acuerdo entre la Argentina y el FMI, con los compromisos de ajuste fiscal, empiezan a visibilizarse y evidentemente los proyectos de INVAP están en la agenda del recorte presupuestario.

El jefe de gabinete terminó contradiciendo a Macri menos de una semana después de sus declaraciones para poder contener al gobernador de Río Negro quien tendría que enfrentar un complejo escenario financiero y político si el Estado Nacional decide mantener el incumplimiento de las deudas contractuales con INVAP y/o cancelar los proyectos en curso.

El desarrollo de tecnología espacial requiere continuidad en las políticas tecnológicas, estabilidad laboral y aseguramiento presupuestario. El incumplimiento de la ley 27.208 que aprueba el plan de ARSAT, la desactualización desde 2015 del Plan Espacial y el manejo discrecional del presupuesto son elementos que muestran un escaso y hasta nulo interés por parte del gobierno nacional generando un grave daño en los objetivos establecidos por estas exitosas políticas tecnológicas que posicionaron a Argentina en el Mundo de la mano de INVAP, CONAE, ARSAT y toda la red de empresas y organismos que estas impulsaron en el campo espacial.

## Anexo V: Nuevos perfiles de puestos de PMO orientados a soporte de Administración

<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>Responsable del SGC</b>
Superior directo: Coordinador de PMO
<b>Educación y formación necesarias para el puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universitario finalizado de las carreras afines a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrial; Electrónica; Sistemas; Telecomunicaciones.</li> </ul> </li> <li>• Especialización finalizada o en curso:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Capacitación requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión de calidad.</li> <li>• Gestión de Riesgos.</li> <li>• Calidad Total.</li> <li>• <b>CMI y planificación estratégica</b></li> </ul>
<b>Experiencia necesaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años de responsabilidad en gestión de SGC</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos necesarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y manejo de estándares, normas y herramientas para la gestión de calidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2015</li> <li>- ECSS-Q-ST-80C</li> </ul> </li> <li>• Sistemas y estándares de gestión de calidad.</li> <li>• Herramientas de gestión de calidad.</li> </ul>
<b>Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)</b>
<b>Sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Enfoque al cliente</li> </ul>
<b>Cognitivas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Análisis crítico.</li> <li>- Visión sistémica.</li> <li>- Transversalidad</li> </ul>
<b>Destreza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad.</li> <li>- Capacidad de trabajar por objetivos</li> <li>- Habilidades técnicas específicas</li> </ul>

- Investigación, desarrollo e implementación

### Objetivos a cumplir

- Definir, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001
- Promover la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.
- Liderar las actividades relacionadas con el aseguramiento de calidad de acuerdo a las necesidades de los distintos sistemas de gestión de calidad implementados y/o necesidades de calidad de los proyectos.
- Acompañar en la planificación estratégica a Coordinador de PMO para los clientes

### Principales responsabilidades

#### Externas

- Relevar los requisitos necesarios para los sistemas de calidad de los clientes.
- Asegurar que se respeten los requerimientos del cliente en materia de calidad de cada proyecto.
- Asegurar que se definan, generen e implementen los planes de calidad para cada proyecto que la organización ejecute.
- Definir las acciones necesarias para relevar el grado de satisfacción del cliente.
- Coordinar la ejecución de las acciones necesarias para relevar el grado de satisfacción del cliente.
- Coordinar las actividades de mejora /corrección que deriven de la medición del grado de satisfacción del cliente.
- Asegurar que los productos generados cumplen con las especificaciones de calidad definidas para cada proyecto.
- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC
- Coordinar las acciones para la correcta gestión del SGC, donde se defina el plan de auditorías externas y el plan para las revisiones por la dirección
- Coordinar auditorías externas
- Informar al cliente sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Facilitar plantillas para generar planes, procesos, reportes, etc., de calidad

#### Internas

- Colaborar en la definición difusión y mantenimiento de la política y principios calidad
- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.
- Liderar el desarrollo y direccionamiento del aseguramiento de calidad e iniciativas de mejora en materia de calidad para todos los productos, procesos y servicios.
- Asegurar que se generen los planes para la revisión de los documentos del SGC.
- Coordinar las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades.
- Asegurar las gestiones de todos los hallazgos en auditorías del SGC.

### PERFIL DE PUESTO

**Coordinador de PMO**



Superior directo: Gerencia

### Educación y formación necesarias para el puesto

- Universitario finalizado en carreras afines a Ingeniería (Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas) o Administración (Administración de empresas, Ciencias económicas, etc.).
- Postgrado Finalizado o en Curso (En Administración/Calidad/Gestión de Proyectos).
- Preferentemente PMP - PMI

### Capacitación requerida

- Gestión de Proyectos.
- Gestión de Riesgos.
- Sistemas de Gestión de Calidad.
- Negociación.
- Motivación y Liderazgo.
- Tableros de Control
- Planificación estratégica
- Contabilidad básica
- Flujos de fondos

### Experiencia necesaria

- Experiencia de 3 a 5 años en implementación de metodologías de gestión.
- Experiencia mayor a 5 años en gestión de proyectos multirubros.
- Experiencia de 3 a 5 años en cargos jerárquicos en empresas afines.
- Experiencia de 3 a 5 años en manejo de personal.
- Experiencia de 3 a 5 años en SGC.

### Conocimientos específicos necesarios

- Manejo de estándares de gestión de proyectos (PMI, CMMI, etc.)
- Conocimiento herramientas de gestión de proyectos.
- Conocimientos de Administración de Empresas.
- Conocimientos en planificación estratégica.
- Conocimiento sobre sistemas de comunicación.
- Conocimientos sobre Formación y desarrollo de grupos de trabajo.
- Conocimientos sobre Motivación y Liderazgo.
- Metodologías Ágiles de gestión.
- Gestión de tableros de Control.
- Amplio conocimiento en normas ISO 9001:2015
- Conocimiento en planificación estratégica
- Armado de flujos de fondos
- Indicadores económicos y financieros
- Interpretación de información contable

### Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)

**Sociales:**

- Gran capacidad de comunicación y gestión.
- Gran capacidad didáctica.
- Capacidad para motivar y liderar.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para desarrollar al personal.
- Enfocarse en los interesados.
- Capacidad de negociación.
- Escucha activa.
- Capacidades comerciales y oratoria

**Cognitivas:**

- Tomar decisiones.
- Planificación estratégica.
- Análisis crítico y sistémico.
- Análisis de prioridad de tareas.
- Comprensión del entorno tanto organizacional como estructural.
- Innovación.
- Creatividad

**Destreza:**

- Proactividad.
- Trabajar bajo presión.
- Organización.
- Manejo de situaciones de estrés.
- Multitasking.
- Capacidades técnicas.
- Investigación.

