

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA**

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS - IAPUCO**

**CARRERA DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN COSTOS Y GESTION EMPRESARIAL**

Tema: Diseño, elaboración y seguimiento de Presupuesto económico - en la actividad de profesionales en ciencias económicas, dedicados al asesoramiento contable, impositivo y de gestión.

Autor: Janina Valeria Guerino

Director: Zoff, Hernán

Fecha de elaboración: febrero 2019

Índice

RESUMEN GENERAL	2
INTRODUCCION	2
MARCO TEORICO	7
PRESUPUESTO - Condiciones y requisitos para su elaboración	7
PLANEAMIENTO	7
Conceptos básicos	7
Horizonte y Niveles de planeamiento	8
Etapas de planificación	8
Límites de la planificación	9
Planes - Cursos de acción - Acciones predictivas	9
PRESUPUESTO: Nociones Generales	10
Control presupuestario	11
PRESUPUESTO ECONOMICO	12
Conceptos generales	12
Características del Presupuesto Económico Anual	13
Presupuesto Económico Anual Ajustado	13
Objetivos Básicos del presupuesto económico	13
Metodologías de presupuestación aplicables	13
ACTIVIDADES REALIZADAS	19
CONCLUSION FINAL	32
BIBLIOGRAFÍA	33

RESUMEN GENERAL

Con esta presentación se tiene como objetivo principal reconocer la utilidad de la herramienta del presupuesto económico en el ejercicio de la profesión de ciencias económicas con independencia del tamaño organizacional que se presente. Conocer en detalle esa utilidad hace que el profesional y el equipo de trabajo que lidera, no sea como en antaño una persona sentada detrás de un escritorio a la espera de un potencial cliente sino que con el uso, de lo que alguna vez escuchó en las cátedras de administración o porque no, en el postgrado de costos y gestión empresarial, aprenda a generar los cursos de acción de manera anticipada para lograr los objetivos establecidos permitiendo la flexibilidad que paradójicamente les exige a los clientes que asesora pero no lo hace con su propia empresa dedicada al asesoramiento impositivo, contable y de gestión.

INTRODUCCION

Las empresas unipersonales, son dentro del grupo de las micro pymes, las que menor cantidad de herramientas poseen a la hora de medir sus resultados, sea por la incapacidad de quien las debe utilizar o por falta de conocimiento de la existencia de las mismas. ¿Pero qué ocurre cuando quien no las utiliza es un profesional de ciencias económicas? Es decir, un profesional que asesora a sus propios clientes respecto qué, cómo y cuándo deben tomar tal o cual decisión para generar lo que normalmente denominamos las “utilidades esperadas”.

Ubicado al sur de la provincia de Santa Fe, el estudio contable impositivo, laboral y de gestión, de su titular Guerino Janina, luego de 18 años de profesión, posee relación con la mayoría de los profesionales de la localidad y siempre es motivo de desaliento el bajo valor de los honorarios, la presión tributaria laboral, la cantidad de horas dispensadas al ejercicio de la profesión,

la poca consideración de los clientes (generalmente insatisfechos) y la falta de conocimiento de ellos mismos respecto la forma de determinar si ganan o pierden ejerciendo la actividad.

Por tal motivo el objetivo perseguido es responder al siguiente interrogante:

¿Pueden los profesionales en ciencias económicas, partiendo de un presupuesto y luego identificando los desvíos, medir su propia rentabilidad de manera práctica y sencilla y aspirar a lograr esa utilidad esperada? ¿O sólo corren tras los vencimientos de los organismos públicos sin mediar un espacio de análisis que les permita evidenciar si su trabajo es rentable o no?

Con este trabajo se quiere brindar una herramienta que permita poder resolver este interrogante y que no sólo veamos la rentabilidad de las empresas que asesoramos, que generalmente son medianas y grandes, sino también nuestra empresa unipersonal, porque por si no lo han notado, un profesional que posee un Estudio Contable, es una empresa de prestación de servicios en sí misma.

Transcurría el año 2015 cuando me incorporo a través de una alianza estratégica a una empresa internacional, denominada Crowe Horwath, cuyo objetivo principal es el desarrollo de negocios comunes en las actividades de la práctica de Ciencias Económicas, bajo el compromiso de capacitación, acciones comerciales y confidencialidad.

Como consecuencia de esta integración es que comenzamos a realizar todas las actividades necesarias para adaptarnos a la forma de trabajar de la organización con la cual iniciamos lazos que todavía siguen activos.

Es así como fue necesario disponer de una serie de herramientas nuevas, si bien conocidas en el ámbito académico, pero nunca desarrolladas para beneficio propio. Esto generó en esta empresa unipersonal, dedicada al asesoramiento de gestión, una importante toma de conciencia sobre la utilidad e importancia del uso del presupuesto económico.

Con este trabajo, se quiere dar una respuesta a los estudios contables cuyos profesionales, en la mayoría de los casos, dueños, no poseen un horizonte de

planeamiento adecuado para el desarrollo de la profesión, no lo ven como un modelo de negocios, al ejercicio profesional, cuando en realidad es claro que estamos ante una unidad de negocios, debido a que posee las siguientes características:

- ✓ Se desarrolla bajo la modalidad de “empresa” unipersonal
- ✓ En forma independiente
- ✓ Tiene una misión y objetivos propios
- ✓ Posee segmentos de clientes
- ✓ Diseña productos diferenciados

La prestación del servicio profesional se lleva adelante mediante la implementación de diferentes procesos, los cuales son realizados por diferentes operaciones en distintos departamentos, los podemos identificar de la siguiente manera:

- ✓ Proceso de análisis de la solicitud del cliente: se analiza el requerimiento del cliente, para identificar su necesidad, el tipo de trabajo que se requiere realizar, su complejidad, las horas que insumirá y la formación requerida por la persona que lo llevará adelante, a los efectos de determinar su cotización para que sea aprobada por el cliente
- ✓ Proceso de producción: aprobada la cotización, identificado los recursos, se planifica el trabajo con las áreas pertinentes, para que se pueda entregar en tiempo y forma
- ✓ Proceso de entrega del servicio: se entrega al cliente el trabajo requerido, pudiendo el mismo formar parte de un proceso mensual repetitivo o tener el carácter de diferencial



Los procesos son desarrollados por tareas que se encuentran dentro de un esquema organizacional, los cuales pueden visualizarse gráficamente dentro de este organigrama:



Se distinguen tres Áreas

- Gerencia General
- BPO (Business Process Outsourcing)
- Administración

La Gerencia General se desarrolla con el profesional dueño del estudio, quien, dirige, coordina y controla todas las tareas de su personal a cargo mediante sus team-leaders. Asimismo, delinea las estrategias, define los cursos de acción a implementar para el cumplimiento de las mismas y retroalimenta todo el proceso para la consecución de los objetivos.

El área de BPO desarrolla las actividades operativas propias del servicio, en función del requerimiento del cliente, pueden ser:

- Impositivas
- Auditoría
- Agro
- Consultoría de empresas de familia

El área de administración realiza los procesos de registración, facturación, cobranza y pagos.

Este esquema organizacional permite organizar cada actividad desarrollada con un objetivo claramente identificado, el de prestar al cliente un servicio que satisfaga sus necesidades en tiempo y forma.

Asimismo, nos resulta de utilidad a los efectos de poder identificar los centros de costos dado que separamos los gastos relacionados directa o indirectamente con la prestación de servicios, de los gastos de administración de tipo estructural que se formulan dentro del presupuesto luego de la rentabilidad bruta.

