

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Planeamiento económico a corto plazo en PyMEs  
dedicadas a retail en la provincia de Buenos Aires

---

**AUTOR: JULIO DAMIÁN MOOR**

**DOCENTE DEL TALLER: GABRIELA GÓMEZ**

**DICIEMBRE DE 2021**

---



## Resumen

El trabajo se ha desarrollado con el fin de exponer la planificación estratégica y la utilización de la gestión presupuestaria de una empresa dedicada a la comercialización de insumos para mascotas y cuidado animal,

A través de la implementación de la gestión presupuestaria como soporte del Control de Gestión Estratégico, describir los beneficios de la planificación como herramienta de gestión que disminuye costos ocultos, aumenta la competitividad y la eficiencia en pequeñas y medianas empresas.

El fuerte aumento de la oferta de productos genera una gran presión competitiva entornos complejos y dinámicos debido a fenómenos como el cambio en la conducta de los consumidores y el aumento del comercio electrónico, ha hecho necesaria la implementación de herramientas de gestión dentro de organizaciones que en general no adoptan la planificación como parte esencial para desarrollar una dirección estratégica.

Este problema no deja ajena a la empresa en estudio, que ha alcanzado un prestigio que la convierte en referente del sector con más de treinta años de trayectoria. Si bien, Natural Life está llevando un proceso de profesionalización en su estructura, no es hasta este momento que se decidió la implementación de la gestión presupuestaria como sustento de la planificación estratégica, Por lo tanto, el desafío que se plantea a la dirección es alinear los objetivos de todas las áreas, y avanzar en la implementación de un presupuesto general de base cero que facilite el proceso de gestión estratégica eficiente.

Como resultado se obtiene un presupuesto integral del año 2019 con base en conceptos económicos que mide la creación de valor de la empresa, generando un ordenamiento que se ve reflejado en la satisfacción del cliente, interno – externo y esto a su vez en incremento de ventas y estas en el crecimiento de la empresa, siendo este círculo virtuoso el que permite un desarrollo sostenido a corto mediano y largo plazo.



### **Palabras clave**

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa, en términos de organizaciones es una herramienta que permite comprender cada parte de un todo con el fin de realizar un análisis de hecho históricos y/o proyectado por la cual permita sistematizar cada uno de los procesos.

**Costo:** Se define como costo al sacrificio de riqueza que incurre en pos de un objetivo determinado, o al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o prestación de un servicio como actividad económica.

**Estado de ganancias y pérdidas:** Permite obtener un resultado financiero de la organización en un periodo determinado donde se registran los movimientos tanto del ingreso como de los egresos.

**Presupuesto** se define como la determinación anticipada de los gastos e ingresos de una organización. Genera planes de acción dirigidos al cumplimiento de objetivos previstos, expresado en términos económicos y financieros por un periodo dado.



## Índice

<b>Resumen</b>	2
<b>Palabras clave</b>	3
<b>1 Introducción</b>	6
1.1 Fundamentación y planteamiento del problema	6
1.2 Objetivos	7
1.3 Aspectos metodológicos	8
<b>2. Marco teórico</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Proceso de planeamiento</b>	<b>10</b>
2.1.1 Planeamiento Estratégico	11
2.1.2 Planeamiento táctico	17
2.1.3 Planeamiento operativo	18
<b>2.2 Presupuesto</b>	<b>18</b>
2.2.1 Metodologías presupuestarias	18
2.2.2 Métodos de valorización	20
2.2.3 Tipos de presupuestos	20
2.2.3.1 Presupuesto Económico	20
2.2.3.2 Presupuesto Financiero	20
<b>2.3 Control de gestión</b>	<b>21</b>
2.3.1 Indicadores de gestión	23
2.3.2 Tipos de indicadores	24
2.3.3 Control presupuestario	25
2.3.4 Elementos de un sistema de control	26
<b>3 diagnostico</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Contexto internacional de mercado</b>	26
<b>3.2 Descripción del objeto de estudio</b>	29
3.2.1 Organigrama	30
3.2.2 Gerencia de Recursos Humanos	31
3.2.3 Gerencia de Administración y Finanzas	34
3.2.4 Gerencia de Ventas	35
3.2.5 Gerencia de Marketing	36



3.2.6 Conclusiones	37
<b>4 Implementación</b>	<b>39</b>
4.1 Presupuesto de ventas	41
4.2 Costo de mercadería	42
4.3 Presupuesto del área de Recursos Humanos	43
4.4 Presupuesto del área de Administración y finanzas	44
4.5 Presupuesto del área de Marketing	45
<b>5 Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>6 Referencias bibliográficas</b>	<b>50</b>
<b>7 Anexos</b>	<b>51</b>



## 1. Introducción

### 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

El proceso de planificación e implementación de la gestión presupuestaria como soporte de control de gestión estratégica que se busca plasmar es obtenido a través de conocimientos y de la experiencia adquirida en distintas pequeñas y medianas empresas en las que me he desarrollado como primer profesional en administración incorporado en sus estructuras, la empresa que se toma como objeto de estudio es, Natural Life siendo cadena de Pets Shop y veterinarias, donde se comercializa alimentos y accesorios para mascotas, tanto en esta empresa como otras en las que tuve la oportunidad de conocer, cumplen con el mismo patrón con respecto a los profesionales en ciencias económicas, contratan un contador con el cual tercerizan la liquidación de impuestos y la información contable se remite solo a fines fiscales, la generación de información confiable, útil y pertinente es muy escasa y no refleja la situación real, lo que concluye en que la dirección de la empresa, generalmente ocupada por sus dueños, no cuentan con los elementos suficientes para tomar decisiones correctas.

El problema central es el que se genera a raíz de la falta de planeamiento y de una Gestión Presupuestaria como Soporte de Control de Gestión Estratégica; en las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Buenos Aires específicamente en NATURAL LIFE y responde a la pregunta ¿ una empresa puede planificar resultados a corto plazo, si no tiene determinado el resultado real de su negocio, no tiene determinado el costo real ni los gastos reales, los dueños de una pyme en general mezclan conceptos económicos con conceptos financieros?

Se plantea las consecuencias que provoca la falta de estados de resultados futuros en distintas condiciones internas y en distintas condiciones externas y los problemas que genera o que no se evitan por no tener una gestión presupuestaria eficiente.

Si bien no puedo tratar todos los conceptos y motivos que generan la falta de información y desarrollar cada uno de los temas, voy a describir de manera oportuna los conceptos cuando describa el proceso que atravesó empresas, que aun partiendo de una



situación en la cual se carecía de información suficiente, logrando utilizar la planificación como herramienta que permitió alcanzar los objetivos propuestos.

## 1.2 Objetivos

El objetivo del trabajo es mostrar los beneficios de implementar el presupuesto económico como herramienta que mejora la eficiencia, ayuda a controlar los costos operativos y de estructura al mismo tiempo que permite tomar decisiones con mayor eficiencia ya que reduce la incertidumbre en un contexto cambiante.

La utilización de herramientas de gestión que miden resultados futuros permite plantear objetivos y planes de acción para concretarlos, genera que todas las áreas de la empresa se alineen y coordinen con el fin de alcanzar el objetivo.

El presupuesto es una herramienta que permite planificar haciendo referencia a los ingresos y egresos que tienen las empresas, permitiendo el cumplimiento de los objetivos en un determinado tiempo, para poder cuantificar los planes a futuro, objetivos generales y específicos de todas las áreas de la empresa.

Para poder llevar a cabo una gestión presupuestaria como soporte y herramienta de control de gestión estratégico debemos tener en cuenta todos los tipos de presupuestos que abarcan la funcionalidad de la empresa como lo son las áreas de ventas, producción, operacional, compras, flujo de caja, tesorería y marketing, recursos humanos, administración y finanzas integrando e incorporando cada uno de ellos en un presupuesto general en el que se incluyen todas las áreas que conforman la empresa.

El presupuesto por área nos permite ver y cuantificar la previsión, planeación y la organización de las distintas áreas de la empresa pudiendo determinar el cumplimiento de los objetivos específicos a las áreas correspondientes.

A diferencia del presupuesto general que busca calcular, planificar y analizar en términos financieros los ingresos y egresos de la empresa, permitiendo la toma de decisiones ante un plan de acción que permita cumplir con los objetivos generales y específicos que brinda la gestión presupuestaria como soporte de control de gestión estratégico.



La implementación correcta de una gestión presupuestaria brinda claridad, eficiencia, control de los costos, planificación, ejecución de un plan de acción estratégico que permite tomar decisiones con la información precisa y correcta en pos de coordinar y concretar los objetivos propuestos para mejorar el funcionamiento de la empresa tanto en lo económico-financiero como en el capital humano.

Podemos definir presupuesto efectivo al que se pudo implementar en el tiempo estimado y nos permitió ver resultados positivos logrando llegar a los objetivos propuestos.

En la realización del presupuesto debe participar en primer lugar el analista de costos en conjunto con los responsables de todas las áreas, tomando la información pertinente para gestión del presupuesto.

### **1.3 Aspectos metodológicos**

Este trabajo responde al tipo de diseño descriptivo/explicativo, ya que busca describir los rasgos o características del objeto de estudio, se describe cómo se desarrolla el funcionamiento de la empresa, buscando avanzar en el conocimiento identificando aspectos o dimensiones relevantes y las relaciones que se establecen entre la implementación y la no implementación de una gestión presupuestaria. En el desarrollo se describen los procesos que producen la falta de información concreta y precisa no permitiendo establecer la planificación de resultados a corto o mediano plazo, ni determinar el resultado real de su negocio, tampoco el costo real de los gastos reales. Así mismo esta falta de organización produce confusión en sus dueños a la hora de determinar conceptos económicos y financieros provocando una de las posibles variables que muchas veces o en la mayoría de los casos la estructura de capital humano no es acorde al tamaño de la empresa.

El diseño explicativo responde a verificar hipótesis causales mediante el control de las principales variables del fenómeno estudiado, esto implica que si se implementa la gestión presupuestaria como soporte del control de gestión estratégico, como herramienta de gestión, se puede disminuir costos ocultos, aumentar la competitividad, generando orden que se ve reflejado en el aumento de sus ventas, en la satisfacción de sus clientes, como también un buen clima laboral donde sus empleados trabajan en forma conjunta y ordenada para lograr los objetivos, permitiendo el crecimiento y desarrollo sostenido a corto, mediano y largo plazo.





Las fuentes de datos utilizados son las fuentes primarias y secundarias indirectas ya que son una práctica social que producen información, la primera es aquella información que se obtiene mediante técnicas como las entrevistas abiertas y semi-estructuradas, método etnográfico basado en la observación participante, generadas por el propio investigador y las fuentes secundarias indirectas son aquellos registros de datos generados e interpretados por otros investigadores, en este caso las fuentes primarias fueron recolectadas a través de las técnicas de entrevistas realizadas a los dueños y a todo el personal de Natural Life, las fuentes secundarias se obtuvieron a través de informes preliminares realizados por cada responsable de área, y registros contables realizados por el contador externo.

Así se ha logrado construir criterios confiables a la hora de tomar decisiones sobre la calidad y riqueza de los datos.

La unidad de análisis que se utiliza para el desarrollo de nuestro trabajo es el problema que se le genera a cada pyme por la falta de planeamiento debido a la no implementación de gestión presupuestaria como soporte del control de gestión estratégico; en las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Buenos Aires.

Siendo sus variables, no poder planificar resultados a corto, mediano o largo plazo, no tener determinado el resultado real, ni el costo real de los ingresos y egresos que se producen en la las empresas. Siendo un valor posible que los dueños o integrantes de la dirección confundan conceptos económicos y financieros, determinando esto la falta de recursos eficientes para la toma de decisiones que puedan mejorar los objetivos que se pretenden alcanzar.

El indicador es la manera de medir o evaluar las variables, en este caso la dimensión sería cuantificar los resultados, de ingresos y egresos, para conocer los valores deseados o no deseados, que arrojan los informes elaborados por la empresa y su contador sin la aplicación de la gestión presupuestaria, mediante la observación de registros que recibe por parte de la empresa y su estudio contable.

Esto permite poder conectar la teoría con lo empírico, ósea la experiencia con la que cuenta el analista de costos para poder gestionar un presupuesto estratégico, eficaz, confiable, viable en un determinado tiempo y pertinente donde se refleje la situación real



que permita la toma de decisiones correctas para una mayor eficacia de resultados y objetivos deseados.

## 2 Marco teórico

El siguiente trabajo de especialización será planteado con una mirada conceptual desde los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo de cursada en la carrera y de la experiencia adquirida en la implementación de sistemas presupuestarios en diferentes

Se entiende por Concepto de presupuesto como una herramienta para poder cumplir con los objetivos y metas planeados en la organización empresarial. Se utiliza para cuantificar planes a futuro, fijar objetivos generales, objetivos particulares de las distintas áreas de una empresa, alinearlos con la visión y efectuar el control estratégico de cumplimiento en un periodo de tiempo.

La utilización de la herramienta obliga a analizar distintos factores de la empresa, el sistema de información, plan de cuentas de contabilidad de gestión, del sistema de costos, indicadores de gestión, estructura financiera, el nivel de profesionalización de los miembros de cada área que componen la estructura organizacional y las líneas de autoridad y responsabilidad en la confección de los distintos presupuestos.

Es un proceso complejo donde intervienen todos los mandos decisorios desde el directorio que fija los objetivos generales y aprueba los objetivos generales de las distintas áreas, hasta los mandos medios que son los que tienen la responsabilidad de cumplir los objetivos y respetar el presupuesto, no solo en variables cuantitativas sino también en variables cualitativas, siendo estas últimas las que generan el desarrollo de una organización.

### 2.1 Proceso de planeamiento

Proceso de Planeamiento hace referencia bajo el concepto de plan de negocio es un proceso de toma de decisiones que consiste en desarrollar y mantener en relación las metas, las capacidades de las organizaciones y oportunidades. Una de las herramientas más utilizadas por la dirección de una empresa es el análisis FODA, que describe las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de manera externa, el mercado, e internas, estado de situación de la empresa para hacer frente a la competitividad del mercado.



Lo que se busca con el proceso de planeamiento en relación a la gestión presupuestaria es el equilibrio entre objetivos y variables económicas y financieras.

□ Ejecución del planeamiento: es la implementación del plan tanto cualitativo y contable ya que queda plasmado en los presupuestos operativos y en los estados contables proyectados, es cuando se va registrando todas las transacciones tanto del presupuesto económico como financiero.

□ Control del planeamiento: es el resultado de medición entre lo presupuestado y lo real, ahí es donde podemos detectar tanto los desvíos positivos como negativos. A los cuales se clasifican en; desvíos por volúmenes (mayor menor volumen de ventas, producción, etc.) o desvíos por valores (mayor menor precio de venta, costo de los insumos, etc.) y/o desvíos por eficiencia (mayor menor rendimiento de insumos, horas hombre utilizadas, etc.)

Uno de los escritos más claros en la materia en Herramienta para la gestión y costos para los negocios del autor Jorge. A. Peralta donde describe los distintos Tipos de planeamientos, se desarrollan a continuación teniendo en cuenta que se hace referencia a tres niveles, estratégico, operativo y táctico. El autor también desarrolla dos tipos de planeamiento, estratégico y operativo.

### **2.1.1 Planeamiento Estratégico**

Este tipo de planeamiento parte del análisis externo e interno donde los objetivos se alcanzan de las decisiones de más alto nivel donde se toma de referencia productos de la empresa y relación con el entorno, obtención y uso de los recursos, desempeño o resultado económico-financiero, incluye etapas de análisis, elección de los objetivos y plan de implementación y comportamiento del personal (evaluaciones y compensaciones). Se determinar el diagnóstico y el estado de situación a considerar de manera interna son los siguientes:

- Mentalidad y estilo de conducción.
- Cultura organizacional donde se considera la tipología, integración, pertenencia, y motivación del personal, conflictos.
- Sistema de información y comunicación formal e informal.



- Nivel de profesionalización de la estructura organizacional
- Análisis de situación económica, márgenes
- Estructura de costos.
- Portafolio de productos: contribución marginal unitaria y margen de contribución por productos.
- Capacidad de investigación y desarrollo.
- A nivel operativo se analizan la estructura organizativa y sistema administrativos de gestión, control y procesamientos de datos, estructura y política financiera, estructura tecnológica, estructura, sistema de compras, capacidad de producción, capacidad logística y de entrega, capacidad de almacenamiento etc.

Y algunos de los aspectos a considerar de manera externa son los siguientes;

- Segmentación de mercado.
- Nichos no explorados.
- Tamaño y localización posicionamiento de los competidores.
- Hábitos de consumo.
- Publicidad y promoción, propia y de la competencia.
- Productos competidores.
- Sistema de comercialización y distribución de los competidores.
- Tecnología.

La calidad y la precisión de información tanto interna como externa es vital el proceso de planeamiento ya que si la información con la que se toman las decisiones no es correcta toda planificación que se realice no generara valor.

Este tipo de planeamiento requiere estudios previos (políticas, económicas, sociales, culturales, etc.) y el entorno (mercado, clientes, competencia). Es decir que requiere de un plan de acción donde el planeamiento estratégico hace referencia de la misión y valor de la organización. Luego se definen los objetivos a corto y mediano plazo y el análisis a la



empresa es indispensable para poder avanzar en el proceso desde el presente hacia el futuro deseado y posible.

Los objetivos se expresan en forma de resultados tal como la rentabilidad o algún tipo de medición o indicador que permita visualizar el desempeño o performance. Estos deben ser claros sin ambigüedad alguna.

Se expresan de manera cuantitativa y/o cualitativa. La cual comprende de la siguiente manera:

Los objetivos cuantitativos que comprenden son:

- Aumentar el posicionamiento.
- Incrementar las ganancias (rentabilidad).
- Crecer en proyección internacional.
- Mejorar el cash flow.
- Inversiones a largo plazo.
- Supervivencia.
- Crecimiento.
- Adicionar recursos.

Los objetivos cualitativos que comprenden son:

- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción de los empleados.
- Fortalecer la imagen de la empresa.
- Responsabilidad social empresarial (RSE). Mantener el compromiso con la comunidad y el medio ambiente. En este caso se hace referencia a los cuatro niveles, como, legal, ética, económica, y filantrópica.

- Calidad.
- Productividad.
- Mejoramiento del servicio / calidad del servicio.



- Innovación tecnológica.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Nuevos mercados, captación de nuevos clientes, y retención.
- Diversificar canales de comercialización (expansión comercial).
- Promover alianzas estratégicas o convenios.
- Mejorar la gestión (management).
- Aumentar el control interno.

Para poder desarrollar un sistema presupuestario donde las metas y políticas están relacionadas y los aspectos que se debe tener en cuenta son los que se enumeran a continuación;

- Política de precios.
- Financiación de ventas.
- Financiación de proveedores.
- Política de inversiones.
- Política de endeudamientos.
- Política de inventarios.
- Política de recursos humanos.
- Política salarial.
- Política de colocación de inversores transitorias.
- Política comercial.

La estrategia responde al cómo alcanzar los objetivos eligiendo la mejor alternativa. Contribuyendo al logro de los cuales pueden consistir en;

- Mantener el negocio, cambiar el rumbo, diversificar.
- Posicionamiento de portafolio de productos y estrategias competitivas.
- Interés por la calidad y la innovación.



- Satisfacción plena de los clientes.
- Mejora de la imagen corporativa, de productos y marca.
- Utilizar mejores recursos a menor costo.
- Mejorar los procesos de la gestión.
- Aumentar la eficiencia del control interno.

El planeamiento requiere estudiar y diagnosticar la evolución futura del comportamiento de ambos tipos de variables como también afecta a la estrategia, objetivos y planes, tiene como variables las controlables que provienen de las decisiones de la empresa.

Algunos de ellos son:

- Cultura y clima organizacional.
- Objetivos.
- Estructura.
- Tecnología.
- Medio interno y compasión social.
- Gestión estratégica de recursos humanos incluyendo capacitación.
- Relaciones institucionales y públicas.
- Poder, autoridad y liderazgo, conducción, motivación.
- Sistemas de decisiones, comunicaciones, información y procedimiento de base de datos.
- Sistema de planeamiento, gestión y control de operaciones.
- Control interno (auditoria).
- Microeconomía.
- Segmentación de mercado y perfil del posicionamiento.
- Producto.
- Calidad.



- Precios (por lo general lo fija el mercado).
- Gestión de costos.
- Gestión de stock.
- Imagen institucional, de producto, marca.
- Publicidad.

Y las no controlables (externas) que constituyen a la acción de la empresa en contacto con el medio y no son generados por la organización, sino el contexto tal como:

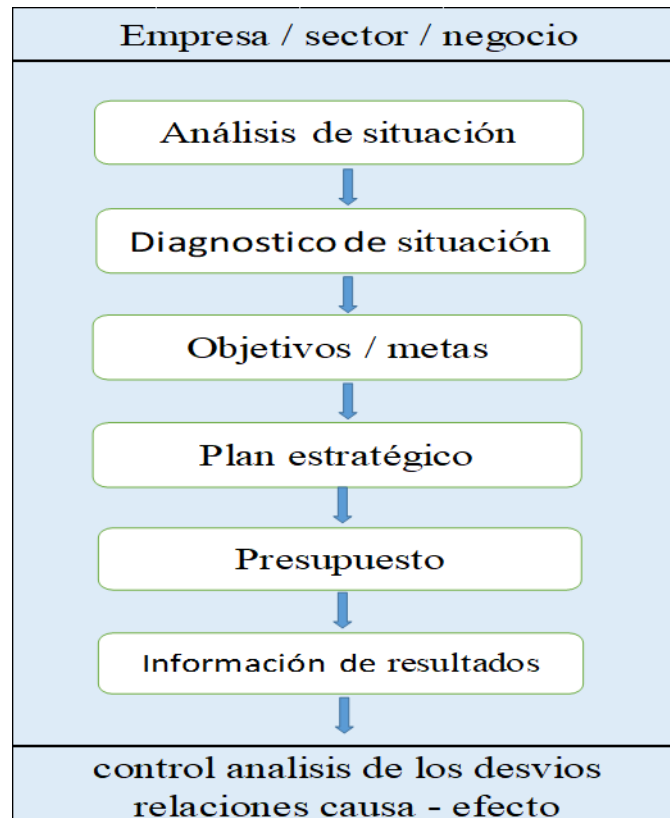
- Decisiones del gobierno nacional, provincial, municipal.
- Mercado.
- Clientes.
- Poder adquisitivo.
- Hábitos y cambios de tendencias de consumo.
- Competencia.
- Proveedores.
- Determinantes de la tecnología.
- Legislación en todos sus alcances.
- Mercado de capitales.
- Evolución de la economía mundial y regional.
- Políticas macroeconómicas del país.
- Legislación impositiva, laboral y toda otra que se relacione y condicione la actividad de la empresa.
- Políticas de protección al consumidor.
- Políticas de protección al medio ambiente.
- Sindicatos.
- Otros.





En conclusión, el planeamiento estratégico es un proceso de toma de decisiones anticipadas por parte de la asamblea o directorio donde se deberá establecer un conjunto de características flexibles para constituir un proceso adaptativo al cambio de contexto.

El planeamiento estratégico se puede esquematizar de la siguiente manera:



### 2.1.2 Planeamiento táctico:

Cuando hablamos de planeamiento táctico hacemos referencia a programas de acción dirigidos a objetivos superiores a la organización, es decir que sirve de apoyo al planeamiento estratégico, además de la implementación de programas ya sea generales; que son los que responden al análisis estratégico. O específicos; que son las tareas tangibles a corto plazo donde se puede identificar, evaluar y controlar. Y gestión de control haciendo responsables a los directivos por la implementación y controlados por la gerencia de dichos programas, en ello se los puntos a considerar son:

- Descripción de las actividades del programa.
- Prioridades.



- Detalle de intervenciones.
- Resultados esperados.
- Responsable.
- Procedimiento que controle el cumplimiento.
- Desempeño y metas.

### **2.1.3 Planeamiento operativo**

Es el planeamiento operativo que comprende del desarrollo de presupuestos parciales tanto económicos como financiero dado la interrelación para obtener el balance proyecto, en el planeamiento operativo es donde de manera regular o constante se elabora los procedimientos, utilización de recursos, definir, ejecutar y controlar las operaciones de manera permanente o continúa.

## **2.2 Presupuesto**

Es una herramienta administrativa mediante el cual se asignan los recursos de la organización con el fin de cumplir con los objetivos y metas establecidas. Se caracteriza por la cuantificación y el análisis de los desvíos en relación con la operatoria real a través del control presupuestario. Para que sea efectivo debe desarrollarse de manera integral, tal como en un presupuesto de corto plazo donde la alta dirección es quienes fijaran las políticas y tomarán la decisión hasta los operarios de menor nivel. Sirve para medir métodos de acción valorizados a futuro además de comparar el desempeño entre un periodo y otro, o también los gastos según la asignación de acuerdo a las cifras esperadas de los ingresos. En un presupuesto de largo plazo la medida expresada es cuantitativa desde el planeamiento estratégico ya que tienen un nivel de detalle mayor respecto al plan de acción establecido junto con los fondos asignados para alcanzar las estrategias anteriormente establecidas.

En conclusión, es un plan de acción luego de la selección de estrategias que se asigna recursos validando la ejecución de un estado contable proyectado donde se mide el cumplimiento.

## **2.2 Presupuesto**

### **2.2.1 Metodologías presupuestarias**



Hay distintos tipos de metodologías, las mismas son: objetivos presupuestados dados por los altos directivos este mismo se realiza de forma anual y de apertura mensual, es decir, se revisa o analiza los datos reales en ese periodo (mensual). Para realizar un presupuesto los dos componentes visiblemente diferenciados que lo caracteriza es, por un lado, el componente físico que los identificamos en la unidad de venta, unidades de producción, equipo de trabajo, maquinarias y equipos, instalaciones e inmuebles. Y por otro lado está el componente monetario donde los identificamos en los distintos informes de gestión tal como Estado de Resultados, Estado Patrimonial, Flujo de fondos e inversiones. Para un correcto cumplimiento es clave realizar una adecuada gestión operativa que nos permita alcanzar los resultados obtenidos y así llegar al análisis de desvíos.

**Presupuesto incremental;** que consiste en obtener resultados reales partiendo de un periodo anterior. Las ventajas que tiene este tipo de presupuesto es que es sencillo, se puede modificar tanto los costos como los ingresos. Las desventajas que se presentan son; repetición de errores anteriores como ineficiencia.

**Presupuesto de base cero:** que consiste en replantearse todo de nuevo ya sea por enfrentarse a una crisis o un nuevo modelo de negocio. Se realizan preguntas básicas a cada responsable tales como objetivos, identificar métodos alternativos desde los diferentes recursos, evaluar esos recursos y su efectividad, establecer medidas de desempeño, clasificar las actividades por nivel de importancia para la organización y así poder tomar la decisión más apropiada para cada departamento de dicha organización. Las ventajas que se presentan en este tipo de presupuesto es el carácter integrador, es decir formar parte de un todo, es útil en el caso de estructuración y aplicable con otra metodología. La desventaja que presenta es un proceso largo y complejo, es decir lleva un tiempo más largo y esfuerzo.

**Presupuesto por programas:** conlleva a realizarlo por etapas o bien como lo dice el nombre por programas, es decir que se ejecuta en un determinado periodo. Este consiste en armar en detalle los gastos y en completar todos los costos directos. Es utilizado en el sector público donde se asigna los recursos para proveer bienes y servicios.

Existen distintas formas posibles de elaboración a) de abajo hacia arriba de la organización donde cada responsable propone sus objetivos para el periodo. b) de arriba



hacia abajo la dirección de la empresa es quien define las líneas de actuación individual y da la aprobación a las propuestas. c) proceso mixto.

Otro aspecto a considerar es la política revisión presupuestaria, la frecuencia de las revisiones donde pueden ser trimestral, semestral, no previsto. Comparaciones con presupuestos originales y ajustados.

### **2.2.2 Métodos de valorización**

Según el Prof. Mocciaro existen distintas alternativas. a) presupuesto en moneda fija o moneda constante; todos los valores son calculados con un poder adquisitivo al igual que en el presupuesto original. Se parte de la hipótesis que las variaciones en los precios relativos se verán compensadas en el horizonte presupuestario. Asume como que no existe inflación, poniendo de relieve de este modo las variaciones volumétricas. b) Presupuesto en moneda corriente; se puede usar dos procedimientos donde en uno hace referencia a un único índice y el otro hace referencia a índices específicos, se estiman los precios en cada uno de los meses del presupuesto operativo. c) Presupuesto en moneda extranjera; Existe más de una alternativa. a) presupuesto en moneda extranjera fija. b) Una segunda posibilidad la constituye el presupuesto en moneda extranjera corriente. c) presupuestar directamente en moneda extranjera

### **2.2.3 Tipos de presupuestos**

#### **2.2.3.1 Presupuesto Económico**

Es la capacidad de generar ganancia de un ente en un período determinado. En la misma se interfiere distintos factores, tanto como los niveles de actividad, como la valorización de ventas y costos, además de la consideración de los costos financieros. Para tener un presupuesto económico hay pasos a seguir:

- Evaluación de los mercados en que opera.
- Proyección de las ventas en unidades.
- Consideración de la interrelación con la producción y los niveles de stocks.
- Proyección de los precios de venta.
- Proyección de los costos de las funciones no productivas.



- Obtención del estado de resultados proyectado.

Además, existen criterios a la hora de realizar una proyección de ingresos por ventas y costos. Información histórica. Análisis de tendencias. Investigación de mercados. Datos de clientes. Análisis de sensibilidad. Modalidad presupuestaria utilizada.

Presupuesto por venta: Una vez que se considera la disponibilidad de los recursos necesarios partiendo de las proyecciones de las unidades a vender, el precio de venta, las políticas de ventas, el mix de ventas, los factores que intervienen en este tipo de presupuesto además de los mencionados son; la zona geográfica, nuevos productos, bonificaciones y descuentos.

Presupuesto de producción: En este caso refiere a un presupuesto de unidades a producir, el abastecimiento, las especificaciones del producto, los trabajos de terceros. La base para poder presupuestar depende de la necesidad del factor: presupuesto de producción+ IFMP-IIMP = unidades a producir. Es decir que debe integrar las necesidades de fabricación.

Presupuesto de mano de obra directa: Aquí se hace referencia a los límites establecidos para el trabajador en función de las horas hombre donde los factores intervinientes en este tipo de presupuesto son, el personal donde se tiene en cuenta la carga horaria de cada jornal y cargas sociales según categoría, así como el turno pactado es decir la forma de contratación incluso las horas extraordinarias en el caso de se concluyan además del ausentismo ya sea de forma justificada o no debido a que el mismo no cuenta con el mismo de valor, es decir que impacta de manera diferente cada concepto así como la incorporación y/o desvinculación.

#### 2.2.3.2 Presupuesto Financiero

Para realizar la misma consta de una proyección de flujo de fondos tanto de ingresos como de egresos en un determinado tiempo de la empresa. Es decir, prever las cobranzas y los pagos generados por la actividad operativa. Con el fin de contar con plazo de financiación tanto de las ventas como de los pagos a proveedores, egresos de fondos lo cual se compone por compra de MP, inversiones de bienes de uso, impuestos, etc.



Capital de trabajo: Se proyecta propiamente dicho el capital de trabajo donde lo conforma los distintos tipos de bienes, donde el más conocido es el bien de uso. Donde parte de la necesidad de realizar inversiones en costo de investigación y desarrollo, expansión y lanzamiento de nuevos productos. Este tipo de presupuesto es uno de los más importantes ya que tiene una fuerte incidencia para llevar a cabo un plan de inversiones.

Presupuesto de Inversiones. En este tipo de presupuesto se puede realizar la revisión de la capacidad de planta (inversiones o desinversiones) como también alta y bajas de bienes, realización de un plan de mantenimiento de maquinarias y equipos.

Este trabajo de especialización tiene como principal propósito realizar un estudio sobre la eficiencia que se obtiene al de contar con un presupuesto económico, es una herramienta de gran utilidad, donde la misma te permite contar con toda la información específica y real de la situación de las organizaciones.

### 2.3 Control de gestión

Es una herramienta dinámica con el fin de obtener y analizar los resultados deseados para luego utilizar la acción necesaria y así alcanzar los objetivos establecidos. Los recursos determinados por los directivos de la organización tienen como fin que sean utilizados de manera eficaz y eficiente es decir alcanzar los resultados deseados. Este hace hincapié al control presupuestario como elemento de gran importancia que conforma el control de gestión. El foco principal es contar con un sistema integrado de información contando con indicadores cuantitativos y cualitativos.

Dado que esta herramienta está vinculada a la estrategia de la organización nos permite no solo adquirir información del pasado, sino que además y principalmente nos arroja información futura, la cual nos afirma llegar al éxito de lo que concierne en el desarrollo estratégico a lo que señalamos en el desarrollo de la gestión empresarial.

Como ya sabemos el control de gestión no es una herramienta nueva, aun así, hay poco conocimiento de esta herramienta en las organizaciones, tal manera los resultados obtenidos no son del todo reales.

**Concepto de control** El aprendizaje de la propia experiencia es probablemente el mayor aporte del proceso de planeamiento a la cultura de la organización. Mediciones de la



performance real y esperada. El control de gestión tiene mucho más que ver con la gestión que con el control. Controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los esperados.

### 2.3.2 Indicadores de gestión

Tienen como objetivo obtener elementos de juicio válidos para el proceso decisorio. Se puede decir que el concepto de indicadores de gestión son instrumentos de análisis que sirven de base para seleccionar puntos concretos que correspondan ser estudiados para determinar las causas de ciertos comportamientos y adoptar las medidas correctivas necesarias para su normalización, destacamos la diferencia entre dato e índice, Dato corresponde a una unidad mínima de información. Sin embargo, índice indica una situación particular en un determinado momento relacionando dos magnitudes. También es conocido como Ratios, razones, o relaciones.

Tanto la elaboración de los informes, como de balances, diagnósticos de situación son claves para una correcta gestión. Esta misma al ser acompañada por productos y/o servicios donde son reconocidos en el mercado con una buena administración de los recursos financieros donde el crecimiento es sostenido en el tiempo es lo que nos permite realizar los distintos indicadores, donde se puede observar:

- Posibilidad de crecimiento sostenible del negocio.
- Posibilidad de financiarse con terceros y evaluar los diferentes riesgos.
- Determinar solvencia o garantía a través de la estructura patrimonial.
- A través de distintas estrategias prever los efectos financieros, económicos y patrimoniales.
- Compresión de la estructura tanto económica como financiera.
- Conocer la composición de dicha estructura como por ejemplo fracciones como del trabajo, fijo, etc.
- Evaluación del comportamiento de las inversiones y la financiación obtenida.

Los datos a tener en cuenta para elaborar estos indicadores son:

- La clasificación que puede ser; financiera, económica y o patrimonial.





- Pueden ser de tipo (históricos/proyectados) no debe ser inferior a tres años, (cualitativos/cuantitativos), y/o (físicos/monetarios).
- El uso se puede representar como tablero de comando y/u otros informes.

Se debe cumplir con ciertas condiciones; entre ellas nombraremos la clasificación adecuada, comparación con parámetros proyectados e históricos, la habilidad para relacionarlos, vincular esos datos físicos y monetarios.

Su metodología puede presentarse de forma horizontal donde también se lo conoce como dinámico o tendencial, se considera la situación del ente en diferentes momentos hasta llegar a una situación determinada, parte de los estados contables de un ejercicio base, en ella las variaciones pueden ser absolutas que parte restando el importe del primer ejercicio del importe del segundo ejercicio con fin de arrojar un valor positivo en caso de que exista un incremento o un valor negativo en el caso de que exista una disminución. O relativas que mide de manera porcentual la variación absoluta que consiente en comparar con el ejercicio anterior.

O de forma vertical también conocido como estático estructural acá no se tiene en cuenta el tiempo, con esta metodología llegamos obtener la composición porcentual del balance y estado de resultado. No tiene en cuenta el tiempo, sino que toma como base la situación en un momento dado de un estado contable en un periodo determinado y compara diversas magnitudes dentro del mismo. Determina cual es la importancia relativa de cada partida en el total del valor de unidad, es decir que previamente se define a que concepto de aplica.

### 2.3.3 Tipos de indicadores:

a) **Indicadores económicos:** Muestra la capacidad de generar riqueza. Muestra las relaciones entre cuentas. Se compone de los distintos márgenes, así como margen de utilidad bruta (utilidad bruta / ventas). Margen de utilidad neta (utilidad neta / ventas). Rentabilidad sobre patrimonio neto (utilidad neta / PN inicial o promedio A » Resultado » Costo de oportunidad. Con estos datos marca el objetivo principal de la empresa, es decir conocer el porcentaje que ha ganado la empresa





- b) **Indicadores patrimoniales:** relaciona rubros que integran el estado de situación patrimonial. Tales como solvencia, endeudamiento,
- c) **Indicadores financieros:** son los que muestran la posición financiera de una empresa a través de índice de liquidez, liquidez corriente, liquidez restringida, liquidez absoluta, financiamiento de terceros, efecto palanca.
- d) **Indicadores operativos o de rotación:** muestra la cantidad de veces que determinado tipo de bienes o deudas de una empresa rotan en un determinado periodo. En el factor tiempo se puede conocer cantidad de días promedio de cuentas a cobrar, plazo promedio de pago a proveedores, etc. Es decir, mide la eficiencia de como una empresa utiliza los recursos.
- e) **Indicadores macroeconómicos:** Permite explicar las causas exógenas de lo ocurrido en periodos anteriores y justificar las proyecciones optimistas o premisas de las empresas. Comprende aspectos no solo económicos sino también políticos, tecnológicos y sociales.

La misma puede repercutir con un impacto positivo o negativo, según tipo de liderazgo (responsabilidad y compromiso de los directivos al momento de implementar) es decir estar aptos para el negocio que genera confeccionar un presupuesto económico.