**Objetivos a cumplir**

- Conformer un área ordenada, con personal capacitado e idóneo en gestión de proyectos y
- Diseñar una cartera de servicios para proyectos de potenciales clientes
- Diseñar y mantener el sistema de gestión de calidad y herramientas de gestión que aseguren altos niveles de satisfacción.
- Diseñar políticas, manuales, estándares y procesos que homogeneicen la manera de trabajar para clientes potenciales
- Definir un sistema de métricas organizacionales que sirva para evaluar el estado de los proyectos y de las áreas (indicadores) para cada cliente
- Lograr ser un área autónoma con presupuesto y facturación, a través de la generación de productos y/o servicios que puedan ser consumidos fuera de la organización.
- Implementar planificación estratégica en el área de Administración y CMI, interpretar la información brindada por el CMI y por flujos de fondos. Transmitir los resultados al área de adm y a la dirección de la empresa

**Principales responsabilidades****Externas**

- Ser la cara visible y total responsable del equipo de PMO para clientes
- Ofrecer los servicios del equipo y adaptarlos a las necesidades del cliente
- Entender las necesidades de los proyectos y transferir los requerimientos a la gestión de proyectos.
- Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de gestión y calidad.

#### **Internas**

- Asignar el equipo idóneo para cada cliente, de acuerdo a las capacidades requeridas para el servicio.
- Brindar información a la Dirección sobre las diferentes clientes y servicios ofrecidos
- Brindar información a la Dirección sobre las diferentes áreas y proyectos de la empresa.
- Garantizar el control de calidad.
- Definir políticas y metodologías para la organización y fomentarlas.
- Auditar el uso de las metodologías definidas.
- Asegurarse que la organización disponga de sistema de gestión y de calidad corporativos.
- Detectar necesidades de capacitación y transmitirlos a RRHH para su gestión.
- Disponer de servicios que sean consumidos por proyectos y áreas.
- Lograr que la organización trabaje de manera homogénea, independientemente del proyecto que se trate.
- Asignar personal del equipo idóneo para desarrollar las descripciones de puestos necesarias para la empresa.
- Aplicar CMI en el área de administración, interpretar los resultados y comunicarlos de manera precisa
- Controlar la realización de los flujos de fondos necesarios para conocer el funcionamiento de la empresa.
- Controlar que el plan estratégico funcione adecuadamente

#### **PERFIL DE PUESTO**

##### **Coordinador de PMO**

Superior directo: Gerencia

##### **Educación y formación necesarias para el puesto**

- Universitario finalizado en carreras afines a Ingeniería (Industrial, Telecomunicaciones, Sistemas) o Administración (Administración de empresas, Ciencias económicas, etc).
- Postgrado Finalizado o en Curso (En Administración/Calidad/Gestión de Proyectos).
- Preferentemente PMP - PMI

##### **Capacitación requerida**

- Gestión de Proyectos.
- Gestión de Riesgos.
- Sistemas de Gestión de Calidad.
- Negociación.
- Motivación y Liderazgo.

- Tableros de Control
- Planificación estratégica
- Contabilidad básica
- Flujos de fondos

#### Experiencia necesaria

- Experiencia de 3 a 5 años en implementación de metodologías de gestión.
- Experiencia mayor a 5 años en gestión de proyectos multirubros.
- Experiencia de 3 a 5 años en cargos jerárquicos en empresas afines.
- Experiencia de 3 a 5 años en manejo de personal.
- Experiencia de 3 a 5 años en SGC.

#### Conocimientos específicos necesarios

- Manejo de estándares de gestión de proyectos (PMI, CMMI, etc.)
- Conocimiento herramientas de gestión de proyectos.
- Conocimientos de Administración de Empresas.
- Conocimientos en planificación estratégica.
- Conocimiento sobre sistemas de comunicación.
- Conocimientos sobre Formación y desarrollo de grupos de trabajo.
- Conocimientos sobre Motivación y Liderazgo.
- Metodologías Ágiles de gestión.
- Gestión de tableros de Control.
- Amplio conocimiento en normas ISO 9001:2015
- Conocimiento en planificación estratégica
- Armado de flujos de fondos
- Indicadores económicos y financieros
- Interpretación de información contable

#### Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)

##### Sociales:

- Gran capacidad de comunicación y gestión.
- Gran capacidad didáctica.
- Capacidad para motivar y liderar.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad para desarrollar al personal.
- Enfocarse en los interesados.
- Capacidad de negociación.
- Escucha activa.
- Capacidades comerciales y oratoria

##### Cognitivas:

- Tomar decisiones.
- Planificación estratégica.
- Análisis crítico y sistémico.
- Análisis de prioridad de tareas.

- Comprensión del entorno tanto organizacional como estructural.
- Innovación.
- Creatividad

**Destreza:**

- Proactividad.
- Trabajar bajo presión.
- Organización.
- Manejo de situaciones de estrés.
- Multitasking.
- Capacidades técnicas.
- Investigación.

**Objetivos a cumplir**

- Conformar un área ordenada, con personal capacitado e idóneo en gestión de proyectos y
- Diseñar una cartera de servicios para proyectos de potenciales clientes
- Diseñar y mantener el sistema de gestión de calidad y herramientas de gestión que aseguren altos niveles de satisfacción.
- Diseñar políticas, manuales, estándares y procesos que homogeneicen la manera de trabajar para clientes potenciales
- Definir un sistema de métricas organizacionales que sirva para evaluar el estado de los proyectos y de las áreas (indicadores) para cada cliente
- Lograr ser un área autónoma con presupuesto y facturación, a través de la generación de productos y/o servicios que puedan ser consumidos fuera de la organización.
- Implementar planificación estratégica en el área de Administración y CMI, interpretar la información brindada por el CMI y por flujos de fondos. Transmitir los resultados al área de adm y a la dirección de la empresa

**Principales responsabilidades****Externas**

- Ser la cara visible y total responsable del equipo de PMO para clientes
- Ofrecer los servicios del equipo y adaptarlos a las necesidades del cliente
- Entender las necesidades de los proyectos y transferir los requerimientos a la gestión de proyectos.
- Asegurar el cumplimiento de los requerimientos de gestión y calidad.