Como proponen a la hora de determinar los centros de costos, los autores Mauro Andrés Murchio y Marcela Susana Ambrosini, en su trabajo “Unidades de costeo, Centros de costos y demás yerbas...” analizar a las organizaciones en su conjunto y no limitarse al área de la prestación de servicios, ya que la utilidad del análisis redundará en el logro de información contable para la toma de decisiones como objetivo sustancial perseguido en la división de los centros de costos.

Área	Centros de Costos
BPO	Auditoría e Impuestos Agro Consultoría Empresa de Familia
Administración	Generales y de administración

El marco teórico que se expondrá, no es simplemente eso, sino que fue minuciosamente seleccionado porque es la clara evidencia de lo que hemos utilizado para trabajar en la empresa, durante los últimos tres años.

MARCO TEORICO

PRESUPUESTO - Condiciones y requisitos para su elaboración

Según la opinión de los autores Antonio Lavoipe, Carmelo Capasso y Alejandro Smolje del libro “Presupuestos y Gestión”, un presupuesto debe ser:

- Impulsado desde lo más alto de la organización.
- Abarcativo de todas las áreas.
- Elaborado con participación de todos los miembros de la organización.
- Dinámico, lo que exige revisión constante y adecuación a todo cambio del escenario o contexto, que determine modificaciones en las premisas o estimaciones que lo componen.
- Sencillo en su presentación y exposición, para que sea fácilmente comprendido y su información sea accesible a la mayor cantidad de usuarios posibles.

Respetando estas premisas, el presupuesto será una herramienta útil como guía y factor de monitoreo que permitirá evaluar hasta dónde llegamos en nuestro camino hacia el objetivo (esencia del control de gestión), siendo a su vez un incentivo para orientar el comportamiento de los miembros de la organización.

PLANEAMIENTO

Conceptos básicos

El marco conceptual que cobija dentro de las organizaciones al presupuesto es el planeamiento, significa decidir por anticipado qué vamos a hacer en el futuro y planificar constituye la acción de planificar cursos de acción.

Implica fijar propósitos definidos en el tiempo y consiste en tomar decisiones que nos lleven al cumplimiento de objetivos que, por supuesto, deben establecerse previamente como primigenia etapa del proceso.

Los requerimientos necesarios para la planificación pueden venir desde:

- Fuera de la organización
- Del interior de la organización

Horizonte y Niveles de planeamiento

Se puede planificar en función de dos dimensiones diferentes:

-Alcance Temporal: dependiendo del ciclo de producción/prestación o comercial de la organización existe el:

- 1-Largo,
- 2- Mediano y
- 3- Corto plazo

-Niveles:

- 1-Táctico: consiste en asignar recursos a fines dados
- 2- Operativo: programar acciones para cumplir con los planes

Etapas de planificación

Pueden sintetizarse en cuatro etapas, secuenciales:

- Definición de objetivos
- Análisis y evaluación de las premisas: tasa de inflación, tasa de crecimiento, aumento del precio de productos/servicios, evolución del tipo de cambio, crecimiento de los mercados en los que la organización opera, modificación de regulaciones.
- Selección y valoración de las alternativas considerando las situaciones futuras en las que van a operar dichos planes: recursos, programas de acción, procedimientos.
- Ejecución, control y evaluación de las acciones y los resultados: como mecanismo de retroalimentación para poder corregir los planes en forma permanente.

Siempre es mejor tener una mala estimación a no tener nada, ya que al menos al hacer una estimación, como mínimo se estuvo pensando y reflexionando sobre el tema en cuestión.

Límites de la planificación

La planificación implica un costo que está referido en término de pesos y de esfuerzo, es necesario que se desarrolle en tiempo y forma para poder aprovechar las ventajas implícitas de planificar y para no desperdiciar los costos incurridos. Improvisar es lo opuesto a planificar, además se agregan otros condicionamientos que implican límites para la planificación:

- Falta de seguridad para prever, no hay certeza sobre el futuro
- Imposibilidad de acceder a todos los datos
- Imposibilidad de procesar todos los datos en tiempo y forma
- Tendencia a la inflexibilidad en las organizaciones
- Resistencia al cambio en los seres humanos.

Planes - Cursos de acción - Acciones predictivas

Los planes son una descripción de las acciones y resultados a los que se quiere llegar con esas acciones, mientras que los programas de acción, son aquellos donde los niveles superiores dirigen el comportamiento de los niveles inferiores con el objeto de que desarrollen actividades rutinarias en forma económicamente adecuadas a los objetivos trazados.

Por ello debemos tratar de influir en el contexto mediante un comportamiento proactivo, y no quedarnos pasivamente a esperar y reaccionar simplemente ante el escenario que se nos vaya presentando.

Los planes no se hacen para ser cumplidos estrictamente sino para tener una guía que permita arribar a los objetivos fijados a través de una adecuada aplicación de los recursos y la utilización de dos herramientas vitales:

- a) Diversificación e innovación constante: cambio de formas para adaptarse permanente y rápidamente. La innovación aplicable a aspectos tecnológicos (nuevas máquinas, equipos, nuevos procesos de producción)
- b) Flexibilidad: disposición de recursos de la organización, para adaptarse a distintas situaciones, con ajustes permanentes para la supervivencia y el crecimiento.

PRESUPUESTO: Nociones Generales

El objetivo del presente trabajo es analizar la herramienta de gestión denominada presupuesto económico, sin embargo, no podemos dejar de considerar que la misma forma parte de algo de mayor envergadura que es el Presupuesto Integral, que nos permite responder al siguiente interrogante:

¿Cómo se lleva esa serie de decisiones sobre el futuro a un terreno concreto para que la organización pueda operar cotidianamente en la dirección

establecida en el proceso de planeamiento? ¿Cómo se trasladan todos los planes hacia los distintos niveles de la organización?

La respuesta es a través del Presupuesto Integral el cual posee tres elementos:

-Presupuesto económico: exhibe las cuentas de resultados bajo el concepto de lo devengado.

-Presupuesto Financiero: proyecta los ingresos y egresos de fondos

-Balance proyectado: expone la situación patrimonial al cierre del período presupuestado.

Asimismo, se pueden identificar tres fases:

- a) Estimación de la situación original
- b) Confección del presupuesto
- c) Control presupuestario

Establecidos los objetivos de la organización (MCI) en forma concreta y cuantificada para poder ser comunicados a todos, y las parciales de cada uno de los sectores o áreas de la misma, el proceso o inputs consiste en:

- Fijación de valores estimados de variables básicas a considerar como premisas válidas para todo el proceso: inflación, aumento de precios, regulaciones gubernamentales sobre salarios, situación particular en los mercados
- Confección de un plan de cuentas acorde a las necesidades presupuestarias a efectos de poder comparar la información real que surge de cada área
- Elaboración de los presupuestos parciales de cada sector de la organización, coordinados por un área (Presupuesto / Administración)
- Cronograma y secuencia de elaboración ya que mucho de ellos están íntimamente vinculados. El cronograma permitirá cuidar las secuencias, respetar las fechas y plazos para contar con el presupuesto final en los tiempos necesarios para su discusión, aprobación y puesta en vigencia.

- Recopilación, resumen y análisis de la información obtenida por el área que tiene a cargo la elaboración del mismo.
- Aprobación y puesta en vigencia.

Habitualmente existe la necesidad de efectuar correcciones al presupuesto elaborado, por lo que el sector responsable vuelve a girar a cada una de las áreas para que realicen las modificaciones correspondientes y luego lo devuelvan para su armado integral, lo que se denomina Control Presupuestario

Control presupuestario

Se efectúa la comparación entre lo presupuestado y real para poder informar los desvíos en forma analítica indicando en qué naturaleza y sector se produjeron, a fin de determinar responsables y medir desempeño en forma objetiva, utilizando esos mismos datos para corregir el accionar del resto de la organización para hacer que se acerquen al objetivo establecido.