### 2.3.4 Control presupuestario

Es el más completo de los sistemas de control económico-financiero de carácter contable. Este permite mejorar la calidad de las decisiones teniendo en cuenta los criterios de evaluación tanto cualitativos como cuantitativos. Se centra en la utilización de los recursos, con el objetivo de la búsqueda de resolución de problemas. Es decir que es una herramienta donde se busca asegurar la obtención de los resultados deseados. Implica evaluación de desempeño de toda la organización principalmente gerencial.

#### Aspectos a considerar en un sistema de control presupuestario

Los aspectos a considerar son los diferentes grados, tal como; el grado de descentralización del poder de decisión junto con las responsabilidades correspondiente. Grado de participación en el proceso de los objetivos. El periodo temporal que produce de dicho presupuesto.



### 2.3.5 Elementos de un sistema de control

- Disponer de una estructura organizativa que permita la concordancia entre las decisiones que toman las personas (organigrama, funciones por departamento y empleado) y los objetivos,
- Diseño de un sistema de indicadores de información.
- Se puede necesitar la contabilidad general o contabilidad analítica o de costos.
- La contabilidad de costos se potencia al combinar con el sistema presupuestario.

El fundamento de un sistema presupuestario se presenta en tres etapas

- a) Formulación; de distintos subjetivos que pueden ser específicos y cuantificados por cada responsable.
- b) Medición; es el resultado de las decisiones tomadas por los directivos y presupuestos establecidos.
- c) Evaluación; es el resultado de cada departamento por los objetivos establecidos que se hayan cumplido.

## 3 Diagnóstico

El presente caso práctico se desarrolla mediante el análisis de la gestión presupuestaria llevada a cabo por la empresas Natural Life y Catycan, dedicadas a la comercialización de alimentos e insumos para mascotas, la primera dedicada a la venta con veintiocho puntos de ventas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partidos del conurbano bonaerense, la segunda dedicada a venta online.

### 3.1 Contexto internacional de mercado

El mercado global del cuidado de mascotas y tienda de animales esta en creciente aumento hace veinte años producto del cambio en la importancia de las mascotas y mayor concientización del cuidado animal que provoco un cambio en el hábito de consumo de los dueños de mascotas.

Un estudio publicado por alletruded.com, titular de All Pet Food, tienda virtual líder a nivel mundial en comercialización de productos para el cuidado de mascotas, describe la



situación actual del mercado de manera concreta se opta por citar lo relevante al objeto de estudio.

### ***“El tamaño de la industria de las mascotas***

*Debido a la creciente tendencia de las personas de adoptar/comprar mascotas, la industria ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años. Lo sorprendente es que, incluso a pesar de las crisis y recesiones, la expansión no se detiene, y eso se debe, principalmente, a:*

*El creciente atractivo multigeneracional de las mascotas.*

*La apreciación de las mascotas como miembros de la familia.*

*Una mayor conciencia de la importancia del bienestar y la salud animal.*

*Dentro de la industria global del cuidado de mascotas, se espera que la de los alimentos y snack en particular perciban las mayores ganancias del segmento debido a la creciente demanda de productos Premium, naturales y orgánicos.*

### ***El contexto en Latinoamérica***

*El hecho es inminente: las mascotas están arrasando con todo tipo de juicio y estereotipo, y cada día cientos de animales son adoptados a nivel internacional. Parece ser que, finalmente, el gusto por las mascotas (perros y gatos a la cabeza) traspasa generaciones, ideología y modas.*

### ***Las mascotas llegaron para quedarse***

*Hablemos de Latinoamérica: En 2017 había 670 millones de mascotas en todo el mundo, mientras que para el 2022 se estima que habrá 730 millones, lo que implica un crecimiento del 9% (60 millones).*

*Por su parte, de ese crecimiento, se estima que un 45% sucederá en Latinoamérica. Se espera que, esta región del mundo, la cantidad de gatos aumente en un 28% (47 millones) y en un 72% (115 millones) la de perros, respectivamente.*



*Argentina y México son los lugares del mundo con más densidad de mascotas: más del 80% de los hogares tiene, al menos, un perro o un gato. La mayor cantidad de dueños de mascotas son mujeres de entre 18 y 29 años.*

*Los principales mercados de la región son México y Brasil. Este último, gran productor de alimento seco a nivel mundial, percibirá un gran impulso debido tanto al aumento de mascotas a nivel nacional como el aumento de la demanda de exportaciones.*

### **Proyecciones para 2019**

*En 2018, la industria global del Pet Food se valoró, en 83.02 mil millones de dólares; actualmente, después de todos los cambios producidos en este 2019, se espera que, de cara a 2025, la industria perciba una tasa de crecimiento anual compuesta de 4,5%. Así es que, para 2025, se espera que la industria alcance los 90.4 mil millones de dólares.*

*Packaged Facts afirma que se espera que un camino de crecimiento y aumento de las ventas en una 5.5% en 2019 y 2020, seguido de un 5% en 2021 y 2022.*

*Packaged Facts también proyecta que el mercado de alimentos y golosinas aumentará su oferta para gatos especialmente, dado que históricamente se le ha dado más atención, en este sentido, a los snacks para caninos. Los dueños de gatos exigen cada vez más una variedad más amplia de productos, con fórmulas específicas, más naturales y suplementos, entre otras cosas.*

### **¿Qué valorarán los consumidores?**

*Calidad: Los productos para mascotas naturales y de calidad premium continuarán impulsando el crecimiento de la industria, ya que los dueños aumentarán cada vez su interés por el bienestar y el cuidado consciente de sus animales.*

***Comunicación:** Será fundamental prestar especial atención a la manera en la que nos comunicamos con los potenciales compradores. La competencia es cada vez más grande, por lo que, cuanto más específicas y honestas sean las marcas, más clientes fieles tendrán. Un packaging que informe y aconseje, etiquetas transparentes y plataformas digitales que aporten información de valor, entre otros, son factores clave a la hora de diferenciarse en el mercado. Según una encuesta realizada por Mondi Dow Premium:*



*'El 77% de los encuestados consideran muy importante que el packaging contenga información nutricional clara'.*

**Más cereales:** *Tras las investigaciones realizadas acerca de la miocardiopatía dilatada (al artículo que trata este tema) y los posibles factores causales, los cereales toman una nueva e interesante participación en los alimentos para mascotas, de manera que se presenten fórmulas alternativas con materia prima como quínoa, mijo, chía y trigo sarraceno.*

**Comercio electrónico:** *Los consumidores han tenido que volcarse a la compra online debido a la pandemia. Una gran parte volverá a la compra en tienda física; sin embargo, un gran porcentaje permanecerá en el comercio electrónico y las tiendas online, debido a la comodidad que estas proveen: no se tiene que cargar con bolsas pesadas hasta el auto o la puerta de casa, no hay que depender de ir a comprar con alguien que ayude a traer el bolsón de comida que, si bien es más barato, también es más engorroso de transportar. La entrega de alimentos para mascotas en línea no solo ofrece comodidad, sino también una experiencia diferente: las marcas pueden sacar provecho enviando packaging con nombres de mascotas, regalos personalizados luego de cierta cantidad de compras, etc., y así maximizar la experiencia del usuario.*

**Sustentabilidad:** *Sí, vamos a tener que amigarnos con esta palabra, porque de ahora en más será tendencia ¡y menos mal! Como resultado de las crecientes preocupaciones ambientales, los consumidores valorarán la sustentabilidad o el impacto ambiental en todo el proceso productivo y de abastecimiento del alimento que elijan. Desde los equipos de marketing, será esencial tener en cuenta comunicar los ingredientes, las acciones de sostenibilidad y reciclado adoptadas, la manera de reutilizar y reciclar los envases en los que viene el alimento, entre otras. La investigación llevada a cabo por Mondi Dow Premium arrojó que:*

*'Siete de cada 10 dueños de mascotas que se preocupan por el medio ambiente prefieren marcas que reflejan sus creencias. Asimismo, 1 de cada 3 dueños afirma que cambiaría a una marca que ofrezca un envase más sustentable'.*”

### **3.2 Descripción del objeto de estudio**



La empresa fue fundada en el año 1997 en la localidad de Ituzaingo provincia de Buenos Aires, en sus comienzos se dedicaba a la venta de peses e insumos de acuario, el crecimiento se dio con el auge de alimentos balanceados para mascotas, especialmente perros, en esos años los productos ofrecidos eran escasos y se vendía en pequeñas forrajearías o en veterinarias.

La humanización de las mascotas generó un aumento de la demanda y aumento en la oferta de productos que satisfacían el cambio de cultura y de hábitos de consumo, convirtiendo a las forrajearías que vendían muchos productos entre los que estaban alimentos para perros en Pet Shop donde solo se ofrecen productos para el cuidado de mascotas, es así como se inicia el proceso de desarrollo comercial cuyo resultado es la creación de una de las dos cadenas líderes.

Entre los productos comercializados existen dos tipos, alimentos y accesorios. Los alimentos se diferencian por calidad súper premium, premium, calidad media y baja, los accesorios se diferencian entre juguetes, bienestar (camas, cucas, comederos, bebederos, etc) y productos zooterapicos (antiparasitarios externos, pulgucidas, garrapaticidas, medicamentos etc),

Tanto los proveedores de alimentos como los de accesorios tienen un portafolio de productos muy extenso y cada vez apuntan a satisfacer necesidades más específicas, esto complejiza la comercialización ya que como se describirá en párrafos siguientes la empresa ofrece más de cuatro mil SKU.

La dirección está constituida por tres socios, que conforman el directorio donde a su vez cada socio tiene a cargo una área, el primero tiene a cargo la dirección comercial que está conformada por la gerencia de ventas y gerencia de marketing, el segundo tiene a cargo la dirección de recursos humanos y el tercer socio tiene a cargo la administración y finanzas, estas dos áreas tienen un gerente cada una.

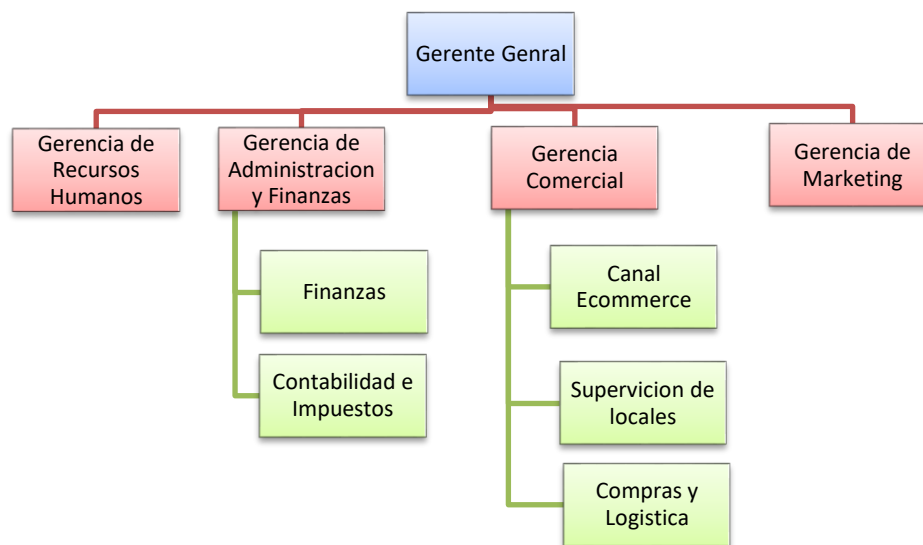
### **3.2.1 Organigrama**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, muestra la estructura por áreas y sus responsables, las personas que las dirigen y conforman el esquema jerárquico.





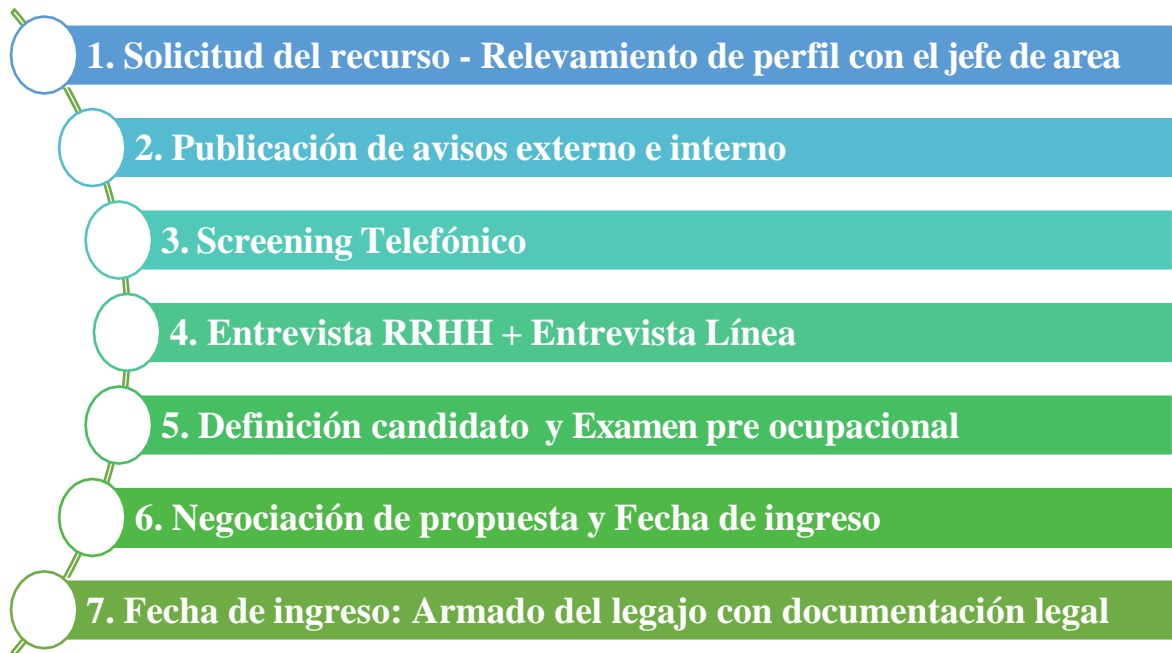
El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización, en el caso del objeto es estudio, se describe la relación jerárquica formal, pero en la práctica es difícil delimitarlo ya que es una estructura en constante evolución y cambios que no siempre resultan eficientes, no se siguen parámetros técnicos, conviven personas con mucha antigüedad y limitaciones técnicas ya que no son profesionales, con gerentes profesionales y con experiencia que le dan a la empresa un horizonte de desarrollo más amplio.



### 3.2.2 Gerencia de Recursos Humanos

En un local de pet shop el asesor de ventas cumple un rol fundamental, la recomendación del alimento que consume la mascota, es indispensable para generar la fidelización del cliente, el área de recursos humanos se ocupa fundamentalmente de reclutar/seleccionar los mejores perfiles para satisfacer las necesidades de los clientes y de la capacitación/gestión, ya que existen constantes lanzamientos de productos con características particulares.

La selección cumple con un riguroso proceso que cuenta con las siguientes etapas:



Solicitud del recurso + Relevamiento de perfil: Recursos Humanos define con el Jefe de la posición, el perfil requerido para el puesto y condiciones de trabajo. A su vez, dicho proceso debe estar autorizado por la gerencia propia y Gerencia de RH.

De ser una búsqueda con un Incremento de posiciones o Nueva posición, debe tener la aprobación del Gerente de Administración y Finanzas.

Publicación de aviso en portales de Bumerang y Redes: El sector se encargara de redactar el correcto aviso para subir a los portales con los que trabaje la empresa. Entre los mismos están hoy: Bumerán (Aviso pago), LinkedIn, Facebook. Se reciben los CV filtrando los datos necesarios para elegir los perfiles más adecuados.

Screening Telefónico: La primera toma de contacto con el candidato es muy importante. Suele hacerse por teléfono, debido a la gran cantidad de candidatos que actualmente quieren optar por un puesto vacante. La entrevista telefónica, con una duración de 5 o 10 minutos, puede funcionar como un doble filtro.

Entrevista RRHH + Línea: Instancia de entrevista individual y grupal con Recursos Humanos, pudiendo hacer partícipe a la Línea del Assessment Center realizado con





dinámicas grupales para evaluar perfiles. De lo contrario se pide agenda a la Línea para 2da rueda de entrevistas. El mínimo de candidatos que debe presentar Recursos Humanos a la línea es 7(siete).-

**Elección de candidato:** Definición entre línea y Recursos Humanos, debatiendo sobre los perfiles y tomando la mejor decisión. Se debe tener en cuenta la evaluación del talento para cubrir correctamente el puesto. También indagar con mayor precisión acerca de los aspectos actitudinales de la búsqueda, como así también su compatibilidad con la cultura y valores.

**Pre ocupacional:** Se informa al candidato vía Telefónica / correo fecha, lugar y horario de exámenes médicos. En este momento podemos pedir referencias en las anteriores Empresas donde el candidato ha trabajado, siempre que sea posible. Una vez recibido el/los informes, estamos en condiciones de definir la fecha de ingreso. Demora de resultados aproximada en 5 días.

**Fecha de ingreso:** Se programan los ingresos para un lunes teniendo en cuenta la instancia del mes. Respetando dichos movimientos para la inducción correcta y en conjunto de candidatos. Así también evitar ineficiencia en pago de haberes. Este punto, es fundamental para la receptividad de los nuevos colaboradores.

Al proceso de selección le siguen dos pasos más unas veces incorporadas la persona.

**Inducción Corporativa:** Recursos humanos, se ocupará de realizar el On boarding correspondiente. Firma alta Afip, contrato, políticas, etc. Recibe la información de empresa, puesto de trabajo, y beneficios, la historia de la compañía, sus logros, sus áreas, la misión, visión y valores de NATURAL LIFE. Idealmente se realiza antes de que el colaborador se incorpore a su puesto de trabajo, junto con la entrega del Kit de Bienvenida. Una vez terminada la instancia, el Responsable/ Jefe de la posición debe organizar la agenda del candidato para la correcta adaptación, asegurando la contención e inducción del empleado nuevo.

**Coaching personal:** El sector de Recursos humanos deber dar seguimiento a la adaptación del nuevo empleado, evaluando junto a su Jefe el desempeño y adaptación con el puesto de trabajo, como así también si los valores y actitudes son concordantes con lo



esperado para todo colaborador de NATURAL LIFE. Para ellos debemos realizar la evaluación de desempeño inicial, dentro de los 3 meses del periodo de prueba. Con esto confirmamos si el candidato quedaría efectivo o deberíamos realizar nuevamente la búsqueda.



La capacitación de los colaboradores es coordinada por el área, se centra en las acciones de ventas donde intervienen veterinarios asignados y supervisores de locales con mucha experiencia.

Si bien el área realiza otras tareas se opta por describir las funciones relativas al objeto de este trabajo.

### 3.2.3 Gerencia de Administración y finanzas

Así como Recursos Humanos desarrolla acciones y procesos de trabajo en torno al reclutamiento y capacitación de las personas, la administración es la encargada de emitir la información correcta y confiable para la toma de decisiones, es responsable de gestionar el cumplimiento de todas las obligaciones con organismos de control y de efectuar todos los controles para resguardar los activos financieros de la empresa,

El área se divide en dos departamentos, el departamento de finanzas y el departamento de contabilidad e impuestos, la gestión y la planificación está a cargo del gerente quien es que llega adelante el control de gestión de la empresa interactuando con las diferentes gerencias, a continuación se describen las responsabilidades que intervienen en el objetivo de este trabajo:

Elabora los estados económicos financieros de la empresa, estado de situación patrimonial, Estado resultados y posición financiera, Estado de actividades, Estado de flujos de efectivo. Colaborar en los cierres de balance anuales. Es responsable de las funciones



relativas a la contabilidad y control de activos, como resultado se emite información cuantitativa y cualitativa útil para el apoyo de la gestión.

Analiza la información contable-financiera generada, e informar periódicamente acerca de su situación patrimonial y resultados, tanto en su conjunto como individualmente por unidad de negocio.

Coordinar el desarrollo y mantención de sistemas de información financiero-contable con el fin de registrar y controlar los hechos económicos y financieros ocurridos y para apoyar la gestión de la Dirección, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente la gestión.

Propone políticas, planes, estrategias y procedimientos para el desarrollo y crecimiento de la empresa, esto es lo central de este trabajo de especialización, de hecho todos los datos y cambios realizados fueron impulsados y desarrollados por el equipo que conforma el área.

### **3.2.4 Gerencia de Ventas**

La gerencia de ventas es responsable de todos los puntos de ventas, de las nuevas aperturas de locales y de cumplir con los acuerdos comerciales con proveedores en función de volúmenes de ventas y exhibición de productos

El área es la más importante ya que engloba el objeto de existencia de la empresa, es el motor del desarrollo comercial y determina las políticas de comercialización y experiencia de compra de clientes, en lo referido a este trabajo solo se describirá la forma en que se determina las ventas proyectadas en la propuesta de intervención.

La empresa cuenta con veintiocho locales localizados en capital federal, gran buenos aires y rosario, en el gran buenos aires se encuentran en las localidades de zona oeste, sur y norte, abarcando territorialmente gran parte de los centros urbanos más grandes.

Los hábitos de consumos de los distintos puntos de ventas cambian con lo cual cambia el importe de venta, el mix de facturación y la contribución marginar total, los objetivos de ventas se determinaban de manera intuitiva, en el transcurso de este estudio se describirá el método que se utiliza para determinar dichos objetivos.



La fuerza de ventas está determinada por un supervisor de locales que tiene a cargo cinco locales por supervisor designado por la zona geográfica de los puntos de ventas y rotan cada cuatro meses de zona.

Cada local tiene un encargado de local que es responsable de las todas las acciones dentro del local, del cumplimiento del objetivo de ventas, de los asesores de ventas, de cumplir las acciones de marketing, solo por nombrar algunas de sus funciones.

### **3.2.5 Gerencia de Marketing**

En términos generales, el marketing (también conocido como mercadotecnia o mercadeo) es el conjunto de actividades que le permiten a una empresa encontrar un mercado al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible. A continuación se describen las principales funciones del departamento de marketing en la empresa

El área está encargada de la comunicación en los locales de venta al público, la comunicación se realiza por medio de cartelera interna y externa que son pensados y creados para cumplir con la estrategia comercial, dando al cliente la sensación de seriedad y cordialidad al entrar a cada punto de venta.

Las gráficas que se ven en la cartería son diseñadas íntegramente por el área, tanto de comunicación institucional como de cartería promocional, cabe aclarar que estas últimas pueden verse en Banners Posters, grafica colgante o de punta de góndola, todas las gráficas que se exhiben tienen el mismo formato, colores y diseño, llegando a obtener una estética similar en todos los puntos de venta, desde la ubicación y forma del mostrador hasta la ubicación y exhibición de los productos ya que el área es responsable del lay out de los locales buscando una mejor experiencia de compra para los clientes.

De requerirse el departamento realiza acciones puntuales de comunicación promocional para un punto de venta mejorando el tráfico de público, para esto utiliza medios de comunicación gráfico, como revistas zonales o diarios de tirada cercana al local que se desea reforzar al mismo tiempo se aumentas la frecuencia de una a dos veces por semana él envío de mailing a clientes que residan en lugares cercanos.



Se realizan acciones de comunicación para construir e instalar la marca, Brandind, por medio de publicidad en diarios y revista de tirada nacional, por ejemplo publicaciones en el diario clarín y nación, anuncios en radios reconocidas y con alto número de audiencia, colocación de carcerería en vía pública, acentuando la calidad del servicio de asesoramiento de compra para el cliente.

El área también es responsable de la comunicación interna donde lo que se busca es fortalecer los equipos de trabajo de cada área que forman la empresa, mensualmente se comunican los cumpleaños de cada persona, los locales que llegaron a los objetivos, las nuevas aperturas, ranking de vendedores, ranking de sucursales, premios por ventas puntuales, etc.

El área realiza acciones de fidelización de clientes por medio de un sistema en el cual los clientes acumulan puntos que luego canjean por descuentos en futuras compras, también realizan promociones con club la nación y clarín 365 con el fin de incentivar al cliente a volver a comprar y que tenga la marca como referente en el rubro.

En lo referente a la rentabilidad del negocio, el área implementa una estrategia de promocionar los productos con mayor contribución marginal, realiza acuerdos con proveedores que aportan recursos para estar en la carcerería de todos los locales, estos acuerdos son realizados con los distintos referentes de marketing de los proveedores de mayor influencia en el mercado, obteniendo un precio competitivo que acompañe el mejor servicio de asesoramiento lo cual hace diferenciarse a la empresa de la competencia.

### **3.2.6 Conclusiones**

Si bien cada área en forma individual es eficiente, no poseen un plan específico por año, no tiene objetivos que se puedan medir, ni tampoco conocen las erogaciones que su accionar producen, en el caso de recursos humanos se describió con detalle el proceso de selección ya que el nivel de rotación de asesores de ventas excede los niveles normales generando costos ocultos altos, teniendo en cuenta que desde el momento en que se inicia una búsqueda hasta que el colaborador empieza a trabajar transcurren al menos un mes, en donde se paga la publicación del aviso, exámenes pre ocupacionales, el uniforme y los elementos de seguridad necesarios, las horas empleadas por el seleccionador y las horas



empleadas por el supervisor de locales. Cada persona que empieza a trabajar tiene un periodo de adaptación y capacitación que es de quince días, en inconveniente es que al momento de asignar recursos para el área no se sabe cuántos colaboradores se van a incorporar.

El área de Administración y finanzas determina el ingreso en función a meses anteriores, no pudiendo hacerlo en función al presupuesto de ventas ya que este es equivoco y no utiliza herramientas técnicas que permita tener exactitud, en consecuencia se obtiene una política conservadora en el manejo del flujo de fondos, se pagan todas las obligaciones con proveedores de mercadería y proveedores de servicios rutinarios pero no se compromete a cumplir con nuevas obligaciones hasta no tener el efectivo disponible, esto ralentiza el desempeño de otras áreas como marketing, ya que deben hacer acciones repentinas para cumplir acuerdos con proveedores y no lo pueden hacer por falta de fondos.

La gerencia de ventas es la responsable de las operaciones dentro de los locales, del cumplimiento de los objetivos de ventas monetarios y objetivos en volumen, en apartados siguientes se describirá con más detalle las responsabilidades del área.

La gerencia marketing no dispone de fondos a disponer y decidir qué acción ejecutar, esto complica el accionar del área ya que en muchas ocasiones se determina que acción hacer en función a la autorización de finanzas y no de los objetivos de comunicación orgánica.

En conclusión lo que se advierte es que la gestión de la empresa es independiente a la gestión de cada gerencia, se resuelve lo urgente y se presta poca importancia a lo importante, no existe coordinación entre los objetivos de los distintos sectores, no se tiene previsibilidad de fondos y resultados futuros, los gerentes y directores no conocen la situación de las otras áreas, las decisiones son unilaterales e ineficaces y no se tienen fechas concretas de realización de acciones.

La planificación de cada área se realiza de forma unilateral, lo cual no se cumple en su totalidad ya que el cumplimiento depende de la interacción constante con otras áreas. Estas situaciones intentan ser corregidas por la dirección de manera arbitraria e intuitiva, ya que los directores tampoco conocen la realidad de los distintos sectores y al no tener herramientas de planificación se convierten actores del mismo problema sin dar soluciones,





reciben los requerimientos de los gerentes que en parte todos tienen razón, son eficientes en sus funciones específicas pero no están alineados a una estrategia general.

#### **4 Implementación**

El constante crecimiento de la empresa generó la necesidad de incorporar responsables de otras áreas como logística, operaciones, compras e inventario que dependen de las gerencias descritas, esto complejiza más el problema y la dirección decide la implementación de herramientas que faciliten la planificación estratégica y den solución a la descoordinación de las gerencias, genere mayor eficiencia y un desarrollo más rápido y sostenido en el tiempo.

Después de evaluar varias opciones la herramienta que se decide utilizar es el presupuesto económico, siendo el gerente de administración y finanzas la persona designada para la implementación en conjunto con un miembro de la dirección.

La implementación de un presupuesto de base cero requiere de la capacitación de todos los intervinientes ya que ninguno poseía experiencia previa en gestión presupuestaria. Se coordinaban reuniones entre todas las áreas donde se explicaba a cada gerente la utilidad, el método, los pasos de la implementación y la relación que existe entre el presupuesto y el cumplimiento de los objetivos de cada área.

La estrategia comercial de la empresa para el año 2019 es abrir seis locales por año, lo que equivale a un local cada dos meses, cada apertura inicia con la búsqueda del local, continúa con la firma del contrato de alquiler, la creación y aprobación del render, desarrollo del arte y estética que al ser una cadena tiene parámetros estéticos que se deben respetar, pedido de gráfica y marquesina, lay out, el inicio y seguimiento de la obra, inicio de los trámites de habilitación, pedido y configuración de controladora fiscal, búsqueda, selección y capacitación de las personas que ocupan los puestos vacantes.

El incremento de ventas de un local nuevo de pet shop se estima en seis meses hasta llegar al 70% del potencial del local, con lo cual la inversión de los primeros seis meses debe ser planificada y soportada por el flujo que generan locales existentes, a los cuales se les pide un crecimiento promedio de un 6% anual.



Si bien la estrategia marca el rumbo, el sustento y la viabilidad del cumplimiento de los planes de acción deben estar englobados dentro del presupuesto general, donde no solo se asignan los fondos, sino que es una instancia de revisión, reprogramación y análisis estratégico de cada acción.

Una vez determinado el objetivo general, cada área determina sus objetivos particulares de cada área y su respectivo plan de acción, la dirección los aprueba y los envía al departamento de finanzas donde se propone una serie de reuniones con cada gerente con el fin de coordinar la liberación de fondos para cumplir con el plan de cada gerencia.

El desarrollo del presupuesto se realizó por áreas y departamentos, tomando como base el los informes de gestión de años anteriores ajustado por inflación e incrementado en función a las ventas incrementales que generan las futuras aperturas, a continuación de describe como de conforme el presupuesto y el método utilizado.

El informe de gestión que se realiza en la empresa esta esquematizado con un estado económico general, un estado por unidad de negocio (Locales comerciales, Catycan siendo este la tienda on line, y franquicias), y en la unidad de negocio locales comerciales, se muestra un estado económico por local comercial.

Informe del mes de diciembre del 2018, acumulado semestral

Presupuesto	Diciembre		RESULTADO DEL SEMESTRE	
	Real	Rdo %	TOTAL	%
Ventas	37.911.052,67	100%	181.831.079,82	100,0%
Costo de mercadería vendida	24.018.522,21	63,35%	116.031.211,66	63,81%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>13.892.530,46</b>	<b>36,65%</b>	<b>65.728.868,16</b>	<b>36,15%</b>
Mercado Libre	284.069,00	0,75%	1.646.216,54	0,91%
Sueldos y Cargas sociales	2.938.110,00	7,75%	16.359.284,18	9,00%
Premios y comisiones	54.441,75	0,14%	418.199,27	0,23%
Alquiler	871.821,00	2,30%	4.926.068,28	2,71%
Llave	44.683,83	0,12%	265.504,32	0,15%
Expensas/Carfour variable por ventas	71.905,00	0,19%	501.602,50	0,28%
Electricidad	215.749,31	0,57%	910.823,41	0,50%
Gas	5.015,00	0,01%	39.831,66	0,02%
Teléfono e Internet	72.649,64	0,19%	359.003,87	0,20%
Agua	4.068,49	0,01%	30.006,96	0,02%
Dispenser Agua	17.099,11	0,05%	81.385,23	0,04%
Municipal T S Generales	93.415,85	0,25%	426.557,31	0,23%
Limpieza/librería/mantenimiento	118.385,92	0,31%	587.230,81	0,32%
Gastos generales	33.445,65	0,09%	122.358,32	0,07%
Seguros	43.266,63	0,11%	280.403,26	0,15%
Inversión	180.544,35	0,48%	1.256.320,49	0,69%
<b>Resultado sin costos indirectos</b>	<b>9.024.404,28</b>	<b>23,80%</b>	<b>38.774.392,25</b>	<b>21,32%</b>
Auditoria	297.847,55	0,79%	1.709.008,10	0,94%
Gastos Bancarios y tarjetas	695.066,68	1,83%	3.764.215,16	2,07%
Administración	331.112,33	0,87%	1.813.729,35	1,00%
Logística/Fletes	715.795,41	1,89%	4.086.888,32	2,25%
Marketing	488.369,82	1,29%	2.735.825,48	1,50%
Gerencia	589.800,66	1,56%	3.508.219,30	1,93%
Personal Externo	123.114,51	0,32%	783.145,20	0,43%
Sistemas	235.888,52	0,62%	1.288.858,28	0,71%
RRHH	248.210,40	0,65%	1.426.517,08	0,78%
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>	<b>5.299.198,40</b>	<b>13,98%</b>	<b>17.657.985,97</b>	<b>9,71%</b>
Impuestos	1.214.989,58	3,20%	6.816.276,08	3,75%
Intereses	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Resultado Neto</b>	<b>4.084.208,82</b>	<b>10,77%</b>	<b>10.841.709,89</b>	<b>6,0%</b>





Para distribuir los costos de estructura, costos indirectos y de áreas de servicios se utiliza como base de asignación el porcentaje de ventas, salvo en costos del área de recursos humanos que se asignan por cantidad de personas y el costo del área de marketing que se asigna en función a las horas destinadas a cada unidad de negocio.

Cabe aclarar que los costos directos son los asignados a locales comerciales que dependen de la gerencia de ventas, los costos indirectos de auditoría, logística y fletes, también dependen de la misma gerencia.

La empresa cuenta con una oficina central donde trabajan todas las gerencias y sus departamentos, todos los costos asociados al uso del edificio son distribuidos a todas las áreas usando como base de asignación metros cuadrados, en adelante cuando se describa la forma en la que se determinan los presupuestos de las distintas gerencias con sus respectivos departamentos se debe tener en cuenta que cada una absorbe una parte del costo total de cada concepto.

#### **4.1 Presupuesto de ventas:**

La proyección de ventas total se obtiene de la sumatoria de cada punto de unidad de negocio y de suma de los puntos de ventas, se analiza de manera individual dos aspectos, la estacionalidad y el estadio de crecimiento en que se encuentre. Con respecto a la estacionalidad se parte de igual mes del año anterior ajustados por índice de inflación interanual, en algunos locales se parte del promedio de ventas de octubre y noviembre del año anterior. El estadio del crecimiento depende de la fecha de apertura de cada local, en locales consolidados con cinco años o más, se espera que el crecimiento no supere el 2% y en locales con menos de dos años se espera un crecimiento de 15% como mínimo.

En las nuevas aperturas la proyección está determinada por el promedio de ventas por metro cuadrado de locales en zonas cercanas, la zonificación determina el mix de facturación y la contribución marginal total del local ya que los alimentos súper Premium y los accesorios tienen un margen de contribución unitaria nominal mayor que los alimentos de calidad media y baja. El mix de facturación depende del poder adquisitivo de los clientes.