**Internas**

- Asignar el equipo idóneo para cada cliente, de acuerdo a las capacidades requeridas para el servicio.
- Brindar información a la Dirección sobre las diferentes clientes y servicios ofrecidos
- Brindar información a la Dirección sobre las diferentes áreas y proyectos de la empresa.
- Garantizar el control de calidad.
- Definir políticas y metodologías para la organización y fomentarlas.
- Auditar el uso de las metodologías definidas.
- Asegurarse que la organización disponga de sistema de gestión y de calidad corporativos.

- Detectar necesidades de capacitación y transmitir las a RRHH para su gestión.
- Disponer de servicios que sean consumidos por proyectos y áreas.
- Lograr que la organización trabaje de manera homogénea, independientemente del proyecto que se trate.
- Asignar personal del equipo idóneo para desarrollar las descripciones de puestos necesarias para la empresa.
- Aplicar CMI en el área de administración, interpretar los resultados y comunicarlos de manera precisa
- Controlar la realización de los flujos de fondos necesarios para conocer el funcionamiento de la empresa.
- Controlar que el plan estratégico funcione adecuadamente

## PERFIL DE PUESTO

### Soporte de documentación y configuración

Superior directo: Responsable de documentación y configuración

### Educación y formación necesarias para el puesto

- Secundario completo.

### Capacitación requerida

- Inducción a PMO.
- Capacitación in Company en Servicio de Documentación y en Servicio de Configuración.
- Mentoring en Servicio de Documentación y en Servicio de Configuración.
- Capacitación en Latex.
- Capacitación en diversas herramientas utilizadas para procesar los servicios (Alfresco, Redmine, Jira, VPN, ENOVIA, FileZilla).
- Base de datos.
- Normas ISO 9001:2015
- CMI
- Contabilidad

### Experiencia necesaria

- N/A

### Conocimientos específicos necesarios

- Manejo de herramientas de ofimática (MS Word y Libre office, Visio, Adobe Reader, Google Drive).
- Procesar cuentas de mail.

### Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)

#### Sociales:

- Habilidades interpersonales de comunicación y de servicio al cliente.
- Paciencia, empatía y diplomacia

**Cognitivas:**

- Altamente motivado.
- Confiable y metódico.
- Analítico.
- Toma de decisiones, criterio propio.

**Destreza:**

- Sumamente detallista y ordenado.
- Responsabilidad y rectitud.
- Capacidad de adaptarse a los cambios.
- Capacidad para resolver problemas y trabajar bajo presión.
- Capacidad de mantener en ejecución múltiples tareas al mismo tiempo.
- Habilidad para responder en forma positiva en escenarios adversos.

**Objetivos a cumplir**

- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de gestión de la Documentación y de la Configuración de la organización a los distintos proyectos en ejecución.
- Asegurar el control de la documentación y configuración de ítems de los clientes
- Brindar asesoramiento y trabajar mancomunadamente con cualquier rol del cliente en las actividades relacionadas a la documentación y configuración.
- Asegurar la codificación y el versionado de los documentos generados.
- Asegurar la distribución y el uso de los documentos vigentes, y el retiro y almacenamiento de los documentos obsoletos.
- Auditar y controlar la base de datos en forma periódica para asegurar que los documentos se encuentran versionados adecuadamente y en su repositorio correspondiente.
- Llevar un registro controlado de los cambios solicitados e implementados, dentro de los servicios, a lo largo del ciclo de vida de un proyecto.
- Mantener la integridad de los productos que se obtienen a lo largo del desarrollo de los proyectos que se llevan adelante por la organización.
- Ser soporte para actividades relacionadas a la planificación estratégica, CMI, flujos de fondos, descripciones de puestos, del área de administración.

**Principales responsabilidades****Externas**

- Gestionar en tiempo y forma los pedidos realizados por el cliente.
- Comunicar las acciones tomadas al procesar los pedidos realizados por el cliente.
- Generación de documentos referentes a las tareas realizadas.
- Revisión, publicación y distribución de documentos generados.
- Dar soporte a los distintos roles dentro de la empresa cliente referente al uso de los servicios.
- Mantener informados a todos los clientes de los cambios que pudieran surgir durante la gestión de los servicios.

**Internas**

- Validar el cumplimiento de políticas, estándares y procedimientos de Documentación y Configuración.

- Generación y mantenimiento de plantillas utilizadas para los documentos.
- Generación de documentos referentes a las tareas realizadas.
- Gestionar la identificación de ítems.
- Mantener las Bases y Registros correspondientes actualizados.
- Controlar la integridad entre repositorio y las Bases de registro de ítems.
- Llevar a cabo el control de cambios de ítems configurados.
- Generar actualizaciones de estructura y permisos en el repositorio utilizado.
- Generar las descripciones depuestos del área de administración
- Generar descripciones de puestos genéricas de para pasantes de la universidad y programas de profesionales (de duración 1 año)
- Generar manual del área de administración.

PERFIL DE PUESTO
<b>Auditor INTERNO y EXTERNO</b>
Superior directo: Coordinador de PMO
Educación y formación necesarias para el puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel terciario completo o universitario finalizado/en curso.</li> <li>• Profesional en áreas de ingeniería con especialización en gestión de calidad y procesos.</li> </ul>
Capacitación requerida
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Gestión de Calidad según normas ISO 9001:2015</li> <li>• CMI</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>
Experiencia necesaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia general de al menos 3 años en empresas de tecnología.</li> <li>• Para ser parte del Equipo auditor: 3 auditorías completas y no menos de 10 días de experiencia como auditor en formación.</li> <li>• Para Auditor Líder: 3 auditorías completas y no menos de 15 días de experiencia como auditor, en la función de un líder.</li> </ul>
Conocimientos específicos necesarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión de Calidad, Normas ISO y Estándares ESA, entre otros.</li> <li>• Conocimiento de los principios, procedimientos y técnicas de auditoría.</li> <li>• Conocimientos generales de administración y contabilidad. Sistema de Información contable</li> </ul>
Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)
<b>Sociales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Trabajo en Equipo.</li> <li>- Capacidad de Ejecución.</li> <li>- Habilidades comunicacionales</li> </ul>



**Cognitivas:**

- Capacidad para planificar y coordinar actividades.
- Liderazgo, ética, dispuesto a considerar alternativas, diplomático, observador y analítico, Perceptivo, versátil, tenaz, decidido, seguro de sí mismo.
- Pensamiento táctico.
- Buenas capacidades en la expresión oral y escrita de sus ideas y conclusiones.