En el desarrollo del presente marco teórico explicaremos brevemente el presupuesto financiero para extendernos en el análisis del económico dado que es este último el elaborado en el desarrollo de nuestra actividad.

PRESUPUESTO ECONOMICO

En la empresa abordada, dedicada a la prestación del servicio de asesoramiento fiscal, contable y de gestión, se utiliza la herramienta del presupuesto económico a los efectos de orientar toda la gestión de los niveles gerenciales a los resultados indicados en el mismo con los cursos de acción previstos.

Conceptos generales

Constituye una herramienta fundamental en el proceso de planeamiento de las empresas, exhibe claramente la ganancia/pérdida proyectada para un período

determinado, que será la resultante final de todas las acciones que se ejecutarán en dicho lapso. Sobre la base de este elemento de información, el Directorio podrá cuantificar monetariamente todo lo que la organización va a realizar, y al verlo plasmado en valores, evaluará con precisión el negocio global sus partes a los efectos de tomar sus mejores decisiones y dejar establecido los pilares de comportamiento:

- Los objetivos a alcanzar
- El curso de acción a seguir
- El parámetro para evaluar la gestión

Es una guía general para la acción, se elabora para períodos largos, dónde se cuantifican las acciones aprobadas y las visiones estratégicas del futuro. Esas se transformarán en ingresos y costos reales, que serán ingresados al sistema contable en uso, para la obtención del resultado contable histórico, cuyo formato será idéntico al estado de resultados proyectado.

Características del Presupuesto Económico Anual

- 1- Es el presupuesto base que se utilizará como guía de las operaciones del ejercicio, parámetro de control y evaluación de la gestión.
- 2- Se prepara algunos meses antes del comienzo del año, y se emplea como elemento central del proceso de gestión presupuestaria
- 3- En su armado participa casi toda la organización, y requiere de una gran coordinación para cumplir con el cronograma de elaboración, revisión y aprobación, de cada una de las partes y del todo.

Presupuesto Económico Anual Ajustado

Se trata del mismo presupuesto del punto anterior, con sucesivas correcciones que se van realizando a lo largo del año, ajusten que van otorgando un perfil

más realista a los resultados económicos del período. Los momentos de ajuste pueden ser de dos tipos:

-Erráticos: por cambios de índole macroeconómicas (cambios en la demanda, en los precios de ventas, en los costos, devaluaciones, inflación, paritarias)

-Preestablecidos formalmente: revisiones en determinadas épocas del año

Objetivos Básicos del presupuesto económico

- 1- Poseer una cuantificación económica precisa de las acciones a ejecutar
- 2- Contar con un parámetro para evaluar desempeños.

Metodologías de presupuestación aplicables

Existen diferentes metodologías operativas, se distinguen básicamente:

-Presupuesto incremental: se toma en cuenta el presupuesto del período anterior y los resultados reales alcanzados por el mismo. Al efectuar las comparaciones se pueden ir introduciendo modificaciones para el período futuro, pero la base sigue siendo histórica. Puede incorporar el vicio de producir errores pasados o formas de trabajo no eficientes que se trasladan.

-Incremental con cursos alternativos: es igual al anterior, pero con el agregado de alternativas de acción posible, y se arman niveles de diferentes alternativas.

-Base cero: suponer armarlos como si se empezara desde cero, cada rubro supone un análisis y puede estar sujeto a revisión

-Por actividades

-Por programas

Hasta aquí, hemos delineado las características propias de un presupuesto económico, en lo que a gestión se refiere, corresponde ahora, delinear cuáles serán las partes que integrarán el mismo y su metodología de implementación-.

El presupuesto económico posee, al igual que el Estado de Resultados de una empresa, donde tenemos Ingresos por Prestación de Servicios, Costos de los servicios prestados y por diferencia la Utilidad obtenida.

En nuestro trabajo los Ingresos se diferencian en:

-Ingresos por abonos: son los que se generan por los clientes mensualizados

-Ingresos por Cross Selling: son los que se generan porque otras oficinas que pertenecen a la misma red, generan proyectos en los cuales puede participar nuestro estudio por sus conocimientos específicos

-Ingresos por Ventas del área: son los que fuimos a buscar producto de nuestras acciones comerciales identificando necesidades específicas de clientes existentes

-Ingresos por Iniciativas de Marketing: los que se producen como consecuencia de eventos donde se muestran los servicios a potenciales clientes o prospect, en eventos sociales producidos a tal efecto.

-Ingresos por Posicionamiento: son los que nos producen clientes nuevos, atraídos por la propuesta comercial

Respecto los Costos profundizaremos el análisis y es por ello que a continuación desarrollamos algunos conceptos que permiten comprender aún más lo expuesto en el trabajo de la empresa objeto de estudio.

Como señalan *Bottaro, Rodríguez J., Yardín. "El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa Capítulo 1"* en las distintas actividades económicas los costos se manifiestan en muy diversas formas. En efecto el costo puede

asumir distintas magnitudes económicas, distintos valores, según cuál sea el objetivo buscado en su determinación.

En el lenguaje habitual de los especialistas en esta disciplina, se suele afirmar que al interrogante:

“¿Cuál es el costo de este bien o este servicio?”

la mejor respuesta es una nueva pregunta:

“¿Para qué necesita usted esta información?”, o bien “¿Cuál es el objetivo al que será aplicado este costo?”.

En efecto, un costo puede ser calculado para asignar valor a los inventarios de bienes de cambio en un estado de situación patrimonial destinado a terceros, o para servir de base para una cotización, o para seleccionar un proveedor que abastece de materias primas, o para prever cual será el resultado económico del próximo período, o para muchas cosas más. De modo que no existe una estructura de costos inadecuada, si la misma permite tomar decisiones acertadas respecto la gestión que se lleva adelante.

En nuestro caso de estudio, uno de los objetivos más precisos es servir de base para una cotización, respecto a esto se señala que al momento de definir el valor o precio del servicio a prestar, se analizan:

- __ las tareas a realizar
- __ los recursos que van a participar
- __ las horas hombre que se estima va a demorar en hacer el recurso esa tarea (esta estimación surge de una herramienta denominada Clockyfi que permite determinar el tiempo insumido en determinadas tareas, en función de un registro diario de tareas por cliente)
- __ El Valor Costo Hora, determinado para cada recurso en función de su sueldo y las cargas sociales
- __ El Valor Venta Hora definido sobre el valor de costo X 2.5, ese valor representa los costos adicionales de estructura, que permite general el 42% de rentabilidad bruta objeto de la presupuestación.