Presupuesto de ventas por sucursal

SUCURSAL	2019												TOTAL GRAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
ITUZAINGO	\$ 1.820.940	\$ 1.690.551	\$ 1.785.538	\$ 1.866.948	\$ 1.952.070	\$ 2.041.073	\$ 2.105.707	\$ 2.172.388	\$ 2.241.180	\$ 2.312.151	\$ 2.385.369	\$ 2.460.906	\$ 24.834.823,62
HURLINGHAM	\$ 790.679	\$ 691.299	\$ 758.684	\$ 793.276	\$ 829.444	\$ 867.262	\$ 894.725	\$ 923.058	\$ 952.289	\$ 982.444	\$ 1.013.555	\$ 1.045.651	\$ 10.542.366,21
BELLA VISTA	\$ 2.684.034	\$ 2.589.845	\$ 2.993.564	\$ 3.130.053	\$ 3.272.765	\$ 3.421.984	\$ 3.530.347	\$ 3.642.141	\$ 3.757.476	\$ 3.876.463	\$ 3.999.217	\$ 4.125.859	\$ 41.023.748,12
VILLA BALLESTER	\$ 1.339.910	\$ 1.040.848	\$ 1.264.230	\$ 1.321.872	\$ 1.382.142	\$ 1.445.159	\$ 1.490.923	\$ 1.538.135	\$ 1.586.843	\$ 1.637.093	\$ 1.688.934	\$ 1.742.417	\$ 17.478.505,38
LUJAN	\$ 469.292	\$ 495.448	\$ 453.791	\$ 474.481	\$ 496.115	\$ 518.735	\$ 535.161	\$ 552.108	\$ 569.592	\$ 587.629	\$ 606.237	\$ 625.434	\$ 6.384.023,88
MORENO	\$ 535.470	\$ 472.319	\$ 468.282	\$ 489.632	\$ 511.957	\$ 535.299	\$ 552.250						\$ 3.565.208,76
FLIPPER	\$ 2.582.244	\$ 2.477.251	\$ 2.425.445	\$ 2.536.031	\$ 2.651.699	\$ 2.772.559	\$ 2.860.357	\$ 2.950.935	\$ 3.044.381	\$ 3.140.787	\$ 3.240.245	\$ 3.342.853	\$ 34.024.745,01
MERLO	\$ 1.055.685	\$ 1.127.758	\$ 1.432.523	\$ 1.497.837	\$ 1.566.130	\$ 1.637.536	\$ 1.689.392	\$ 1.742.889	\$ 1.798.081	\$ 1.855.020	\$ 1.913.762	\$ 1.974.365	\$ 19.290.977,24
AVELLANEDA	\$ 799.736	\$ 842.030	\$ 927.066	\$ 969.335	\$ 1.013.531	\$ 1.059.742	\$ 1.093.300	\$ 1.127.921	\$ 1.163.639	\$ 1.200.488	\$ 1.238.503	\$ 1.277.722	\$ 12.713.012,07
ADROGUE	\$ 1.531.722	\$ 1.481.109	\$ 1.936.932	\$ 2.025.245	\$ 2.117.585	\$ 2.214.134	\$ 2.284.248	\$ 2.356.583	\$ 2.431.208	\$ 2.508.196	\$ 2.587.623	\$ 2.669.564	\$ 26.144.149,47
5 ESQUINAS	\$ 415.807	\$ 364.941	\$ 491.701	\$ 514.120	\$ 537.561	\$ 562.070	\$ 579.869	\$ 598.232	\$ 617.176	\$ 636.720	\$ 656.883	\$ 677.684	\$ 6.652.763,86
CATYCAN	\$ 4.327.612	\$ 3.516.299	\$ 5.774.868	\$ 6.038.168	\$ 6.313.473	\$ 6.601.331	\$ 7.288.969	\$ 8.048.237	\$ 8.886.595	\$ 9.812.282	\$ 10.834.394	\$ 11.962.977	\$ 89.405.203,19
DEVOTO	\$ 2.050.800	\$ 1.847.491	\$ 2.214.718	\$ 2.315.696	\$ 2.421.278	\$ 2.531.675	\$ 2.611.844	\$ 2.694.553	\$ 2.779.880	\$ 2.867.910	\$ 2.958.727	\$ 3.052.420	\$ 30.346.991,53
VICENTE LOPEZ	\$ 2.672.289	\$ 2.332.110	\$ 3.172.155	\$ 3.316.787	\$ 3.468.013	\$ 3.626.134	\$ 3.740.961	\$ 3.859.425	\$ 3.981.640	\$ 4.107.726	\$ 4.237.804	\$ 4.372.001	\$ 42.887.043,90
MONROE	\$ 726.746	\$ 698.669	\$ 967.190	\$ 1.011.288	\$ 1.057.397	\$ 1.105.608	\$ 1.140.619	\$ 1.176.738	\$ 1.214.002	\$ 1.252.445	\$ 1.292.106	\$ 1.333.022	\$ 12.975.828,36
DELIVERY NL	\$ 1.806.148	\$ 3.164.321	\$ 2.036.863	\$ 2.129.733	\$ 2.226.836	\$ 2.328.367	\$ 2.570.905	\$ 2.838.707	\$ 3.134.406	\$ 3.460.907	\$ 3.821.418	\$ 4.219.482	\$ 33.738.093,49
VELEZ	\$ 830.348	\$ 810.665	\$ 1.053.389	\$ 1.101.417	\$ 1.151.636	\$ 1.204.144	\$ 1.242.275	\$ 1.281.613	\$ 1.322.198	\$ 1.364.067	\$ 1.407.263	\$ 1.451.826	\$ 14.220.841,73
CABALLITO	\$ 740.681	\$ 769.280	\$ 1.083.698	\$ 1.133.108	\$ 1.184.771	\$ 1.238.790	\$ 1.278.018	\$ 1.318.489	\$ 1.360.241	\$ 1.403.315	\$ 1.447.754	\$ 1.493.599	\$ 14.451.744,97
LA PLATA	\$ 1.180.108	\$ 1.064.371	\$ 1.339.020	\$ 1.400.071	\$ 1.463.906	\$ 1.530.652	\$ 1.579.123	\$ 1.629.128	\$ 1.680.717	\$ 1.733.940	\$ 1.788.848	\$ 1.845.495	\$ 18.235.385,10
M. CORONADO	\$ 1.597.675	\$ 1.482.214	\$ 1.972.174	\$ 2.062.094	\$ 2.156.113	\$ 2.254.419	\$ 2.325.809	\$ 2.399.460	\$ 2.475.443	\$ 2.553.832	\$ 2.634.703	\$ 2.718.135	\$ 26.632.072,47
GLEW	\$ 383.909	\$ 449.643	\$ 595.526	\$ 666.437	\$ 745.792	\$ 834.596	\$ 861.025	\$ 888.290	\$ 916.420	\$ 945.439	\$ 975.378	\$ 1.006.265	\$ 9.268.721,73
LOMAS DE ZAMORA	\$ 612.036	\$ 615.269	\$ 679.199	\$ 760.073	\$ 850.578	\$ 951.858	\$ 982.000	\$ 1.013.097	\$ 1.045.179	\$ 1.078.276	\$ 1.112.421	\$ 1.147.648	\$ 10.847.634,25
CAMPANA	\$ 585.708	\$ 505.312	\$ 721.231	\$ 807.110	\$ 903.215	\$ 1.010.763	\$ 1.042.770	\$ 1.075.792	\$ 1.109.858	\$ 1.145.004	\$ 1.181.262	\$ 1.218.669	\$ 11.906.693,42
VILLA TESEI	\$ 845.955	\$ 717.406	\$ 979.982	\$ 1.096.671	\$ 1.227.255	\$ 1.373.387	\$ 1.416.878	\$ 1.461.746	\$ 1.508.035	\$ 1.555.789	\$ 1.605.066	\$ 1.655.882	\$ 15.444.041,47
MATADEROS	\$ 621.863	\$ 514.188	\$ 740.207	\$ 828.346	\$ 926.980	\$ 1.037.358	\$ 1.070.208	\$ 1.104.097	\$ 1.139.061	\$ 1.175.131	\$ 1.212.343	\$ 1.250.734	\$ 11.620.515,81
NINE	\$ 810.258	\$ 731.861	\$ 830.299	\$ 929.165	\$ 1.039.803	\$ 1.163.616	\$ 1.284.826	\$ 1.418.662	\$ 1.566.439	\$ 1.729.610	\$ 1.784.381	\$ 1.840.886	\$ 15.129.803,55
BERNAL	\$ 82.348	\$ 355.673	\$ 535.028	\$ 598.735	\$ 670.028	\$ 749.810	\$ 827.915	\$ 914.156	\$ 1.009.381	\$ 1.114.525	\$ 1.230.621	\$ 1.358.811	\$ 9.447.030,70
TORCUATO													\$ -
FLORENCIO VARELA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 396.235	\$ 437.509	\$ 483.083	\$ 533.404	\$ 588.967	\$ 650.318	\$ 3.089.516,82
ROSARIO 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 365.755	\$ 403.855	\$ 445.923	\$ 492.373	\$ 543.662	\$ 2.251.568,12
ROSARIO 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 365.755	\$ 403.855	\$ 445.923	\$ 492.373	\$ 1.707.906,04
ROSARIO 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 304.796	\$ 336.546	\$ 371.602	\$ 1.012.944,60
MAYORISTA	\$ 1.737.055	\$ 1.133.546	\$ 1.254.997	\$ 1.385.726	\$ 1.530.072	\$ 1.689.455	\$ 1.865.440	\$ 2.059.756	\$ 2.274.314	\$ 2.511.222	\$ 2.772.808	\$ 3.061.642	\$ 23.276.032,02
	\$ 35.637.056	\$ 33.981.723	\$ 40.888.298,94	\$ 43.199.465,35	\$ 45.668.103,58	\$ 48.307.515,90	\$ 51.142.100,60	\$ 53.589.603,52	\$ 56.818.364,62	\$ 60.236.386,39	\$ 63.491.423,18	\$ 66.989.906,06	\$ 599.949.936,90
	1º Semestre 2019		\$ 247.682.153				2º Semestre 2019				\$ 352.267.784		

## 4.2 Costo de mercadería

Si analizamos un producto en particular, sin importar cual, vamos a encontrar que la participación del producto en la venta total tiene un porcentaje muy bajo y varía dependiendo la sucursal, si tomamos el producto de mayor rotación, la participación en la venta total sigue siendo muy baja para tomar como parámetro para proyectar el margen de contribución. La complejidad que generan los cuatro mil productos que de comercializan obliga al analista a simplificar el análisis y determinar el mix de venta determinando por familia los productos, por un lado se determina la cuota que representa el alimento balanceado y por otro los accesorios.

Los alimentos balanceados se dividen proveedor y se determina el margen bruto calculando el promedio de márgenes de productos de cada proveedor, teniendo en cuenta el acuerdo comercial y el volumen de kilos que se deben comprar para obtener los descuentos. En los accesorios se determina el precio por mark up lo que simplifica el análisis porque el margen de contribución es igual al porcentaje que la empresa desea obtener por la venta de los accesorios. El análisis arroja como resultado el porcentaje que representa el costo de mercadería vendida de la venta, que a su vez debe guardar correlación con el costo de mercadería porcentual de la venta de igual mes del año anterior.



En otras empresas comerciales el costo de mercadería proyectado se obtiene del precio de compra proyectado, teniendo en cuenta los índices inflacionarios, por las unidades de ventas proyectadas lo cual simplifica el análisis, en la industria del pet shop esto no se puede hacer porque es un mercado en constante evolución, los proveedores de alimentos y de accesorios tienen atrasos frecuentes de entrega de ciertos productos, productos faltantes y nuevos lanzamientos de productos, lo que genera que el cliente busque el alimento que compra normalmente, no lo encuentre y cambie de marca. En los accesorios generalmente el cliente no busca un producto puntual, consume por gusto y estacionalidad, con lo cual ante un faltante, el producto es reemplazado rápidamente por otro generando que el portafolio de productos sea dinámico y cambiante, tanto en productos, marcas y proveedores.

Los gastos directos de locales comerciales no sufren variaciones considerables, los sueldos son ajustados por las paritarias sindicales que al momento de la proyección anual, están determinados los ajustes hasta mayo y los otros meses restantes copian los meses de ajuste de la paritaria anterior, la variación en los alquileres, llave y expensas están determinados en el contrato de locación, los gastos de servicios, gastos de librería y gastos generales son ajustados por inflación, la tasa de seguridad e higiene y los gastos bancarios y de tarjetas se calcula en función a la venta proyectada, el mantenimiento y mejoras del local se asigna por presupuestos de obras planificadas y aprobadas.

Costos operativo de locales	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	RESULTADO PRESUPUESTADO	
Sueldos y Cargas sociales	2.851.103,93	3.058.964,82	3.172.583,51	3.172.583,51	3.307.531,90	3.307.531,90	3.543.882,91	3.449.922,72	3.576.156,77	3.576.156,77	3.801.656,92	3.801.656,92	40.619.732,59	9,0%
Premios y Comisiones	123.765,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	122.545,00	123.995,00	123.995,00	123.995,00	128.345,00	128.345,00	1.534.910,00	0,3%
Alquiler	1.015.384,00	1.015.918,00	1.015.918,00	1.015.918,00	987.409,00	992.929,00	1.085.080,00	1.056.280,00	1.062.680,00	1.062.680,00	1.091.189,00	1.091.189,00	12.492.574,00	2,8%
Llave	54.826,39	54.856,06	54.272,72	54.272,72	54.272,72	54.579,39	58.115,06	58.098,89	58.454,44	58.454,44	60.038,28	60.038,28	680.279,39	0,1%
Expensas/Carfour variable por ventas	52.410,00	59.545,50	83.630,21	88.269,99	93.119,17	92.667,24	130.233,68	141.660,63	145.501,93	156.139,93	168.427,23	181.160,15	1.392.765,66	0,3%
Electricidad	162.525,27	167.076,60	176.561,26	182.450,15	197.460,73	205.261,91	210.076,52	199.636,24	203.612,50	207.415,38	211.376,06	215.604,98	2.339.057,60	0,5%
Gas	3.400,00	3.536,00	3.677,44	3.824,54	3.977,52	4.136,62	3.859,22	2.960,85	3.079,28	3.202,45	3.330,55	3.463,77	42.448,24	0,0%
Teléfono e Internet	77.380,00	82.837,70	86.112,77	89.517,88	93.058,21	96.739,15	100.951,48	103.104,26	105.768,64	107.922,66	110.197,13	112.873,56	1.166.463,46	0,3%
Agua	3.941,00	4.716,00	4.716,00	4.965,10	4.965,10	4.965,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	44.708,90	0,0%
Dispenser Agua	16.245,00	16.245,00	16.745,00	19.719,50	19.855,50	19.855,50	23.923,40	24.273,00	24.273,00	27.962,40	28.562,40	28.562,40	266.222,10	0,1%
Municipal T S Generales	81.430,42	78.315,35	93.389,55	109.012,10	110.131,03	122.398,28	169.232,98	173.182,25	181.335,40	200.584,94	207.851,11	215.442,62	1.742.306,04	0,4%
Limpieza/librería/mantenimiento	75.104,00	77.735,00	272.468,96	272.927,56	77.904,50	78.400,52	80.460,12	80.478,56	81.453,68	81.948,84	82.463,81	82.999,37	1.344.344,91	0,3%
Gastos generales	22.870,00	23.476,73	23.094,40	23.213,38	23.359,91	23.512,31	24.193,67	25.557,08	25.756,78	25.935,37	26.121,11	26.314,27	293.405,02	0,1%
Seguros	47.287,00	48.917,00	49.211,00	49.287,96	49.368,00	49.451,24	51.907,81	53.627,84	53.721,47	53.448,85	53.550,13	53.655,45	613.433,75	0,1%
Viaticos/fletes	58.907,19	61.076,21	63.454,21	65.927,24	68.499,09	71.173,72	72.478,64	74.137,63	75.100,57	76.079,71	77.038,52	78.097,99	841.970,72	0,2%
<b>Total</b>	<b>4.646.579,20</b>	<b>4.885.200,96</b>	<b>5.247.820,04</b>	<b>5.283.874,62</b>	<b>5.222.897,39</b>	<b>5.255.586,87</b>	<b>5.679.680,58</b>	<b>5.569.655,05</b>	<b>5.723.629,58</b>	<b>5.764.666,87</b>	<b>6.052.887,34</b>	<b>6.082.143,87</b>	<b>65.414.622,37</b>	<b>14,4%</b>

### 4.3 Presupuesto del área de Recursos Humanos

El presupuesto del área de recursos humanos absorbe los costos operativos inherentes a dos aspectos, el primero se determina teniendo en cuenta el costo de estructura propio del área incluye los sueldos, cargas sociales, gastos indirectos asociados por el uso del espacio



de la oficina y gastos específicos que incluyen conceptos de gastos de publicación de avisos, análisis pre ocupacionales, cuota de medicina laboral y costos de desvinculaciones proyectadas en función del índice de rotación promedio del año anterior.

Presupuesto del área de recursos humanos.

Recursos Humanos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldos	143.556,31	150.734,13	156.332,83	162.792,86	162.792,86	162.792,86	169.252,89	169.252,89	175.712,93	175.712,93	182.890,74	182.890,74	1.994.714,97
Alquiler	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
Energía eléctrica	436,00	446,90	458,07	469,52	481,26	493,29	505,63	518,27	531,22	544,50	558,12	572,07	6.014,86
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Teléfono	2.480,00	2.542,00	2.605,55	2.670,69	2.737,46	2.805,89	2.876,04	2.947,94	3.021,64	3.097,18	3.174,61	3.253,97	34.212,97
Internet	1.172,00	1.201,30	1.231,33	1.262,12	1.293,67	1.326,01	1.359,16	1.393,14	1.427,97	1.463,67	1.500,26	1.537,77	16.168,39
Agua	48,00	49,20	50,43	51,69	52,98	54,31	55,67	57,06	58,48	59,95	61,44	62,98	662,19
Tsgeneral	38,00	38,95	39,92	40,92	41,94	42,99	44,07	45,17	46,30	47,46	48,64	49,86	524,23
ARBA inmobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad e Higiene	192,00	196,80	201,72	206,76	211,93	217,23	222,66	228,23	233,93	239,78	245,78	251,92	2.648,75
Seguros	260,00	266,50	273,16	279,99	286,99	294,17	301,52	309,06	316,78	324,70	332,82	341,14	3.586,84
Librería	420,00	430,50	441,26	452,29	463,60	475,19	487,07	499,25	511,73	524,52	537,64	551,08	5.794,13
limpieza	860,00	881,50	903,54	926,13	949,28	973,01	997,34	1.022,27	1.047,83	1.074,02	1.100,87	1.128,39	11.864,18
Gastos Mantenimiento	180,00	184,50	189,11	193,84	198,69	203,65	208,74	213,96	219,31	224,80	230,42	236,18	2.483,20
Gastos generales de oficina	612,00	627,30	642,98	659,06	675,53	692,42	709,73	727,48	745,66	764,30	783,41	803,00	8.442,88
Gastos Específicos	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	33.020,00	396.240,00
Desvinculaciones	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	600.000,00
<b>Total Estructura</b>	<b>236.274,31</b>	<b>243.619,58</b>	<b>249.389,91</b>	<b>256.025,87</b>	<b>256.206,20</b>	<b>256.391,03</b>	<b>263.040,52</b>	<b>263.234,71</b>	<b>269.893,79</b>	<b>270.097,81</b>	<b>277.484,75</b>	<b>277.699,10</b>	<b>3.119.357,59</b>
Total Natural	220.522,69	227.378,27	232.763,92	238.957,48	239.125,78	238.443,66	244.627,68	244.808,28	251.001,22	251.190,96	258.060,82	258.260,16	2.905.140,94
Total Catycan	14.001,44	14.436,72	14.778,66	16.120,15	16.131,50	17.947,37	18.412,84	18.426,43	18.892,57	18.906,85	19.423,93	19.438,94	206.917,39
Total Franquicias	875,09	1.804,59	1.847,33	948,24	948,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.424,17

En el concepto de gastos específicos se calcula las erogaciones asociadas a la incorporación de dieciocho personas para cubrir los puestos de trabajo generados por las seis nuevas aperturas de sucursales, cumpliendo el proceso de selección descrito en el diagnóstico de este trabajo.

#### 4.5 Presupuesto del área de Administración y Finanzas

El presupuesto del área de administración y finanzas se determina, al igual que recursos humanos, absorbiendo el costo de estructura propio del área, en el concepto de gastos específicos se incorpora el gasto de un sistema para el control de cobros con tarjeta de crédito y débito, todos los demás conceptos se determinan en función al gasto del año anterior ajustado por inflación proyectada.



Presupuesto del área de Administración y Finanzas.

Administración y Finanzas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Sueldos</b>	311.520,69	326.531,72	338.240,33	338.240,33	352.258,76	352.258,76	366.277,19	366.277,19	380.295,62	380.295,62	395.871,66	395.871,66	<b>4.303.939,52</b>
<b>Alquiler</b>	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	11.250,00	<b>135.000,00</b>
<b>Energía eléctrica</b>	1.635,00	1.675,88	1.717,77	1.760,72	1.804,73	1.849,85	1.896,10	1.943,50	1.992,09	2.041,89	2.092,94	2.145,26	<b>22.555,73</b>
<b>Gas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Telefono</b>	9.300,00	9.532,50	9.770,81	10.015,08	10.265,46	10.522,10	10.785,15	11.054,78	11.331,15	11.614,43	11.904,79	12.202,41	<b>128.298,64</b>
<b>Internet</b>	4.395,00	4.504,88	4.617,50	4.732,93	4.851,26	4.972,54	5.096,85	5.224,27	5.354,88	5.488,75	5.625,97	5.766,62	<b>60.631,46</b>
<b>Agua</b>	180,00	184,50	189,11	193,84	198,69	203,65	208,74	213,96	219,31	224,80	230,42	236,18	<b>2.483,20</b>
<b>Tsgeneral</b>	142,50	146,06	149,71	153,46	157,29	161,23	165,26	169,39	173,62	177,96	182,41	186,97	<b>1.965,87</b>
<b>ARBA inmobiliario</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Seguridad e Higiene</b>	720,00	738,00	756,45	775,36	794,75	814,61	834,98	855,85	877,25	899,18	921,66	944,70	<b>9.932,80</b>
<b>Seguros</b>	975,00	999,38	1.024,36	1.049,97	1.076,22	1.103,12	1.130,70	1.158,97	1.187,94	1.217,64	1.248,08	1.279,28	<b>13.450,66</b>
<b>Librería</b>	1.575,00	1.614,38	1.654,73	1.696,10	1.738,51	1.781,97	1.826,52	1.872,18	1.918,98	1.966,96	2.016,13	2.066,54	<b>21.728,00</b>
<b>limpieza</b>	3.225,00	3.305,63	3.388,27	3.472,97	3.559,80	3.648,79	3.740,01	3.833,51	3.929,35	4.027,58	4.128,27	4.231,48	<b>44.490,66</b>
<b>Gastos Mantenimiento</b>	675,00	691,88	709,17	726,90	745,07	763,70	782,79	802,36	822,42	842,98	864,06	885,66	<b>9.312,00</b>
<b>Gastos generales de oficina</b>	2.295,00	2.352,38	2.411,18	2.471,46	2.533,25	2.596,58	2.661,50	2.728,03	2.796,23	2.866,14	2.937,79	3.011,24	<b>31.660,79</b>
<b>Gastos Específicos</b>	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	<b>180.000,00</b>
<b>Total Estructura</b>	362.888,19	378.527,16	390.879,40	391.539,13	406.233,78	406.926,91	421.655,79	422.384,00	437.148,86	437.913,94	454.274,18	455.077,99	<b>4.965.449,32</b>
<b>Locales Natural Life</b>	297.931,20	310.770,80	320.911,99	321.453,62	333.517,93	334.086,99	346.179,40	346.777,27	358.899,21	359.527,34	372.959,10	373.619,03	<b>4.076.633,89</b>
<b>Catycan y Call</b>	55.521,89	57.914,66	59.804,55	59.905,49	62.153,77	62.259,82	64.513,34	64.624,75	66.883,77	67.000,83	69.503,95	69.626,93	<b>759.713,75</b>
<b>Franquicias</b>	9.435,09	9.841,71	10.162,86	10.180,02	10.562,08	10.580,10	10.963,05	10.981,98	11.365,87	11.385,76	11.811,13	11.832,03	<b>129.101,68</b>
<b>Total</b>	362.888,19	378.527,16	390.879,40	391.539,13	406.233,78	406.926,91	421.655,79	422.384,00	437.148,86	437.913,94	454.274,18	455.077,99	<b>4.965.449,32</b>

#### 4.4 Presupuesto del área de Marketing

El presupuesto del área de marketing se determina, absorbiendo el costo de estructura propio del área, al igual que administración y finanzas y recursos humanos, pero a diferencia de estos dos, el área realiza acciones promocionales y de comunicación que en gran porcentaje son absorbidas por los proveedores por acciones de marketing en conjunto si bien al momento de realizar la acción de comunicación la empresa genera una erogación luego una parte de esa erogación es devuelta por el proveedor a continuación se muestra un cuadro donde se describen todas las erogaciones por acciones de marketing por unidad de negocio en el concepto de gastos específicos se incorpora el gasto de un sistema para el control de cobros con tarjeta de crédito y débito, todos los demás conceptos se determinan en función al gasto del año anterior ajustado por inflación proyectada.



Presupuesto del área de Marketing.

Marketing	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Sueidos</b>	203.696,27	213.881,09	221.825,24	221.825,24	230.991,57	230.991,57	240.157,90	240.157,90	249.324,24	249.324,24	258.490,57	258.490,57	<b>2.819.156,40</b>
<b>Alquiler</b>	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	<b>126.000,00</b>
<b>Energía eléctrica</b>	1.526,00	1.564,15	1.603,25	1.643,34	1.684,42	1.726,53	1.769,69	1.813,93	1.859,28	1.905,76	1.953,41	2.002,24	<b>21.052,01</b>
<b>Gas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Telefono</b>	8.680,00	8.897,00	9.119,43	9.347,41	9.581,10	9.820,62	10.066,14	10.317,79	10.575,74	10.840,13	11.111,13	11.388,91	<b>119.745,40</b>
<b>Internet</b>	4.102,00	4.204,55	4.309,66	4.417,41	4.527,84	4.641,04	4.757,06	4.875,99	4.997,89	5.122,84	5.250,91	5.382,18	<b>56.589,36</b>
<b>Agua</b>	168,00	172,20	176,51	180,92	185,44	190,08	194,83	199,70	204,69	209,81	215,05	220,43	<b>2.317,65</b>
<b>Tsgeneral</b>	133,00	136,33	139,73	143,23	146,81	150,48	154,24	158,10	162,05	166,10	170,25	174,51	<b>1.834,81</b>
<b>ARBA inmobiliario</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
<b>Seguridad e Higiene</b>	672,00	688,80	706,02	723,67	741,76	760,31	779,31	798,80	818,77	839,24	860,22	881,72	<b>9.270,61</b>
<b>Seguros</b>	910,00	932,75	956,07	979,97	1.004,47	1.029,58	1.055,32	1.081,70	1.108,75	1.136,47	1.164,88	1.194,00	<b>12.553,95</b>
<b>Librería</b>	1.470,00	1.506,75	1.544,42	1.583,03	1.622,60	1.663,17	1.704,75	1.747,37	1.791,05	1.835,83	1.881,72	1.928,77	<b>20.279,46</b>
<b>Limpieza</b>	3.010,00	3.085,25	3.162,38	3.241,44	3.322,48	3.405,54	3.490,68	3.577,94	3.667,39	3.759,08	3.853,05	3.949,38	<b>41.524,61</b>
<b>Gastos generales de oficina</b>	630,00	645,75	661,89	678,44	695,40	712,79	730,61	748,87	767,59	786,78	806,45	826,61	<b>8.691,20</b>
<b>Gastos Generales</b>	2.142,00	2.195,55	2.250,44	2.306,70	2.364,37	2.423,48	2.484,06	2.546,16	2.609,82	2.675,06	2.741,94	2.810,49	<b>29.550,07</b>
<b>Total Estructura</b>	<b>237.639,27</b>	<b>248.410,16</b>	<b>256.955,04</b>	<b>257.570,79</b>	<b>267.368,26</b>	<b>268.015,17</b>	<b>277.844,60</b>	<b>278.524,26</b>	<b>288.387,26</b>	<b>289.101,33</b>	<b>298.999,59</b>	<b>299.749,82</b>	<b>3.268.565,55</b>
<b>Acciones Catycan</b>	16.131,50	25.097,50	34.612,05	25.370,50	25.495,50	25.620,50	36.912,56	25.893,10	26.018,10	26.166,90	38.466,90	26.416,90	<b>332.202,01</b>
<b>Acciones Natural</b>	378.008,15	327.847,83	344.186,60	390.165,27	495.667,14	397.533,61	375.060,14	366.610,25	350.897,54	423.444,28	331.858,72	410.985,17	<b>4.592.264,69</b>
<b>Total Natural</b>	496.827,79	452.052,91	472.664,12	518.950,66	629.351,27	531.541,20	513.982,44	505.872,38	495.091,16	567.994,95	481.358,52	560.860,08	<b>6.226.547,46</b>
<b>Total Catycan</b>	123.069,17	136.882,07	150.241,82	141.277,35	145.811,22	146.227,33	161.942,63	151.229,02	155.792,37	156.262,50	173.016,72	161.304,32	<b>1.803.056,51</b>
<b>Total Franquicias</b>	11.881,96	12.420,51	12.847,75	12.878,54	13.368,41	13.400,76	13.892,23	13.926,21	14.419,36	14.455,07	14.949,98	14.987,49	<b>163.428,28</b>
<b>TOTAL</b>	<b>631.778,92</b>	<b>601.355,49</b>	<b>635.753,69</b>	<b>673.106,55</b>	<b>788.530,89</b>	<b>691.169,28</b>	<b>689.817,29</b>	<b>671.027,61</b>	<b>665.302,89</b>	<b>738.712,51</b>	<b>669.325,21</b>	<b>737.151,89</b>	<b>8.193.032,25</b>

Cuadro de gastos por acciones publicitarias.

NATURAL LIFE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Revista Casa x Casa Hurlingham NL	\$ 925	\$ 925	\$ 925	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.221
Revista Casa x Casa Hurlingham PURINA	\$ 925	\$ 925	\$ 925	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.123	\$ 1.221
Revista Cybercountries NL	\$ 866	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.597	\$ 1.597	\$ 1.597
Revista Cybercountries PURINA	\$ 866	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.320	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.451	\$ 1.597	\$ 1.597	\$ 1.597
Diario Hurlingham NL	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Diario Hurlingham PURINA	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Cañón de envío propio	\$ 7.125	\$ 7.315	\$ 7.505	\$ 7.695	\$ 7.885	\$ 8.075	\$ 8.265	\$ 8.455	\$ 8.645	\$ 8.835	\$ 9.025	\$ 9.215
Cañón de envío purina	\$ 7.125	\$ 7.315	\$ 7.505	\$ 7.695	\$ 7.885	\$ 8.075	\$ 8.265	\$ 8.455	\$ 8.645	\$ 8.835	\$ 9.025	\$ 9.215
Sitio de Hurlingham	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 476	\$ 476	\$ 476	\$ 476	\$ 476	\$ 476	\$ 476
Adwords PROPIA	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Adwords PURINA	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Adwords aperturas	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Redes PROPIAS	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Redes PURINA	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Redes Apertura	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Guía Púrpura	\$ 285	\$ 285	\$ 285	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 331	\$ 331	\$ 331	\$ 354	\$ 354	\$ 354
Cine							\$ 121.138	\$ 121.138	\$ 121.138	\$ 121.138	\$ 121.138	\$ 121.138
Cuponing Besingular black PURINA			\$ 42.136				\$ 48.878					\$ 54.511
Cuponing Besingular PURINA			\$ 52.459				\$ 60.853					\$ 67.867
Lonas-pósters-carteles promos mensuales	\$ 30.737	\$ 31.557	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579
Lonas-pósters-carteles promos martes animados	\$ 30.738	\$ 31.557	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579	\$ 31.579
Botaderos	\$ 19.953		\$ 20.485	\$ 20.499	\$ 546	\$ 21.031	\$ 21.046	\$ 1.093	\$ 21.578	\$ 21.592	\$ 1.639	\$ 22.124
Reposición cartelería	\$ 3.000	\$ 13.650		\$ 15.108		\$ 15.834		\$ 16.566		\$ 17.295		\$ 18.018
Flyers		\$ 4.500	\$ 4.860	\$ 4.981	\$ 5.101	\$ 5.221	\$ 5.341	\$ 5.459	\$ 5.580	\$ 5.702	\$ 5.822	\$ 5.940
Bolsas camisetas	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120	\$ 141.120
Gafetes						\$ 15.586						\$ 20.163
Recetarios							\$ 17.400					
Imanes	\$ 9.390			\$ 10.392			\$ 11.144			\$ 11.897		
Cuadernos institucionales					\$ 27.670							
Cinta promocional		\$ 18.000								\$ 22.806		
Calendarios PURINA										\$ 136.400		
Cartelería apertura locales		\$ 2.000	\$ 2.160	\$ 2.214	\$ 2.267	\$ 2.320	\$ 2.374	\$ 2.424	\$ 2.480	\$ 2.534	\$ 2.587	\$ 2.640
Dr. Romero	\$ 8.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Clarín 365	\$ 93.500		\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750	\$ 46.750
La Nación	\$ 31.500	\$ 15.750	\$ 15.750	\$ 15.751	\$ 15.752	\$ 15.753	\$ 15.754	\$ 15.755	\$ 15.756	\$ 15.757	\$ 15.758	\$ 15.759
Tarimas					\$ 142.920							
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 387.374</b>	<b>\$ 359.857</b>	<b>\$ 470.981</b>	<b>\$ 422.630</b>	<b>\$ 528.322</b>	<b>\$ 430.510</b>	<b>\$ 639.095</b>	<b>\$ 521.228</b>	<b>\$ 505.705</b>	<b>\$ 714.987</b>	<b>\$ 487.191</b>	<b>\$ 688.984</b>
<b>TOTALES PURINA</b>	<b>\$ 9.366</b>	<b>\$ 32.010</b>	<b>\$ 126.795</b>	<b>\$ 32.465</b>	<b>\$ 32.655</b>	<b>\$ 32.976</b>	<b>\$ 264.035</b>	<b>\$ 154.617</b>	<b>\$ 154.807</b>	<b>\$ 291.542</b>	<b>\$ 155.332</b>	<b>\$ 277.998</b>
<b>costo</b>	<b>\$ 378.008</b>	<b>\$ 327.848</b>	<b>\$ 344.187</b>	<b>\$ 390.165</b>	<b>\$ 495.667</b>	<b>\$ 397.534</b>	<b>\$ 375.060</b>	<b>\$ 366.610</b>	<b>\$ 350.898</b>	<b>\$ 423.444</b>	<b>\$ 331.859</b>	<b>\$ 410.985</b>

CATYCAN	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cañón de envío	\$ 4.688	\$ 4.813	\$ 4.938	\$ 5.063	\$ 5.188	\$ 5.313	\$ 5.438	\$ 5.563	\$ 5.688	\$ 5.813	\$ 5.938	\$ 6.063
Cañón de envío Purina	\$ 4.688	\$ 4.813	\$ 4.938	\$ 5.063	\$ 5.188	\$ 5.313	\$ 5.438	\$ 5.563	\$ 5.688	\$ 5.813	\$ 5.938	\$ 6.063
Adwords PROPIOS	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Adwords PURINA	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Pauta redes - PROPIA	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Pauta redes - PURINA	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Guía Púrpura	\$ 11.444	\$ 285	\$ 285	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 331	\$ 331	\$ 331	\$ 354	\$ 354	\$ 354
Imanes												





El cuadro muestra el costo incurrido por la empresa por acciones de publicidad, comunicación y acciones comerciales no promocionales, las acciones promocionales no generan costo ya que las absorben los proveedores, por ejemplo, las promociones llevas 4 pagas 3, comprando dos productos puntual te llevas un tacho contenedor de regalo, 15% OFF en una marca puntual, todos son acuerdos de marketing conjunto, el costo de la rebaja, el producto de regalo o las bonificaciones son a cargo del proveedor.

Como resultado de la implementación se logró asignar las partidas presupuestarias para cada área de manera mensual, se determinaron los objetivos particulares de cada área en función al presupuesto asignado y luego cada gerente determino el plan de acción para el cumplimiento de dichos objetivos.

## 5 Conclusiones

El alcance de este trabajo culmina en la implementación del presupuesto y la utilización de la planificación estratégica en el objeto de estudio, en el proceso de implementación. En este proceso y analizando los resultados previstos se puede comprobar de manera positiva y/o satisfactoria que se han logrado los resultados esperados en función a la implementación de la planificación económica y el presupuesto económico, pudiendo determinar los objetivos de todas las áreas de la empresa, en el tiempo estimado para cada una de ellas, se ha logrado dar respuesta al problemas central, demostrando eficazmente que las empresas necesitan llevar adelante e implementar este instrumento como una herramienta fundamental para obtener mejores resultados. Gracias a que se ha podido ejecutar la planificación estratégica, queda demostrado que con una planificación informal no se obtiene niveles de eficiencia que si reflejan con la utilización de la herramienta y que genera mayor rentabilidad espera del negocio, disminuyen los costos y gastos operativos.

Ahora que hemos visto todo lo anterior podemos decir que la implementación de la gestión presupuestaria como soporte de control de gestión, permitió anticipar futuros problemas y generar acciones proactivas brindando un análisis más acertado de la realidad

Si bien la implementación del presupuesto fue compleja ya que hubo que coordinar las acciones de cada área, pautar, instruir, negociar ejecutar los planes, medir los resultados, e implementar procesos de trabajo que se ajusten a la herramienta, el tiempo dedicado por



todos los gerentes fue se ve compensado por el tiempo que se dejara de insumir en resolver problemas por falta de coordinación

El presupuesto nos permitió alinear las aéreas en función del objetivo general de la empresa, pudiendo determinar planes de acción manteniendo el nivel de los gastos esperados disminuyendo los costos, se espera mayores descuentos comerciales con distintos proveedores por volúmenes de compras anuales aumentando la contribución marginal

Por otro lado se desarrolló el plan de expansión acorde a la situación de la empresa pudiendo afirmar que las aperturas de locales previstos estipulados en la planificación es alcanzable, manteniendo nivel de deuda normal, sin ahogos financieros y pudiendo cumplir con todas las obligaciones de pago.

Otra cuestión relevante es que la planificación estratégica incorpora elementos que causan efectos en la organización, relacionando de manera diferente las tareas de cada área, se disminuyó el nivel de conflictos entre gerentes como consecuencia de que las gerencias que se encontraban aisladas unas de las otras, causando diferencias entre ellas, como también en los empleados que la integran, a través de la realización de entrevistas periódicas con las gerencias, se logró un mayor compromiso de parte de ellas, para unificar, mejorar y entender la importancia de trabajo en equipo, pudiendo mejoras significativas el funcionamiento de un equipo profesional, dinámico y multidisciplinario; con esta actitud y los cambios propuestos, se espera reducir la rotación de personal, una de las problemáticas con las que se encuentra la empresa y que generaba costos ocultos altos.

En el proceso decisorio se observa un cambio radical, se dejaron de tomar decisiones intuitivas, unilaterales, y reactivas, pasando a tomar decisiones basadas en información, sustento técnico consensuadas con todas las áreas y de manera proactiva

Para poder llevar adelante este proceso de sistematización a la hora de ejecutar las estrategias acordes a los objetivos deseados, se realizaron seguimientos mensuales de análisis de desvío. De esta forma se podía determinar la manera en la que se están utilizando los recursos propios y los de terceros, se podrá obtener un panorama más amplio, preciso sobre el cumplimiento y el alcance de los planes de acción, permitiendo elaborar y ejecutar de las acciones correctivas pertinentes.





Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Para poder analizar los desvíos presupuestarios se requiere que la información, en distinta medida, se comparta con todos los actores mensualmente, con lo cual se generara un ambiente de consenso mensual y fortalecimiento de las relaciones interpersonales conformando un equipo de trabajo abocado al cumplimiento del objetivo de la empresa

El trabajo demuestra que la planificación es un proceso en que se desarrolla e implementan planes de acción concretos para alcanzar metas y objetivos brindando resultados eficientes, seguros y confiables, con esta metodología y sistematización se puede cumplir con el desarrollo esperado por la empresa. Como también se obtiene un mayor ordenamiento de las operaciones que maximizarían la eficiencia en los procesos y la maximización resultado.



## 5 Referencias bibliográficas

Horngren, Datar y Foster, Contabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial, 12° ed, Prentice-Hall, año 2012

Amaro Yardin, El Analisis Marginal 2°, Ed Osmar Buyatti año 2010

Lavolpe A, Capasso, C y Smolje A, Presupuestos y Gestión, Ed. La Ley, año 2006.