**Destreza:**

- Habilidad negociadora.

**Objetivos a cumplir**

- Ejecutar las actividades asociadas a auditorías externas, de acuerdo al programa establecido.
- Informar hallazgos detectados en instancias de auditoría.
- Clasificar los hallazgos detectados en NC, NC menores y OM, de acuerdo a las características de los mismos, el impacto en el sistema de gestión y el grado de desvío en relación al requisito normativo aplicable.

**Principales responsabilidades****Externas**

- Auditorías sobre sistemas de gestión de calidad, como auditor líder o parte de un equipo auditor.
- Consultoría para determinar el grado de adecuación y cumplimiento de los requisitos de las normas adaptadas.

**Internas**

- Auditor Líder/Equipo auditor.
- Determinar el grado de adecuación y cumplimiento de los requisitos de las normas adoptadas por el SGC de las empresas clientes
- Generar los planes de auditoría externa, de acuerdo al programa de auditorías de la organización.
- Llevar adelante auditorías sobre el SGC de los clientes
- Generar informes de auditoría.
- Realizar seguimiento de implementación de planificación estratégica en el área de administración

-Auditar datos extraídos del sistema de Información contable y libros contables para el CMI

-Controlar datos extraídos para el Flujo de fondos

-Auditar CMI y sus resultados

**PERFIL DE PUESTO****Responsable del SGC**

Superior directo: Coordinador de PMO

**Educación y formación necesarias para el puesto**

- Universitario finalizado de las carreras afines a:
  - Industrial; Electrónica; Sistemas; Telecomunicaciones.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización finalizada o en curso:</li> <li>- Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.</li> </ul>
<b>Capacitación requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de gestión de calidad.</li> <li>• Gestión de Riesgos.</li> <li>• Calidad Total.</li> <li>• CMI y planificación estratégica</li> <li>• <b>Contabilidad general</b></li> </ul>
<b>Experiencia necesaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años de responsabilidad en gestión de SGC</li> </ul>
<b>Conocimientos específicos necesarios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y manejo de estándares, normas y herramientas para la gestión de calidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2015</li> <li>- ECSS-Q-ST-80C</li> </ul> </li> <li>• Sistemas y estándares de gestión de calidad.</li> <li>• Herramientas de gestión de calidad.</li> <li>• <b>Administración y contabilidad. Sistema de Información contable</b></li> </ul>
<b>Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)</b>
<p><b>Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Enfoque al cliente</li> </ul>
<p><b>Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Análisis crítico.</li> <li>- Visión sistémica.</li> <li>- Transversalidad</li> </ul>
<p><b>Destreza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad.</li> <li>- Capacidad de trabajar por objetivos</li> <li>- Habilidades técnicas específicas</li> <li>- Investigación, desarrollo e implementación</li> </ul>
<b>Objetivos a cumplir</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001</li> <li>▪ Promover la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.</li> <li>▪ Liderar las actividades relacionadas con el aseguramiento de calidad de acuerdo a las necesidades de los distintos sistemas de gestión de calidad implementados y/o necesidades de calidad de los proyectos.</li> </ul>

- Acompañar en la planificación estratégica a Coordinador de PMO para los clientes
- Implementar conocimientos de SGC al área de administración, para su planificación estratégica, organización de puestos de trabajo y generación de información verdadera para flujos de fondos y CMI

### Principales responsabilidades

#### Externas

- Relevar los requisitos necesarios para los sistemas de calidad de los clientes.
- Asegurar que se respeten los requerimientos del cliente en materia de calidad de cada proyecto.
- Asegurar que se definan, generen e implementen los planes de calidad para cada proyecto que la organización ejecute.
- Definir las acciones necesarias para relevar el grado de satisfacción del cliente.
- Coordinar la ejecución de las acciones necesarias para relevar el grado de satisfacción del cliente.
- Coordinar las actividades de mejora /corrección que deriven de la medición del grado de satisfacción del cliente.
- Asegurar que los productos generados cumplen con las especificaciones de calidad definidas para cada proyecto.
- Asegurar que se establecen, implementan y mantengan los procesos necesarios para el SGC
- Coordinar las acciones para la correcta gestión del SGC, donde se defina el plan de auditorías externas y el plan para las revisiones por la dirección
- Coordinar auditorías externas
- Informar al cliente sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora.
- Facilitar plantillas para generar planes, procesos, reportes, etc., de calidad

#### Internas

- Colaborar en la definición difusión y mantenimiento de la política y principios calidad
- Asegurar que se establecen, implementan y mantengan los procesos necesarios para el SGC.
- Liderar el desarrollo y direccionamiento del aseguramiento de calidad e iniciativas de mejora en materia de calidad para todos los productos, procesos y servicios.
- Asegurar que se generen los planes para la revisión de los documentos del SGC.
- Coordinar las acciones derivadas para la corrección de las no conformidades.
- Asegurar las gestiones de todos los hallazgos en auditorias del SGC.
- Realizar seguimiento del equipo de PMO en las actividades de administración.
- Verificar cumplimiento del plan estratégico establecido al área de administración.
- Buscar mejoras para el funcionamiento del área de administración.
- Trabajar con el coordinador de administración, buscando optimizar el funcionamiento del área