A continuación se muestra un ejemplo de la realidad

PROGRAMA DE TRABAJO	HORAS		
	Senior	Gerente	Totales
TAREAS VINCULADAS A LIQUIDACIONES IMPOSITIVAS MENSUALES y DE GESTION	C	J	
AFIP			
Control de comprobantes recibidos	0,5		0,5
Revisión facturas electrónicas	0,5		0,5
Control de extracto bancarios	0,5		0,5
Resultado acumulado mensualmente	2		2,0
Analisis parametros semestrales	0,17		0,2
Recategorizacion de Monotributo (Enero y Julio)	0,17		0,2
Informe de resultados acumulados		1	1,0
Reunión		1	1,0
Liquidaciones laborales			
Liquidacion mensual domestica	0,3		0,3
Emisión de libros			
Total de Horas	4,13	2	6,13
Valor Hora Costo	\$ 442,00	\$ 1.000,00	\$ 1.442,00
Valor Hora Venta	\$ 1.105,00	\$ 2.500,00	\$ 3.605,00
Precio del servicio	\$ 4.567,33	\$ 5.000,00	\$ 9.567,33

De modo que siempre existe una magnitud de costo más adecuada para cada objetivo

Utilizando la clasificación de costos de los autores antes citados, diferenciamos dos tipos de costos según:

- **Según su vinculación con el objeto de costo**
- **Según su vinculación con el nivel de actividad**

A-Costos según su vinculación con el **objeto de costo**

Se denomina “objeto de costo” todo aquello sobre lo cual se desea conocer si costo, según este criterio, los costos pueden ser:

1- Costos directos

En los directos no existe posibilidad de duda alguna acerca de que cierto costo corresponde a un determinado objeto de costo

En el trabajo de campo son Costos Directos, (denominados indistintamente Gastos Directos, a sabiendas de que existe en términos conceptuales diferencia respecto el uso de uno u otro término), son todos los relacionados

con los recursos humanos responsables de realizar las tareas del estudio, representados en los siguientes conceptos:

Recursos Fijos: son los sueldos del personal permanente, se podría denominar sueldos fijos pero utilizamos esta terminología porque lo relacionales con las personas que realizan la tarea que son recursos humanos.

SAC: Aguinaldos del personal

Cargas Sociales: Aportes y Contribuciones al Sistema de Seguridad y Obra Social

Fee Managment. Son honorarios de profesionales especializados

Suscripciones: capacitaciones que se planifican al inicio del ejercicio económico, relacionadas con el asesoramiento específico de cada área: impuestos, auditoria y agro

2- Costos indirectos

Cuando, por el contrario, nos encontramos en la necesidad de efectuar interpretaciones, nunca exentas de incertidumbres, para asignar un costo a uno o varios objetos de costo, nos encontramos en presencia de un costo indirecto, en función de este concepto se presentan como indirectos (2):

- Alquileres
- Energía eléctrica
- Telefonía
- Internet


B) La segunda clasificación según **su nivel de actividad**, encontramos:


1- Fijos

2-VARIABLES

Los fijos son aquellos cuya magnitud en valores totales permanece constante frente a cambios en el nivel de actividad y los variables se modifican con el nivel de actividad.

En nuestro trabajo encontramos

Directos  Fijos: los enunciados en A 1)
Variables: incluimos gastos que se producen cuando hay trabajos adicionales de un sector que incrementan los gastos en algunas gestiones específicas

Indirectos  Fijos: los enunciados en A 2)
Variables: incluimos capacitaciones específicas por trabajos diferenciados, no planificadas.

Al momento de la exposición del presupuesto la clasificación principal es la de directos e indirectos, y luego fijos y variables, nótese que estamos en presencia de una prestación de servicios de tipo técnica, en la cual el principal costo son los recursos humanos que realizan la tarea, los cuales integran la planta operativa permanente del estudio, motivo por el cual tienen prioridad en la exposición, a diferencia de una empresa industrial dónde por ejemplo el costo variable tiene preponderancia sobre el costo fijo.

Como nos enuncian *Bottaro, Rodríguez J., Yardín*. “*El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa...*” la realidad siempre más compleja que los esquemas con los que se trata de representarla”... pero esta clasificación es la que para nuestra gestión resulta útil y por eso se implementa.

[Presupuestos parciales](#)

Dentro del detalle de gastos que aparecen en una sola línea del presupuesto económico, se encuentran los Gastos Generales y de Administración, este concepto encierra el análisis de:

- Recursos fijos de administración
- Cargas Sociales de Administración
- Publicidad
- Gastos bancarios
- Viáticos y Movilidad
- Honorarios

La estimación se realiza en función del análisis de los gastos del mes anterior al inicio de la presupuestación, sin considerar situaciones extraordinarias.

ACTIVIDADES REALIZADAS

Proceso de presupuestación de Estudio Guerino

Como formamos parte de una organización que integra varias oficinas en el litoral de la provincia de Santa Fe, lo primero que se definen son las **METAS CRUCIALMENTE IMPORTANTES DE TODA LA ORGANIZACION**, las cuales giran en torno a Economía, Mercado, Personas.

Una vez explicadas, cada área, sea esta interna de la oficina principal gerenciada por su grupo de personas claves (GPC) o las oficinas del interior encabezadas por los profesionales que la crearon, define sus MCI, y luego se canalizan las mismas detallando las acciones predictivas que se generaran para concretarlas. Con lo cual cada meta tiene su acción, que conlleva a la ejecución de lo presupuestado y posterior control para verificar o no el cumplimiento de los objetivos.

El equipo directivo convoca a reuniones mensuales a los efectos de recibir un informe respecto de cuales fueron los objetivos presupuestarios que se cumplieron, cuáles no fueron obtenidos y los motivos de uno u otro caso.

Para evidenciar estas actividades, comparto con ustedes lo desarrollado en el año 2018 y lo que tenemos planificado para este 2019.

En la etapa inicial el equipo de dirección imparte las metas crucialmente importantes organizacionales, las mismas poseen tres ejes: Economía, Personas y Mercado, a saber:

MCI 2018 DIRECCIÓN

- MCI (Económica): Incrementar la rentabilidad neta antes de impuestos del 14,3% al 17,0% (Eficiencia). Crecer un piso de 10% en el monto de facturación bruta neto de inflación.
- MCI (personas): Cumplir con las mediciones de las metas establecidas en el plan de carrera para todos los integrantes de Crowe Horwath.
- MCI (Mercado): Incorporar a la Organización como mínimo a 12 Compañías como clientes con un nivel de facturación superior a \$ 700 Millones y/o transnacional.

A partir de dicha comunicación cada gerente de área elabora junto a su equipo de trabajo las MCI que regirán los destinos de la misma a lo largo del año.

En el caso de la oficina de Teodelina fueron las siguientes:

MCI ECONOMICA	MCI
NRO 1	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD BRUTA EN UN 42%
MCI ECONOMICA	MCI
NRO 2	CRECER UN 10% EN EL MONTO DE FACTURACION NETO DE INFLACION
MCI PERSONAS	MCI
NRO 1	CUMPLIR CON LAS CAPACITACION DEL LAS AREAS:
	PAYROLL
	BPO - AGROPECUARIO
	AUDITORIA

MCI MERCADO	
NRO 1	EVEN TO DE REFORMA TRIBUTARIA
NRO 2	EVEN TO AGROPECUARIO

Cada meta debe contener acciones predictivas que lleven a concretarlas, las mismas eran:

MCI	Acciones Predictivas Económica
Nro. 1	1) A partir de junio en forma mensual generar al menos tres contactos
	- 1 cliente BPO \$ 4000,00
	- 1 clientes PAYROLL \$ 1500,00
	- 2 clientes ADVISORY \$ 3000,00
MCI	Acciones Predictivas Económica
Nro. 2	Cotizar trimestralmente
	- 1 cliente BPO \$ 4000,00
	- 1 clientes PAYROLL \$ 1500,00
	- 2 clientes ADVISORY \$ 3000,00
MCI	Acciones Predictivas Personas
Nro. 1	Pay roll: 6 reuniones anuales
	BPO: ocho reuniones anuales desde marzo a noviembre, excepto Junio
	Auditoria: CPCE. Las que se establezcan (Mínimo de tres)
MCI	Acciones Predictivas Mercado
Nro. 1	Realizar al menos dos eventos hasta finalizar el año para la concreción de cinco clientes nuevos antes de diciembre.
	Junio reforma tributaria (al menos 30 prospect)
	Diciembre: Actualidad tributaria-Pymes-

Estos lineamientos realizados en equipo motivan al grupo y generan actividades que conlleven a lograr el objetivo.