Mocciaro Osvaldo, Presupuesto Integrado, Ed. Macchi, año 1992.

Pahlen Acuña, Ricardo y Otros, Contabilidad: Pasado, Presente y Futuro, Ed. La Ley, año 2011.

Peralta Jorge A, La Gestión Empresarial y los Costos, Ed. La Ley, año 2009.

Peralta Jorge A. y colaboradores, Herramientas para la Gestión y Costos de los Negocios, Ed. La Ley, año 2013,

Alejandro Smolje, Reducción de Costos: ideas, técnicas y casos, Ed. La Ley, año 2016

Hernández Sampieri (2010). Metodología de la Investigación. Mcgraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México D.F. cap. 7

Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ariel Economía.

Allestruded.com, estudio y proyección de mercado de cuidado de mascotas

El desarrollo de la investigación que emprenderemos se utilizará un diseño no experimental transeccional (Tal como lo menciona H. Sampieri 2010 Cap. 7, Pág., 163)

## 6 Anexo I – Presupuesto Natural Life 2019 por unidad de negocio y por sucursal (por resguardo de información no se expresa el costo impositivo),



Presupuesto 2019 - Natural Life	Presupuesto												RESULTADO PRESUPUESTADO	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Veritas	35.637.055,54	33.981.723,23	40.888.288,94	43.139.455,35	45.688.103,58	48.307.515,90	51.142.100,60	53.589.603,52	56.818.364,62	60.236.386,59	63.491.423,18	66.989.906,05	599.949.936,90	100,0%
Costo de mercadería vendida	23.153.839,09	22.054.191,48	26.478.567,82	27.979.678,31	29.588.309,88	31.288.100,07	33.129.067,17	34.858.007,65	37.024.742,01	39.325.822,42	41.546.822,42	43.957.822,59	390.431.066,21	65,08%
Desuentos comerciales	12.483.216,45	11.927.531,75	14.409.713,12	15.239.777,03	16.084.793,70	17.009.415,83	18.222.974,97	19.705.515,22	22.897.717,35	21.988.138,16	21.988.138,16	22.888.559,02	240.793.119,73	68,91%
Resultado Bruto	7.000.000,00	9.900.000,00	14.000.000,00	15.130.000,00	16.015.000,00	17.009.100,07	18.219.032,63	19.884.088,29	22.720.647,21	21.980.426,01	21.980.426,01	23.101.346,93	209.508.870,69	36,04%
Costos directos	3.400,00	3.360,00	3.093,44	3.827,54	3.981,52	4.141,62	3.884,22	2.965,85	3.085,28	3.209,45	3.330,55	3.463,77	42.486,24	0,01%
Expenses/Carfour variable por ventas	52.400,00	59.545,50	83.601,21	82.639,99	93.119,17	92.667,24	130.233,68	141.660,63	145.501,93	156.139,93	168.427,23	181.160,15	1.392.765,66	0,23%
Electricidad	164.214,77	168.801,30	178.321,88	184.247,46	199.295,48	207.341,89	211.991,09	201.930,69	205.607,67	209.452,12	213.455,23	217.957,87	2.361.700,45	0,39%
Gas	3.400,00	3.360,00	3.093,44	3.827,54	3.981,52	4.141,62	3.884,22	2.965,85	3.085,28	3.209,45	3.330,55	3.463,77	42.486,24	0,01%
Teléfono e internet	91.238,50	96.984,92	100.547,72	104.360,71	108.108,18	112.022,66	116.635,07	119.114,58	122.112,52	124.607,03	127.229,09	127.229,09	1.353.208,34	0,23%
Agua	4.127,00	4.905,88	4.909,58	5.162,45	5.166,31	5.170,25	3.527,76	3.544,17	3.560,92	3.578,02	3.595,48	3.613,30	50.861,10	0,01%
Municipal T S Generales/ Seg e Higi	16.245,00	16.245,00	16.745,00	19.719,50	19.855,50	19.855,50	23.923,40	24.273,00	24.273,00	27.962,40	28.562,40	28.562,40	266.222,10	0,04%
Limpieza/librería/mantenimiento	82.183,92	79.083,35	94.172,35	109.810,01	110.944,37	122.550,99	170.020,63	173.986,32	182.156,22	201.422,86	208.706,49	216.315,82	1.751.353,34	0,29%
Gastos generales	80.761,50	83.502,76	278.349,28	278.922,78	84.017,02	84.632,78	82.183,12	82.237,46	83.249,22	83.781,79	84.334,94	84.909,49	1.390.882,14	0,23%
Seguros	23.675,50	24.285,83	23.927,37	24.060,51	24.221,51	26.124,73	26.221,51	28.683,05	28.891,15	29.124,74	29.365,62	29.516,44	319.162,44	0,05%
Vuelos/Fletes	48.294,50	49.944,74	50.258,18	50.355,60	50.456,33	49.516,24	53.039,43	54.781,68	54.888,80	54.773,45	54.684,54	54.773,45	625.869,19	0,10%
Inversión	58.907,19	61.076,21	63.454,21	65.927,24	68.499,09	71.137,72	72.478,64	74.137,63	75.100,57	76.079,71	77.038,52	78.097,99	841.970,72	0,14%
Resultado sin costos indirectos	7.038.405,49	6.188.968,71	8.216.109,47	8.964.661,97	9.864.069,75	10.674.740,01	11.501.720,97	13.026.722,84	15.981.080,59	14.942.294,81	14.788.404,42	16.467.255,42	137.653.405,45	22,99%
Auditoría	307.233,37	321.532,54	332.946,20	334.062,49	346.443,35	349.616,15	364.049,76	365.287,12	379.058,75	380.333,30	393.593,22	394.953,31	4.271.134,73	0,71%
Gastos Bancarios y tarjetas	661.219,62	649.363,01	735.931,21	767.038,11	807.367,29	835.197,98	889.114,76	898.148,53	936.547,77	976.547,15	1.013.480,57	1.052.508,62	10.935.638,61	1,70%
Compras	56.977,38	59.654,88	61.784,80	61.828,78	63.543,80	63.590,01	66.188,72	66.237,27	68.261,59	68.342,59	70.284,45	70.338,04	777.002,31	0,13%
Administración	362.888,19	378.527,16	390.879,40	391.539,13	405.233,78	406.926,91	421.655,79	422.365,07	437.148,86	437.913,94	454.274,18	455.077,99	4.955.493,39	0,83%
Logística/Fletes	724.197,70	772.134,59	927.343,45	875.012,60	986.294,69	940.702,75	1.288.862,92	1.378.754,98	1.458.203,20	1.562.022,15	1.654.942,92	1.805.549,53	14.822.051,48	2,38%
Marketing	601.778,92	601.353,49	635.333,69	673.106,55	708.530,89	691.149,28	689.817,29	671.027,61	665.302,89	738.112,51	669.325,21	748.864,29	8.204.744,65	1,37%
Gerencia	609.088,88	571.984,70	622.055,95	624.140,99	660.109,19	663.721,95	617.789,80	673.464,20	681.957,74	683.375,92	691.595,39	693.465,69	7.868.774,40	1,31%
Personal Externo	94.240,20	96.586,21	99.073,94	101.550,79	104.089,56	106.651,79	102.919,33	105.492,32	108.129,63	110.802,25	116.411,62	125.959,69	1.259.569,93	0,21%
Sistemas	197.883,78	199.770,70	201.349,27	217.004,56	218.744,55	223.167,77	229.332,50	233.979,65	240.455,44	245.337,85	251.973,24	257.102,89	2.716.077,14	0,45%
RHH	235.399,22	248.619,58	248.933,88	256.025,87	258.206,20	256.591,03	263.040,52	263.234,71	263.893,79	270.071,81	277.484,75	277.699,10	3.118.026,46	0,52%
Resultado antes de intereses e impuestos	3.157.565,24	2.294.571,85	3.959.857,68	4.663.352,10	5.319.506,46	6.137.042,38	6.553.985,39	7.958.321,39	10.786.462,94	9.468.399,32	9.167.878,18	10.597.284,41	80.014.956,36	13,34%
Resultado Neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58.438.837,76	9,74%
Resultado % Mensual	5,88%	3,00%	6,03%	7,19%	8,08%	9,17%	9,13%	11,21%	15,29%	12,15%	10,91%	12,33%		
Resultados	35.637.055,54	33.981.723,23	40.888.288,94	43.139.455,35	45.688.103,58	48.307.515,90	51.142.100,60	53.589.603,52	56.818.364,62	60.236.386,59	63.491.423,18	66.989.906,05	599.949.936,90	
Costos Variables	23.153.839,09	22.054.191,48	26.478.567,82	27.979.678,31	29.588.309,88	31.288.100,07	33.129.067,17	34.858.007,65	37.024.742,01	39.325.822,42	41.546.822,42	43.957.822,59	390.431.066,21	
Contribución Marginal	12.483.216,45	11.927.531,75	14.409.713,12	15.239.777,03	16.084.793,70	17.009.415,83	18.222.974,97	19.705.515,22	22.897.717,35	21.988.138,16	21.988.138,16	22.888.559,02	240.793.119,73	
Costos fijos	10.638.315,24	10.906.488,04	11.936.901,89	12.112.123,75	12.394.248,32	12.579.517,97	13.541.504,83	13.699.483,63	14.208.775,95	14.666.366,78	15.261.280,91	15.827.219,27	157.767.652,57	
CMG/Ventas	35,029%	35,103%	35,242%	35,23%	35,21%	35,10%	34,956%	34,837%	34,746%	34,565%	34,41%	34,923%		
Costos Fijos/Ventas	29,852%	32,095%	29,194%	28,038%	27,146%	26,04%	26,478%	25,566%	25,007%	24,349%	24,037%	23,629%		
Diferencia entre Monto y Var/Cs/Fi	5,177%	3,005%	6,048%	7,194%	8,08%	9,170%	8,627%	9,300%	10,366%	10,528%	10,792%	10,92%		
Rentabilidad Esperada	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%	10,000%		
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	25,029%	25,103%	25,242%	25,23%	25,21%	25,10%	24,956%	24,837%	24,746%	24,565%	24,41%	24,923%		
Punto de Equilibrio (costo fijo/CMG - rentabilidad esperada)	42.504.374,43	43.452.414,13	47.290.065,35	48.004.150,27	49.142.440,92	49.897.744,22	53.991.582,33	54.889.647,16	57.208.875,21	59.345.065,89	62.127.301,13	64.815.199,88	633.027.280,36	
Punto de Equilibrio incluyendo la inversión por apertura	43.303.453,38	43.830.822,98	47.290.065,35	48.004.150,27	49.142.440,92	49.897.744,22	55.911.589,97	56.706.654,54	58.215.451,63	59.345.065,89	63.552.119,45	66.658.610,05	644.362.006,59	



Locales Comerciales	RESULTADO PRESUPUESTADO															
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	NOMINAL	%		
Costo de mercadería vendida	Ventas	27.766.244,49	26.167.556,91	31.821.570,95	33.666.829,14	35.597.722,32	37.688.363,83	39.416.786,86	40.642.902,93	42.523.049,39	44.451.975,82	46.062.803,18	47.745.804,81	493.530.607,61	100%	
	Costo de mercadería vendida	17.655.108,16	16.269.898,56	19.773.415,34	20.907.798,10	22.121.625,88	23.427.822,06	24.949.343,54	25.255.373,31	26.421.835,47	27.618.456,44	28.619.013,40	29.664.376,80	281.833.069,06	62%	
<b>Resultado Bruto</b>		10.501.133,33	9.897.658,35	12.048.155,61	12.759.031,04	13.476.096,44	14.266.541,77	14.927.443,32	15.387.527,69	16.101.213,92	16.833.519,38	17.443.789,78	18.081.428,01	171.697.538,55	37,86%	
Costos directos	Sueldos y Cargas sociales	2.851.103,93	3.058.954,82	3.172.583,51	3.172.583,51	3.307.531,90	3.307.531,90	3.548.882,91	3.449.922,72	3.576.156,77	3.576.156,77	3.801.656,92	3.801.656,92	40.613.732,99	9%	
	Premios y Comisiones	123.765,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	131.985,00	122.545,00	123.995,00	123.995,00	123.995,00	128.346,00	128.346,00	1.534.910,00	0,3%	
	Alquiler	1.015.384,00	1.015.918,00	1.015.918,00	1.015.918,00	987.409,00	992.929,00	1.088.080,00	1.056.280,00	1.062.680,00	1.062.680,00	1.091.180,00	1.091.180,00	12.492.574,00	2,8%	
	Llave	54.826,39	54.866,06	54.272,72	54.272,72	54.272,72	54.579,39	58.115,06	58.988,89	58.454,44	58.454,44	60.038,28	60.038,28	680.279,39	0,1%	
	Expensas/Carfou variable por ventas	52.410,00	59.545,50	83.630,21	88.269,99	93.119,17	92.667,24	130.233,68	141.660,63	145.501,93	156.139,93	168.427,23	181.660,15	1.392.765,66	0,3%	
	Electricidad	162.552,27	167.076,60	176.561,26	182.450,15	197.460,73	205.261,91	220.076,52	199.682,24	203.612,50	207.415,38	211.376,06	215.643,98	2.339.067,60	0,5%	
	Gas	3.400,00	3.536,00	3.677,44	3.824,54	3.977,52	4.136,62	3.889,22	2.960,85	3.079,28	3.202,45	3.330,55	3.463,77	42.448,24	0,0%	
	Teléfono e Internet	77.380,00	82.837,70	86.112,77	89.517,88	93.058,21	96.293,15	100.951,48	103.104,26	105.768,64	107.922,66	110.191,13	112.873,56	1.156.463,46	0,3%	
	Agua	3.941,00	4.716,00	4.716,00	4.965,10	4.965,10	4.965,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	2.740,10	44.708,90	0,0%	
	Dispense/Agua	16.245,00	16.245,00	16.245,00	19.719,50	19.655,50	19.855,50	23.923,40	24.273,00	24.273,00	24.273,00	27.962,40	28.562,40	28.562,40	266.222,10	0,1%
	Municipal TS Generales	81.430,42	78.315,35	93.389,55	100.012,10	110.131,03	122.388,28	160.222,98	173.882,25	181.335,40	200.584,94	207.851,11	215.442,62	1.742.306,04	0,4%	
	Impieza/Librería/mantenimiento	75.104,00	77.235,00	272.468,96	272.927,56	77.904,50	78.400,52	80.460,12	80.478,56	81.453,68	81.948,84	82.463,81	82.999,37	82.999,37	1.344.344,91	0,3%
	Gastos generales	22.870,00	23.476,73	23.094,40	23.213,38	23.359,91	23.512,31	24.199,67	25.557,08	25.756,78	25.935,37	26.121,11	26.314,27	293.405,02	0,1%	
	Seguros	47.287,00	48.917,00	49.211,00	49.287,96	49.888,00	49.451,24	51.907,81	53.627,84	53.721,47	53.448,85	53.550,13	53.655,45	613.483,75	0,1%	
	Viajeros/fletes	58.907,19	61.076,21	63.454,21	65.927,24	68.999,09	71.173,72	72.478,64	74.137,63	75.100,57	76.079,71	77.038,52	78.079,99	841.970,72	0,2%	
Inversion	200.000,00	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00	950.000,00	250.000,00	0,00	0,00	350.000,00	450.000,00	2.800.000,00	0,6%	
<b>Resultado sin costos indirectos</b>	5.954.554,13	5.012.457,38	6.800.335,57	7.454.156,42	8.233.199,06	9.010.954,89	9.242.762,73	9.817.872,59	10.377.584,34	11.068.852,50	11.390.902,44	11.999.284,14	106.282.916,18	23,6%		
Costos indirectos	Auditoría	307.233,37	321.532,54	332.946,20	334.062,49	348.449,35	349.616,15	364.054,94	365.287,12	379.058,75	380.333,30	393.598,22	394.953,31	4.271.214,73	0,9%	
	Gastos Bancarios y tarjetas	620.000,75	604.471,24	683.086,38	712.149,82	742.976,41	775.712,41	798.123,66	819.762,53	849.996,56	880.980,20	907.998,72	935.994,91	9.311.133,60	2,1%	
	Compras	46.745,99	48.976,66	50.725,32	50.761,43	52.169,46	52.207,40	54.300,80	56.059,18	56.101,06	57.747,53	57.703,54	57.703,54	631.918,89	0,1%	
	Administración	297.931,20	310.770,80	320.911,90	321.463,62	333.517,93	334.066,99	346.179,40	346.771,27	358.899,21	359.527,34	372.959,10	373.619,03	4.076.633,89	0,9%	
	Logística/Fletes	280.336,73	288.974,11	293.762,74	298.671,08	306.795,26	311.952,09	456.995,03	479.009,65	483.362,38	505.415,72	520.204,68	553.548,88	4.779.028,16	1,1%	
	Marketing	496.827,79	452.052,91	472.664,12	518.950,66	629.351,27	531.541,20	518.982,44	505.872,38	495.091,16	567.994,95	481.338,52	560.860,08	6.226.547,46	1,4%	
	Gerencia	427.734,52	400.288,49	435.824,16	438.888,69	463.476,43	464.605,36	470.238,86	471.424,94	477.117,02	478.563,15	484.116,77	485.425,98	5.495.514,38	1,2%	
	Personal externo	77.420,30	79.355,81	81.339,70	83.373,20	85.457,53	87.593,96	83.373,20	85.457,53	87.593,96	89.783,81	92.028,41	94.329,12	1.027.106,52	0,2%	
	Sistemas	171.033,48	172.654,04	173.926,68	187.568,71	189.033,44	192.844,56	198.178,01	202.382,07	207.784,64	211.991,40	217.730,39	222.150,12	2.347.077,51	0,5%	
	RRHH	220.522,69	227.378,27	232.763,92	238.957,48	229.125,78	238.443,66	244.627,68	244.808,28	251.001,22	251.190,96	258.080,82	258.260,16	2.905.140,94	0,6%	
<b>Resultado operativo de sucursales</b>	2.908.767,76	2.106.002,52	3.722.384,36	4.271.309,23	4.882.852,18	5.672.351,11	5.712.688,57	6.242.910,01	6.721.620,24	7.287.150,62	7.605.188,29	8.062.295,21	65.185.600,10	14,6%		
<b>Resultado Neto</b>	1.196.382,83	1.046.149,58	2.476.743,32	2.966.723,97	3.493.128,68	4.233.930,16	4.212.452,50	4.707.404,38	5.134.333,92	5.626.480,73	5.891.587,42	6.293.491,74	47.882.809,22	10,6%		
Resultados	Ventas	27.766.244,49	26.167.556,91	31.821.570,95	33.666.829,14	35.597.722,32	37.688.363,83	39.416.786,86	40.642.902,93	42.523.049,39	44.451.975,82	46.062.803,18	47.745.804,81	453.530.607,61		
	Costos Variables	17.265.108,16	16.269.898,56	19.773.415,34	20.907.798,10	22.121.625,88	23.427.822,06	24.949.343,54	25.255.373,31	26.421.835,47	27.618.456,44	28.619.013,40	29.664.376,80	281.833.069,06		
	Contribución Marginal	10.501.133,33	9.897.658,35	12.048.155,61	12.759.031,04	13.476.096,44	14.266.541,77	14.927.443,32	15.387.527,69	16.101.213,92	16.833.519,38	17.443.789,78	18.081.428,01	171.697.538,55		
	Costos fijos	8.704.750,50	8.851.508,77	9.571.412,29	9.772.307,07	9.982.567,76	10.039.611,61	10.704.990,82	10.880.122,25	10.966.879,99	11.207.038,64	11.552.202,36	11.787.936,27	123.814.729,33		
	CING Ventas	37,820%	37,824%	37,862%	37,859%	37,857%	37,854%	37,838%	37,860%	37,865%	37,869%	37,870%	37,870%	37,858%		
	Costos Fijos/Ventas	31,350%	33,826%	30,078%	29,045%	28,044%	26,620%	27,158%	26,728%	25,790%	25,212%	25,079%	24,689%	27,300%		
	Diferencia entre Monto y Vtas./C.F.	6,470%	3,998%	7,783%	8,815%	9,813%	11,236%	10,700%	11,582%	12,074%	12,657%	12,790%	13,181%	10,558%		
	Rentabilidad Esperada	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%		
	Diferencia entre CING y rentabilidad esperada	29,820%	29,824%	29,862%	29,859%	29,857%	29,854%	29,838%	29,860%	29,865%	29,869%	29,870%	29,870%	29,858%		
	Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	29.191.189,60	29.678.988,61	32.052.577,95	32.772.994,99	33.436.356,52	33.603.620,16	35.832.896,94	35.766.957,87	36.721.914,61	37.520.633,74	38.075.477,30	39.463.878,31	414.678.817,90		



Categoría	Presupuestado												RESULTADO		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		TOTAL	%
Costo de mercadería vendida	Ventas	6.333.759,34	6.680.620,24	7.811.730,99	8.167.930,36	8.540.308,97	8.929.997,24	9.659.874,03	10.886.944,24	12.027.000,94	13.273.188,53	14.655.812,34	16.182.459,46	173.443.296,68	100,0%
	Costo de mercadería vendida	4.017.612,37	4.375.886,26	5.116.883,80	5.349.974,73	5.599.937,37	5.848.951,69	6.458.217,49	7.130.948,48	7.873.755,61	8.693.938,49	9.599.557,08	10.599.510,95	80.658.899,33	65,5%
	Resultado Bruto	2.316.146,97	2.304.813,98	2.695.047,19	2.817.925,62	2.946.406,59	3.080.745,55	3.401.656,54	3.755.995,76	4.147.245,32	4.579.250,04	5.056.255,26	5.592.948,51	42.884.437,36	34,5%
	Comision Mercado Libre	429.363,15	467.649,42	546.821,17	571.753,02	597.821,63	625.078,81	690.191,18	762.086,10	841.470,07	929.123,20	1.025.906,86	1.132.772,16	8.620.030,77	7,0%
	Sueldos y Cargos sociales	276.545,81	290.373,10	301.158,38	301.158,38	301.158,38	346.332,14	276.545,81	290.373,10	301.158,38	301.158,38	301.158,38	346.332,14	3.693.452,40	3,0%
	Premios y comisiones	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	134.000,00	0,1%
	Aquiler	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	10.875,00	130.500,00	0,1%
	Electricidad	1.580,50	1.613,48	1.647,04	1.680,35	1.716,38	1.752,14	1.788,64	1.825,91	1.863,95	1.902,78	1.942,42	1.982,89	21.297,42	0,0%
	Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
	Teléfono e Internet	13.238,50	13.514,30	13.795,85	14.083,26	14.376,66	14.676,18	14.981,93	15.294,06	15.612,68	15.937,95	16.269,99	16.608,95	178.390,31	0,1%
	Agua	174,00	177,63	181,33	185,10	188,96	192,90	196,91	201,02	205,21	209,48	213,84	218,30	2.344,67	0,0%
	Tgeneral	137,75	140,62	143,55	146,54	149,59	152,71	155,89	159,14	162,45	165,84	169,29	172,82	1.856,20	0,0%
	Seguridad e Higiene	696,00	710,50	725,30	740,41	755,84	771,58	787,66	804,07	820,82	837,92	855,38	873,20	9.378,68	0,0%
Seguros	942,50	962,14	982,18	1.002,64	1.023,53	1.044,85	1.066,62	1.088,84	1.111,53	1.134,68	1.158,32	1.182,46	12.700,30	0,0%	
Librería	1.522,50	1.554,22	1.586,60	1.619,65	1.653,40	1.687,84	1.723,00	1.758,90	1.795,54	1.832,95	1.871,14	1.910,12	20.515,66	0,0%	
limpieza	3.117,50	3.182,45	3.248,75	3.316,43	3.385,52	3.456,06	3.528,06	3.601,56	3.676,59	3.753,19	3.831,38	3.911,20	42.008,67	0,0%	
Gastos Mantenimiento	652,50	666,09	679,97	694,14	708,60	723,36	738,43	753,81	769,52	785,55	801,92	818,62	8.792,51	0,0%	
Gastos generales de oficina	2.218,50	2.284,72	2.311,90	2.380,06	2.409,23	2.469,43	2.510,66	2.562,97	2.616,36	2.670,87	2.726,51	2.783,32	29.894,54	0,0%	
Resultado sin costos indirectos	1.399.082,76	1.505.135,38	1.804.880,17	1.902.380,61	2.004.183,98	2.065.425,59	2.388.566,74	2.651.611,30	2.951.107,22	3.295.882,26	3.675.474,82	4.069.607,35	29.659.275,03	24,1%	
Gastos Bancarios y tarjetas	41.218,86	44.893,77	52.494,83	54.888,29	57.390,88	60.007,57	70.991,09	78.386,00	86.551,21	95.566,96	105.521,85	116.513,71	864.425,01	0,7%	
Compras	8.714,42	9.127,20	9.453,07	9.459,80	9.722,20	9.729,27	10.126,87	10.134,30	10.447,08	10.454,89	10.753,52	10.761,72	118.884,35	0,1%	
Administración	55.524,89	57.914,66	59.804,55	59.995,49	62.153,77	62.299,82	64.513,34	64.642,75	66.883,77	67.000,83	69.503,95	69.626,93	759.713,75	0,6%	
Logística/Fletes	430.545,77	469.331,42	619.616,56	562.380,39	575.095,72	614.666,09	780.257,34	824.299,81	898.911,66	976.848,02	1.050.687,72	1.162.106,55	8.944.397,06	7,3%	
Marketing	123.089,17	136.882,07	150.241,82	141.277,35	145.811,22	146.227,33	161.942,63	151.229,02	155.792,37	156.262,50	173.016,72	173.016,72	1.814.788,91	1,5%	
Gerencia	152.762,33	142.960,18	155.651,49	156.033,25	165.527,20	165.990,49	167.902,80	168.366,05	170.388,94	170.848,98	172.898,94	173.866,42	1.965.683,71	1,6%	
Personal Externo	14.427,90	14.788,60	15.158,31	15.053,27	15.925,70	16.323,84	16.702,80	17.120,37	17.548,38	17.956,48	18.405,39	18.865,52	198.780,58	0,2%	
Sistemas	24.433,35	24.664,86	24.846,67	26.795,53	27.004,78	27.549,22	28.311,14	28.883,15	29.683,52	30.284,49	31.104,34	31.735,73	335.286,79	0,3%	
RHH	14.001,44	14.436,72	14.778,66	16.120,15	16.131,50	17.947,37	18.412,94	18.426,43	18.892,57	18.906,85	19.423,93	19.438,94	206.917,39	0,2%	
Resultado antes de intereses e impuestos	504.390,62	590.136,92	702.784,21	859.930,10	929.420,98	945.301,55	1.084.366,23	1.230.141,41	1.496.997,73	1.751.737,27	2.024.138,55	2.274,075,11	14.453.440,50	11,7%	
Resultado Neto	304.113,52	376.461,72	461.386,81	609.816,54	670.183,23	676.523,97	797.799,32	973.411,28	1.152.483,20	1.376.544,15	1.615.091,15	1.837.604,95	10.836.429,73	8,8%	
Ventas	6.133.759,34	6.680.620,24	7.811.730,99	8.167.930,36	8.540.308,97	8.929.997,24	9.659.874,03	10.886.944,24	12.027.000,94	13.273.188,53	14.655.812,34	16.182.459,46	123.443.296,68		
Costos Variables	4.446.975,52	4.843.449,67	5.663.504,97	5.921.727,76	6.191.724,00	6.474.030,50	7.148.408,67	7.893.034,58	8.715.225,68	9.623.061,69	10.625.463,99	11.732.333,11	89.278.890,09		
Contribución Marginal	1.686.783,82	1.837.170,57	2.148.226,02	2.246.172,60	2.348.584,97	2.455.666,74	2.711.465,36	2.993.919,67	3.305.775,26	3.650.126,85	4.030.348,39	4.450.126,35	33.864.406,59		
Costos fijos	1.382.670,30	1.460.708,85	1.686.829,22	1.636.336,06	1.678.401,74	1.779.142,77	1.918.666,04	2.020.498,39	2.153.292,05	2.273.582,70	2.415.257,24	2.622.571,50	23.027.976,85		
CMG Ventas	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%		
Costos Fijos/Ventas	22,542%	21,865%	21,594%	20,034%	19,653%	19,924%	18,559%	17,913%	17,129%	16,480%	16,206%	15,700%	18,700%		
Diferencia entre Monto y Vtas./Cs.Fi.	4,958%	5,635%	5,936%	7,466%	7,847%	7,569%	8,041%	8,941%	9,587%	10,371%	11,020%	11,294%	8,300%		
Rentabilidad Esperada	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%	7,000%		
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%	20,500%		
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	6.744.733,16	7.125.409,00	8.228.435,21	7.982.226,69	8.187.325,54	8.678.745,21	9.399.346,54	9.956.089,72	10.933.863,67	11.090.647,30	11.781.742,66	12.793.031,71	112.331.594,40		





Francias	RESULTADO													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	%
Ventas	1.737.054,71	1.133.546,08	1.254.997,00	1.385.725,83	1.530.072,30	1.689.454,83	1.865.499,71	2.059.756,34	2.274.314,29	2.511.222,03	2.772.807,66	3.061.641,79	23.276.033,60	100%
Costo de mercadería vendida	1.441.755,41	940.843,75	1.041.647,51	1.150.152,46	1.269.960,01	1.402.247,51	1.548.314,96	1.709.597,76	1.887.680,86	2.084.314,29	2.301.430,36	2.541.162,69	19.319.007,06	83,00%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>295.299,30</b>	<b>192.702,33</b>	<b>213.349,49</b>	<b>235.573,40</b>	<b>260.112,29</b>	<b>287.207,32</b>	<b>317.184,75</b>	<b>350.158,58</b>	<b>386.633,43</b>	<b>426.907,75</b>	<b>471.377,30</b>	<b>520.479,10</b>	<b>3.956.925,54</b>	<b>17,00%</b>
Sueldos y Cargas sociales	50.739,79	53.216,78	55.255,63	55.255,63	55.255,63	63.543,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	333.327,45	1,43%
Alquiler	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00	0,04%
Llave	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Expensas/Carbur variable por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Electricidad	109,00	111,27	113,59	115,96	118,37	120,84	123,35	125,92	128,55	131,23	133,96	136,75	1.468,79	0,01%
Gas	0,00	0,00	2,00	3,00	4,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	7,00	49,00	0,00%
Teléfono e Internet	620,00	632,92	646,10	659,56	673,30	687,33	701,65	716,27	731,19	746,42	761,97	777,85	8.394,57	0,04%
Agua	12,00	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	12,25	146,75	0,00%
Dispenser Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Municipal TS Generales	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	690,00	0,00%
Limpeza/librería/mantenimiento	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00	4.380,00	0,02%
Gastos generales	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	153,00	1.836,00	0,01%
Seguros	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00	0,00%
<b>Resultado sin costos indirectos</b>	<b>242.428,01</b>	<b>137.279,12</b>	<b>155.929,42</b>	<b>178.336,49</b>	<b>202.659,23</b>	<b>221.447,42</b>	<b>314.892,00</b>	<b>347.907,64</b>	<b>384.365,94</b>	<b>424.621,35</b>	<b>469.072,62</b>	<b>518.154,76</b>	<b>3.596.893,98</b>	<b>15,65%</b>
Auditoría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Gastos Bancarios y tarjetas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Compras	1.480,37	1.551,03	1.686,40	1.607,55	1.652,14	1.653,34	1.720,91	1.722,17	1.775,32	1.776,65	1.827,40	1.828,79	20.202,06	0,09%
Administración	9.435,09	9.844,71	10.162,86	10.180,02	10.562,08	10.580,10	10.963,05	10.963,05	11.365,87	11.385,76	11.811,13	11.832,03	129.080,75	0,55%
Logística/Planes	13.315,19	13.829,07	13.904,16	13.981,13	14.403,70	14.494,56	14.610,56	14.445,52	14.929,15	14.929,15	14.929,15	14.929,15	184.050,52	0,79%
Marketing	11.881,96	12.420,51	12.807,75	12.878,54	13.368,41	13.400,76	13.892,23	13.926,21	14.419,36	14.455,07	14.949,98	14.987,49	163.428,28	0,70%
Gerencia	28.592,04	28.592,04	31.130,30	31.207,05	33.005,46	33.186,10	33.588,49	33.673,21	34.079,79	34.188,80	34.579,77	34.673,28	390.576,31	1,68%
Personal Externo	2.392,00	2.451,80	2.519,92	2.490,32	2.706,33	2.773,99	2.843,34	2.914,42	2.987,28	3.061,96	3.138,51	3.216,97	33.708,84	0,14%
Sistemas	9.162,51	9.249,32	9.317,50	10.048,32	10.126,79	10.330,96	10.616,68	10.831,18	11.131,32	11.356,68	11.664,13	11.900,90	125.736,30	0,54%
RHH	875,09	1.804,59	1.393,30	948,24	948,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.984,13	0,03%
<b>Resultado antes de intereses e impuestos</b>	<b>165.293,76</b>	<b>57.539,06</b>	<b>72.993,22</b>	<b>94.653,33</b>	<b>115.784,41</b>	<b>135.037,62</b>	<b>189.656,74</b>	<b>198.431,87</b>	<b>232.677,85</b>	<b>268.648,02</b>	<b>307.051,19</b>	<b>351.820,99</b>	<b>2.169.580,05</b>	<b>9,32%</b>
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	95.703,27	100.464,03	105.720,70	111.524,94	117.933,79	125.000,22	656.356,95	2,82%
Intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
<b>Resultado Neto</b>	<b>165.293,76</b>	<b>57.539,06</b>	<b>72.993,22</b>	<b>94.653,33</b>	<b>115.784,41</b>	<b>135.037,62</b>	<b>75.953,47</b>	<b>97.967,84</b>	<b>126.957,15</b>	<b>157.123,08</b>	<b>189.117,40</b>	<b>226.820,77</b>	<b>1.513.223,09</b>	<b>6,50%</b>
Ventas	1.737.054,71	1.133.546,08	1.254.997,00	1.385.725,83	1.530.072,30	1.689.454,83	1.865.499,71	2.059.756,34	2.274.314,29	2.511.222,03	2.772.807,66	3.061.641,79	23.276.033,60	
Costos Variables	1.441.755,41	940.843,75	1.041.647,51	1.150.152,46	1.269.960,01	1.402.247,51	1.548.314,96	1.709.597,76	1.887.680,86	2.084.314,29	2.301.430,36	2.541.162,69	19.319.007,06	
Contribución Marginal	295.299,30	192.702,33	213.349,49	235.573,40	260.112,29	287.207,32	317.184,75	350.158,58	386.633,43	426.907,75	471.377,30	520.479,10	3.956.925,54	
Costos fijos	130.005,54	135.163,78	140.356,27	140.928,07	144.327,88	152.169,70	243.171,28	252.190,74	259.676,28	269.784,67	282.259,90	293.668,34	2.443.702,45	
CMG/Ventas	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	17,00%	
Costos fijos/Ventas	7,48%	11,92%	11,18%	10,17%	9,43%	9,00%	13,03%	12,24%	11,41%	10,74%	10,18%	9,59%	10,49%	
Diferencia entre Margen y Vtas/Cs Fi	9,51%	5,07%	5,81%	6,83%	7,57%	7,99%	3,96%	4,75%	5,52%	6,27%	6,82%	7,40%	6,50%	
Rentabilidad Esperada	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	1.000.042,63	1.099.721,35	1.079.663,64	1.084.662,08	1.110.244,45	1.170.536,16	1.870.548,30	1.939.928,73	1.997.509,88	2.075.266,69	2.171.230,03	2.258.987,21	18.971.711,15	