**Anexo VI: Perfil de puesto de SGC ADMINISTRATIVO**

<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>Responsable de SGC ADMINISTRATIVO</b>
Depende de: Coordinador de Administración
<b>Educación y formación necesarias para el puesto</b>
Lic. En Administración recibido o en curso
<b>Capacitación requerida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de Gestión de Calidad</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Dirección estratégica</li> <li>• Costos</li> <li>• Planificación y evaluación de proyectos</li> <li>• Matemática económica financiera</li> <li>• CMI</li> <li>• Normas ISO 9001:2015</li> </ul>
<b>Experiencia necesaria</b>
N/A
<b>Conocimientos específicos necesarios</b>
<p>Excelente manejo de herramientas de Microsoft Office (Excel, Visio, Word)</p> <p>CMI</p> <p>Indicadores económicos financieros (generación, control, interpretación)</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Excelente redacción</p> <p>Libros contables</p> <p>Sistemas de Información contable</p> <p>Bancos</p>
<b>Habilidades requeridas (capacidades necesarias para alcanzar los objetivos del puesto)</b>
<p><b>Sociales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Enfoque al cliente</li> </ul> <p><b>Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Análisis crítico.</li> <li>- Visión sistémica.</li> <li>- Transversalidad</li> </ul> <p><b>Destreza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proactividad.</li> </ul>

- Capacidad de trabajar por objetivos
- Habilidades técnicas específicas
- Investigación, desarrollo e implementación

#### **Objetivos a cumplir**

- Crear Descripciones de Puesto del área de administración (generación, control, modificación)
- Recolectar información de Bancos y del Sistema de Información Contable utilizado por el área.
- Interpretar información recolectada
- Generar indicadores económicos financieros, junto a equipo de PMO
- Completar CMI
- Interpretar resultados de los indicadores propuestos
- Comunicar resultados obtenidos a Coordinador de administración y a la dirección
- Realizar Flujos de Fondos
- Interpretar resultados obtenidos a Coordinador y dirección
- Plantear posibles escenarios de acción en base a los resultados obtenidos en los Flujos y en el CMI

#### **Principales responsabilidades**

##### **Externas**

- Comunicar a los accionistas de la empresa los resultados de las tareas, para la toma de decisiones.

##### **Internas**

- Trabajar en equipo con personal de administración y con PMO
- Comunicar desvíos de los resultados obtenidos respecto a los resultados objetivo
- Plantear junto a PMO, planes de acción para obtener los resultados esperados.

## Anexo VII: Curso de Cuadro de Mando Integral por la UTN

### EXPERTO UNIVERSITARIO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El conocimiento y aprendizaje de esta Herramienta de Gestión Empresaria, tanto corporativa como individual, les permitirá a los cursantes visualizar y comprender los caminos que se transitan hacia el logro del éxito en los resultados y con previsibilidad, minimizando los trastornos propios de los mercados globalizados competitivos y cambiantes y/o en crisis, con innovación gestional, responsabilidad social y estrategias transparentes.

La Contabilidad tradicional con todos sus indicadores financieros (y con independencia del avance y grado de uso de las tecnologías informáticas) nos cuenta la historia pasada hasta el cierre del balance (con mucha precisión), pero no nos dice nada respecto de hacia dónde vamos con nuestra organización (empresarial o personal), ni si los caminos que recorreremos nos conducirán a la meta imaginada o a los resultados planeados. La Contabilidad típicamente proporciona información registrada en libros, de la cual se deducen indicadores financieros de la gestión pasada.

En cambio, el BSC les permitirá realizar el análisis más completo desde la Misión y la Visión, más la aplicación de sus Valores intrínsecos, y promover la administración y la gestión integral de los recursos (tangibles e intangibles) desde las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Fundamentalmente, se incorporan los indicadores NO financieros, a la nueva gestión.

Desde el planeamiento integral se identificarán los procesos de creación de valor, los objetivos estratégicos con sus metas, los factores claves y las relaciones causa-efecto entre ellos, y como participan e influyen en los resultados.

Se analizarán los procesos de toma de decisiones, que permitan formular las mejores propuestas, tanto de indicadores de gestión y su feed-back (especialmente los indicadores No financieros), como el liderazgo para la implementación de las iniciativas que motoricen el Cambio del Paradigma de la Gestión. Se promoverá el trabajo en equipo, el involucramiento de todo el personal con la estrategia, y la convicción individual de cómo influir en los resultados. Se reforzarán los conceptos de respeto del entorno ambiental y el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresaria, y cómo influyen en los resultados.

A medida que se generaliza la necesidad de utilización de las mejores herramientas de gestión disponibles, como lo es el Cuadro de Mando Integral (y sin abandonar la contabilidad tradicional conforme a las normativas legales vigentes), se satisfarán las demandas de obtención de los galardones del éxito en los resultados (corrigiendo a tiempo los desvíos), con la más absoluta claridad y transparencia conceptuales, pudiéndose prever alcanzar la Visión desde un sitio más realista y abarcativo, conforme al seguimiento de los indicadores elegidos como anticipos estratégicos del recorrido, y que le permitirán corregir y mejorar la marcha, desde la innovación de la gestión, y el aprendizaje continuo.

DESTINATARIOS

Aunque no sea excluyente, una base profesional previa será beneficiosa para elaborar, comprender e interactuar mejor frente a los desafíos del planeamiento estratégico y la gestión gerencial integral.

Este curso está destinado tanto a aquellas personas que se están iniciando en actividades gerenciales, como a gerentes que aún no han experimentado el uso de las nuevas herramientas de gestión disponibles, como a aquellos mandos medios o inferiores que aspiran a ocupar dichas posiciones y/o cargos como parte de su plan de carrera personal, ya sea en organizaciones empresariales o PyMES, como en aquellas sin fines de lucro y/o no gubernamentales, cualquiera sea su tipo, finalidad o tamaño, pero que definitivamente tendrán responsabilidades en la planificación, en la obtención de los objetivos estratégicos con sus resultados, en la administración y gestión integral de los recursos, y en la toma de decisiones.

También, será de gran utilidad para aquellos individuos que estén iniciando o quizá planeando un proyecto personal (profesional o comercial), o que, habiéndolo iniciado, no cuentan con el conocimiento de estas herramientas.

#### OBJETIVO GENERAL

En la medida en que se completen los cuatro módulos del esquema del curso de Cuadro de Mando Integral, los alumnos adquirirán por etapas los conocimientos introductorios, los generales y los específicos para llevar a la práctica el uso de ésta herramienta de gestión.