Asimismo, como parte del proceso de planificación presupuestaria, el equipo de dirección emite las premisas sobre las cuales se elaborará el presupuesto económico.

Para el año 2018, las mismas fueron:

- a. Inflación para Ingresos / Egresos:
4% en febrero (Ventas y Gastos base enero 2018)
10% abril (Ventas- Gastos base marzo 2018)
6% Agosto (Ventas – Gastos base Julio 2018).

Estos % son tentativos, ya que los mismos serán ajustados en cuanto Empleados de Comercio firme los acuerdos respectivos.
- b. Crecimiento general 10% por encima de la pauta presupuestaria de inflación (viendo situaciones particulares en cada área).
- c. MCI se presentarán en Próxima reunión de Resultados: 20/11/2017 (Redefinición General dentro del plan de revisión previsto para el 12, 13 y 14 de noviembre).
- d. Pauta de nuevos clientes para TAX y AUD. (Empresa mediana fact. mayor a 500 M\$ / Empresa grande facturación mayor a 1.000 M\$)
- e. Rentabilidad Bruta Mínima del 42%.
- f. Fecha límite de presentación 24/11/2017 (viernes).

Es de suma importancia, que todos respetemos este plazo sugerido en el punto F y los formatos de las planillas remitidos por administración.

Otros (principalmente costos):

- *Estimar en todos los casos una mejora en las condiciones personal registrado en relación de dependencia de cada área cuando así lo requiera, analizando si es empleado permanente o puede continuar como profesional independiente bajo la figura de Responsable Monotributistas (límite al 31/12/2017 100%).*
- *Estimar compras internas: Marketing, RRHH, Payroll.*
- *Estimar si por la incorporación de recursos o por renovación el área requiere la incorporación de nuevos equipos informáticos (notebook).*
- *Estimar capacitación con un presupuesto detallado.*

Utilizando como base estas premisas ejecutamos el presupuesto económico que expongo a continuación, el mismo es revisado en varias oportunidades con el socio que integra el equipo directivo y tiene a su cargo la oficina de Teodelina y una vez aprobado se eleva al gerente de administración para que junto a las otras áreas concentre el PRESUPUESTO ECONOMICO de toda la organización.

A continuación, expongo el **Presupuesto Económico de la oficina de Teodelina** elaborado para el año 2018.

Aclaraciones:

Los espacios que no poseen cifras, responden a que en todas las oficinas se utiliza el mismo esquema de presentación, pero sólo en lagunas se utilizan todos los ítems que conforman el presupuesto, a los efectos comparativos, debemos tener todas las oficinas el mismo esquema, contemplando que algunos campos queden si cifras.

Respecto al criterio de imputación de gastos, es necesario considerar que la empresa objeto de estudio no cuenta con un sistema de registración contable, sino que registra los movimientos una vez pagados en una planilla de Excel, motivo por el cual algunos conceptos se consideran una vez abonados, se encuentra en proceso la implementación de un sistema de gestión que permita utilizar el criterio de imputación de devengado para hacer el análisis más preciso.

El formato utilizado para realizar el presupuesto económico difiere del Informe de Resultados respecto a los conceptos que se detallan porque cada gerente de área debe completar los conceptos sobre los que posee datos y el resto forma parte de un esquema amplio para compartir con el resto de las oficinas que pueden llegar a utilizar más o menos ítems en función de lo que se presente. Es un modelo general que contempla de diferentes situaciones que pueden presentarse en la gestión pero no necesarias de utilizar.

La no consideración del Impuesto a las Ganancias en la elaboración del presupuesto, respecto a su presencia en el Informe de Resultados, es al sólo

efecto de exposición, la incidencia es un porcentaje (%) fijo sobre la utilidad neta generada y quien gestiona resultados económicos mide su eficiencia antes de la incidencia de los efectos fiscales, luego el resultado se ve disminuido por el impuesto y a los efectos de la rendición se expone.

CONCEPTOS	AÑO 2018												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
	1,02	1,02	1,02	1,10				1,06					
INGRESOS													
INGRESOS POR ABONOS	360.258,71	384.671,56	257.809,16	173.316,71	305.539,79	682.181,15	324.358,18	338.132,76	291.981,08	235.326,67	220.476,27	232.056,35	3.806.108,40
INGRESOS POR CROSS SELLING	3.000,00	3.000,00	-	-	-	3.300,00	3.300,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	3.498,00	30.090,00
INGRESOS POR VENTAS DEL AREA	-	-	4.020,00	6.522,00	9.433,70	9.433,70	9.433,70	9.999,72	9.999,72	9.999,72	9.999,72	9.999,72	88.841,71
INGRESOS POR INICIATIVAS DE MKT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INGRESOS POR POSICIONAMIENTO	-	-	-	-	-	7.000,00	7.000,00	11.920,00	11.920,00	11.920,00	11.920,00	11.920,00	73.600,00
MEJORAS POR PARTICIPACION													
SUB TOTAL INGRESOS	363.258,71	387.671,56	261.829,16	179.838,71	314.973,49	701.914,85	344.091,88	363.550,48	317.398,81	260.744,39	245.894,00	257.474,07	3.998.640,1
GASTOS DIRECTOS													
Fijos													
RECURSOS FIJOS	(122.404,74)	(124.852,83)	(127.349,89)	(139.522,44)	(139.522,44)	(139.522,44)	(164.581,44)	(174.456,32)	(174.456,32)	(174.456,32)	(174.456,32)	(174.456,32)	(1.830.037,82)
PROVISION SAC SUELDO	(15.762,75)	(16.105,37)	(16.427,47)	(18.023,37)	(18.023,37)	(18.023,37)	(20.937,55)	(22.193,80)	(22.193,80)	(22.193,80)	(22.193,80)	(22.193,80)	(234.272,27)
CARGAS SOCIALES	(15.984,00)	(16.500,74)	(16.830,76)	(18.513,83)	(18.513,83)	(18.513,83)	(28.438,97)	(30.145,31)	(30.145,31)	(30.145,31)	(30.145,31)	(30.145,31)	(284.022,55)
FEE MANAGMENT	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(219.150,00)
SUSCRIPCIONES	(2.692,80)	(2.746,66)	(2.801,59)	(3.081,75)	(3.081,75)	(3.081,75)	(3.081,75)	(3.266,65)	(3.266,65)	(3.266,65)	(3.266,65)	(3.266,65)	(36.901,30)
Total gastos directos fijos	(175.106,79)	(178.468,10)	(181.672,21)	(197.403,89)	(197.403,89)	(197.403,89)	(235.302,21)	(248.324,59)	(248.324,59)	(248.324,59)	(248.324,59)	(248.324,59)	(2.604.383,94)

(Continua debajo)