Subcuenta	Presupuesto												TOTAL	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Real	Rto %	Presupuesto	Febrero	Presupuesto	Marzo	Presupuesto	Abril	Presupuesto	Mayo	Presupuesto	Junio			Presupuesto	Julio	Presupuesto	Agosto	Presupuesto	Septiembre	Presupuesto	Octubre	Presupuesto	Noviembre	Presupuesto	Diciembre	Presupuesto																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<b>Subcuenta Bernal</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
Ventas Por/Local	82.347,77	100%	82.347,77	355.672,67	555.027,50	598.734,79	670.027,88	749.870,06	827.957,27	914.156,45	1.009.381,08	1.114.524,94	1.230.621,29	1.358.811,00	1.447.090,70	1.574.241,21	1.700.910,70	1.828.100,00	1.955.290,00	2.082.480,00	2.209.670,00	2.336.860,00	2.464.050,00	2.591.240,00	2.718.430,00	2.845.620,00	2.972.810,00	3.100.000,00	3.227.190,00	3.354.380,00	3.481.570,00	3.608.760,00	3.735.950,00	3.863.140,00	3.990.330,00	4.117.520,00	4.244.710,00	4.371.900,00	4.500.000,00	4.627.190,00	4.754.380,00	4.881.570,00	5.008.760,00	5.135.950,00	5.263.140,00	5.390.330,00	5.517.520,00	5.644.710,00	5.771.900,00	5.900.000,00	6.027.190,00	6.154.380,00	6.281.570,00	6.408.760,00	6.535.950,00	6.663.140,00	6.790.330,00	6.917.520,00	7.044.710,00	7.171.900,00	7.299.000,00	7.426.190,00	7.553.380,00	7.680.570,00	7.807.760,00	7.934.950,00	8.062.140,00	8.189.330,00	8.316.520,00	8.443.710,00	8.570.900,00	8.698.000,00	8.825.190,00	8.952.380,00	9.079.570,00	9.206.760,00	9.333.950,00	9.461.140,00	9.588.330,00	9.715.520,00	9.842.710,00	9.969.900,00	10.097.000,00	10.224.190,00	10.351.380,00	10.478.570,00	10.605.760,00	10.732.950,00	10.860.140,00	10.987.330,00	11.114.520,00	11.241.710,00	11.368.900,00	11.496.000,00	11.623.190,00	11.750.380,00	11.877.570,00	12.004.760,00	12.131.950,00	12.259.140,00	12.386.330,00	12.513.520,00	12.640.710,00	12.767.900,00	12.895.000,00	13.022.190,00	13.149.380,00	13.276.570,00	13.403.760,00	13.530.950,00	13.658.140,00	13.785.330,00	13.912.520,00	14.039.710,00	14.166.900,00	14.294.000,00	14.421.190,00	14.548.380,00	14.675.570,00	14.802.760,00	14.929.950,00	15.057.140,00	15.184.330,00	15.311.520,00	15.438.710,00	15.565.900,00	15.693.000,00	15.820.190,00	15.947.380,00	16.074.570,00	16.201.760,00	16.328.950,00	16.456.140,00	16.583.330,00	16.710.520,00	16.837.710,00	16.964.900,00	17.092.000,00	17.219.190,00	17.346.380,00	17.473.570,00	17.600.760,00	17.727.950,00	17.855.140,00	17.982.330,00	18.109.520,00	18.236.710,00	18.363.900,00	18.491.000,00	18.618.190,00	18.745.380,00	18.872.570,00	19.000.000,00	19.127.190,00	19.254.380,00	19.381.570,00	19.508.760,00	19.635.950,00	19.763.140,00	19.890.330,00	20.017.520,00	20.144.710,00	20.271.900,00	20.399.000,00	20.526.190,00	20.653.380,00	20.780.570,00	20.907.760,00	21.034.950,00	21.162.140,00	21.289.330,00	21.416.520,00	21.543.710,00	21.670.900,00	21.798.000,00	21.925.190,00	22.052.380,00	22.179.570,00	22.306.760,00	22.433.950,00	22.561.140,00	22.688.330,00	22.815.520,00	22.942.710,00	23.069.900,00	23.197.000,00	23.324.190,00	23.451.380,00	23.578.570,00	23.705.760,00	23.832.950,00	23.960.140,00	24.087.330,00	24.214.520,00	24.341.710,00	24.468.900,00	24.596.000,00	24.723.190,00	24.850.380,00	24.977.570,00	25.104.760,00	25.231.950,00	25.359.140,00	25.486.330,00	25.613.520,00	25.740.710,00	25.867.900,00	25.995.000,00	26.122.190,00	26.249.380,00	26.376.570,00	26.503.760,00	26.630.950,00	26.758.140,00	26.885.330,00	27.012.520,00	27.139.710,00	27.266.900,00	27.394.000,00	27.521.190,00	27.648.380,00	27.775.570,00	27.902.760,00	28.029.950,00	28.157.140,00	28.284.330,00	28.411.520,00	28.538.710,00	28.665.900,00	28.793.000,00	28.920.190,00	29.047.380,00	29.174.570,00	29.301.760,00	29.428.950,00	29.556.140,00	29.683.330,00	29.810.520,00	29.937.710,00	30.064.900,00	30.192.000,00	30.319.190,00	30.446.380,00	30.573.570,00	30.700.760,00	30.827.950,00	30.955.140,00	31.082.330,00	31.209.520,00	31.336.710,00	31.463.900,00	31.591.000,00	31.718.190,00	31.845.380,00	31.972.570,00	32.099.760,00	32.226.950,00	32.354.140,00	32.481.330,00	32.608.520,00	32.735.710,00	32.862.900,00	32.990.000,00	33.117.190,00	33.244.380,00	33.371.570,00	33.498.760,00	33.625.950,00	33.753.140,00	33.880.330,00	34.007.520,00	34.134.710,00	34.261.900,00	34.389.000,00	34.516.190,00	34.643.380,00	34.770.570,00	34.897.760,00	35.024.950,00	35.152.140,00	35.279.330,00	35.406.520,00	35.533.710,00	35.660.900,00	35.788.000,00	35.915.190,00	36.042.380,00	36.169.570,00	36.296.760,00	36.423.950,00	36.551.140,00	36.678.330,00	36.805.520,00	36.932.710,00	37.060.000,00	37.187.190,00	37.314.380,00	37.441.570,00	37.568.760,00	37.695.950,00	37.823.140,00	37.950.330,00	38.077.520,00	38.204.710,00	38.331.900,00	38.459.000,00	38.586.190,00	38.713.380,00	38.840.570,00	38.967.760,00	39.094.950,00	39.222.140,00	39.349.330,00	39.476.520,00	39.603.710,00	39.730.900,00	39.858.000,00	39.985.190,00	40.112.380,00	40.239.570,00	40.366.760,00	40.493.950,00	40.621.140,00	40.748.330,00	40.875.520,00	41.002.710,00	41.129.900,00	41.257.000,00	41.384.190,00	41.511.380,00	41.638.570,00	41.765.760,00	41.892.950,00	42.020.140,00	42.147.330,00	42.274.520,00	42.401.710,00	42.528.900,00	42.656.000,00	42.783.190,00	42.910.380,00	43.037.570,00	43.164.760,00	43.291.950,00	43.419.140,00	43.546.330,00	43.673.520,00	43.800.710,00	43.927.900,00	44.055.000,00	44.182.190,00	44.309.380,00	44.436.570,00	44.563.760,00	44.690.950,00	44.818.140,00	44.945.330,00	45.072.520,00	45.199.710,00	45.326.900,00	45.454.000,00	45.581.190,00	45.708.380,00	45.835.570,00	45.962.760,00	46.089.950,00	46.217.140,00	46.344.330,00	46.471.520,00	46.598.710,00	46.725.900,00	46.853.000,00	46.980.190,00	47.107.380,00	47.234.570,00	47.361.760,00	47.488.950,00	47.616.140,00	47.743.330,00	47.870.520,00	47.997.710,00	48.124.900,00	48.252.000,00	48.379.190,00	48.506.380,00	48.633.570,00	48.760.760,00	48.887.950,00	49.015.140,00	49.142.330,00	49.269.520,00	49.396.710,00	49.523.900,00	49.651.000,00	49.778.190,00	49.905.380,00	50.032.570,00	50.159.760,00	50.286.950,00	50.414.140,00	50.541.330,00	50.668.520,00	50.795.710,00	50.922.900,00	51.050.000,00	51.177.190,00	51.304.380,00	51.431.570,00	51.558.760,00	51.685.950,00	51.813.140,00	51.940.330,00	52.067.520,00	52.194.710,00	52.321.900,00	52.449.000,00	52.576.190,00	52.703.380,00	52.830.570,00	52.957.760,00	53.084.950,00	53.212.140,00	53.339.330,00	53.466.520,00	53.593.710,00	53.720.900,00	53.848.000,00	53.975.190,00	54.102.380,00	54.229.570,00	54.356.760,00	54.483.950,00	54.611.140,00	54.738.330,00	54.865.520,00	54.992.710,00	55.119.900,00	55.247.000,00	55.374.190,00	55.501.380,00	55.628.570,00	55.755.760,00	55.882.950,00	56.010.140,00	56.137.330,00	56.264.520,00	56.391.710,00	56.518.900,00	56.646.000,00	56.773.190,00	56.900.380,00	57.027.570,00	57.154.760,00	57.281.950,00	57.409.140,00	57.536.330,00	57.663.520,00	57.790.710,00	57.917.900,00	58.045.000,00	58.172.190,00	58.299.380,00	58.426.570,00	58.553.760,00	58.680.950,00	58.808.140,00	58.935.330,00	59.062.520,00	59.189.710,00	59.316.900,00	59.444.000,00	59.571.190,00	59.698.380,00	59.825.570,00	59.952.760,00	60.079.950,00	60.207.140,00	60.334.330,00	60.461.520,00	60.588.710,00	60.715.900,00	60.843.000,00	60.970.190,00	61.097.380,00	61.224.570,00	61.351.760,00	61.478.950,00	61.606.140,00	61.733.330,00	61.860.520,00	61.987.710,00	62.114.900,00	62.242.000,00	62.369.190,00	62.496.380,00	62.623.570,00	62.750.760,00	62.877.950,00	63.005.140,00	63.132.330,00	63.259.520,00	63.386.710,00	63.513.900,00	63.641.000,00	63.768.190,00	63.895.380,00	64.022.570,00	64.149.760,00	64.276.950,00	64.404.140,00	64.531.330,00	64.658.520,00	64.785.710,00	64.912.900,00	65.040.000,00	65.167.190,00	65.294.380,00	65.421.570,00	65.548.760,00	65.675.950,00	65.803.140,00	65.930.330,00	66.057.520,00	66.184.710,00	66.311.900,00	66.439.000,00	66.566.190,00	66.693.380,00	66.820.570,00	66.947.760,00	67.074.950,00	67.202.140,00	67.329.330,00	67.456.520,00	67.583.710,00	67.710.900,00	67.838.000,00	67.965.190,00	68.092.380,00	68.219.570,00	68.346.760,00	68.473.950,00	68.601.140,00	68.728.330,00	68.855.520,00	68.982.710,00	69.109.900,00	69.237.000,00	69.364.190,00	69.491.380,00	69.618.570,00	69.745.760,00	69.872.950,00	69.999.140,00	70.126.330,00	70.253.520,00	70.380.710,00	70.507.900,00	70.635.000,00	70.762.190,00	70.889.380,00	71.016.570,00	71.143.760,00	71.270.950,00	71.398.140,00	71.525.330,00	71.652.520,00	71.779.710,00	71.906.900,00	72.034.000,00	72.161.190,00	72.288.380,00	72.415.570,00	72.542.760,00	72.669.950,00	72.797.140,00	72.924.330,00	73.051.520,00	73.178.710,00	73.305.900,00	73.433.000,00	73.560.190,00	73.687.380,00	73.814.570,00	73.941.760,00	74.068.950,00	74.196.140,00	74.323.330,00	74.450.520,00	74.577.710,00	74.704.900,00	74.832.000,00	74.959.190,00	75.086.380,00	75.213.570,00	75.340.760,00	75.467.950,00	75.595.140,00	75.722.330,00	75.849.520,00	75.976.710,00	76.103.900,00	76.231.000,00	76.358.190,00	76.485.380,00	76.612.570,00	76.739.760,00	76.866.950,00	76.994.140,00	77.121.330,00	77.248.520,00	77.375.710,00	77.502.900,00	77.630.000,00	77.757.190,00	77.884.380,00	78.011.570,00	78.138.760,00	78.265.950,00	78.393.140,00	78.520.330,00	78.647.520,00	78.774.710,00	78.901.900,00	79.029.000,00	79.156.190,00	79









Sucesal Mataderos	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Resultado Presupuestado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	TOTAL	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
Costo de mercadería vendida	388.664,4	321.967,19	462.629,67	517.716,34	579.932,33	646.346,69	668.879,74	690.060,93	711.912,86	734.456,77	757.714,55	781.708,86	7.422.922,38	7.267.693,43	7.469.025,31	7.669.599,29	7.876.129,17	8.082.724,17	8.289.273,16	8.495.922,15	8.702.574,14	8.909.225,13	9.115.876,12	9.322.527,11	9.529.178,10	9.735.829,09	9.942.479,08	10.149.129,07	10.355.779,06	10.562.429,05	10.769.079,04	10.975.729,03	11.182.379,02	11.389.029,01	11.595.679,00	11.802.329,00	12.008.979,00	12.215.629,00	12.422.279,00	12.628.929,00	12.835.579,00	13.042.229,00	13.248.879,00	13.455.529,00	13.662.179,00	13.868.829,00	14.075.479,00	14.282.129,00	14.488.779,00	14.695.429,00	14.902.079,00	15.108.729,00	15.315.379,00	15.522.029,00	15.728.679,00	15.935.329,00	16.141.979,00	16.348.629,00	16.555.279,00	16.761.929,00	16.968.579,00	17.175.229,00	17.381.879,00	17.588.529,00	17.795.179,00	18.001.829,00	18.208.479,00	18.415.129,00	18.621.779,00	18.828.429,00	19.035.079,00	19.241.729,00	19.448.379,00	19.655.029,00	19.861.679,00	20.068.329,00	20.274.979,00	20.481.629,00	20.688.279,00	20.894.929,00	21.101.579,00	21.308.229,00	21.514.879,00	21.721.529,00	21.928.179,00	22.134.829,00	22.341.479,00	22.548.129,00	22.754.779,00	22.961.429,00	23.168.079,00	23.374.729,00	23.581.379,00	23.788.029,00	23.994.679,00	24.201.329,00	24.407.979,00	24.614.629,00	24.821.279,00	25.027.929,00	25.234.579,00	25.441.229,00	25.647.879,00	25.854.529,00	26.061.179,00	26.267.829,00	26.474.479,00	26.681.129,00	26.887.779,00	27.094.429,00	27.301.079,00	27.507.729,00	27.714.379,00	27.921.029,00	28.127.679,00	28.334.329,00	28.540.979,00	28.747.629,00	28.954.279,00	29.160.929,00	29.367.579,00	29.574.229,00	29.780.879,00	29.987.529,00	30.194.179,00	30.400.829,00	30.607.479,00	30.814.129,00	31.020.779,00	31.227.429,00	31.434.079,00	31.640.729,00	31.847.379,00	32.054.029,00	32.260.679,00	32.467.329,00	32.673.979,00	32.880.629,00	33.087.279,00	33.293.929,00	33.500.579,00	33.707.229,00	33.913.879,00	34.120.529,00	34.327.179,00	34.533.829,00	34.740.479,00	34.947.129,00	35.153.779,00	35.360.429,00	35.567.079,00	35.773.729,00	35.980.379,00	36.187.029,00	36.393.679,00	36.600.329,00	36.806.979,00	37.013.629,00	37.220.279,00	37.426.929,00	37.633.579,00	37.840.229,00	38.046.879,00	38.253.529,00	38.460.179,00	38.666.829,00	38.873.479,00	39.080.129,00	39.286.779,00	39.493.429,00	39.699.079,00	39.905.729,00	40.112.379,00	40.319.029,00	40.525.679,00	40.732.329,00	40.938.979,00	41.145.629,00	41.352.279,00	41.558.929,00	41.765.579,00	41.972.229,00	42.178.879,00	42.385.529,00	42.592.179,00	42.798.829,00	43.005.479,00	43.212.129,00	43.418.779,00	43.625.429,00	43.832.079,00	44.038.729,00	44.245.379,00	44.452.029,00	44.658.679,00	44.865.329,00	45.071.979,00	45.278.629,00	45.485.279,00	45.691.929,00	45.898.579,00	46.105.229,00	46.311.879,00	46.518.529,00	46.725.179,00	46.931.829,00	47.138.479,00	47.345.129,00	47.551.779,00	47.758.429,00	47.965.079,00	48.171.729,00	48.378.379,00	48.585.029,00	48.791.679,00	49.000.000,00	49.206.650,00	49.413.300,00	49.620.000,00	49.826.650,00	50.033.300,00	50.240.000,00	50.446.650,00	50.653.300,00	50.860.000,00	51.066.650,00	51.273.300,00	51.480.000,00	51.686.650,00	51.893.300,00	52.100.000,00	52.306.650,00	52.513.300,00	52.720.000,00	52.926.650,00	53.133.300,00	53.340.000,00	53.546.650,00	53.753.300,00	53.960.000,00	54.166.650,00	54.373.300,00	54.580.000,00	54.786.650,00	54.993.300,00	55.200.000,00	55.406.650,00	55.613.300,00	55.820.000,00	56.026.650,00	56.233.300,00	56.440.000,00	56.646.650,00	56.853.300,00	57.060.000,00	57.266.650,00	57.473.300,00	57.680.000,00	57.886.650,00	58.093.300,00	58.300.000,00	58.506.650,00	58.713.300,00	58.920.000,00	59.126.650,00	59.333.300,00	59.540.000,00	59.746.650,00	59.953.300,00	60.160.000,00	60.366.650,00	60.573.300,00	60.780.000,00	60.986.650,00	61.193.300,00	61.400.000,00	61.606.650,00	61.813.300,00	62.020.000,00	62.226.650,00	62.433.300,00	62.640.000,00	62.846.650,00	63.053.300,00	63.260.000,00	63.466.650,00	63.673.300,00	63.880.000,00	64.086.650,00	64.293.300,00	64.500.000,00	64.706.650,00	64.913.300,00	65.120.000,00	65.326.650,00	65.533.300,00	65.740.000,00	65.946.650,00	66.153.300,00	66.360.000,00	66.566.650,00	66.773.300,00	66.980.000,00	67.186.650,00	67.393.300,00	67.600.000,00	67.806.650,00	68.013.300,00	68.220.000,00	68.426.650,00	68.633.300,00	68.840.000,00	69.046.650,00	69.253.300,00	69.460.000,00	69.666.650,00	69.873.300,00	70.080.000,00	70.286.650,00	70.493.300,00	70.700.000,00	70.906.650,00	71.113.300,00	71.320.000,00	71.526.650,00	71.733.300,00	71.940.000,00	72.146.650,00	72.353.300,00	72.560.000,00	72.766.650,00	72.973.300,00	73.180.000,00	73.386.650,00	73.593.300,00	73.800.000,00	74.006.650,00	74.213.300,00	74.420.000,00	74.626.650,00	74.833.300,00	75.040.000,00	75.246.650,00	75.453.300,00	75.660.000,00	75.866.650,00	76.073.300,00	76.280.000,00	76.486.650,00	76.693.300,00	76.900.000,00	77.106.650,00	77.313.300,00	77.520.000,00	77.726.650,00	77.933.300,00	78.140.000,00	78.346.650,00	78.553.300,00	78.760.000,00	78.966.650,00	79.173.300,00	79.380.000,00	79.586.650,00	79.793.300,00	80.000.000,00	80.206.650,00	80.413.300,00	80.620.000,00	80.826.650,00	81.033.300,00	81.240.000,00	81.446.650,00	81.653.300,00	81.860.000,00	82.066.650,00	82.273.300,00	82.480.000,00	82.686.650,00	82.893.300,00	83.100.000,00	83.306.650,00	83.513.300,00	83.720.000,00	83.926.650,00	84.133.300,00	84.340.000,00	84.546.650,00	84.753.300,00	84.960.000,00	85.166.650,00	85.373.300,00	85.580.000,00	85.786.650,00	85.993.300,00	86.200.000,00	86.406.650,00	86.613.300,00	86.820.000,00	87.026.650,00	87.233.300,00	87.440.000,00	87.646.650,00	87.853.300,00	88.060.000,00	88.266.650,00	88.473.300,00	88.680.000,00	88.886.650,00	89.093.300,00	89.300.000,00	89.506.650,00	89.713.300,00	89.920.000,00	90.126.650,00	90.333.300,00	90.540.000,00	90.746.650,00	90.953.300,00	91.160.000,00	91.366.650,00	91.573.300,00	91.780.000,00	91.986.650,00	92.193.300,00	92.400.000,00	92.606.650,00	92.813.300,00	93.020.000,00	93.226.650,00	93.433.300,00	93.640.000,00	93.846.650,00	94.053.300,00	94.260.000,00	94.466.650,00	94.673.300,00	94.880.000,00	95.086.650,00	95.293.300,00	95.500.000,00	95.706.650,00	95.913.300,00	96.120.000,00	96.326.650,00	96.533.300,00	96.740.000,00	96.946.650,00	97.153.300,00	97.360.000,00	97.566.650,00	97.773.300,00	97.980.000,00	98.186.650,00	98.393.300,00	98.600.000,00	98.806.650,00	99.013.300,00	99.220.000,00	99.426.650,00	99.633.300,00	99.840.000,00	1.000.486,64	1.000.986,64	1.001.486,64	1.001.986,64	1.002.486,64	1.002.986,64	1.003.486,64	1.003.986,64	1.004.486,64	1.004.986,64	1.005.486,64	1.005.986,64	1.006.486,64	1.006.986,64	1.007.486,64	1.007.986,64	1.008.486,64	1.008.986,64	1.009.486,64	1.009.986,64	1.010.486,64	1.010.986,64	1.011.486,64	1.011.986,64	1.012.486,64	1.012.986,64	1.013.486,64	1.013.986,64	1.014.486,64	1.014.986,64	1.015.486,64	1.015.986,64	1.016.486,64	1.016.986,64	1.017.486,64	1.017.986,64	1.018.486,64	1.018.986,64	1.019.486,64	1.019.986,64	1.020.486,64	1.020.986,64	1.021.486,64	1.021.986,64	1.022.486,64	1.022.986,64	1.023.486,64	1.023.986,64	1.024.486,64	1.024.986,64	1.025.486,64	1.025.986,64	1.026.486,64	1.026.986,64	1.027.486,64	1.027.986,64	1.028.486,64	1.028.986,64	1.029.486,64	1.029.986,64	1.030.486,64	1.030.986,64	1.031.486,64	1.031.986,64	1.032.486,64	1.032.986,64	1.033.486,64	1.033.986,64	1.034.486,64	1.034.986,64	1.035.486,64	1.035.986,64	1.036.486,64	1.036.986,64	1.037.486,64	1.037.986,64	1.038.486,64	1.038.986,64	1.039.486,64	1.039.986,64	1.040.486,64	1.040.986,64	1.041.486,64	1.041.986,64	1.042.486,64	1.042.986,64	1.043.486,64	1.043.986,64	1.044.486,64	1.044.986,64	1.045.486,64	1.045.986,64	1.046.486,64	1.046.986,64	1.047.486,64	1.047.986,64	1.048.486,64	1.048.986,64	1.049.486,64	1.049.986,64	1.050.486,64	1.050.986,64	1.051.486,64	1.051.986,64	1.052.486,64	1.052.986,64	1.053.486,64	1.053.986,64	1.054.486,64	1.054.986,64	1.055.486,64	1.055.986,64	1.056.486,64	1.056.986,64	1.057.486,64	1.057.986,64	1.058.486,64	1.058.986,64	1.059.486,64	1.059.986,64	1.060.486,64	1.060.986,64	1.061.486,64	1.061.986,64	1.062.486,64	1.062.986,64	1.063.486,64	1.063.986,64	1.064.486,64	1.064.986,64	1.065.486,64	1.065.986,64	1.066.486,64	1.066.986,64	1.067.486,64	1.067.986,64	1.068.486,64	1.068.986,64	1.069.486,64	1.069.986,64	1.070.486,64	1.070.986,64	1.071.486,64	1.071.986,64	1.072.486,64	1.072.986,64	1.073.486,64	1.073.986,64	1.074.486,64	1.074.986,64	1.075.486,64	1.075.986,64	1.076.486,64	1.076.986,64	1.077.486,64	1.077.986,64	1.078.486,64	1.078.986,64	1.079.486,64	1.079.986,64	1.080.486,64	1.080.986,64	1.081.486,64	1.081.986,64	1.082.486,64	1.082.986,64	1.083.486,64	1.083.986,64	1.084.486







Suursal Lomas de Zamora	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Resultado Presupuestado					
	Real	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %	Presupuestado	RtO %						
Costo de mercadería vendida																														
Ventas Por local	612.035,76	100%	612.035,76	100%	615.268,96	679.199,15	780.073,37	880.577,53	951.685,27	982.000,45	1.033.097,13	1.065.178,54	1.078.275,86	1.112.421,27	1.147.647,94	1.180.694,25	1.208.694,25	1.248.694,25	1.288.694,25	1.328.694,25	1.368.694,25	1.408.694,25	1.448.694,25	1.488.694,25	1.528.694,25	1.568.694,25	1.608.694,25	1.648.694,25		
Ventas	376.642,32	62%	379.427,17	62%	381.466,76	421.103,47	471.245,49	527.389,07	590.151,13	608.948,28	623.130,22	648.010,70	668.511,04	689.701,19	715.541,72	735.533,23	755.533,23	775.533,23	795.533,23	815.533,23	835.533,23	855.533,23	875.533,23	895.533,23	915.533,23	935.533,23	955.533,23	975.533,23		
Costo de mercadería vendida	235.393,44	38%	232.614,59	38%	233.802,20	238.095,68	288.827,88	323.190,46	361.706,14	373.161,17	388.948,28	424.948,13	445.167,04	468.140,08	492.105,51	516.161,02	540.161,02	564.161,02	588.161,02	612.161,02	636.161,02	660.161,02	684.161,02	708.161,02	732.161,02	756.161,02	780.161,02	804.161,02		
<b>Resultado Bruto</b>	<b>376.642,32</b>	<b>62%</b>	<b>379.427,17</b>	<b>62%</b>	<b>381.466,76</b>	<b>421.103,47</b>	<b>471.245,49</b>	<b>527.389,07</b>	<b>590.151,13</b>	<b>608.948,28</b>	<b>623.130,22</b>	<b>648.010,70</b>	<b>668.511,04</b>	<b>689.701,19</b>	<b>715.541,72</b>	<b>735.533,23</b>	<b>755.533,23</b>	<b>775.533,23</b>	<b>795.533,23</b>	<b>815.533,23</b>	<b>835.533,23</b>	<b>855.533,23</b>	<b>875.533,23</b>	<b>895.533,23</b>	<b>915.533,23</b>	<b>935.533,23</b>	<b>955.533,23</b>	<b>975.533,23</b>	<b>995.533,23</b>	
Gastos Directos																														
Sueldos y Cargas sociales	91.046,64	15%	95.515,85	15%	100.291,64	104.016,76	104.016,76	108.314,97	108.314,97	112.613,18	116.911,40	116.911,40	121.887,19	121.887,19	126.862,98	126.862,98	131.838,77	131.838,77	136.814,56	136.814,56	141.790,35	141.790,35	146.766,14	146.766,14	151.741,93	151.741,93	156.717,72	156.717,72		
Premios y comisiones	5.985,00	1%	5.002,50	1%	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50		
Alquiler	22.888,00	4%	22.900,00	4%	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	24.316,00	
Llave	1.257,11	0%	1.272,22	0%	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	1.350,99	
Expensas/Carfou variable por ventas	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Electricidad	6.246,00	1%	6.200,00	1%	6.448,00	6.705,92	6.974,16	7.253,12	7.543,25	6.974,16	7.253,12	7.543,25	7.843,38	8.133,51	8.423,64	8.713,77	9.003,90	9.294,03	9.584,16	9.874,29	10.164,42	10.454,55	10.744,68	11.034,81	11.324,94	11.615,07	11.905,20	12.195,33	12.485,46	
Gas	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Teléfono e internet	4.453,00	1%	4.400,00	1%	4.576,00	4.759,04	4.999,40	5.147,38	5.353,27	4.999,40	5.147,38	5.353,27	5.559,16	5.765,05	5.970,94	6.176,83	6.382,72	6.588,61	6.794,50	7.000,39	7.206,28	7.412,17	7.618,06	7.823,95	8.029,84	8.235,73	8.441,62	8.647,51	8.853,40	
Agua	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Dispenser/Agua	0,00	0%	450,00	0%	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	
Municipal TGenerales	2.754,16	0%	2.754,16	0%	2.768,71	3.055,40	3.402,33	3.827,60	4.283,36	4.419,00	4.554,64	4.700,28	4.845,92	4.991,56	5.137,20	5.282,84	5.428,48	5.574,12	5.719,76	5.865,40	6.011,04	6.156,68	6.302,32	6.447,96	6.593,60	6.739,24	6.884,88	7.030,52	7.176,16	
Seguros	0,00	0%	1.850,00	0%	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	
Limpeza/lubricante/mantenimiento/Apertura	2,25	0%	550,00	0%	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	
Varios/Hoteles	0,00	0%	500,00	0%	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>134.809,51</b>	<b>22%</b>	<b>142.294,73</b>	<b>22%</b>	<b>149.023,74</b>	<b>153.988,31</b>	<b>154.422,47</b>	<b>159.637,33</b>	<b>160.612,57</b>	<b>164.027,56</b>	<b>166.666,94</b>	<b>169.628,94</b>	<b>170.426,07</b>	<b>176.620,79</b>	<b>178.166,19</b>	<b>180.000,00</b>	<b>182.000,00</b>	<b>184.000,00</b>	<b>186.000,00</b>	<b>188.000,00</b>	<b>190.000,00</b>	<b>192.000,00</b>	<b>194.000,00</b>	<b>196.000,00</b>	<b>198.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>202.000,00</b>	<b>204.000,00</b>	<b>206.000,00</b>	<b>208.000,00</b>
<b>Resultado Operativos Suursal Lomas de Zamora</b>	<b>241.832,81</b>	<b>16%</b>	<b>237.132,44</b>	<b>16%</b>	<b>232.445,02</b>	<b>227.115,16</b>	<b>216.823,02</b>	<b>207.751,74</b>	<b>198.534,65</b>	<b>189.210,72</b>	<b>179.813,66</b>	<b>170.426,07</b>	<b>161.038,51</b>	<b>151.651,43</b>	<b>142.264,35</b>	<b>132.877,27</b>	<b>123.490,19</b>	<b>114.103,11</b>	<b>104.716,03</b>	<b>95.328,95</b>	<b>85.941,87</b>	<b>76.554,79</b>	<b>67.167,71</b>	<b>57.780,63</b>	<b>48.393,55</b>	<b>39.006,47</b>	<b>29.619,39</b>	<b>20.232,31</b>	<b>10.845,23</b>	<b>1.458,15</b>
Gastos Indirectos																														
Auditoría	4.683,78	1%	6.772,17	1%	7.560,09	7.706,40	7.946,61	8.235,76	8.620,91	9.150,08	9.916,56	9.695,60	9.959,00	9.983,13	10.230,36	10.569,67	10.908,98	11.248,29	11.587,60	11.926,91	12.266,22	12.605,53	12.944,84	13.284,15	13.623,46	13.962,77	14.302,08	14.641,39	14.980,70	
Gastos Bancarios y tarjetas	14.502,66	2%	13.866,33	2%	14.122,73	14.519,79	16.087,76	17.752,79	19.514,72	20.785,09	21.144,82	21.512,16	21.883,27	22.487,40	22.940,42	23.393,44	23.846,46	24.299,48	24.752,50	25.205,52	25.658,54	26.111,56	26.564,58	27.017,60	27.470,62	27.923,64	28.376,66	28.829,68	29.282,70	
Compras	956,37	0%	1.080,39	0%	1.151,57	1.022,88	1.146,72	1.246,55	1.318,55	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54	1.487,54
Administración	5.617,93	1%	6.597,13	1%	7.307,05	6.894,54	7.614,77	7.993,13	8.437,71	9.382,07	9.264,94	9.470,00	9.491,51	9.886,27	10.117,92	10.414,43	10.655,94	10.902,45	11.148,96	11.395,47	11.641,98	11.888,49	12.135,00	12.381,51	12.628,02	12.874,53	13.121,04	13.367,55	13.614,06	
Logística/Hoteles	5.283,54	1%	6.179,31	1%	6.994,55	6.720,07	6.947,10	7.330,61	7.878,67	8.717,13	8.312,27	8.651,10	12.501,44	13.005,39	10.597,44	10.957,44	11.317,44	11.677,44	12.037,44	12.397,44	12.757,44	13.117,44	13.477,44	13.837,44	14.197,44	14.557,44	14.917,44	15.277,44	15.637,44	15.997,44
Maintenance	10.689,80	2%	10.951,30	2%	10.828,97	10.888,54	11.733,11	15.073,82	13.424,62	15.146,30	17.911,09	14.740,77	14.063,08	13.385,39	12.707,70	12.030,01	11.352,32	10.674,63	10.000,00	9.325,37	8.650,74	7.976,11	7.301,48	6.626,85	5.952,22	5.277,59	4.602,96	3.928,33	3.253,70	2.579,07
Gerencia	8.547,95	1%	9.408,31	1%	9.414,85	9.302,22	9.869,72	11.074,38	11.734,08	12.751,50	13.190,36	12.884,50	12.863,74	12.983,19	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64	12.876,64
Personal Externo	1.201,63	0%	1.706,53	0%	1.865,87	1.766,11	1.833,44	2.044,94	2.212,28	2.443,36	2.422,09	2.429,17	2.280,74	2.339,03	2.364,06	2.574,60	2.640,56	2.706,52	2.772,48											



Cinco Esquinas	Presupuestado												Resultado Presupuestado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas Por total	415.805,61	364.941,45	491.701,22	514.119,93	537.560,80	562.070,43	579.669,33	598.231,86	617.175,87	636.719,77	656.882,56	677.683,94	6552.763,86	100%
Costo de mercadería vendida	257.800,22	226.263,70	304.654,76	318.754,35	333.877,69	348.483,67	359.518,98	370.939,75	382.649,04	394.765,26	407.267,19	420.663,98	4124.713,59	62%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>158.005,59</b>	<b>138.677,75</b>	<b>186.946,46</b>	<b>195.365,57</b>	<b>204.273,10</b>	<b>213.586,76</b>	<b>220.350,35</b>	<b>227.292,11</b>	<b>234.526,83</b>	<b>241.953,51</b>	<b>249.615,37</b>	<b>257.519,86</b>	<b>2.528.050,27</b>	<b>38%</b>
Sueldos y Cargas sociales	34.281,22	35.995,28	37.337,25	37.327,25	38.674,90	38.674,90	40.417,56	41.960,21	41.960,21	43.674,27	43.674,27	43.674,27	474.794,88	71%
Premios y comisiones	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	3.335,00	40.020,00	0,6%
Ahujar	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	300.000,00	4,5%
Llave	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	1.388,89	16.666,67	0,3%
Expenses/Carfour variable por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Electricidad	5.900,00	6.136,00	6.381,44	6.636,70	6.902,17	7.178,25	7.465,38	7.764,00	8.074,56	8.397,54	8.733,44	9.082,78	88.652,25	1,3%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Teléfono e internet	4.950,00	5.148,00	5.353,92	5.568,08	5.790,80	6.022,43	6.263,33	6.515,86	6.774,42	7.045,39	7.327,21	7.620,30	74.377,74	1,1%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Dispenser Agua	600,00	600,00	600,00	720,00	720,00	720,00	864,00	864,00	864,00	1.036,80	1.036,80	1.036,80	9.662,40	0,1%
Municipal T S Generales	1.871,13	1.642,74	2.212,66	2.313,54	2.419,02	2.529,32	2.639,41	2.692,04	2.777,29	2.865,24	2.955,97	3.049,58	29.937,44	0,5%
Limpieza/lubricación/mantenimiento	3.000,00	3.120,00	3.244,80	3.374,59	3.509,58	3.649,56	3.795,56	3.947,80	4.105,71	4.269,94	4.440,73	4.618,36	45.077,42	0,7%
Gastos generales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	0,2%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,3%
Viajeros/fletes	1.800,00	1.872,00	1.872,00	1.946,88	2.024,76	2.105,75	2.189,98	2.277,57	2.368,68	2.461,42	2.561,96	2.664,44	27.006,45	0,4%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>84.976,24</b>	<b>87.087,40</b>	<b>89.646,83</b>	<b>90.543,80</b>	<b>92.856,10</b>	<b>93.738,73</b>	<b>96.057,10</b>	<b>97.414,82</b>	<b>99.593,50</b>	<b>100.710,97</b>	<b>103.405,76</b>	<b>104.026,99</b>	<b>1.140.435,24</b>	<b>17,1%</b>
<b>Resultado Operativo Sucesal Cinco Esquinas</b>	<b>73.030,35</b>	<b>51.590,35</b>	<b>97.200,63</b>	<b>104.821,77</b>	<b>111.377,00</b>	<b>119.848,04</b>	<b>124.083,24</b>	<b>130.186,28</b>	<b>134.933,33</b>	<b>141.242,54</b>	<b>146.208,62</b>	<b>153.092,87</b>	<b>1.387.615,03</b>	<b>20,9%</b>
Auditoria	4.600,90	4.484,20	5.144,63	5.104,59	5.261,84	5.214,05	5.355,70	5.376,74	5.501,63	5.448,09	5.612,87	5.605,80	62.711,03	0,9%
Gastos Bancarios y tarjetas	9.284,68	8.430,16	10.554,93	10.881,90	11.219,68	11.568,69	11.741,38	12.066,27	12.336,78	12.618,96	12.948,02	13.285,12	136.936,54	2,0%
Compras	700,03	683,04	783,80	775,65	787,81	778,60	799,42	800,44	813,64	803,58	822,89	819,64	9.338,55	0,14%
Administración	4.651,60	4.334,11	4.958,67	4.911,92	5.036,45	4.982,45	5.092,72	5.104,29	5.209,03	5.149,79	5.318,62	5.302,94	59.862,65	0,9%
Logística/Fletes	4.198,12	4.030,13	4.539,17	4.633,90	4.632,91	4.652,24	4.722,96	4.750,65	4.705,48	4.729,46	4.743,42	4.765,84	69.920,27	1,0%
Marketing	7.440,13	6.304,48	7.303,52	7.929,75	9.303,83	7.977,21	7.561,31	7.446,05	7.185,71	8.135,83	6.864,45	7.960,61	91.562,88	1,3%
Gerencia	6.405,44	5.582,56	6.734,28	6.579,56	6.936,95	6.928,95	6.917,79	6.939,01	6.924,84	6.851,96	6.903,79	6.889,93	80.733,46	1,2%
Personal Externo	1.159,39	1.106,72	1.258,85	1.273,97	1.293,49	1.306,24	1.226,52	1.257,87	1.271,33	1.286,04	1.312,38	1.338,87	15.086,78	0,2%
Sistemas	2.561,27	2.407,89	2.897,48	2.866,11	2.854,59	2.876,01	2.915,44	2.975,96	3.015,77	3.038,52	3.104,96	3.153,11	34.455,12	0,5%
RRHH	3.302,39	3.171,09	3.596,63	3.651,35	3.611,04	3.556,06	3.598,77	3.663,39	3.643,01	3.598,00	3.665,64	3.665,64	42.677,46	0,6%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>44.113,93</b>	<b>40.534,39</b>	<b>47.534,95</b>	<b>48.635,01</b>	<b>51.197,59</b>	<b>49.730,71</b>	<b>51.932,02</b>	<b>52.620,66</b>	<b>52.917,21</b>	<b>54.168,22</b>	<b>53.965,50</b>	<b>55.678,54</b>	<b>603.334,73</b>	<b>9,1%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>28.916,42</b>	<b>11.055,96</b>	<b>49.640,68</b>	<b>56.186,77</b>	<b>60.179,41</b>	<b>70.057,33</b>	<b>72.151,23</b>	<b>77.565,62</b>	<b>82.016,12</b>	<b>87.074,32</b>	<b>92.222,12</b>	<b>97.214,32</b>	<b>784.280,30</b>	<b>11,8%</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>12.258,16</b>	<b>-3.725,10</b>	<b>30.339,26</b>	<b>36.236,97</b>	<b>39.695,23</b>	<b>48.605,24</b>	<b>50.154,76</b>	<b>54.964,18</b>	<b>58.833,25</b>	<b>63.287,27</b>	<b>67.785,16</b>	<b>72.107,25</b>	<b>530.468,58</b>	<b>7,9%</b>
Ventas	415.805,61	364.941,45	491.701,22	514.119,93	537.560,80	562.070,43	579.669,33	598.231,86	617.175,87	636.719,77	656.882,56	677.683,94	6.552.763,86	
Costos Variables	257.800,22	226.263,70	304.654,76	318.754,35	333.877,69	348.483,67	359.518,98	370.939,75	382.649,04	394.765,26	407.267,19	420.663,98	4.124.713,59	
Contribucion Marginal	158.005,59	138.677,75	186.946,46	195.365,57	204.273,10	213.586,76	220.350,35	227.292,11	234.526,83	241.953,51	249.615,37	257.519,86	2.528.050,27	
Costos + Impuestos	145.748,43	142.402,85	156.453,21	159.128,60	164.777,87	164.981,52	170.195,58	172.363,93	175.693,98	178.666,24	181.830,21	185.412,61	1.997.581,68	
CMG/Ventas	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	38,000%	
Costos Fijos/Ventas	35,052%	39,021%	31,819%	30,952%	30,653%	29,3152%	29,351%	28,812%	28,467%	28,060%	27,681%	27,560%	30,020%	
Diferencia entre Monto y Vtas/CS FI	2,968%	-1,021%	6,181%	7,048%	7,347%	8,648%	8,649%	9,188%	9,533%	9,940%	10,319%	10,640%	7,974%	
Rentabilidad Esperada	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	8,000%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	32,500%	32,500%	32,500%	32,500%	30,000%	30,000%	32,500%	30,000%	30,000%	32,500%	30,000%	30,000%	30,000%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	448.456,70	428.162,62	481.394,48	489.626,46	549.239,56	549.938,40	523.678,72	574.564,44	585.645,27	549.742,27	606.100,70	618.042,03	6.658.605,61	