Además, se promoverá la transparencia estratégica y el cambio de los paradigmas obsoletos, mediante el reconocimiento del cambio de las conductas propias y la actitud para implementarlos por parte de los capacitados.

Y dependiendo de las diferentes situaciones laborales coyunturales y/o de carrera hacia el futuro, se podrán llevar a la práctica las premisas y las ideas de esta herramienta, aumentando las competencias personales y el valor del CV.

#### OBJETIVOS DE LOS MÓDULOS

##### MÓDULO 1-INTRODUCCIÓN y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA:

A modo introductorio, se comprenderán las bases y orígenes que llevaron a los autores R. Kaplan y D. Norton, a desarrollar la herramienta CMI. Luego aprenderán conceptos básicos de Estrategia, Misión, Visión y Valores; las perspectivas de análisis y comunicación de los objetivos (del Cuadro de Mando Integral) y las formas típicas de medición; la vinculación del CMI con la estrategia, y se comprenderá cómo funcionan las organizaciones que se basan en la estrategia para alcanzar la Visión.

##### MÓDULO 2- LA ESTRATEGIA EN EL “CMI”, ALINEACIÓN, LIDERAZGO, PARADIGMAS Y TOMA DE DECISIONES:

Al finalizar el módulo, habrán incorporado a su bagaje cultural, los procesos típicos de “Toma de Decisiones” a partir del ejercicio del Liderazgo en una organización, que les permitirá interpretar

el cambio de los diversos Paradigmas vigentes, para adecuarse a las nuevas coyunturas globalizadas.

Comenzarán a delinear los elementos iniciales del CMI, a partir de la búsqueda y elección de los objetivos, al crear conciencia estratégica.

#### MÓDULO 3-MAPAS ESTRATÉGICOS:

Al completar este Módulo, los capacitados habrán reconocido las cadenas de valor presentes en una organización, y habrán comprendido la mecánica y construcción de los Mapas Estratégicos y las relaciones causa-efecto que vinculan a los objetivos estratégicos entre sí, la manera de medirlos, y las oportunidades de cambios flexibles para adaptarlos a la realidad de su mercado o negocio u objetivo personal. Además, comprenderán el valor y la importancia de los Activos Intangibles.

#### MÓDULO 4-ESTUDIOS DE CASOS; INDICADORES:

Durante este Módulo, se analizarán algunos casos y ejemplos concretos de diferentes tipos de organizaciones, para comprender la importancia de la implementación de la herramienta de gestión CMI. También comprenderán los mejores mecanismos para la búsqueda de los indicadores más adecuados, la definición cuantitativa de las metas, y formas de medición e impacto en los resultados. Al final, realizarán un trabajo práctico de Mapas Estratégicos.

#### TEMARIO GENERAL

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN; CONOCIENDO EL “BALANCED SCORECARD” (Cuadro de Mando Integral); PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

UNIDAD 1: Introducción; Que es un Cuadro de Mando Integral;

UNIDAD 2: Necesidades de las Organizaciones; Perspectivas estratégicas I;

UNIDAD 3: Perspectivas estratégicas II;

UNIDAD 4: Principios de funcionamiento de las organizaciones basadas en la Estrategia.

MÓDULO 2: LA ESTRATEGIA EN EL “CMI”, ALINEACIÓN, LIDERAZGO, PARADIGMAS Y TOMA DE DECISIONES.

UNIDAD 5: Tipos de Liderazgos; Líderes en movimiento;

UNIDAD 6: Cambios de Paradigmas; Toma de Decisiones;

UNIDAD 7: Objetivos Estratégicos I; Alineación;

UNIDAD 8: Objetivos Estratégicos II; Vínculos.

MÓDULO 3: MAPAS ESTRATÉGICOS Y PROCESOS DE CREACIÓN DE VALOR CON EL “BSC”; USO DEL “BSC o Cuadro de Mando Integral”; ACTIVOS INTANGIBLES.



UNIDAD 9: Introducción; Procesos de Creación de Valor I;

UNIDAD 10: Procesos de Creación de Valor II; Activos Intangibles y disponibilidad;

UNIDAD 11: Creando estrategias; Mapas estratégicos I;

UNIDAD 12: Mapas estratégicos II; Usos y límites.

MÓDULO 4: ESTUDIOS DE CASOS; CREACIÓN DE INDICADORES.

UNIDAD 13: Objetivos, Indicadores, Metas, Mediciones;

UNIDAD 14: Construyendo un CMI; Organizaciones privadas;

UNIDAD 15: Organizaciones públicas;

UNIDAD 16: Otras Organizaciones.

DURACIÓN Y CARGA HORARIA:

Cada Módulo requerirá una media de inversión de tiempo por parte de los alumnos de 30 hs p/mes. Las duraciones son promedios típicos, y por lo tanto dependerán de la complejidad de los temas y de la dedicación, actitud y aptitud personales de los alumnos.

Por lo tanto, son 4 MÓDULOS (16 UNIDADES) con una DURACIÓN TOTAL: de 120 hs

Docentes

CV / Historia de Vida Ing. Héctor D. M. Kaplan.

Ingeniero Electricista, de la UTN Santa Fe, 1977; Diplomado en Business Administración, en la Univ. de Belgrano en Feb-04; Actualización Profesional en Balance Scorecard en la Univ. De Belgrano en Nov-04; Especialización en Tablero de Comando Integral en CSG Consulting en Mar-05; Sem. Internacional de Balanced Scorecard, dictado por el Balanced Scorecard Collaborative Inc (Kaplan y Norton) en Sep-05; Seminario Tablero de Comando Integral, Prospectiva Estratégica, Lean Manufacturing y Six Sigma, Univ. Belgrano, Nov-05; y Otras Capacitaciones en: Control de Gestión, Organización Industrial, Implementación Sistemas de Gestión de la Calidad, Planeamiento Estratégico, Negociación Efectiva, Construcciones Especiales, etc.

Actividad Docente

Profesor del curso de posgrado "Especialización en Dirección de Empresas", módulo de Administración Gerencial, desde el año 2006 a la fecha, UTN, Fac. Reg. Bs. As, SCEU.