CONCEPTOS	AÑO 2018												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Variables													
RECURSOS VARIABLES													
ISIB/DRE													
OTROS GASTOS DIRECTOS	(9.282,00)	(9.467,64)	(9.656,99)	(10.622,69)	(10.622,69)	(10.622,69)	(10.622,69)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(127.197,67)
PAY ROLL INTERNO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HONORARIOS SOCIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total gastos directos variables	(9.282,00)	(9.467,64)	(9.656,99)	(10.622,69)	(10.622,69)	(10.622,69)	(10.622,69)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(11.260,05)	(127.197,67)
SUB TOTAL GASTOS DIRECTOS	(184.388,79)	(187.935,74)	(191.329,20)	(208.026,58)	(208.026,58)	(208.026,58)	(245.924,90)	(259.584,65)	(259.584,65)	(259.584,65)	(259.584,65)	(259.584,65)	(2.731.581,61)
GASTOS INDIRECTOS													
Fijos													
ALQUILERES Y SERVICIOS	(12.036,00)	(12.276,72)	(12.522,25)	(13.774,48)	(13.774,48)	(13.774,48)	(13.774,48)	(14.600,95)	(14.600,95)	(14.600,95)	(14.600,95)	(14.600,95)	(164.937,64)
LUZ	(3.991,26)	-	(4.071,09)	-	(4.478,19)	-	(4.478,19)	-	(4.746,89)	-	(4.746,89)	-	(26.512,50)
TELEFONO	(2.594,88)	(2.646,78)	(2.699,71)	(2.969,68)	(2.969,68)	(2.969,68)	(2.969,68)	(3.147,87)	(3.147,87)	(3.147,87)	(3.147,87)	(3.147,87)	(35.559,44)
SISTEMAS E INTERNET	(2.391,90)	(2.439,74)	(2.488,53)	(2.737,39)	(2.737,39)	(2.737,39)	(2.737,39)	(2.901,63)	(2.901,63)	(2.901,63)	(2.901,63)	(2.901,63)	(32.777,86)
VARIOS	(2.111,40)	(2.153,63)	(2.196,70)	(2.416,37)	(2.416,37)	(2.416,37)	(2.416,37)	(2.561,35)	(2.561,35)	(2.561,35)	(2.561,35)	(2.561,35)	(28.933,98)
Total gastos indirectos fijos	(23.125,44)	(19.516,86)	(23.978,29)	(21.897,92)	(26.376,11)	(21.897,92)	(26.376,11)	(23.211,80)	(27.958,68)	(23.211,80)	(27.958,68)	(23.211,80)	(288.721,41)
Variables													
CAPACITACION	(673,20)	(686,66)	(700,40)	(770,44)	(770,44)	(770,44)	(770,44)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(9.225,33)
Total gastos indirectos variables	(673,20)	(686,66)	(700,40)	(770,44)	(770,44)	(770,44)	(770,44)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(816,66)	(9.225,33)
SUB TOTAL	(23.798,64)	(20.203,53)	(24.678,68)	(22.668,36)	(27.146,55)	(22.668,36)	(27.146,55)	(24.028,46)	(28.775,34)	(24.028,46)	(28.775,34)	(24.028,46)	(297.946,74)
RESULTADO BRUTO EN \$	155.071,28	179.532,29	45.821,27	(50.856,23)	79.800,36	471.219,91	71.020,42	79.937,38	29.038,82	(22.868,71)	(42.466,00)	(26.139,03)	969.111,76
RESULTADO BRUTO EN %	43%	46%	18%	-28%	25%	67%	21%	22%	9%	-9%	-17%	-10%	24,24%
GASTOS GRALES Y DE ADMINISTRACION	(53.797,99)	(55.005,33)	(56.105,44)	(61.715,98)	(61.715,98)	(61.715,98)	(61.715,98)	(65.418,94)	(65.418,94)	(65.418,94)	(65.418,94)	(65.418,94)	(738.867,38)
RESULTADO NETO EN \$	101.273,28	124.526,96	(10.284,17)	(112.572,21)	18.084,38	409.503,93	9.304,44	14.518,44	(36.380,12)	(88.287,65)	(107.884,93)	(91.557,97)	230.244,38
RESULTADO NETO EN %	28%	32%	-4%	-63%	6%	58%	3%	4%	-11%	-34%	-44%	-36%	6%

El cuadro anteriormente expuesto permite identificar el plazo sobre el cual se realiza la presupuestación, en este caso, año calendario. Con el siguiente desglose:

- **VENTAS**
- POR ABONOS
- POR CROSS SELLING
- POR VENTAS DEL AREA
- POR INICIATIVAS DE MARKETING
- POR POSICIONAMIENTO
- **GASTOS DIRECTOS** (Fijos y Variables)
- **GASTOS INDIRECTOS**
- **RESULTADO BRUTO**
- **GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION**
- **RESULTADO NETO ANTES DE IG**
- **RESULTADO NETO FINAL DEL EJERCICIO**

Durante el año 2018 el presupuesto real arrojó los siguientes resultados:

- Ventas \$ 3.974.814,00
- Gastos Directos \$ 2.734.924,00
- Gastos indirectos \$ 309.284,00
- Resultado Bruto \$ 930.607,00
- Gastos Generales de Administración \$ 774.464,00
- Resultado neto antes del Impuesto a las Ganancias \$ 156.142,00
- Resultado Neto Final \$ 124.914,00

Del informe surge que la rentabilidad bruta anual fue del 23.41% y la rentabilidad neta del 4.00%. Si bien no se cumplieron las metas en términos de rentabilidad se lograron las ventas proyectadas motivo por lo cual para el presupuesto 2019 se hizo énfasis en la necesidad de afrontar un control de gastos más firme para generar la rentabilidad deseada, entre otros lineamientos.

Asimismo, una vez elaborado, comienza la etapa de control presupuestario realizando mensualmente una planilla con los resultados REALES obtenidos a través de la gestión. En la misma se evidencia, por un lado, la gestión real Grafico Nro. 1 y por otro lado el control respecto lo presupuestado en términos de ventas y resultados brutos Grafico Nro. 2 los cuales para una interpretación visual más comprensiva se lo complementa con gráficos.

A continuación, adjunto dichas planillas denominada **Informe de Gestión o de Resultados y Control Presupuestario**, la cuales son enviadas por los gerentes de cada área (oficina) al gerente de administración de toda la Red del Litoral, una vez recibidas es su responsabilidad el armado de la información global producto de todos los informes mensuales que cada área entrega para ser expuesta en la reunión mensual de resultados.

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTALES
INGRESOS	357.575,85	273.969,31	271.047,55	202.315,62	261.698,48	676.288,94	397.805,49	426.511,63	267.897,40	275.773,50	290.172,38	273.758,29	3.974.814,44
Abonos	346.161,59	273.969,31	271.047,55	200.215,62	255.540,48	673.531,94	395.358,49	424.064,63	265.450,40	269.674,50	282.573,38	266.159,29	3.923.747,18
Cross Selling	11.414,26	-	-	-	-	-	-	-	-	3.652,00	3.652,00	3.652,00	22.370,26
Ventas del área	-	-	-	2.100,00	2.100,00	2.757,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	2.150,00	3.650,00	3.650,00	22.857,00
Iniciativas de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Posicionamiento	-	-	-	-	4.058,00	-	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	5.840,00
No Gravados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS DIRECTOS	(200.064,10)	(188.932,14)	(193.659,39)	(213.443,23)	(215.914,95)	(224.283,58)	(207.910,51)	(254.940,13)	(235.406,65)	(269.229,63)	(270.752,86)	(260.386,54)	(2.734.923,72)
FJOS	(193.723,70)	(177.753,58)	(186.763,17)	(206.619,50)	(207.487,60)	(217.475,70)	(202.475,42)	(239.672,55)	(223.941,83)	(252.033,40)	(261.755,57)	(249.220,66)	(2.618.922,69)
RECURSOS FIJOS	(154.561,49)	(141.047,38)	(147.734,63)	(166.633,56)	(167.049,39)	(168.105,53)	(161.531,89)	(197.468,29)	(181.370,37)	(208.068,84)	(217.538,64)	(195.157,05)	(2.106.267,07)
Recursos Fijos	(131.907,72)	(117.937,01)	(125.489,61)	(144.069,59)	(144.070,93)	(133.522,92)	(138.067,24)	(170.373,39)	(157.974,83)	(181.647,45)	(189.917,99)	(164.182,39)	(1.799.161,06)
Obra social empleados													-
Suscripciones	(4.391,27)	(4.847,88)	(3.982,51)	(2.475,22)	(2.889,71)	(4.449,49)	(3.375,90)	(6.001,71)	(2.302,35)	(3.218,89)	(4.418,14)	(7.772,15)	(50.125,24)
Fee managment	(18.262,50)	(18.262,50)	(18.262,50)	(20.088,75)	(20.088,75)	(30.133,13)	(20.088,75)	(21.093,19)	(21.093,19)	(23.202,51)	(23.202,51)	(23.202,51)	(256.980,77)
CARGAS SOCIALES	(39.162,21)	(36.706,20)	(39.028,54)	(39.985,94)	(40.438,21)	(49.370,17)	(40.943,53)	(42.204,26)	(42.571,46)	(43.964,56)	(44.216,93)	(54.063,61)	(512.655,62)
Cargas Sociales 1	(24.198,69)	(21.742,68)	(24.065,02)	(25.022,42)	(25.474,69)	(34.406,65)	(25.980,01)	(27.240,74)	(27.607,94)	(29.001,04)	(29.253,41)	(39.100,09)	(333.093,38)
Provision SAC Cargas Sociales	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(14.963,52)	(179.562,24)
DAEP Y Autonomos socios													-
Obra social empleados													-
Obra social empleado socio													-
VARIABLES	(6.340,40)	(11.178,56)	(6.896,22)	(6.823,73)	(8.427,35)	(6.807,88)	(5.435,09)	(15.267,58)	(11.464,82)	(17.196,23)	(8.997,29)	(11.165,88)	(116.001,03)
RECURSOS VARIABLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso variable 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso variable 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso variable 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso variable 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recurso variable 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(Continúa debajo)