	Enero		Febrero		Marzo		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Resultado	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>Suorsal Luján</b>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Ventas Por Local	469.291,95	495.448,35	453.791,09	496.114,89	518.734,84	535.161,44	552.108,22	569.591,65	587.628,72	606.236,96	625.434,46	638.023,88	656.872,99	676.079,99	695.647,99	715.579,99	735.879,99	756.549,99	777.589,99	799.009,99	820.809,99	842.989,99	865.569,99	888.569,99	911.989,99	935.829,99	959.989,99	984.469,99	1.009.269,99	1.034.409,99	1.059.909,99	1.085.769,99	1.111.989,99	1.138.569,99	1.165.509,99	1.192.809,99	1.220.469,99	1.248.499,99	1.276.899,99	1.305.669,99	1.334.809,99	1.364.319,99	1.394.209,99	1.424.479,99	1.455.129,99	1.486.159,99	1.517.569,99	1.549.359,99	1.581.529,99	1.614.079,99	1.647.009,99	1.680.319,99	1.714.009,99	1.748.079,99	1.782.529,99	1.817.359,99	1.852.569,99	1.888.159,99	1.924.129,99	1.960.479,99	1.997.209,99	2.034.319,99	2.071.809,99	2.109.679,99	2.147.929,99	2.186.559,99	2.225.569,99	2.264.959,99	2.304.729,99	2.344.879,99	2.385.409,99	2.426.319,99	2.467.609,99	2.509.279,99	2.551.329,99	2.593.759,99	2.636.569,99	2.679.759,99	2.723.329,99	2.767.279,99	2.811.609,99	2.856.319,99	2.901.409,99	2.946.879,99	2.992.729,99	3.038.959,99	3.095.569,99	3.152.559,99	3.209.929,99	3.267.679,99	3.325.809,99	3.384.319,99	3.443.209,99	3.502.479,99	3.562.129,99	3.622.159,99	3.682.569,99	3.743.359,99	3.804.529,99	3.866.079,99	3.928.009,99	3.990.319,99	4.053.009,99	4.116.079,99	4.179.529,99	4.243.359,99	4.307.569,99	4.372.159,99	4.437.129,99	4.492.479,99	4.548.209,99	4.604.319,99	4.660.809,99	4.717.679,99	4.774.929,99	4.832.559,99	4.890.569,99	4.948.959,99	5.007.729,99	5.066.879,99	5.126.409,99	5.186.319,99	5.246.609,99	5.307.279,99	5.368.329,99	5.429.759,99	5.491.569,99	5.553.759,99	5.616.329,99	5.679.279,99	5.742.509,99	5.806.009,99	5.869.779,99	5.933.929,99	5.998.459,99	6.063.369,99	6.128.659,99	6.194.329,99	6.260.379,99	6.326.809,99	6.393.619,99	6.460.809,99	6.528.379,99	6.596.329,99	6.664.659,99	6.733.369,99	6.802.459,99	6.871.929,99	6.941.769,99	7.011.979,99	7.082.559,99	7.153.499,99	7.224.799,99	7.296.459,99	7.368.479,99	7.440.859,99	7.513.599,99	7.586.699,99	7.660.159,99	7.733.979,99	7.808.159,99	7.882.699,99	7.957.599,99	8.032.859,99	8.108.479,99	8.184.459,99	8.260.799,99	8.337.499,99	8.414.559,99	8.491.979,99	8.569.759,99	8.647.899,99	8.726.399,99	8.805.259,99	8.884.479,99	8.964.059,99	9.043.999,99	9.124.299,99	9.204.959,99	9.285.979,99	9.367.359,99	9.449.099,99	9.531.199,99	9.613.659,99	9.696.479,99	9.779.659,99	9.863.199,99	9.947.099,99	10.031.359,99	10.116.079,99	10.201.259,99	10.286.899,99	10.372.999,99	10.459.559,99	10.546.579,99	10.634.059,99	10.721.999,99	10.810.399,99	10.899.259,99	10.988.579,99	11.078.359,99	11.168.599,99	11.259.299,99	11.350.459,99	11.442.079,99	11.534.159,99	11.626.699,99	11.719.699,99	11.813.159,99	11.907.079,99	12.001.459,99	12.096.299,99	12.191.599,99	12.287.359,99	12.383.579,99	12.480.259,99	12.577.399,99	12.674.999,99	12.773.059,99	12.871.579,99	12.970.559,99	13.070.009,99	13.169.929,99	13.270.319,99	13.371.179,99	13.472.509,99	13.574.299,99	13.676.549,99	13.779.259,99	13.882.429,99	13.986.059,99	14.090.159,99	14.194.719,99	14.299.749,99	14.405.249,99	14.511.219,99	14.617.659,99	14.724.569,99	14.831.949,99	14.940.799,99	15.050.119,99	15.160.009,99	15.270.459,99	15.381.479,99	15.493.059,99	15.605.199,99	15.717.899,99	15.831.159,99	15.945.079,99	16.059.559,99	16.174.599,99	16.290.199,99	16.406.359,99	16.523.079,99	16.640.359,99	16.758.199,99	16.876.599,99	16.995.559,99	17.115.079,99	17.235.169,99	17.355.819,99	17.477.029,99	17.598.799,99	17.721.129,99	17.844.029,99	17.967.499,99	18.091.529,99	18.216.119,99	18.341.269,99	18.467.079,99	18.593.549,99	18.720.679,99	18.848.369,99	18.976.619,99	19.105.429,99	19.234.799,99	19.364.729,99	19.494.219,99	19.624.269,99	19.754.879,99	19.886.049,99	20.017.779,99	20.149.999,99	20.282.729,99	20.416.059,99	20.550.079,99	20.684.799,99	20.819.119,99	20.954.039,99	21.089.559,99	21.225.679,99	21.362.299,99	21.500.519,99	21.639.349,99	21.778.779,99	21.918.809,99	22.059.429,99	22.200.649,99	22.342.469,99	22.484.899,99	22.627.929,99	22.771.559,99	22.916.789,99	23.063.619,99	23.211.049,99	23.359.079,99	23.507.709,99	23.656.939,99	23.806.769,99	23.957.199,99	24.108.229,99	24.259.859,99	24.412.079,99	24.564.899,99	24.718.319,99	24.872.349,99	25.026.979,99	25.182.209,99	25.338.039,99	25.494.469,99	25.651.499,99	25.809.129,99	25.967.359,99	26.126.189,99	26.285.619,99	26.445.649,99	26.606.279,99	26.767.509,99	26.929.329,99	27.091.749,99	27.254.769,99	27.418.389,99	27.582.609,99	27.747.429,99	27.912.859,99	28.078.899,99	28.245.539,99	28.412.779,99	28.580.619,99	28.749.059,99	28.918.099,99	29.087.739,99	29.257.979,99	29.428.819,99	29.599.259,99	29.770.299,99	29.941.939,99	30.114.179,99	30.287.019,99	30.460.459,99	30.634.499,99	30.809.139,99	30.984.379,99	31.160.119,99	31.336.459,99	31.513.399,99	31.690.939,99	31.869.079,99	32.047.819,99	32.227.259,99	32.407.399,99	32.588.139,99	32.769.479,99	32.951.419,99	33.133.959,99	33.317.099,99	33.501.839,99	33.687.179,99	33.873.119,99	34.059.659,99	34.246.799,99	34.434.539,99	34.622.879,99	34.811.819,99	35.001.359,99	35.191.499,99	35.382.239,99	35.573.579,99	35.765.519,99	35.958.059,99	36.151.199,99	36.344.939,99	36.539.279,99	36.734.219,99	36.929.759,99	37.125.899,99	37.322.639,99	37.519.979,99	37.717.919,99	37.916.459,99	38.115.599,99	38.315.339,99	38.515.679,99	38.716.619,99	38.918.159,99	39.120.299,99	39.323.039,99	39.526.479,99	39.730.619,99	39.935.459,99	40.140.999,99	40.347.239,99	40.554.179,99	40.761.819,99	40.970.159,99	41.179.299,99	41.389.139,99	41.598.679,99	41.808.919,99	42.019.859,99	42.231.499,99	42.443.839,99	42.656.879,99	42.870.619,99	43.085.059,99	43.299.199,99	43.514.039,99	43.729.579,99	43.945.819,99	44.162.759,99	44.380.399,99	44.598.739,99	44.817.779,99	45.037.519,99	45.257.959,99	45.479.099,99	45.699.939,99	45.921.579,99	46.143.919,99	46.367.059,99	46.590.999,99	46.815.739,99	47.041.279,99	47.267.619,99	47.493.759,99	47.720.699,99	47.948.439,99	48.176.979,99	48.406.319,99	48.636.459,99	48.867.299,99	49.098.839,99	49.331.079,99	49.563.919,99	49.797.459,99	50.031.699,99	50.266.639,99	50.502.279,99	50.738.619,99	50.975.659,99	51.213.399,99	51.451.839,99	51.690.979,99	51.930.819,99	52.171.459,99	52.412.799,99	52.654.839,99	52.897.579,99	53.140.919,99	53.384.959,99	53.629.699,99	53.875.139,99	54.121.279,99	54.368.019,99	54.615.359,99	54.863.299,99	55.111.839,99	55.360.979,99	55.610.719,99	55.861.159,99	56.112.299,99	56.364.039,99	56.616.479,99	56.869.619,99	57.123.459,99	57.377.899,99	57.632.939,99	57.888.579,99	58.144.819,99	58.401.659,99	58.659.099,99	58.917.139,99	59.175.779,99	59.435.019,99	59.693.859,99	59.953.299,99	60.213.339,99	60.473.979,99	60.735.219,99	61.097.059,99	61.359.499,99	61.622.539,99	61.886.179,99	62.150.419,99	62.415.359,99	62.680.999,99	62.947.339,99	63.214.379,99	63.482.119,99	63.750.559,99	64.019.699,99	64.289.439,99	64.559.779,99	64.830.819,99	65.102.559,99	65.374.999,99	65.648.139,99	65.922.079,99	66.196.719,99	66.472.059,99	66.748.099,99	67.024.839,99	67.302.279,99	67.580.419,99	67.859.259,99	68.138.799,99	68.419.039,99	68.699.979,99	68.981.619,99	69.263.959,99	69.547.099,99	69.831.939,99	70.117.579,99	70.403.919,99	70.691.059,99	70.978.899,99	71.267.439,99	71.556.679,99	71.846.619,99	72.137.259,99	72.428.599,99	72.720.639,99	73.013.479,99	73.307.119,99	73.601.659,99	73.896.999,99	74.193.139,99	74.490.079,99	74.787.819,99	75.086.359,99	75.385.699,99	75.685.839,99	75.986.779,99	76.288.519,99	76.591.059,99	76.894.499,99	77.198.739,99	77.503.779,99	77.809.619,99	78.116.259,99	78.423.699,99	78.731.939,99	79.040.979,99	79.350.819,99	79.661.459,99	79.972.899,99	80.285.139,99	80.598.179,99	80.911.919,99	81.226.459,99	81.541.799,99	81.857.939,99	82.174.879,99	82.492.719,99	82.811.459,99	83.130.999,99	83.451.339,99	83.772.579,99	84.094.719,99	84.418.259,99	84.742.999,99	85.068.939,99	85.395.179,99	85.722.619,99	86.050.359,99	86.379.399,99	86.709.739,99	87.040.479,99	87.371.619,99	87.703.259,99	88.035.499,99	88.368.339,99	88.701.779,99	89.035.819,99	89.370.459,99	89.705.699,99	90.041.439,99	90.377.779,99	90.714.719,99	91.052.359,99	91.390.699,99	91.729.739,99	92.069.479,99	92.409.919,99	92.751.159,99	93.093.299,99	93.436.239,99	93.779.979,99	94.124.519,99	94.470.059,99	94.816.599,99	95.163.939,99	95.512.179,99	95.861.319,99	96.211.359,99	96.562.299,99	96.914.039,99	97.266.579,99	97.619.919,99	97.974.159,99	98.329.299,99	98.685.239,99	99.042.079,99	99.399.819,99	99.758.459,99	100.117.999,99	100.478.439,99	100.838.879,99	101.199.319,99	101.560.759,99	101.922.199,99	102.284.639,99	102.647.079,99	103.010.519,99	103.374.959,99	103.739.399,99	104.104.839,99	104.470.379,99	104.836.919,99	105.203.559,99	105.571.299,99	105.9







	Sucesal Cahallo												Resultado Presupuestado	%							
	Real	Reol	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado									
	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	Reol	Rol	
<b>Resultado Bruto</b>	284.745,07	38,4%	285.162,03	296.122,95	417.233,69	436.246,66	466.356,94	476.934,14	492.037,06	507.630,23	523.892,81	540.276,42	557.385,17	575.035,70	592.351,19	610.382,16	629.215,12	648.357,16	667.804,16	687.557,16	707.614,16
Costo de mercadería vendida	455.955,52	61,6%	455.528,56	473.407,45	666.674,21	696.861,54	728.624,36	761.955,94	785.984,28	810.870,68	836.548,75	863.038,95	890.365,52	918.550,52	947.614,16	977.564,16	1.008.404,16	1.039.644,16	1.071.284,16	1.103.324,16	
<b>Resultado Operativo Sucesal Cahallo</b>	140.271,81	20,1%	134.214,77	140.447,95	257.650,54	271.280,83	291.868,36	306.918,40	316.429,62	331.569,24	342.960,62	359.940,91	378.765,57	398.490,64	419.190,03	440.990,00	463.853,00	487.787,57	512.800,00	538.900,00	
Ventas Por Total	740.680,59	100%	740.680,59	769.280,40	1.088.697,90	1.133.108,20	1.184.771,32	1.238.789,98	1.278.033,33	1.318.489,91	1.360.241,06	1.403.315,36	1.447.753,68	1.493.599,22	1.541.447,97	1.590.804,16	1.641.688,32	1.694.111,16	1.748.084,16	1.803.608,32	
Costo de mercadería vendida	455.955,52	61,6%	455.528,56	473.407,45	666.674,21	696.861,54	728.624,36	761.955,94	785.984,28	810.870,68	836.548,75	863.038,95	890.365,52	918.550,52	947.614,16	977.564,16	1.008.404,16	1.039.644,16	1.071.284,16	1.103.324,16	
<b>Resultado Neto</b>	49.650,18	5,9%	25.960,70	23.965,31	110.408,66	120.101,54	133.637,64	149.960,96	151.492,99	165.789,46	175.327,83	187.029,41	197.921,13	209.418,35	222.751,51	238.024,16	254.453,00	272.033,41	290.780,00	310.756,00	
Ventas	740.680,59	100%	740.680,59	769.280,40	1.088.697,90	1.133.108,20	1.184.771,32	1.238.789,98	1.278.033,33	1.318.489,91	1.360.241,06	1.403.315,36	1.447.753,68	1.493.599,22	1.541.447,97	1.590.804,16	1.641.688,32	1.694.111,16	1.748.084,16	1.803.608,32	
Costos Variables	455.955,52	62%	455.528,56	473.407,45	666.674,21	696.861,54	728.624,36	761.955,94	785.984,28	810.870,68	836.548,75	863.038,95	890.365,52	918.550,52	947.614,16	977.564,16	1.008.404,16	1.039.644,16	1.071.284,16	1.103.324,16	
Contribucion Marginal	284.745,07	38%	285.162,03	296.122,95	417.233,69	436.246,66	466.356,94	476.934,14	492.037,06	507.630,23	523.892,81	540.276,42	557.385,17	575.035,70	592.351,19	610.382,16	629.215,12	648.357,16	667.804,16	687.557,16	
Costos + Impuestos	241.094,89	33%	259.201,33	272.327,62	368.683,03	316.455,12	322.699,32	327.033,18	338.544,07	341.838,75	348.454,98	353.247,01	359.464,04	365.677,35	371.886,30	378.091,16	384.292,32	390.490,00	396.684,16	402.875,00	
Chg/Ventas	38,44%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	38,50%	
Costos Fijos/Ventas	32,55%	34,99%	35,40%	28,31%	27,90%	27,27%	26,39%	26,49%	25,96%	25,67%	25,17%	24,82%	24,49%	24,18%	23,89%	23,62%	23,36%	23,11%	22,87%	22,64%	
Diferencia entre Monto y Vtas/Chg	5,883%	3,92%	3,10%	10,18%	10,99%	11,63%	12,10%	12,00%	11,87%	11,74%	11,61%	11,48%	11,35%	11,22%	11,09%	10,96%	10,83%	10,70%	10,57%	10,44%	
Rentabilidad Esperada	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Diferencia entre Chg y rentabilidad esperada	28,44%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	28,50%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	847.621,21		909.478,35	955.565,51	1.076.943,95	1.109.281,11	1.173.452,06	1.189.211,56	1.187.873,93	1.243.042,74	1.267.109,02	1.293.449,18	1.307.141,96	1.293.517,62	1.424.157,46						
<b>Total Gastos Indirectos</b>	74.983,67	10,0%	55.694,21	55.003,16	159.829,53	164.070,42	179.025,09	197.180,85	201.972,68	215.594,59	226.392,34	239.455,51	251.799,60	264.759,74	278.631,64						
<b>Resultados antes de impuestos</b>	75.454,14	10,1%	78.590,56	85.444,69	104.821,01	107.590,41	112.838,28	109.373,56	114.456,95	115.974,70	116.608,28	119.385,46	118.984,98	123.549,99	130.719,88						
<b>Total Gastos Directos</b>	135.973,78	18,3%	150.947,26	155.251,11	195.973,15	164.965,83	164.733,99	170.015,74	175.607,44	176.400,00	180.722,19	181.435,43	186.620,59	187.116,96	205.092,29						
<b>Resultado Operativo Sucesal Cahallo</b>	140.271,81	20,1%	134.214,77	140.447,95	257.650,54	271.280,83	291.868,36	306.918,40	316.429,62	331.569,24	342.960,62	359.940,91	378.765,57	398.490,64	419.190,03	440.990,00	463.853,00	487.787,57	512.800,00	538.900,00	
Auditoria	5.688,27	0,8%	8.155,63	9.627,49	11.338,63	11.250,40	11.596,97	11.491,64	11.833,83	11.893,21	12.225,45	12.007,47	12.370,63	12.355,05	13.838,40						
Gastos Bancarios y Tarjetas	17.551,00	2,4%	16.538,88	17.770,40	23.621,81	23.983,44	24.727,91	25.497,12	25.877,72	26.599,76	27.199,96	27.811,88	28.571,14	29.280,09	29.707,12						
Compras	1.188,78	0,2%	1.246,97	1.493,83	1.727,47	1.769,32	1.756,32	1.769,91	1.769,91	1.769,91	1.769,91	1.769,91	1.769,91	1.813,62	1.868,46						
Administración	6.298,78	0,9%	7.947,49	9.135,12	10.928,80	10.825,76	11.102,22	10.982,40	11.224,24	11.224,24	11.224,24	11.480,58	11.350,01	11.722,10	11.623,93						
Logística/Flotes	6.399,64	0,9%	7.478,14	8.465,33	10.044,22	10.058,50	10.210,83	10.253,65	14.817,24	15.593,46	15.461,95	15.955,99	16.350,03	17.316,28	151.941,24						
Mantenimiento	12.912,50	1,7%	13.253,17	13.289,56	16.056,79	17.405,97	20.946,21	17.471,38	16.664,95	16.440,91	15.897,14	17.991,17	15.129,10	17.546,00	198.623,36						
Gerencia	10.465,67	1,4%	11.440,07	11.616,78	14.864,19	14.713,67	15.425,33	15.217,25	15.266,65	15.293,41	15.621,17	15.101,56	15.215,19	14.733,31	15.185,25						
Personal Externo	1.454,20	0,2%	2.065,73	2.322,92	2.770,06	2.807,80	2.844,22	2.879,15	2.703,33	2.777,31	2.801,98	2.834,41	2.892,45	2.959,88	32.654,60						
Sistemas	8.013,75	1,1%	4.562,42	5.075,73	5.923,15	6.316,85	6.291,45	6.338,66	6.425,57	6.598,95	6.646,68	6.692,41	6.843,27	6.948,37	74.624,50						
RRHH	4.782,53	0,6%	5.882,57	6.984,52	7.926,88	8.007,50	7.938,64	7.837,48	7.951,61	7.944,78	8.029,11	7.929,91	8.110,85	8.078,98	92.359,82						
Seguros	1.850,00	0,2%	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00						
Vuelos/Flotes	1.270,00	0,2%	900,00	934,44	1.021,38	1.052,87	1.094,99	1.134,79	1.184,34	1.231,71	1.280,98	1.332,22	1.385,51								
<b>Total Gastos Directos</b>	135.973,78	18,3%	150.947,26	155.251,11	195.973,15	164.965,83	164.733,99	170.015,74	175.607,44	176.400,00	180.722,19	181.435,43	186.620,59	187.116,96	205.092,29						
<b>Resultado Operativo Sucesal Cahallo</b>	140.271,81	20,1%	134.214,77	140.447,95	257.650,54	271.280,83	291.868,36	306.918,40	316.429,62	331.569,24	342.960,62	359.940,91	378.765,57	398.490,64	419.190,03	440.990,00	463.853,00	487.787,57	512.800,00	538.900,00	
Gastos generales	75,00	0,1%	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	
Municipal TGenerales	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Limpiar/Preval/mantenimiento	92,40	0,1%	110,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Agua	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gas	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Electricidad	1.000,00	0,1%	1.200,00	1.200,00	1.300,00	1.350,00	1.433,25	1.504,91	1.565,11	1.627,71	1.692,82	1.761,53	1.830,96	1.904,19	18.304,49						
Expensas/Carfou variable por ventas	0,00	0,0%	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00						
Telefono internet	1.265,00	0,2%	1.150,00	1.195,00	1.243,64	1.283,99	1.326,34	1.399,15	1.451,12	1.513,32	1.573,85	1.636,81	1.702,28	1.770,37	17.279,68						
Disperser Agua	0,00	0,0%	800,00	800,00	800,00	960,00	960,00	960,00	1.520,00	1.152,00	1.382,40	1.382,40	1.382,40	1.382,40	12.883,20						
Seguros	1.850,00																				



	Suncoral Villa Teisel												Resultado Presupuestado TOTAL	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Resultado Bruto</b>	317.233,20	269.027,38	367.493,10	411.251,58	460.220,50	511.320,28	546.154,71	565.512,94	583.420,85	601.885,94	620.955,88	579.151,55	3.927.551,55	38%
Ventas Por local	845.955,19	717.405,34	979.981,61	1.086.670,88	1.227.254,68	1.373.387,47	1.461.878,08	1.508.034,50	1.555.788,59	1.605.055,58	1.653.882,34	1.544.041,47	15.444.041,47	100%
Costo de mercadería vendida	528.721,99	448.378,96	612.488,51	685.409,30	767.034,17	858.967,17	885.548,80	913.591,18	942.521,56	972.388,08	1.003.189,74	1.034.926,46	9.652.529,92	63%
<b>Resultado Operativo Suncoral Villa Teisel</b>	173.891,95	122.040,34	215.732,81	258.321,44	301.919,57	355.494,21	366.657,77	380.665,42	394.919,49	411.757,74	424.630,24	442.743,41	3.650.753,38	24,9%
<b>Total Gastos Directos</b>	143.341,24	146.985,04	151.760,30	157.930,14	158.300,94	159.526,10	164.689,51	165.509,29	170.593,45	171.645,11	177.265,60	178.212,47	1.940.763,18	20,1%
<b>Resultado Operativo Suncoral Villa Teisel</b>	173.891,95	122.040,34	215.732,81	258.321,44	301.919,57	355.494,21	366.657,77	380.665,42	394.919,49	411.757,74	424.630,24	442.743,41	3.650.753,38	24,9%
Gastos Bancarios y tarjetas	18.889,59	16.572,10	21.056,42	23.121,21	25.614,80	28.267,44	29.483,24	30.144,72	30.833,74	31.637,77	32.461,44	31.658,16	316.947,84	2,05%
Compras	1.424,20	1.342,74	1.952,14	1.654,55	1.798,93	1.907,47	1.953,34	1.955,94	1.988,08	1.983,50	2.002,68	2.002,75	17.580,85	0,48%
Administración	9.077,08	8.520,05	9.882,85	10.477,64	11.498,25	12.174,34	12.443,78	12.472,05	12.777,98	12.581,21	12.955,74	12.975,56	137.801,53	0,89%
Logística/Fletes	8.541,03	7.922,48	9.046,76	9.735,05	10.576,97	11.367,73	16.427,17	17.227,86	17.144,93	17.089,21	18.126,50	19.197,74	183.000,42	1,06%
Marketing	15.365,87	12.393,42	14.556,23	16.914,97	21.697,33	19.369,69	18.475,64	18.194,00	17.557,88	19.873,44	16.772,91	19.451,31	200.393,65	1,36%
Gerencia	13.031,80	10.974,26	13.421,70	14.240,52	15.978,65	16.903,23	16.955,07	16.920,45	16.742,38	16.889,02	16.855,16	16.889,02	185.801,76	1,20%
Personal Esterno	2.358,77	2.175,61	2.504,95	2.747,51	2.946,20	3.191,98	2.995,94	3.073,53	3.106,43	3.142,37	3.205,72	3.271,45	34.897,46	0,22%
Sistemas	5.210,88	4.738,46	5.356,27	6.113,72	6.517,05	7.027,38	7.123,72	7.127,60	7.388,86	7.449,55	7.586,80	7.704,44	79.483,73	0,51%
RPHH	6.728,67	6.233,77	7.168,23	7.788,71	8.244,02	8.689,04	8.894,67	8.894,67	8.901,49	8.791,51	8.992,11	8.956,78	98.002,41	0,64%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	89.749,39	79.682,99	94.789,02	103.743,48	116.884,42	121.680,80	126.892,97	128.575,63	129.300,22	132.335,99	131.912,98	136.556,08	1.392.084,98	9,0%
<b>Resultados antes de impuestos</b>	84.142,56	42.359,35	120.943,78	154.577,96	185.035,15	233.833,40	239.742,81	254.089,79	265.619,27	279.482,74	292.717,26	306.207,33	2.488.667,39	15,9%
<b>Resultado Neto</b>	50.251,49	13.302,56	82.582,85	112.022,97	137.813,84	181.416,45	185.995,68	198.844,43	208.973,21	221.295,42	233.006,94	244.859,62	1.889.456,84	12,0%
<b>Ventas</b>	845.955,19	717.405,34	979.981,61	1.086.670,88	1.227.254,68	1.373.387,47	1.461.878,08	1.508.034,50	1.555.788,59	1.605.055,58	1.653.882,34	1.544.041,47	15.444.041,47	
<b>Costos Variables</b>	528.721,99	448.378,96	612.488,51	685.409,30	767.034,17	858.967,17	885.548,80	913.591,18	942.521,56	972.388,08	1.003.189,74	1.034.926,46	9.652.529,92	
<b>Contribucion Marginal</b>	317.233,20	269.027,38	367.493,10	411.251,58	460.220,50	511.320,28	546.154,71	565.512,94	583.420,85	601.885,94	620.955,88	579.151,55	5.791.511,55	
<b>Costos + Impuestos</b>	266.981,71	255.748,82	284.910,26	299.228,61	322.407,47	333.603,86	346.330,28	356.539,72	362.124,42	368.888,90	376.066,26	392.554,71	3.927.551,71	
<b>CMG/Ventas</b>	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	
<b>Costos Fijos/Ventas</b>	31,560%	35,646%	29,073%	27,285%	26,271%	24,291%	24,373%	23,897%	23,643%	23,276%	22,983%	22,713%	25,395%	
<b>Diferencia entre Mconty Vtas/CS FI</b>	5,940%	1,854%	8,427%	10,215%	11,229%	13,208%	13,127%	13,603%	13,857%	14,224%	14,517%	14,787%	12,058%	
<b>Rentabilidad Esperada</b>	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	
<b>Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada</b>	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	
<b>Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)</b>	936.777,99	897.280,05	998.685,11	1.048.924,99	1.131.254,27	1.170.539,85	1.211.686,83	1.225.680,09	1.251.016,57	1.270.612,01	1.294.347,02	1.319.656,00	13.761.680,51	





	Sucursal La Plata												Resultado Presupuestado	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Resultado Bruto</b>	1.180.108,27	1.064.377,33	1.339.019,74	1.400.071,22	1.468.906,50	1.530.651,89	1.579.122,54	1.629.128,08	1.680.717,14	1.733.939,85	1.788.987,94	1.845.994,80	18.235.385,10	100%
Ventas Por Local	737.567,67	665.235,83	886.887,33	875.044,51	914.941,44	956.657,43	986.951,99	1.018.205,05	1.050.448,21	1.083.712,41	1.118.029,96	1.153.434,25	11.971.115,69	65%
Costo de mercadería vendida	442.540,60	399.141,50	502.132,40	525.026,71	548.964,86	573.994,46	592.170,95	610.923,03	630.268,93	650.227,44	670.817,98	692.060,55	2.991.800,53	16%
Sueldos y Cargas sociales	122.801,58	128.941,66	133.730,92	133.730,92	139.256,99	139.256,99	144.783,06	144.783,06	150.309,13	150.309,13	156.449,21	156.449,21	1.700.801,89	9,3%
Premios y comisiones	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	60.080,00	0,3%
Alquiler	36.100,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	443.100,00	2,4%
Llave	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	24.616,67	0,1%
Expensas/Carfou variable por ventas	0,00	0,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	52.000,00	0,3%
Electricidad	27.850,00	28.954,00	30.122,56	31.327,46	32.580,56	33.883,78	35.293,13	36.684,70	38.114,85	39.639,23	41.224,80	42.873,80	426.868,88	2,3%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Telefono e internet	2.750,00	2.850,00	2.974,40	3.093,38	3.217,11	3.346,80	3.479,63	3.618,81	3.763,56	3.914,11	4.070,67	4.233,50	41.330,97	0,2%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Disperser Agua	600,00	600,00	600,00	720,00	720,00	720,00	864,00	864,00	864,00	1.036,80	1.036,80	1.036,80	9.662,40	0,1%
Municipal T/S Generales	5.310,49	4.789,70	6.025,59	6.300,32	6.973,58	6.887,93	7.065,05	7.331,08	7.563,23	7.802,73	8.099,82	8.304,73	82.059,23	0,5%
Limpieza/liberal/mantenimiento	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00	0,1%
Gastos generales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	0,1%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,1%
Valtulos/Fletes	750,00	780,00	811,20	843,65	877,39	912,49	948,99	986,95	1.026,43	1.067,48	1.110,18	1.154,59	11.269,55	0,1%
<b>Total Gastos Directos</b>	207.820,12	215.643,41	228.172,73	229.923,78	237.347,69	238.915,05	246.328,92	248.140,66	255.549,06	257.677,54	265.895,54	267.990,68	1.357.622,79	7,4%
<b>Resultado Operativo Sucursal La Plata</b>	234.720,48	183.489,09	273.999,68	295.102,93	311.617,17	335,079,41	345.842,03	362.782,37	374.719,87	392.549,90	401.686,44	424.099,87	1.634.117,75	9,0%
Gastos Bancarios y Tarifas	13.057,89	13.078,48	14.010,04	13.901,02	14.320,24	14.199,09	14.594,84	14.642,15	14.982,24	14.838,46	15.285,18	15.555,93	171.172,57	0,9%
Compras	1.986,76	1.992,15	2.134,47	2.112,29	2.145,40	2.120,32	2.177,02	2.179,80	2.215,73	2.188,34	2.240,92	2.232,09	25.725,26	0,14%
Administración	12.662,54	12.640,74	13.503,65	13.376,34	13.715,46	13.586,40	13.868,70	13.900,20	14.185,44	14.024,10	14.483,96	14.441,31	164.370,74	0,9%
Logística/Fletes	11.914,75	11.914,75	12.361,24	12.428,31	12.616,52	12.669,43	13.306,22	13.200,60	13.104,83	13.174,77	13.202,14	13.256,04	191.670,99	1,05%
Marketing	21.115,95	18.387,46	19.889,23	21.594,59	25.881,19	21.977,69	20.591,56	20.277,56	19.568,40	22.155,80	18.693,55	21.678,65	251.421,12	1,38%
Gerencia	18.179,38	16.281,92	18.339,04	18.180,24	19.659,82	18.689,19	18.838,80	18.896,57	18.857,98	18.659,53	18.800,66	18.762,93	221.756,06	1,22%
Personal Externo	3.290,48	3.227,88	3.422,69	3.469,33	3.514,32	3.557,49	3.540,11	3.425,48	3.462,14	3.502,20	3.573,92	3.646,06	44.432,05	0,23%
RRHH	7.289,19	7.022,78	7.318,66	7.805,11	7.773,73	7.832,07	7.939,14	8.104,26	8.212,66	8.269,16	8.453,55	8.586,66	94.589,27	0,52%
Sistemas	9.372,56	9.248,72	9.794,47	9.943,51	9.833,71	9.684,00	9.800,32	9.812,88	9.920,79	9.798,22	10.021,79	9.982,40	117.213,35	0,64%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	125.200,48	118.221,38	129.517,09	132.444,73	138.423,25	135.591,99	141.423,28	144.238,62	144.106,18	147.512,98	147.038,13	152.470,61	1.655.928,27	9,1%
<b>Resultados antes de impuestos</b>	109.519,99	65.276,71	144.442,58	162.658,20	172.393,92	199.487,42	204.418,75	219.483,75	230.613,69	245.038,91	237.560,31	271.929,28	-21.750,98	-0,13%
<b>Resultado Neto</b>	62.241,91	22.166,70	92.027,26	108.330,14	116.665,97	141.088,28	144.517,13	157.994,62	167.481,19	180.259,10	191.402,66	203.556,72	-711.910,78	-3,9%
Ventas	1.180.108,27	1.064.377,33	1.339.019,74	1.400.071,22	1.468.906,50	1.530.651,89	1.579.122,54	1.629.128,08	1.680.717,14	1.733.939,85	1.788.987,94	1.845.994,80	18.235.385,10	
Costos Variables	737.567,67	665.235,83	886.887,33	875.044,51	914.941,44	956.657,43	986.951,99	1.018.205,05	1.050.448,21	1.083.712,41	1.118.029,96	1.153.434,25	11.971.115,69	
Contribucion Marginal	442.540,60	399.141,50	502.132,40	525.026,71	548.964,86	573.994,46	592.170,95	610.923,03	630.268,93	650.227,44	670.817,98	692.060,55	6.838.269,41	
Costos + Impuestos	380.298,69	376.974,79	410.105,14	416.696,57	432.888,90	432.926,18	447.653,82	452.988,41	462.787,74	469.968,34	479.415,32	488.503,81	5.251.217,73	
Omg/Ventas	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	
Costos Fijos/Ventas	32,228%	35,417%	30,627%	29,763%	29,571%	28,284%	28,348%	27,806%	27,555%	27,104%	26,800%	26,470%	28,797%	
Diferencia entre Mcont y Var/Cs Fi	5,274%	2,083%	6,873%	7,737%	7,929%	9,126%	9,152%	9,694%	9,965%	10,996%	10,700%	11,030%	8,703%	
Rentabilidad Esperada	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	
Diferencia entre Omg y rentabilidad esperada	29,500%	29,500%	29,500%	29,500%	28,500%	28,500%	29,500%	28,500%	28,500%	29,500%	28,500%	28,500%	28,500%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	1.289.148,10	1.277.880,66	1.390.186,93	1.412.530,73	1.538.948,50	1.519.099,22	1.517.470,59	1.589.483,01	1.623.816,64	1.593.113,02	1.682.159,02	1.714.048,51	18.425.325,36	