Cursos y capacitaciones "In Company"

Actividad Profesional-Laboral

Desde hace más de 15 años estoy trabajando con empresas multinacionales y PyMEs como Consultor Independiente y/o Adjunto en el desarrollo de Proyectos y Obras de gran envergadura

y en varios rubros, especialmente en las áreas de Control de Gestión, Planeamiento Estratégico, Planes de Negocios y Coordinación de Contratos.

En 32 años de profesión, me he desempeñado en diferentes puestos de Jefaturas de Obras, Coordinación, Dirección de Obras y Gerencia.

Alternadamente he desarrollado actividades profesionales en el exterior entre 1987 y 2004, para empresas multinacionales, y en funciones de asesor técnico-profesional, jefe de equipos multidisciplinarios, y gerencias gestionales, para obras civiles, eléctricas, electromecánicas y de comunicaciones, en Perú, Venezuela, Brasil, Chile, Uruguay y Paraguay.

#### Metodología

La modalidad es totalmente a distancia a través del Campus Virtual FRBA. Las actividades que se realizarán serán:

Foros de discusión quincenal propuestos por el docente

Material de lectura semanal y por unidad temática

Trabajo Práctico integrador

Autoevaluación intermedia y Evaluación final integradora de todas las unidades temáticas

#### Evaluación

Se realizará mediante:

Participación a todos los foros propuestos.

Autoevaluación múltiple choice que se aprueba con el 70% de respuestas correctas.

Corrección y supervisión de Trabajo Práctico

Evaluación final integradora de todas las unidades temáticas

#### Palabras clave

Diseño Experto Universitario en Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard) Diseño Web Multimedial multimedios diseño multimedial diseño medios audiovisuales medios digitales Diseño maquetación y animación (PhotoShop Illustrator Dreamweaver y Flash). Diseño y análisis de sitios o aplicaciones web. Contenido multimedial. Arquitectura Usabilidad y maquetación web comunicación multimedial comunicación digital formación online por internet a distancia e-learning cursos online

### **Anexo XIII: Curso de UTN de Administración y Contabilidad**

En este Curso partimos del Supuesto fundamental de que existen Operaciones Básicas que funcionan en el marco de cualquier organización, cuyo Sistema Administrativo organiza, de alguna manera, la información que la Contabilidad toma como Fuente primaria para procesar sus Reportes.

Este supuesto será desarrollado en cuanto a los requisitos y condiciones necesarias para que la Contabilidad se pueda valer del suministro de datos confiables, función que cumple un Sistema Administrativo que resulta necesario diseñar y controlar.

#### **Objetivo general**

Enseñar la Técnica Básica que conduce a la elaboración de Información Confiable, soporte sobre la cual se diagrama el Circuito Administrativo que siguen las Operaciones Básicas. Sobre la base de este criterio, la Contabilidad codifica y expone la Información que el Sistema Administrativo capta y procesa.

#### **Objetivo específico**

Que los participantes:

Incorporen la forma en que la Administración se articula con la Contabilidad, en una Empresa u Organización que elabora y procesa la Documentación Fuente que la Contabilidad utilizará como base para registrar las Operaciones en el Modulo Contable.

Aprendan a identificar la dinámica que toman las Operaciones Básicas, en el contexto de un Modelo de Organización cuya función principal es definir qué tipo de información es necesario elaborar de acuerdo a un Principio de Economicidad, que la convierte en susceptible de ser Auditada.

Comprendan y sepan operar el mecanismo de Control y registración de la Operaciones Básicas que mueven el circuito económico-financiero.

Aprendan a realizar el registro de asientos contables y mayorización de las operaciones, como paso previo para armar el Balance General (Balance de Sumas y Saldos).

#### **Destinatarios**

Estudiantes que realicen trabajos administrativos, particularmente Programadores SAP. Analistas de Sistemas que necesitan aprender Contabilidad para poder codificar los "Programas Enlatados". Público en general que desee incorporar los conceptos básicos de administración y contabilidad.

#### **Requisitos previos**

Partiremos de la base que el participante no tiene conocimientos previos de contabilidad y finanzas. Sin requisitos previos.

## Metodología de enseñanza-aprendizaje

Lectura crítica del material didáctico por parte de los alumnos. Consultas e intercambios en los foros, dirigidos y coordinados por el profesor-tutor. Clases en tiempo real. Ejercicios prácticos y evaluaciones sobre la base de análisis de situaciones y casos en contextos laborales y profesionales y, según el carácter de los temas y objetivos de la especialidad o curso, cuestionarios del tipo múltiple choice.

## Modalidad Educativa

La modalidad es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual FRBA. Las actividades que se realizarán serán:

Foros de discusión semanal propuestos por el docente (un foro por unidad).

Consulta al docente a través de e-mail o chat.

Dictado de clases en tiempo real mediante un Aula Virtual Sincrónica (AVS)

Material de lectura semanal y por unidad temática

Actividades individuales y/o grupales de aplicación práctica semanal y por unidad temática.

Evaluaciones semanales y por unidad temática sobre la base de trabajos prácticos de aplicación de los conocimientos adquiridos.

Se trata de una modalidad básicamente asincrónica con el complemento del AVS, que supera la instancia de autoestudio por la implementación de foros proactivos coordinados por el profesor-tutor y dictado de clases en tiempo real. Los foros cumplen cuatro funciones pedagógico-didácticas fundamentales: 1) Son el lugar para la presentación de las dudas, consultas y opiniones críticas de los alumnos; 2) Son el principal espacio para la generación de retroalimentación (feed back) entre profesores-tutores y alumnos y alumnos entre sí; 3) Es el lugar específico para la discusión, coordinada por el profesor-tutor, de todos los temas tratados en los módulos de la especialidad o curso y 4) Es el lugar para el aprendizaje entre pares de los alumnos. A su vez, el AVS permite complementar todas aquellas instancias pedagógico-didácticas que le señalan límites a la modalidad puramente asincrónica.

## Modalidad de evaluación y acreditación

En forma complementaria a cada unidad se propone un anexo de Preguntas, Actividades y Ejercicios de Comprensión, con la finalidad de que les sirva de apoyo en el proceso de incorporación del conocimiento a la vez que resulta útil como herramienta de diagnóstico tanto para el participante como para el docente, que una vez corregido, será devuelto como guía para que permita comprobar el grado de asimilación de los conocimientos adquiridos.