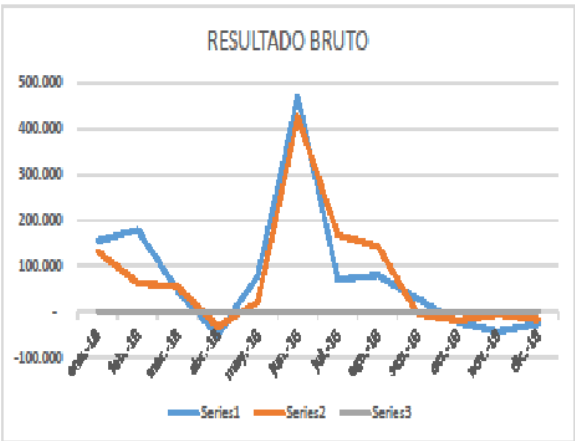
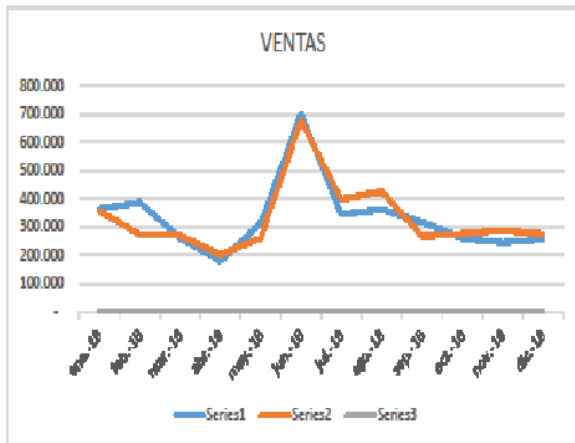
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	TOTALES
OTROS COSTOS DIRECTOS	(6.340,40)	(11.178,56)	(6.896,22)	(6.823,73)	(8.427,35)	(6.807,88)	(5.435,09)	(15.267,58)	(11.464,82)	(17.196,23)	(8.997,29)	(11.165,88)	(116.001,03)
Payroll Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RRHH Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(939,33)	-	-	(939,33)
Operaciones Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketing Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venado Tuerto Intemo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
otros gastos directos	(6.340,40)	(11.178,56)	(6.896,22)	(6.823,73)	(8.427,35)	(6.807,88)	(5.435,09)	(15.267,58)	(11.464,82)	(16.256,90)	(8.997,29)	(11.165,88)	(115.061,70)
ISIB / Drei	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PARTICIPACIÓN EN HONORARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participación 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participación 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participación 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS INDIRECTOS	(25.536,34)	(21.436,05)	(21.707,62)	(21.843,03)	(24.177,06)	(25.526,82)	(21.696,26)	(27.978,16)	(37.411,06)	(25.944,69)	(25.067,83)	(30.959,03)	(309.283,95)
FIJOS	(24.438,52)	(20.224,08)	(20.712,00)	(21.224,23)	(23.454,63)	(24.414,44)	(20.852,28)	(26.477,73)	(36.835,47)	(25.139,97)	(23.963,29)	(29.015,99)	(296.752,64)
Alquileres	(10.156,63)	(10.362,91)	(10.323,14)	(13.532,90)	(13.018,29)	(13.511,76)	(12.014,27)	(15.367,79)	(15.668,55)	(16.604,30)	(15.190,63)	(15.159,54)	(160.910,71)
Luz	(3.607,35)	-	(4.304,46)	-	(2.886,74)	(2.886,74)	(1.964,68)	(1.964,68)	(4.208,29)	-	(2.284,63)	(2.284,62)	(26.392,20)
Teléfono	(3.038,08)	(2.465,76)	(2.464,00)	(2.002,75)	(2.240,44)	(2.446,43)	(2.569,94)	(2.704,13)	(2.679,26)	(2.615,29)	(2.655,65)	(2.879,46)	(30.761,18)
Sistemas e Internet	(3.277,90)	(1.380,00)	(1.380,00)	(1.400,00)	(1.400,00)	(1.480,00)	(1.480,00)	(1.480,00)	(1.530,00)	(1.530,00)	(450,00)	(1.300,00)	(18.087,90)
Varios	(4.358,56)	(6.015,41)	(2.240,40)	(4.288,58)	(3.909,16)	(4.089,52)	(2.823,38)	(4.961,13)	(12.749,37)	(4.390,38)	(3.382,38)	(7.392,38)	(60.600,65)
Total Gastos Indirectos Fijos	(20.079,96)	(14.208,67)	(18.471,60)	(16.935,65)	(19.545,47)	(24.414,44)	(20.852,28)	(26.477,73)	(36.835,47)	(25.139,97)	(23.963,29)	(29.015,99)	(296.752,64)
VARIABLES	(1.097,82)	(1.211,97)	(995,63)	(618,81)	(722,43)	(1.112,37)	(843,98)	(1.500,43)	(575,59)	(804,72)	(1.104,54)	(1.943,04)	(12.531,31)
Capacitación 1	(1.097,82)	(1.211,97)	(995,63)	(618,81)	(722,43)	(1.112,37)	(843,98)	(1.500,43)	(575,59)	(804,72)	(1.104,54)	(1.943,04)	(12.531,31)
Capacitación 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Gastos Indirectos Variables	(1.097,82)	(1.211,97)	(995,63)	(618,81)	(722,43)	(1.112,37)	(843,98)	(1.500,43)	(575,59)	(804,72)	(1.104,54)	(1.943,04)	(12.531,31)
RESULTADO BRUTO	131.975,41	63.601,12	55.680,54	(32.970,65)	21.606,47	426.478,55	168.198,73	143.593,33	(4.920,32)	(19.400,82)	(5.648,30)	(17.587,29)	930.606,78
	0,37	0,23	0,21	(0,16)	0,08	0,63	0,42	0,34	(0,02)	(0,07)	(0,02)	(0,06)	0,23
Gastos de Administración	(53.363,38)	(53.992,73)	(53.604,31)	(53.275,81)	(58.527,84)	(85.548,46)	(57.274,06)	(64.425,74)	(61.108,96)	(73.126,86)	(75.924,30)	(84.291,95)	(774.464,40)
Resultado Antes del Impuesto	78.612,03	9.608,39	2.076,23	(86.246,46)	(36.921,37)	340.930,09	110.924,67	79.167,59	(66.029,27)	(92.527,68)	(81.572,61)	(101.879,24)	156.142,38
													0,04
Impuesto a las Ganancias	15.722,41	1.921,68	415,25	(17.249,29)	(7.384,27)	68.186,02	22.184,93	15.833,52	(13.205,85)	(18.505,54)	(16.314,52)	(20.375,85)	31.228,48
Resultado Luego del Impuesto	62.889,63	7.686,71	1.660,98	(68.997,17)	(29.537,09)	272.744,07	88.739,73	63.334,07	(52.823,42)	(74.022,14)	(65.258,08)	(81.503,39)	124.913,91