	Sucesal La Plata												Resultado Presupuestado	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
<b>Resultado Bruto</b>	1.880.108,27	1.064.377,33	1.339.019,74	1.400.071,22	1.463.906,30	1.530.651,89	1.579.122,54	1.629.128,08	1.680.717,14	1.733.939,85	1.788.847,94	1.845.949,80	18.235.385,10	100%
Ventas Por Local	737.567,67	666.235,83	836.887,33	875.044,51	914.941,44	956.657,43	986.951,59	1.018.205,05	1.050.448,21	1.083.712,41	1.118.029,96	1.153.434,25	11.397.115,69	63%
Costo de mercadería vendida	442.540,60	399.141,50	502.132,40	526.026,71	548.964,86	573.994,46	592.270,95	610.923,03	630.288,93	650.227,44	670.817,98	692.060,55	6.838.269,41	37%
Sueldos y Cargas sociales	122.801,58	128.941,66	133.730,92	133.730,92	139.256,99	139.256,99	144.783,06	144.783,06	150.309,13	150.309,13	156.449,21	156.449,21	1.700.801,89	9,3%
Premios y comisiones	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	60.000,00	0,3%
Alquiler	36.100,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	37.000,00	443.000,00	2,4%
Llave	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	2.055,56	24.616,67	0,1%
Expensas/Carfou variable por ventas	0,00	0,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	52.000,00	0,3%
Electricidad	27.850,00	28.864,00	30.122,56	31.327,46	32.580,56	33.883,78	35.239,13	36.648,70	38.114,65	39.639,23	41.274,80	42.973,80	418.468,88	2,3%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Telefono e internet	2.750,00	2.860,00	2.974,40	3.089,38	3.217,11	3.346,80	3.479,63	3.618,81	3.763,56	3.914,11	4.070,67	4.233,50	41.330,97	0,2%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Disperser Agua	600,00	600,00	600,00	720,00	720,00	720,00	864,00	864,00	864,00	1.036,80	1.036,80	1.036,80	9.662,40	0,1%
Municipal T/S Generales	5.310,49	4.789,70	6.025,59	6.303,32	6.597,58	6.897,93	7.106,05	7.331,08	7.563,23	7.802,73	8.049,82	8.304,73	82.059,23	0,5%
Limpieza/librería/mantenimiento	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00	0,1%
Gastos generales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	0,1%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,1%
Valtulos/Fletes	750,00	780,00	811,20	848,65	877,39	912,49	948,99	986,95	1.026,43	1.067,48	1.110,18	1.154,59	11.269,35	0,1%
<b>Total Gastos Directos</b>	207.820,12	215.643,41	228.172,73	229.923,78	237.147,69	238.915,05	246.328,92	248.140,66	255.549,06	257.677,94	265.849,54	267.990,68	1.357.622,79	7,4%
<b>Resultado Operativo Sucesal La Plata</b>	241.270,48	188.689,09	273.999,68	296.102,93	311.611,77	335,079,41	345.842,03	362.782,37	371.719,87	392.580,91	404.986,44	424.099,87	1.634.117,75	9,0%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	13.057,89	13.078,48	14.010,04	13.901,02	14.329,24	14.199,09	14.594,84	14.642,15	14.982,24	14.838,46	15.285,18	15.555,93	171.172,57	0,9%
Gastos Bancarios y tarifas	26.350,99	24.897,14	26.743,59	26.624,00	30.553,86	31.934,30	31.974,58	32.893,32	33.595,99	34.364,43	35.260,56	36.178,54	376.670,30	2,08%
Compras	1.966,76	1.927,15	2.134,47	2.112,29	2.145,40	2.120,32	2.177,02	2.179,80	2.215,73	2.288,34	2.240,92	2.232,09	25.725,56	0,14%
Administración	12.662,54	12.640,74	13.503,65	13.376,24	13.715,46	13.668,40	13.868,70	13.900,20	14.185,44	14.024,10	14.483,86	14.441,31	164.370,74	0,90%
Logística/Fletes	11.914,75	11.941,15	12.361,24	12.428,31	12.616,52	12.669,43	13.306,22	13.306,22	13.104,83	13.174,77	20.022,14	21.596,04	191.670,99	1,05%
Marketing	21.115,95	18.387,46	19.889,23	21.594,99	25.881,19	21.877,69	20.591,56	20.277,56	19.568,40	22.151,80	18.693,55	21.678,65	251.421,12	1,38%
Gerencia	18.179,38	16.281,92	18.339,04	18.180,24	19.059,82	18.869,19	18.838,80	18.896,57	18.857,98	18.699,53	18.800,66	18.762,93	221.726,06	1,22%
Personal Externo	3.290,48	3.227,83	3.422,69	3.469,33	3.514,32	3.557,49	3.340,11	3.425,48	3.462,14	3.502,20	3.573,92	3.646,06	44.432,05	0,23%
Sistemas	7.269,19	7.022,78	7.318,66	7.805,11	7.773,73	7.832,07	7.939,44	8.104,36	8.212,66	8.289,16	8.455,55	8.586,66	94.589,27	0,52%
RRHH	9.372,56	9.248,72	9.794,47	9.948,51	9.833,71	9.840,00	9.800,32	9.812,88	9.920,79	9.788,22	10.021,79	9.982,40	117.213,35	0,64%
<b>Resultados antes de impuestos</b>	109.519,99	66.276,71	144.442,58	162.688,20	172.389,92	189.487,42	204.418,73	219.483,75	230.613,69	245.038,91	257.950,31	271.929,28	1.655.928,72	9,1%
<b>Resultado Neto</b>	62.241,91	22.166,70	92.027,26	108.330,14	116.065,97	141.088,28	144.517,13	157.994,62	167.481,19	180.239,10	191.402,66	203.556,72	717.919,78	3,9%
<b>Ventas</b>	1.880.108,27	1.064.377,33	1.339.019,74	1.400.071,22	1.463.906,30	1.530.651,89	1.579.122,54	1.629.128,08	1.680.717,14	1.733.939,85	1.788.847,94	1.845.949,80	18.235.385,10	
<b>Costos Variables</b>	737.567,67	666.235,83	836.887,33	875.044,51	914.941,44	956.657,43	986.951,59	1.018.205,05	1.050.448,21	1.083.712,41	1.118.029,96	1.153.434,25	11.397.115,69	
<b>Contribucion Marginal</b>	442.540,60	399.141,50	502.132,40	526.026,71	548.964,86	573.994,46	592.270,95	610.923,03	630.288,93	650.227,44	670.817,98	692.060,55	6.838.269,41	
<b>Costos + Impuestos</b>	380.298,69	376.974,79	410.105,14	416.696,57	432.889,90	432.926,18	447.653,82	452.988,41	462.787,74	469.968,34	479.415,32	488.503,81	5.251.217,73	
<b>Omg/Ventas</b>	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	
<b>Costos Fijos/Ventas</b>	32,226%	35,417%	30,627%	29,763%	29,571%	28,284%	28,348%	27,806%	27,535%	27,104%	26,800%	26,470%	26,797%	
<b>Diferencia entre Mcont y Var/Cs Fi</b>	5,714%	2,083%	6,873%	7,737%	7,929%	9,216%	9,152%	9,694%	9,965%	10,966%	10,700%	11,030%	8,703%	
<b>Rentabilidad Esperada</b>	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	
<b>Diferencia entre Omg y rentabilidad esperada</b>	29,500%	29,500%	29,500%	29,500%	28,500%	28,500%	29,500%	28,500%	28,500%	29,500%	28,500%	28,500%	28,500%	
<b>Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)</b>	1.289.148,10	1.277.880,66	1.390.186,93	1.412.530,73	1.518.948,50	1.519.099,22	1.517.470,58	1.589.423,01	1.623.816,64	1.593.113,02	1.682.159,02	1.714.048,51	18.425.325,36	



	Sucursal Nine												Resultado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	TOTAL	%
Ventas Por local	810.258,13	731.860,62	830.298,78	929.164,88	1.039.803,25	1.163.615,66	1.288.825,62	1.418.661,62	1.566.338,88	1.729.609,59	1.784.380,56	1.840.885,95	15.129.803,55	100%
Costo de mercadería vendida	494.257,46	446.434,98	506.462,26	566.790,58	634.279,38	709.805,55	783.743,63	863.383,59	953.527,71	1.035.061,85	1.088.472,14	1.122.940,43	9.229.180,16	61%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>316.000,67</b>	<b>285.425,64</b>	<b>323.836,52</b>	<b>362.374,30</b>	<b>405.523,27</b>	<b>453.810,11</b>	<b>505.081,99</b>	<b>555.278,03</b>	<b>610.811,16</b>	<b>674.547,74</b>	<b>695.908,42</b>	<b>717.945,52</b>	<b>5.900.623,38</b>	<b>39%</b>
Sueldos y Cargas sociales	87.939,95	92.336,94	95.766,60	95.766,60	99.723,90	99.723,90	103.681,20	105.681,20	107.638,49	107.638,49	112.035,49	112.035,49	1.217.968,25	8%
Premios/comisiones	5.002,50	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	52.852,50	0%
Alquiler	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	600.000,00	4%
Llave	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	2.777,78	33.333,33	0%
Expensas/Carfour variable por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Electricidad	6.000,00	6.150,00	6.303,75	6.461,34	6.622,88	6.788,45	6.958,16	7.132,11	7.310,42	7.493,18	7.680,51	7.872,52	82.773,32	1%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Teléfono e internet	2.500,00	2.552,50	2.605,56	2.659,23	2.719,53	2.828,52	2.899,23	2.971,71	3.046,01	3.122,16	3.200,21	3.280,22	34.488,88	0%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Dispenser Agua	450,00	450,00	450,00	540,00	540,00	540,00	648,00	648,00	648,00	648,00	648,00	648,00	7.246,80	0%
Municipal / S Generales	3.646,16	3.293,37	3.263,94	4.181,24	4.679,11	5.236,27	5.781,72	6.333,96	7.048,97	7.783,24	8.029,71	8.283,99	60.084,12	0%
Impieza/lubricaf/mantenimiento/Apertura	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	37.200,00	0%
Gastos generales	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00	0%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0%
Vialtos/fletes	250,00	256,25	262,56	269,22	275,95	282,85	289,92	297,17	304,60	312,22	320,02	328,02	3.448,89	0%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>164.286,38</b>	<b>167.876,84</b>	<b>171.973,69</b>	<b>172.738,41</b>	<b>177.429,15</b>	<b>178.227,77</b>	<b>183.086,01</b>	<b>183.941,95</b>	<b>188.824,27</b>	<b>189.954,67</b>	<b>194.871,32</b>	<b>195.405,61</b>	<b>2.163.596,08</b>	<b>14,3%</b>
<b>Resultado Operativo Sucursal Nine</b>	<b>151.714,29</b>	<b>117.548,80</b>	<b>151.862,83</b>	<b>189.635,89</b>	<b>228.094,11</b>	<b>275.582,34</b>	<b>317.995,99</b>	<b>360.336,08</b>	<b>422.086,89</b>	<b>484.593,08</b>	<b>501.037,10</b>	<b>522.539,91</b>	<b>3.732.027,30</b>	<b>24,7%</b>
Auditoría	8.965,50	8.992,70	8.867,34	9.225,49	10.777,97	10.794,28	11.866,70	12.750,54	13.663,54	14.799,40	15.247,01	15.227,81	140.698,28	0,93%
Gastos Bancarios y Tarjetas	18.092,50	16.996,00	17.823,31	19.666,76	21.702,21	23.949,86	26.015,56	28.614,24	31.311,67	34.278,61	35.172,50	36.088,19	306.621,41	2,05%
Compras	1.364,10	1.369,79	1.323,54	1.401,83	1.523,86	1.611,89	1.711,29	1.838,19	2.065,07	2.182,87	2.235,32	2.283,52	20.914,27	0,14%
Administración	8.694,05	8.691,71	8.373,24	8.877,28	9.742,00	10.314,82	11.284,03	12.104,44	13.202,92	13.989,07	14.447,69	14.405,25	134.144,60	0,89%
Logística/Fletes	8.180,62	8.082,10	7.664,95	8.248,12	8.961,44	9.631,42	10.348,16	10.720,08	11.205,82	11.665,53	12.151,69	12.342,61	161.380,53	1,07%
Marketing	14.498,14	12.643,13	12.332,91	14.331,37	18.383,24	16.411,16	16.133,72	17.657,74	18.237,87	22.100,47	18.646,86	21.624,51	208.621,10	1,35%
Gerencia	12.481,90	11.055,37	11.371,67	12.055,42	13.580,07	14.344,54	15.227,86	16.455,33	17.575,75	18.612,93	18.753,71	18.716,07	188.488,60	1,19%
Personal Externo	2.259,23	2.219,44	2.122,24	2.202,44	2.496,20	2.704,43	2.717,62	2.892,94	3.206,73	3.493,45	3.665,00	3.656,95	33.726,79	0,22%
Sistemas	4.991,00	4.828,83	4.538,15	5.179,91	5.521,63	5.954,01	6.459,79	7.057,27	7.654,25	8.248,51	8.434,44	8.565,21	77.483,00	0,51%
RRHH	6.435,16	6.339,37	6.073,35	6.599,06	6.984,82	7.361,87	7.973,86	8.545,16	9.246,23	9.773,75	9.956,76	9.957,47	95.306,87	0,63%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>85.962,21</b>	<b>81.288,44</b>	<b>80.310,91</b>	<b>87.897,67</b>	<b>99.031,44</b>	<b>103.078,28</b>	<b>115.066,59</b>	<b>124.785,92</b>	<b>134.307,86</b>	<b>147.144,59</b>	<b>146.650,97</b>	<b>151.290,58</b>	<b>1.357.315,46</b>	<b>9,0%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>65.722,08</b>	<b>36.260,36</b>	<b>71.551,91</b>	<b>101.738,22</b>	<b>129.062,67</b>	<b>172.504,06</b>	<b>202.929,39</b>	<b>244.550,16</b>	<b>287.779,03</b>	<b>337.448,48</b>	<b>354.386,13</b>	<b>370.249,32</b>	<b>2.374.711,64</b>	<b>15,7%</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>33.311,12</b>	<b>6.618,13</b>	<b>30.030,26</b>	<b>65.683,12</b>	<b>89.035,29</b>	<b>128.089,29</b>	<b>154.191,48</b>	<b>190.962,54</b>	<b>228.893,14</b>	<b>272.832,45</b>	<b>288.004,67</b>	<b>302.547,53</b>	<b>2.159.611,72</b>	<b>14,27%</b>
Ventas	810.258,13	731.860,62	830.298,78	929.164,88	1.039.803,25	1.163.615,66	1.288.825,62	1.418.661,62	1.566.338,88	1.729.609,59	1.784.380,56	1.840.885,95	15.129.803,55	
Costos Variables	494.257,46	446.434,98	506.462,26	566.790,58	634.279,38	709.805,55	783.743,63	863.383,59	953.527,71	1.035.061,85	1.088.472,14	1.122.940,43	9.229.180,16	
Contribucion Marginal	316.000,67	285.425,64	323.836,52	362.374,30	405.523,27	453.810,11	505.081,99	555.278,03	610.811,16	674.547,74	695.908,42	717.945,52	5.900.623,38	
Costos fijos	282.689,55	278.807,51	284.786,27	296.691,19	316.469,98	325.716,81	346.890,51	360.325,50	381.972,02	401.715,30	407.903,75	415.397,99	3.740.991,66	
CMG/Ventas	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	
Costos Fijos/Ventas	34,88%	38,09%	34,29%	31,91%	30,43%	27,99%	26,99%	25,54%	24,38%	23,26%	22,86%	22,56%	24,72%	
Diferencia entre Mconit y Vbs/CS Ft	4,11%	0,94%	4,70%	7,69%	8,54%	11,08%	12,00%	13,46%	14,61%	15,77%	16,14%	16,43%	14,27%	
Rentabilidad Esperada	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	36,50%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	774.401,99	763.850,19	780.226,35	812.652,56	904.199,94	990.619,47	990.384,97	1.035.215,70	1.091.348,61	1.100.589,85	1.165.489,28	1.186.651,40	10.689.547,60	





	Sucursal Velez												Resultado Presupuestado	%		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	TOTAL	
Ventas Por Local	830.348,24	810.665,03	1.053.389,06	1.101.417,46	1.151.665,67	1.204.143,53	1.242.274,75	1.281.613,45	1.322.197,87	1.364.067,47	1.407.262,94	1.451.826,27	1.420.841,73	14.220.841,73		100%
Costo de mercadería vendida	518.967,65	506.665,64	658.368,16	688.365,91	719.772,29	752.989,71	776.421,72	801.008,40	826.373,67	852.542,17	879.539,34	907.391,42	8.888.026,08		63%	
<b>Resultado Bruto</b>	<b>311.380,59</b>	<b>303.999,39</b>	<b>395.020,91</b>	<b>413.051,55</b>	<b>431.893,37</b>	<b>451.153,83</b>	<b>465.853,03</b>	<b>480.605,04</b>	<b>495.824,20</b>	<b>511.525,30</b>	<b>527.723,61</b>	<b>544.434,85</b>	<b>5.332.815,65</b>		<b>38%</b>	
Sueldos y Cargas sociales	95.443,34	100.215,50	103.937,79	103.937,79	108.232,74	112.527,69	116.822,64	116.822,64	121.594,81	121.594,81	121.594,81	121.594,81	1.321.890,20		9,3%	
Premios y comisiones	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	5.002,50	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	56.115,00		0,4%	
Alquiler	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	28.100,00	337.200,00		2,4%	
Llave	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	1.561,11	18.733,33		0,1%	
Expensas/Carfou variable por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	7.500,00		0,1%	
Electricidad	1.800,00	1.872,00	3.300,00	3.640,00	3.785,60	3.937,02	3.937,02	3.937,02	3.937,02	3.937,02	3.937,02	3.937,02	42.156,77		0,3%	
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,0%	
Telefono e Internet	2.080,00	2.163,20	2.249,73	2.299,72	2.483,31	2.530,64	2.530,64	2.530,64	2.530,64	2.530,64	2.530,64	2.530,64	28.990,42		0,2%	
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,0%	
Dispenser Agua	560,00	560,00	560,00	672,00	672,00	672,00	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	806,40	9.018,24		0,1%	
Municipal I/S Generales	0,00	0,00	0,00	4.956,38	5.182,36	5.418,65	5.590,24	5.767,26	5.949,89	6.138,30	6.332,68	6.533,22	51.868,98		0,4%	
Limpieza/fluviaria/mantenimiento	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00		0,2%	
Gastos generales	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00		0,1%	
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00		0,2%	
Valores/fletes	350,00	364,00	378,56	393,70	409,45	425,83	425,83	425,83	425,83	425,83	425,83	425,83	4.876,51		0,0%	
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>139.746,95</b>	<b>144.688,31</b>	<b>150.139,69</b>	<b>155.653,20</b>	<b>160.229,07</b>	<b>160.304,49</b>	<b>164.678,93</b>	<b>166.353,96</b>	<b>170.833,54</b>	<b>171.183,23</b>	<b>176.149,77</b>	<b>176.350,31</b>	<b>1.985.539,46</b>		<b>13,6%</b>	
<b>Resultado Operativo Sucursal Velez</b>	<b>171.633,64</b>	<b>159.311,07</b>	<b>244.881,21</b>	<b>257.578,34</b>	<b>271.634,30</b>	<b>290.823,33</b>	<b>301.174,10</b>	<b>314.249,09</b>	<b>324.990,67</b>	<b>340.342,07</b>	<b>351.573,83</b>	<b>368.084,54</b>	<b>3.396.276,20</b>		<b>23,9%</b>	
Auditoria	9.187,80	9.961,01	11.021,51	10.935,75	11.727,63	11.170,24	11.473,70	11.518,79	11.786,33	11.671,64	12.024,65	12.009,51	134.033,54		0,9%	
Gastos Bancarios y Tarjetas	18.541,10	18.726,38	22.612,20	23.412,67	24.036,32	24.784,02	25.153,98	25.849,99	26.429,52	27.034,04	27.739,01	28.461,18	292.680,40		2,06%	
Compras	1.397,92	1.517,29	1.679,16	1.667,71	1.687,75	1.688,03	1.712,63	1.714,82	1.744,09	1.721,53	1.762,90	1.755,95	20.022,78		0,14%	
Administración	8.939,62	9.627,61	10.623,15	10.522,99	10.789,77	10.674,08	10.930,12	10.935,10	11.159,50	11.023,57	11.380,76	11.380,76	127.939,75		0,90%	
Logística/Fletes	8.383,46	8.952,35	9.724,42	9.777,19	9.925,25	9.966,87	14.402,83	15.104,86	15.029,51	15.099,35	15.892,75	16.811,98	148.500,83		1,05%	
Marketing	14.857,61	14.004,50	15.646,59	16.988,18	20.380,39	16.982,75	16.198,87	15.951,93	15.394,20	17.429,67	14.705,97	17.054,30	195.574,56		1,38%	
Gerencia	12.791,38	12.400,85	14.427,08	14.302,15	14.994,11	14.844,15	14.820,23	14.865,68	14.835,32	14.679,20	14.790,23	14.760,55	175.510,94		1,21%	
Personal Externo	2.315,25	2.458,43	2.692,59	2.729,27	2.764,67	2.798,63	2.827,62	2.864,78	2.723,62	2.755,13	2.811,56	2.868,30	31.239,85		0,23%	
Sistemas	5.114,75	5.348,78	5.757,49	6.140,18	6.115,49	6.161,39	6.245,96	6.375,51	6.460,79	6.505,24	6.651,87	6.755,01	73.682,35		0,52%	
RRHH	6.594,72	7.044,13	7.705,18	7.822,42	7.736,65	7.618,28	7.709,78	7.719,66	7.804,55	7.708,13	7.884,01	7.853,02	91.199,33		0,64%	
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>88.039,61</b>	<b>90.041,32</b>	<b>101.889,38</b>	<b>104.192,51</b>	<b>108.682,42</b>	<b>106.668,42</b>	<b>111.255,82</b>	<b>112.731,12</b>	<b>113.366,42</b>	<b>116.046,51</b>	<b>115.657,21</b>	<b>119.710,61</b>	<b>1.289.335,34</b>		<b>9,1%</b>	
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>83.540,03</b>	<b>69.269,75</b>	<b>142.991,83</b>	<b>153.385,83</b>	<b>163.151,88</b>	<b>184.154,92</b>	<b>189.918,28</b>	<b>201.517,96</b>	<b>211.624,24</b>	<b>224.295,57</b>	<b>235.916,62</b>	<b>248.373,94</b>	<b>2.106.940,86</b>		<b>14,8%</b>	
<b>Resultado Neto</b>	<b>50.274,21</b>	<b>36.435,75</b>	<b>101.973,39</b>	<b>110.466,67</b>	<b>117.639,48</b>	<b>138.973,36</b>	<b>142.794,47</b>	<b>153.088,08</b>	<b>161.956,74</b>	<b>173.335,72</b>	<b>183.564,46</b>	<b>194.586,17</b>	<b>1.564.288,45</b>		<b>11,00%</b>	
Ventas	830.348,24	810.665,03	1.053.389,06	1.101.417,46	1.151.665,67	1.204.143,53	1.242.274,75	1.281.613,45	1.322.197,87	1.364.067,47	1.407.262,94	1.451.826,27	14.220.841,73			
Costos Variables	518.967,65	506.665,64	658.368,16	688.365,91	719.772,29	752.989,71	776.421,72	801.008,40	826.373,67	852.542,17	879.539,34	907.391,42	8.888.026,08			
Contribucion Marginal	311.380,59	303.999,39	395.020,91	413.051,55	431.893,37	451.153,83	465.853,03	480.605,04	495.824,20	511.525,30	527.723,61	544.434,85	5.332.815,65			
Costos + Impuestos	261.106,38	267.563,64	293.263,51	302.384,87	314.223,95	313.356,47	323.058,96	327.506,96	333.865,46	338.189,98	344.159,14	349.848,88	3.768.527,20			
CMG/Ventas	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%	37,500%			
Costos Fijos/Ventas	31,455%	33,005%	27,840%	27,454%	27,289%	26,023%	26,023%	26,023%	25,594%	25,251%	24,793%	24,566%	24,097%	26,500%		
Diferencia entre Monto y Var/CS FI	6,035%	4,485%	9,660%	10,046%	10,215%	11,477%	11,485%	11,946%	12,246%	12,707%	13,044%	13,403%	11,000%			
Rentabilidad Esperada	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	10,000%			
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	28,500%	27,500%	27,500%	27,500%	27,500%	28,500%	27,500%	27,500%	27,500%			
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	916.162,75	998.819,78	1.028.994,78	1.060.999,55	1.142.622,33	1.139.478,07	1.133.538,80	1.190.934,41	1.244.056,21	1.186.630,11	1.251.487,78	1.272.177,03	13.703.735,27			





	Sucursal Hurlingham												Resultado Presupuesto	%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Presupuesto	790.679,10	691.298,74	738.689,95	793.275,51	829.444,25	867.262,07	894.725,37	923.058,34	952.288,52	982.444,32	1.013.555,06	1.045.650,97	10.542.366,21	100%
Ventas Por Local	498.127,83	435.518,21	477.970,89	499.769,57	527.549,88	546.375,10	563.676,98	581.526,75	599.941,77	618.999,92	638.599,69	658.760,11	6.641.690,71	63%
Costo de mercadería vendida	292.551,27	255.780,53	280.713,06	293.511,94	306.894,37	320.886,97	331.048,39	341.531,59	352.346,75	363.504,40	375.015,37	386.990,86	3.900.675,50	37%
Sueldos y Cargos sociales	52.394,53	55.011,10	57.054,37	57.054,37	59.411,99	59.411,99	61.769,61	61.769,61	64.127,23	64.127,23	66.746,80	66.746,80	725.622,62	6,9%
Premios y comisiones	3.680,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	45.780,00	0,4%
Alquiler	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	20.600,00	247.200,00	2,3%
Llave	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	1.144,44	13.733,33	0,1%
Expenses/Carfou variable por ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Electricidad	10.650,00	11.076,00	11.519,04	11.979,80	12.458,99	12.957,35	12.957,35	12.957,35	12.957,35	12.957,35	12.957,35	12.957,35	148.385,31	1,4%
Gas	350,00	364,00	378,56	399,70	409,45	425,83	442,86	460,58	479,00	498,16	518,09	538,81	5.259,03	0,0%
Teléfono e Internet	2.100,00	2.184,00	2.271,36	2.362,21	2.456,70	2.554,97	2.554,97	2.554,97	2.554,97	2.554,97	2.554,97	2.554,97	29.259,08	0,3%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Dispenser Agua	750,00	750,00	750,00	862,50	862,50	862,50	1.035,00	1.035,00	1.035,00	1.242,00	1.242,00	1.242,00	11.668,50	0,1%
Municipal T'S Generales	3.558,06	3.110,84	3.414,08	3.569,74	3.732,50	3.902,68	4.026,26	4.153,76	4.285,30	4.421,00	4.561,00	4.705,43	47.440,65	0,5%
Limpieza/livres/mantenimiento	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	1.730,00	20.600,00	0,2%
Gastos generales	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.240,00	0,0%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,2%
Vaticos/Fletes	4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43	4.866,61	4.866,61	4.866,61	4.866,61	4.866,61	4.866,61	4.866,61	55.231,57	0,5%
Total Gastos Directos	103.154,03	105.550,39	108.886,25	109.596,23	112.886,01	118.856,38	117.671,11	117.822,33	120.320,90	120.691,77	123.471,27	123.656,42	1.371.240,09	13,1%
Resultado Operativo Sucursal Hurlingham	189.397,24	150.250,14	172.124,81	183.915,71	194.008,36	207.030,59	213.371,27	223.709,26	232.016,85	242.812,63	251.544,11	263.254,44	2.523.435,41	23,9%
Auditoría	8.748,86	8.494,30	7.999,04	7.676,27	8.118,90	8.045,16	8.263,72	8.296,19	8.408,89	8.406,28	8.601,53	8.649,63	99.986,76	0,95%
Gastos Bancarios y tarjetas	17.655,31	15.999,02	16.286,02	16.991,52	17.311,71	17.850,23	18.116,68	18.617,98	19.035,37	19.470,77	19.978,51	20.498,64	217.580,76	2,06%
Compras	1.331,14	1.293,87	1.209,38	1.196,81	1.215,57	1.201,37	1.233,49	1.235,07	1.255,48	1.281,90	1.299,69	1.264,69	14.946,42	0,14%
Administración	8.463,97	8.209,99	7.651,12	7.578,99	7.771,13	7.687,81	7.857,96	7.873,81	8.037,42	7.966,00	8.206,50	8.182,40	95.489,10	0,91%
Logística/Fletes	7.982,95	7.634,16	7.093,84	7.044,84	7.148,48	7.178,45	10.373,37	10.878,99	10.824,73	11.170,32	11.446,46	12.122,97	110.806,52	1,05%
Marketing	14.147,80	11.962,41	11.269,17	12.235,42	14.664,19	12.231,51	11.666,94	11.489,08	11.087,39	12.553,40	10.591,70	12.283,05	146.162,05	1,39%
Gerencia	12.180,29	10.574,89	10.390,86	10.300,86	10.799,23	10.670,12	10.670,12	10.670,12	10.684,87	10.572,42	10.652,39	10.631,01	128.588,78	1,22%
Personal Externo	2.204,64	2.096,43	1.999,29	1.965,71	1.991,20	2.015,66	1.892,50	1.908,66	1.961,64	1.984,33	2.024,97	2.065,84	24.083,08	0,23%
Sistemas	4.870,39	4.561,20	4.146,73	4.427,35	4.404,57	4.437,62	4.498,46	4.591,84	4.653,26	4.685,28	4.790,89	4.855,17	54.927,77	0,52%
RRHH	6.279,66	6.006,92	5.590,51	5.633,96	5.571,75	5.486,92	5.552,83	5.559,95	5.621,08	5.551,63	5.678,31	5.655,99	68.148,51	0,65%
Total Gastos Indirectos	83.885,02	76.783,19	73.383,94	75.042,73	78.996,73	76.825,95	80.129,94	81.192,50	81.650,07	83.580,35	83.299,96	86.219,34	960.989,72	9,1%
Resultado antes de impuestos	105.512,22	73.466,95	98.740,87	108.872,99	115.011,63	130.204,64	133.241,33	142.516,76	150.366,78	159.232,29	168.244,14	177.035,10	1.562.445,69	14,8%
Resultado Neto	73.835,64	45.467,58	69.042,53	78.090,90	83.096,40	97.104,55	99.301,28	107.642,33	114.596,13	122.529,40	130.538,47	138.295,45	1.155.941,38	11,00%
Ventas	790.679,10	691.298,74	738.689,95	793.275,51	829.444,25	867.262,07	894.725,37	923.058,34	952.288,52	982.444,32	1.013.555,06	1.045.650,97	10.542.366,21	
Costos Variables	498.127,83	435.518,21	477.970,89	499.769,57	527.549,88	546.375,10	563.676,98	581.526,75	599.941,77	618.999,92	638.599,69	658.760,11	6.641.690,71	
Contribucion Marginal	292.551,27	255.780,53	280.713,06	293.511,94	306.894,37	320.886,97	331.048,39	341.531,59	352.346,75	363.504,40	375.015,37	386.990,86	3.900.675,50	
Costos + Impuestos	218.715,62	210.312,95	211.670,53	215.421,04	223.782,41	223.782,41	231.747,11	233.888,35	237.750,63	240.975,00	244.476,90	248.595,41	2.741.133,92	
CMG/Ventas	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	
Costos Fijos/Ventas	27,662%	30,423%	27,900%	27,156%	26,982%	25,803%	25,901%	25,338%	24,966%	24,528%	24,121%	23,774%	26,001%	
Diferencia entre Monto y Vtas/CFI	9,338%	6,57%	9,100%	9,844%	10,018%	11,197%	11,09%	11,66%	12,03%	12,47%	12,87%	13,26%	10,99%	
Rentabilidad Esperada	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%	27,00%	28,00%	27,00%	27,00%	28,00%	28,00%	27,00%	27,00%	27,00%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	781.127,23	751.117,68	755.969,19	769.360,86	823.881,37	828.823,75	827.668,24	866.253,17	880.557,88	860.624,99	905.449,99	920.223,73	10.152.247,94	





Sucursal Merlo	Enero												Resultado	
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado		%
Ventas Por Local	1.055.685,09	1.127.757,57	1.482.572,69	1.497.897,37	1.566.130,02	1.627.596,41	1.689.391,73	1.762.889,14	1.798.080,62	1.855.019,94	1.913.762,14	1.974.364,61	19.290.977,24	100%
Costo de mercadería vendida	675.638,46	721.764,84	916.814,52	958.615,92	1.002.323,21	1.048.023,30	1.081.210,71	1.115.449,05	1.150.771,60	1.187.212,70	1.224.807,77	1.263.593,35	12.346.252,43	64%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>380.046,63</b>	<b>405.992,73</b>	<b>515.708,17</b>	<b>539.221,45</b>	<b>563.806,81</b>	<b>599.513,11</b>	<b>608.181,02</b>	<b>627.440,09</b>	<b>647.309,02</b>	<b>667.807,14</b>	<b>688.954,37</b>	<b>710.771,26</b>	<b>6.944.724,81</b>	<b>36%</b>
Sueldos y Cargas sociales	95.411,14	100.186,69	103.902,73	103.902,73	108.196,23	108.196,23	112.489,73	112.489,73	116.783,23	116.783,23	121.553,79	121.553,79	1.321.444,23	6%
Premios y comisiones	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	58.385,00	0%
Alquiler	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	21.500,00	258.000,00	1%
Uase	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	1.194,44	14.333,33	0%
Expenses/Carfour variable porventas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	16.511,31	17.175,01	18.595,81	20.237,95	21.593,65	22.923,20	24.246,75	129.939,99	0%
Electricidad	1.367,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.367,00	0%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Teléfono e Internet	2.300,00	2.392,00	2.487,68	2.587,19	2.690,67	2.796,30	2.798,30	2.798,30	2.798,30	2.798,30	2.798,30	2.798,30	32.045,65	0%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Dispenser Agua	450,00	450,00	450,00	520,00	520,00	624,00	624,00	624,00	624,00	748,80	748,80	748,80	7.028,40	0%
Municipal T S Generales	3.800,47	4.059,93	5.157,08	5.392,21	5.628,07	5.995,13	7.602,26	7.943,00	8.091,36	8.347,99	8.611,93	8.894,64	79.323,68	0%
Limpieza/librería/mantenimiento	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	42.000,00	0%
Gastos generales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	0%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0%
Valicos/Flieles	800,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.780,00	0%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>140.520,55</b>	<b>143.655,56</b>	<b>148.569,48</b>	<b>148.974,07</b>	<b>153.616,91</b>	<b>153.981,60</b>	<b>173.600,05</b>	<b>175.044,48</b>	<b>180.823,15</b>	<b>182.490,31</b>	<b>188.946,91</b>	<b>190.483,18</b>	<b>1.980.611,21</b>	<b>10,3%</b>
<b>Resultado Operativo Sucesal Merlo</b>	<b>239.526,09</b>	<b>262.337,16</b>	<b>367.138,74</b>	<b>390.247,38</b>	<b>410.189,99</b>	<b>435.511,50</b>	<b>434.580,97</b>	<b>452.395,61</b>	<b>466.480,87</b>	<b>485.316,83</b>	<b>500.107,46</b>	<b>520.288,08</b>	<b>4.964.140,58</b>	<b>25,7%</b>
Auditoría	11.681,15	13.857,26	14.988,35	14.871,22	15.329,85	15.191,61	15.603,29	15.664,60	16.028,44	15.872,48	16.352,54	16.331,94	181.772,23	0,9%
Gastos Bancarios y tarjetas	23.572,71	26.051,23	30.750,74	31.703,32	32.687,42	33.704,23	34.207,34	35.153,87	35.941,97	36.764,07	37.722,78	38.704,87	396.984,56	2,06%
Compras	1.777,29	2.110,77	2.283,52	2.297,97	2.295,21	2.268,38	2.329,04	2.332,01	2.370,45	2.341,15	2.397,40	2.387,95	27.152,95	0,14%
Administración	11.327,48	13.393,46	14.046,61	14.310,40	14.673,20	14.515,88	14.837,15	14.870,95	15.176,00	15.003,39	15.495,26	15.409,74	173.499,40	0,90%
Logística/Flieles	10.658,53	12.454,08	13.224,42	13.286,17	13.497,53	13.554,13	19.586,67	20.541,37	20.438,90	21.091,44	21.612,84	22.880,11	202.846,19	1,05%
Marketing	18.889,62	19.482,37	21.270,08	23.102,53	27.688,45	23.095,14	22.029,13	21.699,92	20.994,85	23.702,93	19.998,91	23.192,45	265.087,79	1,37%
Gerencia	16.282,66	17.251,45	19.619,65	19.449,76	20.388,82	20.186,82	20.154,30	20.174,82	19.962,51	20.113,50	20.073,15	20.073,15	233.855,47	1,21%
Personal Externo	2.943,55	3.420,04	3.661,70	3.711,59	3.789,72	3.905,90	3.573,35	3.664,67	3.703,90	3.746,76	3.823,49	3.900,66	43.715,33	0,23%
Sistemas	6.502,77	7.440,97	7.823,72	8.350,14	8.316,57	8.378,98	8.493,85	8.670,17	8.786,14	8.846,59	9.046,00	9.186,26	99.848,15	0,52%
RPHH	8.394,57	9.799,45	10.474,41	10.637,85	10.520,39	10.560,23	10.494,67	10.498,11	10.613,55	10.482,42	10.721,60	10.679,47	123.660,53	0,64%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>112.000,13</b>	<b>125.261,08</b>	<b>138.561,20</b>	<b>141.693,27</b>	<b>149.159,09</b>	<b>145.080,30</b>	<b>151.298,78</b>	<b>153.305,08</b>	<b>154.169,03</b>	<b>157.813,73</b>	<b>157.284,31</b>	<b>162.796,59</b>	<b>1.748.402,60</b>	<b>9,1%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>127.525,95</b>	<b>137.076,08</b>	<b>228.577,54</b>	<b>248.554,11</b>	<b>261.030,80</b>	<b>290.471,21</b>	<b>283.282,19</b>	<b>299.090,53</b>	<b>312.311,84</b>	<b>327.503,10</b>	<b>342.823,15</b>	<b>357.491,49</b>	<b>3.215.737,99</b>	<b>16,7%</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>65.232,57</b>	<b>91.389,02</b>	<b>172.502,09</b>	<b>190.432,37</b>	<b>200.769,50</b>	<b>227.972,69</b>	<b>219.197,67</b>	<b>233.243,46</b>	<b>244.770,83</b>	<b>258.201,90</b>	<b>271.628,51</b>	<b>284.344,53</b>	<b>2.479.651,13</b>	<b>12,85%</b>
<b>Ventas</b>	<b>1.055.685,09</b>	<b>1.127.757,57</b>	<b>1.482.572,69</b>	<b>1.497.897,37</b>	<b>1.566.130,02</b>	<b>1.627.596,41</b>	<b>1.689.391,73</b>	<b>1.762.889,14</b>	<b>1.798.080,62</b>	<b>1.855.019,94</b>	<b>1.913.762,14</b>	<b>1.974.364,61</b>	<b>19.290.977,24</b>	
<b>Costos Variables</b>	<b>675.638,46</b>	<b>721.764,84</b>	<b>916.814,52</b>	<b>958.615,92</b>	<b>1.002.323,21</b>	<b>1.048.023,30</b>	<b>1.081.210,71</b>	<b>1.115.449,05</b>	<b>1.150.771,60</b>	<b>1.187.212,70</b>	<b>1.224.807,77</b>	<b>1.263.593,35</b>	<b>12.346.252,43</b>	
<b>Contribucion Marginal</b>	<b>380.046,63</b>	<b>405.992,73</b>	<b>515.708,17</b>	<b>539.221,45</b>	<b>563.806,81</b>	<b>599.513,11</b>	<b>608.181,02</b>	<b>627.440,09</b>	<b>647.309,02</b>	<b>667.807,14</b>	<b>688.954,37</b>	<b>710.771,26</b>	<b>6.944.724,81</b>	
<b>Costos fijos</b>	<b>294.814,06</b>	<b>314.993,71</b>	<b>343.206,08</b>	<b>348.789,09</b>	<b>363.097,31</b>	<b>361.540,41</b>	<b>380.983,35</b>	<b>394.196,63</b>	<b>402.598,19</b>	<b>409.605,25</b>	<b>417.325,86</b>	<b>426.426,73</b>	<b>4.465.056,67</b>	
<b>CMG/Ventas</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	<b>36,000%</b>	
<b>Costos Fijos/Ventas</b>	<b>27,956%</b>	<b>27,896%</b>	<b>23,958%</b>	<b>23,286%</b>	<b>23,181%</b>	<b>22,078%</b>	<b>23,025%</b>	<b>22,617%</b>	<b>22,387%</b>	<b>22,081%</b>	<b>21,807%</b>	<b>21,598%</b>	<b>23,146%</b>	
<b>Diferencia entre Monto y Vtas/Cs Fij</b>	<b>8,074%</b>	<b>8,104%</b>	<b>12,042%</b>	<b>12,744%</b>	<b>12,819%</b>	<b>13,922%</b>	<b>12,975%</b>	<b>13,383%</b>	<b>13,613%</b>	<b>13,919%</b>	<b>14,193%</b>	<b>14,402%</b>	<b>12,854%</b>	
<b>Rentabilidad Esperada</b>	<b>7,500%</b>	<b>7,500%</b>	<b>7,500%</b>	<b>7,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	<b>8,500%</b>	
<b>Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada</b>	<b>28,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>27,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>27,500%</b>	<b>27,500%</b>	<b>28,500%</b>	<b>27,500%</b>	<b>27,500%</b>	<b>27,500%</b>	
<b>Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)</b>	<b>1.094.435,29</b>	<b>1.103.897,58</b>	<b>1.204.231,87</b>	<b>1.223.821,36</b>	<b>1.320.151,68</b>	<b>1.314.692,42</b>	<b>1.364.833,36</b>	<b>1.434.442,29</b>	<b>1.463.775,25</b>	<b>1.487.211,40</b>	<b>1.517.948,58</b>	<b>1.550.642,64</b>	<b>16.236.589,72</b>	