Esta instancia es voluntaria y preparatoria para los parciales de cada Módulo, partiendo de la base que si no se tiene la oportunidad de equivocarse no se puede aprender, teniendo como antecedente la experiencia de quienes participaron activamente en estas ejercitaciones por

cada unidad y han despejado sus dudas y/o corregido sus errores, no han tenido problemas en aprobar el curso.

La acreditación del curso se obtiene aprobando las Evaluaciones Finales Integradoras obligatorias de cada uno de los dos Módulos y participando activamente en los foros y ejercitaciones de las unidades.

Temario

Módulo 1: Administración para no especialistas

Unidad 1, Principios Generales de Administración

Conceptos Introdutorios. Necesidad y Evolución Histórica. Los Cambios de las Ideas en la Administración. Empresa y Organización, Tipos (Con y Sin Fines de Lucro). Funciones Básicas de la Administración: A) Planeamiento (función estratégica gerencial); B) Ejecución y Control (funciones operativas). Sujeto de la Actividad Comercial (Empresa): Definición de la Identidad de la Empresa como Unidad Económica (Administradora de Recursos) y como Entidad Jurídica (Centro de Imputación de Normas en forma diferenciada).

Unidad 2, Proceso de Generación de Información de fuente Administrativa

Necesidad de Auditar el Sistema Emisor de Información Contable que se elabora desde Funciones Administrativas. Principio de Economicidad. Tipos de Auditoria: Operativa y Contable, Interna y Externa. La Auditoria como Proceso de Formación de un Juicio. Evaluación del Funcionamiento de los Controles Administrativos.

Unidad 3, Procesos Específicos de Control de Sistemas Administrativos Relevamiento del Funcionamiento de las Operaciones Básicas (1° Parte).

Controles Relativos al Movimiento de Fondos (Pagos y Cobranzas). Elementos de Control del Movimiento de Fondos. Relativo al Movimiento de Fondos. Relativo a Cobranzas. Relativo a Pagos. Relevamiento de los Sistemas Operantes. Curso-gramas y Cuestionarios. Debilidades Típicas de Control Interno en el Sistema de Cobranzas y Pagos. Conciliaciones Bancarias como Elemento de Control.

Unidad 4, Procesos Específicos de Control de Sistemas Administrativos (2° Parte): Relevamiento del Funcionamiento de las Operaciones Básicas.

Controles Relativos a Ventas, Créditos y Cobranzas. Elementos de Control del Sistema de Créditos. Controles Relativos a Operaciones de Ventas. Controles Relativos al Otorgamiento de Créditos. Controles Relativos a la Gestión de Cobranzas. Relevamiento del Funcionamiento del Sistema de Ventas. Modificación al Programa de Trabajo en Función a las Debilidades Existentes. Controles Relativos a Compras y Deudas. Elementos de Control del Sistema de Compras. Controles Relativos a Operaciones de Compras y Deudas. Modificación al Programa de Trabajo en Función a las Debilidades Existentes.

Módulo 2: Contabilidad básica para no especialistas

### Unidad 1: Introducción a la registración como instrumento de control de las operaciones

De la “partida simple” a la Partida Doble. Las Operaciones Básicas que mueven el Circuito Económico Financiero y su Control. El Balance, los Recursos y las Cuentas. Operaciones Permutarías y Modificativas. Sujeto Básico de la Actividad Económica: El Comerciante. La Contabilidad y la Teneduría de Libros.

### Unidad 2: Principio de Registración Contable Fundamental: La Partida Doble

Efectos de la Partida Doble: Vincular Cuentas Patrimoniales con Cuentas de Resultados. Las Cuentas del Balance. Clasificación de las Cuentas del Balance. Las Cuentas Soporte de la Operatoria Comercial. Control de la registración por medio de Mayores. Mercaderías como Cuenta Única y Desdoblada.

### Unidad 3: Registración Contable de Situaciones Específicas

Operaciones con IVA. Amortización de Bienes de Uso. Registración de Sueldos y Jornales. Operaciones con Títulos y Acciones. Balance de Sumas y Saldos.

### Unidad 4: Casos prácticos de integración del proceso contable

Registración de Asientos, Mayorización y armado del Balance de Sumas y Saldos hasta llegar al Balance General.

#### Duración

Duración: 2 meses

#### Carga horaria

60 hs.

#### Certificación

A todos los participantes que hayan aprobado el curso cumpliendo con todos los requisitos establecidos, se les extenderá un certificado de la Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria, FRBA, UTN. Aquellos que aun habiendo participado activamente en los foros y realizado las actividades prácticas no cumplimentarán los requisitos de evaluación, recibirán un certificado de participación en el curso.

#### Dirección y cuerpo docente

#### Profesor-tutor:

Mi nombre es Alejandro Fres y me recibí de Contador Público, en la Universidad Católica Argentina, en el año 1993.

#### Bibliografía

CALABRESE SILVANA: Contabilidad Básica, Aspectos Teóricos y Prácticos. Editorial: Aplicación Tributaria. Bs. As. (2001).

DEL CAMPO ROBERTO: Manual Práctico de Auditoria. 1º Edición. Bs. As. EDICON. (2015)

DRUCKER PETER: Drucker Esencial. Editorial: Coyuntura SAC (1999).

FERNÁNDEZ LORENZO LILIANA E. Y GEBA NORMA B.: Lectura sobre Elementos del Discurso Contable. 1º Edición. Bs As. EDICON. (2015)

FOWLER NEWTON: Contabilidad Básica. Editorial La Ley: Bs. As. (2007).

SERRA ROBERTO: Estrategia, Conceptos Fundamentales. Editorial: Coyuntura SAC (2000).

SERRA ROBERTO: La estrategia en las Organizaciones de la Nueva Economía. Editorial: Coyuntura SAC (2000).

SASSO HUGO LUIS: Conocimientos Necesarios para el Analista de Créditos. Fondo Editorial Consejo EDICON. Bs. As. (2009).

ZUNINO JORGE OSVALDO: Régimen de Sociedades Comerciales Ley 19.550.

## Bibliografía

- Kotler Philip y Keller Kevin (2012). Dirección de Marketing. Decimocuarta edición. México
- Dumrauf, Guillermo L. (2010). Finanzas Corporativas: un enfoque latinoamericano. Segunda edición. Buenos Aires, Argentina.