VENTAS			
OFICINA TEODELINA			
Periodo	Presup.	Real	%
ene-18	363.260	367.576	98%
feb-18	387.672	273.969	71%
mar-18	261.820	271.048	104%
abr-18	179.830	202.316	112%
may-18	314.973	261.698	83%
jun-18	701.915	676.289	96%
jul-18	344.092	397.805	116%
ago-18	363.560	426.512	117%
sep-18	317.390	267.897	84%
oct-18	260.744	275.774	106%
nov-18	245.894	290.172	118%
dic-18	257.474	273.758	106%
	3.998.640	3.974.814	99%

-23.826

RESULTADO BRUTO			
OFICINA TEODELINA			
Periodo	Presup.	Real	%
ene-18	155.071	131.975	85%
feb-18	179.532	63.601	35%
mar-18	45.821	55.681	122%
abr-18	-50.856	-32.971	65%
may-18	79.800	21.606	27%
jun-18	471.220	426.479	91%
jul-18	71.020	168.199	237%
ago-18	79.937	143.593	180%
sep-18	20.030	-4.920	-17%
oct-18	-22.906	-18.401	85%
nov-18	-42.466	-5.648	13%
dic-18	-26.130	-17.587	67%
	969.112	930.607	96%

-38.505



Asimismo, visto que los desvíos pueden producirse tanto en los ingresos como en los gastos en términos generales, implementamos una herramienta gráfica y con colores para detectarlos de la manera más sencilla posible y nos permite que las decisiones de gestión hacia adelante vayan reduciendo estas diferencias. También se adjunta un gráfico para visualizar esta herramienta a continuación del control presupuestario el cual al solo efecto demostrativo de la herramienta, se expone para el primer trimestre.

	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Proyectado	Real	Dif	Proyectado	Real	Dif	Proyectado	Real	Dif
INGRESOS	363.258	357.576	-5.682	387.671	273.969	-113.702	281.829	271.047	9.218
INGRESOS POR ABONOS	363.258	346.162	-17.096	384.671	273.969	-110.702	257.809	259.589	1.780
INGRESOS POR CROSS SELLING	0	11414	11.414	3.000	0	-3.000	0	0	0
INGRESOS POR VENTA DEL AREA	0	0	0	0	0	0	4.020	11.458	7.438
INGRESOS POR INICIATIVAS DE MK	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESIS POR POSICIONAMIENTO	0	0	0	0,00	0,00	0	0	0	0
GASTOS	208.186	225.600	17.414	208.138	210.368	2.230	216.007	215.367	-22.348
GASTOS DIRECTOS	184.388	200.064	15.676	187.935	188.932	997	191.329	193.659	-169.621
GASTOS INDIRECTOS	23.798	25.536	1.738	20.203	21.436	1.233	24.678	21.708	-2.970
RESULTADO	155.072	131.976	-23.096	179.533	63.601	-115.932	45.822	55.680	9.858
MARGEN	43%	37%	0	46%	23%	0	18%	21%	0
	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	Proyectado	Real	Dif	Proyectado	Real	Dif	Proyectado	Real	Dif
INGRESOS ACUMULADOS	363.258	357.576	-5.682	750.929	631.545	-119.384	1.012.758	902.592	-110.166
INGRESOS POR ABONOS	363.258	346.162	-17.096	747.929	620.131	-127.798	1.005.738	879.720	-126.018
INGRESOS POR CROSS SELLING	0	11414	11.414	3.000	11.414	8.414	3.000	11.414	8.414
INGRESOS POR VENTA DEL AREA	0	0	0	0	0	0	4.020	11.458	7.438
INGRESOS POR INICIATIVAS DE MK	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESIS POR POSICIONAMIENTO	0	0	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0
GASTOS ACUMULADOS	208.186	225.600	17.414	416.324	435.968	19.644	632.331	651.335	19.004
GASTOS DIRECTOS	184.388	200.064	15.676	372.323	388.996	16.673	563.652	582.655	19.003
GASTOS INDIRECTOS	23.798	25.536	1.738	44.001	46.972	2.971	68.679	68.680	1
RESULTADO	155.072	131.976	-23.096	334.605	195.577	-139.028	380.427	251.257	-129.170
MARGEN	43%	37%	0	45%	31%	0	38%	28%	0

CONCLUSION FINAL

Por lo expuesto, en función de lo planteado en el inicio, respecto a si:

¿Pueden los profesionales en ciencias económicas, partiendo de un presupuesto y luego identificando los desvíos, medir su propia rentabilidad de manera práctica y sencilla y aspirar a lograr esa utilidad esperada?

Respondo que sí, que podemos aspirar a ser eficientes y centrarnos en nuestra actividad como algo más que liquidar impuestos, en una zona dónde todavía nos preguntan si llevamos los impuestos...quién sabe a dónde...en lugar de vernos cómo verdaderos hacedores de la gestión y el control empresarial.

En este proceso de búsqueda continua de eficiencia para orientar la medición de resultados, necesitamos desarrollar mediante capacitaciones y aplicación de tecnología herramientas que nos permitan:

- Identificar las necesidades de nuestra empresa
- Medir los tiempos de las tareas de nuestros recursos
- Calcular el costo del valor hora por cada recurso
- Cotizar nuestro servicio, determinando el precio de venta en base a ese costo y con la rentabilidad deseada

Así, de menor a mayor, concentrar nuestras acciones en pos del objetivo presupuestario planteado al inicio del año, determinar el resultado de nuestra gestión mensualmente, corregir hacia adelante los desvíos y buscar maximizar la rentabilidad sin dejar de buscar en forma continua la excelencia profesional

Cómo profesional independiente, puedo demostrar que la exigencia en el ejercicio de la profesión sólo pude encontrarla cuando comencé a desarrollar esta herramienta, que permitió utilizar mejorar nuestra gestión cada año.

Paradójicamente, actividad para la cual hemos sido formados y no aprovechamos para nuestra propia empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Lavolpe Antonio, Capasso Carmelo M. y Smolje Alejandro R.-, Presupuestos y Gestión-Editorial La Ley, Argentina.
- Ackoff, Russel, Un concepto de planeación de empresa. Limusa Mexico 1984
- Mallo, Carlos y Merlo, José: “Control de Gestión y Control Presupuestario” Mcgraw-Hill, 1998
- XXX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Trabajo Unidades de costeo, Centros de Costos y demás Yervas, autores: Mauro Andrés Murchio y Marcela Susana Ambrosini
- Oscar E. Bottaro, Hugo Rodriguez Jáuregui, Amaro R. Yardín El Comportamiento de Costos y la Gestión de la Empresa- (con correcciones y ampliaciones)