Fuente	Meses												Resultado	%	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
<b>Resultado Bruto</b>	1.339.910,28	1.000.986,29	1.164.120,38	1.321.871,91	1.382.141,56	1.445.119,15	1.490.972,52	1.538.135,07	1.586.942,68	1.637.092,70	1.688.933,97	1.742.416,88	1.797.978,58	1.855.953,38	100%
Ventas Por Local	870.944,68	676.551,39	821.749,75	859.216,74	898.392,01	999.353,45	990.099,64	999.787,80	1.031.447,74	1.054.110,25	1.097.807,08	1.130.570,97	1.161.028,50	1.191.028,50	65%
Costo de mercadería vendida	468.968,61	344.295,91	442.400,63	462.655,17	483.299,55	505.805,70	521.822,88	538.342,27	555.394,94	572.982,44	591.126,89	609.845,91	611.747,88	611.747,88	33%
Sueldos y Cargas sociales	122.403,92	128.534,12	133.297,87	133.297,87	138.806,05	138.806,05	144.314,22	144.314,22	149.822,40	149.822,40	155.330,58	155.330,58	155.330,58	155.330,58	9%
Premios/comisiones	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	0,4%
Alquiler	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	23.805,00	1,6%
Llave	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	1.322,50	0,1%
Expensas/Carfou variable por ventas	14.330,00	14.924,00	15.520,96	16.114,80	16.707,47	17.298,97	17.888,97	17.488,97	17.488,97	17.488,97	17.488,97	17.488,97	17.488,97	17.488,97	1%
Electricidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Teléfono e Internet	3.750,00	3.900,00	4.050,00	4.218,24	4.386,97	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	4.562,45	0,3%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
Dispenser Agua	880,00	880,00	880,00	1.056,00	1.056,00	1.056,00	1.267,20	1.267,20	1.267,20	1.267,20	1.267,20	1.267,20	1.267,20	1.267,20	0,1%
Municipal IT S Generales	5.599,68	4.517,05	5.321,23	5.528,74	5.745,71	5.972,57	6.209,15	6.921,61	7.140,79	7.366,92	7.600,20	7.840,88	7.628,53	7.628,53	0,4%
Limpeza/librería/mantenimiento	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00	0,3%
Gastos generales	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	0,0%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	0,1%
Valores fletes	3.800,00	3.950,00	4.110,08	4.274,48	4.445,46	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	4.623,28	0,3%
<b>Total Gastos Directos</b>	889.142,61	955.062,17	1.011.008	1.068.133	1.125.926,66	1.184.844,32	1.244.203,53	1.254.478,27	1.292.303,55	1.331.911,74	1.373.451,65	1.416.875,69	1.462.271,47	1.508.959,99	14,9%
<b>Resultado Operativo Suavizado Ballester</b>	<b>279.822,00</b>	<b>169.234,73</b>	<b>240.979,49</b>	<b>259.773,04</b>	<b>274.556,88</b>	<b>294.951,38</b>	<b>297.659,35</b>	<b>312.880,00</b>	<b>323.093,39</b>	<b>339.070,70</b>	<b>349.695,24</b>	<b>366.970,22</b>	<b>3.508.199,42</b>	<b>3.508.199,42</b>	20,1%
Auditoría	14.835,10	12.789,37	13.227,53	13.124,59	13.528,99	13.605,02	13.770,22	13.828,33	14.145,42	14.007,78	14.431,45	14.413,27	14.413,27	14.413,27	0,95%
Gastos Bancarios y Tarjetas	29.919,26	24.046,62	27.138,15	27.978,83	28.477,31	29.744,67	30.188,67	31.020,00	31.719,52	32.445,04	33.291,12	34.157,84	34.049,04	34.049,04	2,06%
Compras	2.255,79	1.946,11	2.015,25	1.994,31	2.055,57	2.001,89	2.055,42	2.098,05	2.091,97	2.066,11	2.115,75	2.107,42	2.137,64	2.137,64	0,14%
Administración	14.377,21	12.361,31	12.749,42	12.629,22	12.949,40	12.810,55	13.094,08	13.123,82	13.393,13	13.240,80	13.674,88	13.647,1	13.647,1	13.647,1	0,90%
Logística/Fletes	13.528,16	11.494,32	11.670,82	11.734,14	11.911,84	11.961,79	12.125,63	12.182,17	12.347,75	12.316,62	12.483,77	12.452,99	12.452,99	12.452,99	1,05%
Marketing	23.975,32	17.980,99	18.778,34	20.386,45	24.635,62	20.381,99	19.444,16	19.444,80	18.475,43	20.913,31	17.696,44	20.467,81	24.029,61	24.029,61	1,38%
Gerencia	20.641,00	15.921,99	17.314,74	17.164,81	17.955,25	17.858,78	17.966,58	17.804,60	17.617,32	17.750,58	17.750,58	17.750,58	17.750,58	17.750,58	1,22%
Personal Externo	3.726,06	3.155,48	3.231,52	3.275,55	3.338,03	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	3.358,79	0,23%
Sistemas	8.253,53	6.867,54	6.909,88	7.369,17	7.399,54	7.399,62	7.456,00	7.651,60	7.753,95	7.807,29	7.983,28	8.107,06	8.107,06	8.107,06	0,52%
RHH	10.641,72	9.044,26	9.247,41	9.386,12	9.294,46	9.145,11	9.252,93	9.264,80	9.366,67	9.250,95	9.462,03	9.424,85	9.424,85	9.424,85	0,65%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>142.154,26</b>	<b>115.670,99</b>	<b>122.282,07</b>	<b>125.047,19</b>	<b>131.655,93</b>	<b>128.028,66</b>	<b>133.524,25</b>	<b>135.229,85</b>	<b>136.057,30</b>	<b>139.273,82</b>	<b>138.806,63</b>	<b>143.671,30</b>	<b>139.375,21</b>	<b>139.375,21</b>	9,1%
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>137.671,74</b>	<b>53.625,74</b>	<b>118.646,42</b>	<b>134.725,85</b>	<b>142.520,99</b>	<b>166.942,72</b>	<b>164.035,10</b>	<b>177.574,18</b>	<b>187.035,08</b>	<b>199.796,88</b>	<b>210.888,63</b>	<b>223.298,92</b>	<b>1.916.824,21</b>	<b>1.916.824,21</b>	11,0%
<b>Resultado Neto</b>	<b>83.991,59</b>	<b>11.469,79</b>	<b>60.150,69</b>	<b>83.423,23</b>	<b>89.391,13</b>	<b>111.706,52</b>	<b>107.592,12</b>	<b>119.462,78</b>	<b>127.429,77</b>	<b>138.637,16</b>	<b>148.057,91</b>	<b>158.745,24</b>	<b>1.298.996,17</b>	<b>1.298.996,17</b>	7,15%
Ventas	1.339.910,28	1.040.986,29	1.164.120,38	1.321.871,91	1.382.141,56	1.445.119,15	1.490.972,52	1.538.135,07	1.586.942,68	1.637.092,70	1.688.933,97	1.742.416,88	1.797.978,58	1.855.953,38	
Costos Variables	870.944,68	676.551,39	821.749,75	859.216,74	898.392,01	999.353,45	990.099,64	999.787,80	1.031.447,74	1.054.110,25	1.097.807,08	1.130.570,97	1.161.028,50	1.191.028,50	
Contribucion Marginal	468.968,60	364.295,90	442.400,63	462.655,17	483.299,55	505.805,70	521.822,88	538.342,27	555.394,94	572.982,44	591.126,89	609.845,91	611.747,88	611.747,88	
Costos + Impuestos	394.977,01	352.827,18	373.321,94	379.222,94	394.410,41	394.029,19	414.283,67	418.989,49	427.965,17	434.345,29	443.089,97	451.100,67	456.748,71	456.748,71	
CMG/Ventas	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	35,000%	
Costos Fijos/Ventas	28,723%	33,888%	29,530%	28,688%	28,536%	27,265%	27,787%	27,233%	26,970%	26,922%	26,224%	25,889%	27,848%	27,848%	
Diferencia entre Mcont y Var/CS.Fi	6,268%	1,102%	5,470%	6,312%	6,464%	7,735%	7,215%	7,767%	8,030%	8,468%	8,766%	9,111%	7,152%	7,152%	
Rentabilidad Esperada	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	9,000%	9,000%	8,000%	9,000%	9,000%	8,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	27,000%	27,000%	27,000%	27,000%	26,000%	26,000%	27,000%	26,000%	26,000%	27,000%	26,000%	26,000%	26,000%	26,000%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	1.455.940,77	1.360.767,32	1.382.673,85	1.404.529,42	1.516.633,13	1.515.458,41	1.534.389,55	1.611.099,21	1.666.019,87	1.688.886,25	1.704.111,41	1.735.022,56	1.871.079,67	1.871.079,67	



Fuente Filiper	Enero												Resultado Presupuestado	
	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado		
Ventas Policial	2.582.243,50	2.477.251,11	2.425.444,67	2.356.080,80	2.651.689,01	2.772.599,19	2.680.356,99	2.990.934,86	3.004.381,14	3.140.786,54	3.240.244,78	3.421.832,53	3.402.745,01	100%
Costo de mercadería vendida	1.626.813,41	1.560.688,20	1.528.030,14	1.597.699,40	1.670.561,17	1.746.712,29	1.802.024,84	1.899.888,96	1.917.980,12	1.978.695,52	2.041.354,21	2.059.997,09	2.143.589,35	63%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>955.430,10</b>	<b>916.562,91</b>	<b>897.414,53</b>	<b>938.381,39</b>	<b>981.127,84</b>	<b>1.025.886,90</b>	<b>1.098.332,05</b>	<b>1.099.845,90</b>	<b>1.126.401,02</b>	<b>1.162.091,02</b>	<b>1.198.929,57</b>	<b>1.268.835,44</b>	<b>1.259.155,65</b>	<b>37%</b>
Sueldos y Cargas sociales	214.840,45	225.582,47	233.861,25	233.861,25	243.629,07	243.629,07	253.296,89	253.296,89	262.964,71	272.706,73	273.706,73	273.706,73	2.975.940,22	8,7%
Premios y comisiones	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	62.225,00	0,2%
Alquiler	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	102.500,00	1.230.000,00	3,6%
Llave	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	5.694,44	68.333,33	0,2%
Expensas/Carroz variable porveritas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Electricidad	16.859,00	17.524,00	18.274,96	18.853,96	19.122,12	20.300,60	20.300,60	20.500,60	20.500,60	20.500,60	20.500,60	20.500,60	234.789,24	0,7%
Gas	350,00	364,00	378,56	393,70	409,45	425,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.212,54	0,0%
Teléfono e Internet	2.850,00	2.964,00	3.082,56	3.205,96	3.334,10	3.467,46	3.467,46	3.467,46	3.467,46	3.467,46	3.467,46	3.467,46	39.708,74	0,1%
Agua	1.450,00	1.225,00	1.225,00	1.225,00	1.225,00	1.225,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.575,00	0,0%
Dispenser/Agua	850,00	850,00	850,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.224,00	1.224,00	1.224,00	1.468,80	1.468,80	1.468,80	13.688,40	0,0%
Municipal T's Generales	8.466,73	8.181,75	8.026,33	8.358,09	8.704,98	9.067,88	12.871,61	13.279,21	13.699,72	14.133,54	14.581,10	15.042,84	134.443,57	0,4%
Limpieza/Invernal/mantenimiento	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	180.000,00	0,5%
Gastos generales	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	0,0%
Seguros	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	2.887,00	34.644,00	0,1%
Valdicos/Flotes	15.800,00	16.432,00	17.089,28	17.772,85	18.489,77	19.223,12	19.223,12	19.223,12	19.223,12	19.223,12	19.223,12	19.223,12	220.199,71	0,6%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>395.756,12</b>	<b>408.392,17</b>	<b>418.106,89</b>	<b>420.159,66</b>	<b>431.787,42</b>	<b>433.827,79</b>	<b>442.015,12</b>	<b>442.422,72</b>	<b>451.511,05</b>	<b>453.189,67</b>	<b>464.379,26</b>	<b>464.840,99</b>	<b>5.221.388,76</b>	<b>15,4%</b>
<b>Resultado Operativo Sinusal Filiper</b>	<b>559.673,97</b>	<b>508.190,74</b>	<b>479.307,64</b>	<b>518.171,73</b>	<b>549.326,41</b>	<b>592.019,20</b>	<b>616.316,93</b>	<b>649.423,18</b>	<b>673.909,97</b>	<b>708.901,35</b>	<b>734.511,31</b>	<b>774.014,45</b>	<b>7.361.766,98</b>	<b>21,6%</b>
Auditoría	28.572,52	30.439,10	26.377,21	25.179,73	25.955,40	25.179,65	26.148,37	26.522,18	27.138,21	26.874,14	27.686,55	27.652,08	323.555,51	0,95%
Gastos bancarios y tarifas	57.659,69	57.242,56	52.664,94	53.677,79	55.342,99	57.055,59	57.917,42	59.201,01	60.854,57	62.246,29	63.869,51	65.532,31	707.976,48	2,07%
Compras	4.347,31	4.636,56	3.866,29	3.626,11	3.888,08	3.940,66	3.946,36	3.948,39	4.013,48	3.963,86	4.059,10	4.043,11	48.374,31	0,14%
Administración	27.707,42	29.420,30	24.659,96	24.229,34	24.849,61	24.571,24	25.121,19	25.178,25	25.694,91	25.402,66	26.235,46	26.159,39	306.028,73	0,91%
Logística/Flotes	26.071,14	27.536,83	22.920,64	22.121,12	22.653,05	22.986,88	31.021,75	34.719,17	34.605,69	35.701,51	36.593,31	36.753,90	357.293,98	1,05%
Marketing	46.204,88	42.295,31	36.026,53	39.115,54	46.880,10	39.003,04	37.286,15	36.229,57	35.445,39	40.132,09	33.860,21	39.267,80	477.883,91	1,39%
Gerencia	30.779,05	37.894,83	33.118,58	32.930,93	34.524,16	34.178,87	34.123,81	34.228,47	34.158,56	33.799,09	34.024,74	33.986,39	416.877,49	1,23%
Personal Externo	7.200,04	7.512,52	6.199,72	6.842,20	6.369,63	6.446,88	6.034,14	6.204,06	6.271,17	6.348,74	6.473,65	6.604,31	77.953,84	0,23%
Sistemas	15.906,00	16.344,95	13.256,72	14.137,86	14.985,69	14.381,18	14.679,71	14.978,41	14.876,06	14.978,41	15.316,04	15.559,52	177.688,15	0,52%
RRHH	20.308,48	21.525,69	17.741,30	18.014,25	17.812,38	17.941,20	17.751,89	17.774,65	17.970,10	17.748,08	18.133,05	18.088,71	220.619,70	0,65%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>273.956,33</b>	<b>275.150,91</b>	<b>234.601,88</b>	<b>239.904,88</b>	<b>252.545,48</b>	<b>245.605,69</b>	<b>256.180,25</b>	<b>259.665,16</b>	<b>264.027,95</b>	<b>267.188,89</b>	<b>266.302,52</b>	<b>275.655,54</b>	<b>3.107.663,11</b>	<b>9,1%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>285.717,64</b>	<b>233.040,16</b>	<b>244.705,76</b>	<b>278.266,86</b>	<b>296.780,93</b>	<b>346.413,51</b>	<b>360.148,69</b>	<b>389.838,02</b>	<b>412.882,03</b>	<b>441.702,46</b>	<b>468.208,79</b>	<b>496.378,94</b>	<b>4.254.103,79</b>	<b>12,5%</b>
Impuestos	103.451,12	100.335,00	99.424,94	98.407,57	102.030,11	105.838,00	108.580,30	111.487,54	114.355,59	117.335,83	120.541,65	123.947,18	1.301.055,84	3,82%
<b>Resultado Neto</b>	<b>182.266,52</b>	<b>132.705,16</b>	<b>145.280,82</b>	<b>179.859,28</b>	<b>194.750,82</b>	<b>240.575,51</b>	<b>251.568,38</b>	<b>278.350,48</b>	<b>298.526,44</b>	<b>324.366,63</b>	<b>347.667,14</b>	<b>372.431,75</b>	<b>2.953.047,95</b>	<b>8,8%</b>
Ventas	2.582.243,50	2.477.251,11	2.425.444,67	2.356.080,80	2.651.689,01	2.772.599,19	2.680.356,99	2.990.934,86	3.004.381,14	3.140.786,54	3.240.244,78	3.421.832,53	3.402.745,01	
Costos Variables	1.626.813,41	1.560.688,20	1.528.030,14	1.597.699,40	1.670.561,17	1.746.712,29	1.802.024,84	1.899.888,96	1.917.980,12	1.978.695,52	2.041.354,21	2.059.997,09	2.143.589,35	
Contribucion Marginal	955.430,10	916.562,91	897.414,53	938.381,39	981.127,84	1.025.886,90	1.098.332,05	1.099.845,90	1.126.401,02	1.162.091,02	1.198.929,57	1.268.835,44	1.259.155,65	
Costos + Impuestos	773.163,98	783.877,75	749.651,70	758.427,11	786.361,01	785.251,39	806.668,67	813.475,42	827.894,58	837.724,39	851.223,42	864.323,68	9.636.107,21	
CMG/Ventas	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	37,000%	
Costos Fijos/Ventas	29,942%	31,643%	30,825%	29,908%	29,656%	28,322%	28,202%	27,567%	27,194%	26,672%	26,270%	25,835%	28,321%	
Diferencia entre Mont y Vtas/CF	7,058%	5,357%	6,175%	7,092%	7,344%	8,678%	8,789%	9,433%	9,806%	10,328%	10,730%	11,144%	8,675%	
Rentabilidad Esperada	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	5,500%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	31,500%	31,500%	31,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	
Punto de Equilibrio (costo tipo/rentabilidad esperada)	2.454.487,54	2.488.500,81	2.373.497,47	2.486.293,80	2.578.239,38	2.574.994,71	2.650.910,06	2.667.132,51	2.714.408,47	2.693.440,51	2.739.896,47	2.833.888,14	31.593.295,75	



	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Resultado	%		
	Real	Kd %	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	Presupuestado	TOTAL				
<b>Subtotal Vta. Lopez</b>																												
Ventas Por total	2.672.283,55	100%	2.672.283,55	2.322.039,93	3.177.154,48	3.316.786,53	3.468.012,76	3.626.133,91	3.749.954,49	3.859.425,26	3.981.640,40	4.107.725,68	4.237.803,66	4.372.001,77	4.507.949,90	4.644.000,00	4.781.000,00	4.917.000,00	5.053.000,00	5.189.000,00	5.325.000,00	5.461.000,00	5.597.000,00	5.733.000,00	42.887.000,00	100%		
Costo de mercadería vendida	1.622.222,99	61,8%	1.664.547,46	1.494.247,61	1.990.875,25	2.039.823,78	2.132.827,85	2.231.072,35	2.301.691,31	2.373.546,54	2.449.708,84	2.526.251,29	2.606.249,25	2.688.200,47	2.772.500,00	2.858.000,00	2.943.000,00	3.028.000,00	3.113.000,00	3.200.000,00	3.288.000,00	3.378.000,00	3.468.000,00	3.558.000,00	26.375.000,00	62%		
<b>Resultado Bruto</b>	<b>1.020.060,56</b>	<b>38,2%</b>	<b>1.008.831,09</b>	<b>897.862,32</b>	<b>1.221.279,63</b>	<b>1.276.962,75</b>	<b>1.335.184,91</b>	<b>1.395.061,56</b>	<b>1.440.270,17</b>	<b>1.485.878,72</b>	<b>1.529.931,56</b>	<b>1.581.474,39</b>	<b>1.631.554,41</b>	<b>1.683.220,30</b>	<b>1.735.449,90</b>	<b>1.787.000,00</b>	<b>1.839.000,00</b>	<b>1.891.000,00</b>	<b>1.943.000,00</b>	<b>1.995.000,00</b>	<b>2.047.000,00</b>	<b>2.099.000,00</b>	<b>2.151.000,00</b>	<b>2.203.000,00</b>	<b>16.511.511,91</b>	<b>39%</b>		
Sueldos y Cargas sociales	199.167,99	7,5%	204.965,99	257.088,23	266.697,22	277.655,29	277.655,29	288.673,36	300.242,33	302,42,33	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	312,484,62	3.399.319,81	7,9%		
Premios y comisiones	10.000,00	0,4%	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	69.225,00	0,2%		
Aguilar	141.570,00	5,3%	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	141.570,00	1.589.980,00	4,0%		
Llave	7.865,00	0,3%	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	7.865,00	94.300,00	0,2%		
Expensas (Carburante por ventas)	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	
Electricidad	12.363,00	0,5%	12.000,00	12.984,00	13.087,36	13.608,55	14.155,29	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	14.721,50	168.380,00	0,4%	
Gas	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	
Teléfono e internet	4.088,00	0,2%	3.759,00	3.900,00	4.056,00	4.212,24	4.368,97	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	4.525,45	52.248,35	0,1%	
Aguá	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	
Disperser Agua	1.320,00	0,0%	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	17.714,40	0,0%		
Municipal TS Generales	7.215,18	0,3%	7.215,18	6.296,70	8.564,82	8.965,32	9.365,83	9.790,56	16.834,33	17.874,41	17.977,38	18.484,77	19.070,12	19.674,00	19.954,22	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	159.534,22	0,4%	
Limperial/lavado/mantenimiento	1.559,09	0,1%	3.500,00	4.500,00	200.000,00	200.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	444.000,00	1,0%		
Gastos Generales	1.052,40	0,0%	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00	0,1%		
Seguros	1.830,00	0,1%	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	1.830,00	22.200,00	0,1%	
Varios/fleets	447,00	0,0%	900,00	996,00	973,44	1.002,28	1.052,87	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	1.094,99	12.591,60	0,0%	
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>388.675,66</b>	<b>14,5%</b>	<b>433.883,61</b>	<b>446.877,43</b>	<b>654.891,34</b>	<b>656.226,52</b>	<b>472.906,56</b>	<b>474.117,29</b>	<b>448.665,62</b>	<b>490.138,72</b>	<b>502.257,65</b>	<b>503.141,83</b>	<b>515.969,48</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>516.573,36</b>	<b>6.156.989,38</b>	<b>14,4%</b>	
<b>Resultado Operativo Sucursal Vta. Lopez</b>	<b>611.990,90</b>	<b>23,6%</b>	<b>594.947,48</b>	<b>450.984,89</b>	<b>566.387,29</b>	<b>620.736,34</b>	<b>862.278,36</b>	<b>921.944,27</b>	<b>990.604,55</b>	<b>995.740,02</b>	<b>1.030.679,91</b>	<b>1.078.327,56</b>	<b>1.115.594,93</b>	<b>1.166.656,94</b>	<b>1.220.000,00</b>	<b>1.274.426,64</b>	<b>1.328.426,64</b>	<b>1.382.426,64</b>	<b>1.436.426,64</b>	<b>1.490.426,64</b>	<b>1.544.426,64</b>	<b>1.598.426,64</b>	<b>1.652.426,64</b>	<b>1.706.426,64</b>	<b>1.760.426,64</b>	<b>10.544.922,51</b>	<b>24,1%</b>	
Gastos Beneficios/Varietas	63.321,94	2,4%	59.670,33	60.939,89	62.209,34	63.478,79	64.748,24	66.017,69	67.287,14	68.556,59	69.826,04	71.095,49	72.364,94	73.634,39	74.903,84	76.173,29	77.442,74	78.712,19	80.000,00	81.287,45	82.574,90	83.862,35	85.149,80	86.437,25	87.724,70	882.897,54	2,08%	
Compras	4.215,02	0,2%	4.498,91	4.964,91	5.065,99	5.094,03	5.082,47	5.020,66	5.157,38	5.639,97	5.249,09	5.184,20	5.308,76	5.897,84	6.181,24	6.305,79	6.430,34	6.554,89	6.679,44	6.803,99	6.928,54	7.053,09	7.177,64	7.302,19	7.426,74	61.381,24	0,14%	
Administración	24.529,99	0,9%	28.673,60	27.066,57	31.993,33	31.888,21	32.492,09	32.148,72	32.852,13	32.929,76	33.065,48	33.223,26	34.312,45	34.211,65	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	35.827,76	385.827,76	0,9%
Logística/Fleets	22.872,61	0,9%	26.900,27	25.754,00	29.283,94	29.442,82	29.888,71	30.004,04	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	45.374,40	450.733,38	1,05%	
Marketing	46.584,73	1,7%	47.835,88	40.287,94	47.111,84	51.157,86	61.312,66	51.141,50	48.789,95	48.077,33	46.337,80	52.687,37	44.283,55	51.935,99	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	59.139,39	590.139,39	1,38%
Gerencia	37.758,92	1,4%	41.168,18	35.674,99	43.445,43	43.089,22	45.192,95	44.701,36	44.629,35	44.766,22	44.674,79	44.704,66	44.599,01	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	44.449,62	520.473,39	1,21%
Personal Externo	5.246,59	0,2%	7.451,11	7.072,36	8.108,40	8.238,88	8.325,47	8.427,73	7.927,77	8.114,99	8.201,85	8.296,76	8.466,66	8.637,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	9.724,55	97.245,55	0,23%
Sistemas	28.910,88	1,1%	16.460,66	15.307,31	17.338,40	18.494,22	18.416,08	18.554,27	18.808,64	19.199,09	19.453,89	19.589,74	20.031,32	20.341,90	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	22.070,31	222.070,31	0,52%
RH/H	17.254,81	0,6%	21.222,62	20.284,45	22.203,23	23.566,19	22.295,46	22.941,53	22.217,08	22.462,94																		





	Sucursal Martín Coronado												Resultado Presupuestado	%	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
<b>Resultado Bruto</b>	1.597.675,48	1.482.213,81	1.972.174,12	2.082.093,76	2.156.113,20	2.254.419,39	2.325.809,33	2.399.459,96	2.475.442,86	2.553.831,89	2.634.703,23	2.718.335,50	2.803.072,47	2.892.072,47	16,90%
Ventas Por/Total	982.570,39	911.561,49	1.212.887,08	1.288.187,66	1.326.009,62	1.386.467,92	1.430.372,74	1.475.667,88	1.522.397,36	1.570.661,61	1.620.342,49	1.671.633,33	1.725.724,57	1.785.724,57	62%
Costo de mercadería/venta	615.105,04	570.653,32	759.287,04	793.965,10	800.105,98	867.951,46	885.466,59	923.797,08	933.045,50	983.226,28	1.014.380,74	1.046.482,17	1.083.347,90	1.125.347,90	33%
Sueldos y Cargas sociales	99.192,32	97.851,94	101.486,44	101.486,44	105.880,09	106.680,09	109.873,75	109.873,75	114.067,40	114.067,40	118.727,02	118.727,02	129.713,64	129.713,64	4,8%
Premios y comisiones	5.002,59	5.002,59	5.002,59	5.002,59	5.002,59	5.002,59	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	0,2%
Aquilar	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	22.800,00	1,0%
Llave	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	1.266,67	0,1%
Expensas/Carro variable por ventas	15.000,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00	29.500,71	31.187,85	32.897,46	34.660,22	36.480,82	38.358,05	296.616,11	296.616,11	11%
Electricidad	2.700,00	2.888,00	2.930,32	3.037,13	3.158,62	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	3.284,96	0,1%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Teléfono e Internet	4.200,00	4.388,00	4.542,72	4.724,43	4.919,41	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	5.109,94	0,2%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Dispenser/Agua	700,00	700,00	700,00	840,00	840,00	840,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.209,60	1.209,60	1.209,60	1.209,60	0,0%
Municipal y Generales	7.189,54	6.669,96	8.874,78	9.279,42	9.707,51	10.144,89	10.466,14	10.797,57	11.139,49	11.492,74	11.858,16	12.231,61	119.844,33	119.844,33	0,5%
Limpieza/librería/mantenimiento	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	0,1%
Gastos generales	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	0,0%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	0,0%
Viajeros/fletes	7.400,00	7.866,00	8.002,84	8.232,99	8.656,95	9.003,23	9.003,23	9.003,23	9.003,23	9.003,23	9.003,23	9.003,23	103.103,41	103.103,41	0,4%
<b>Total Gastos Directos</b>	164.401,08	169.813,07	176.247,27	177.410,98	182.670,52	188.782,28	201.643,40	203.613,97	209.877,16	212.195,26	219.038,41	221.291,08	232.002,25	232.002,25	8,7%
<b>Resultado Operativo Suursal Martín Coronado</b>	<b>493.704,01</b>	<b>400.899,25</b>	<b>583.039,77</b>	<b>616.495,51</b>	<b>647.432,84</b>	<b>680.169,18</b>	<b>693.393,19</b>	<b>701.180,12</b>	<b>743.188,34</b>	<b>771.031,01</b>	<b>795.322,34</b>	<b>825.191,09</b>	<b>7.913.345,66</b>	<b>7.913.345,66</b>	<b>29,8%</b>
<b>Total Gastos Indirectos</b>	17.678,27	18.212,63	20.634,68	20.474,10	21.100,81	20.913,12	21.481,26	21.565,68	22.066,58	21.851,86	22.512,77	22.494,42	239.980,19	239.980,19	0,9%
Gastos Bancarios y Tarifas	35.674,98	34.239,18	42.331,97	43.646,41	45.001,23	46.401,09	47.093,73	48.386,82	49.481,82	50.613,62	51.939,48	53.285,54	548.102,86	548.102,86	2,0%
Compras	2.689,75	2.774,19	3.143,75	3.111,08	3.199,84	3.122,91	3.206,42	3.270,51	3.263,44	3.223,09	3.300,53	3.287,53	37.493,04	37.493,04	0,14%
Administración	17.143,02	17.613,05	19.888,85	19.701,33	20.200,80	19.984,21	20.426,51	20.470,90	20.893,01	20.655,38	21.332,54	21.293,87	239.571,46	239.571,46	0,9%
Logística/Fletes	16.130,63	16.368,41	18.206,24	18.305,09	18.582,24	18.660,16	26.865,24	28.272,59	28.138,53	29.036,88	29.754,70	31.513,14	279.908,80	279.908,80	1,0%
Marketing	28.597,58	25.605,72	29.293,84	31.801,57	38.119,08	31.795,40	30.327,82	29.886,50	28.821,31	32.632,15	27.532,78	31.929,37	366.316,12	366.316,12	1,3%
Gerencia	24.611,99	22.673,82	27.010,64	26.776,75	28.072,24	27.791,48	27.146,70	27.831,80	27.774,96	27.482,67	27.690,54	27.634,96	332.083,21	332.083,21	1,2%
Personal Externo	4.454,78	4.484,97	5.041,11	5.103,80	5.176,06	5.239,64	4.919,48	5.066,21	5.099,21	5.138,21	5.283,85	5.370,09	60.372,41	60.372,41	0,2%
Sistemas	9.841,30	9.779,67	10.779,28	11.495,76	11.489,54	11.535,46	11.693,60	11.938,35	12.096,00	12.179,22	12.459,76	12.566,85	137.886,79	137.886,79	0,5%
RRHH	12.688,92	12.879,43	14.425,78	14.645,28	14.489,57	14.263,08	14.624,39	14.452,90	14.611,82	14.431,29	14.760,58	14.702,57	170.779,62	170.779,62	0,6%
<b>Resultados antes de impuestos</b>	169.504,17	164.630,87	190.759,15	195.071,11	205.349,42	199.706,55	208.255,16	211.057,26	212.246,67	217.284,38	216.535,59	224.124,39	2.414.541,61	2.414.541,61	9,1%
<b>Resultado Neto</b>	217.135,98	176.174,94	315.080,76	341.407,39	359.130,84	398.420,05	397.271,98	418.430,26	437.597,01	468.557,69	480.772,16	500.364,29	4.500.553,34	4.500.553,34	16,90%
Ventas	1.597.675,48	1.482.213,81	1.972.174,12	2.082.093,76	2.156.113,20	2.254.419,39	2.325.809,33	2.399.459,96	2.475.442,86	2.553.831,89	2.634.703,23	2.718.335,50	2.803.072,47	2.892.072,47	
Costos Variables	982.570,39	911.561,49	1.212.887,08	1.288.187,66	1.326.009,62	1.386.467,92	1.430.372,74	1.475.667,88	1.522.397,36	1.570.661,61	1.620.342,49	1.671.633,33	1.725.724,57	1.785.724,57	
Contribución Marginal	615.105,04	570.653,32	759.287,04	793.965,10	800.105,98	867.951,46	885.466,59	923.797,08	933.045,50	983.226,28	1.014.380,74	1.046.482,17	1.083.347,90	1.125.347,90	
Costos + Impuestos	397.999,06	394.477,38	444.206,28	452.498,72	470.927,75	469.531,41	498.164,61	505.344,81	515.108,49	524.867,59	533.588,59	546.117,88	575.794,57	575.794,57	
CMG/Ventas	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	38,500%	
Costos Fijos/Ventas	24,908%	26,614%	22,524%	21,944%	21,844%	20,827%	21,419%	21,61%	21,61%	20,839%	20,52%	20,52%	20,092%	21,601%	
Diferencia entre Monto y Vtas/CF	13,594%	11,886%	15,97%	16,55%	16,65%	17,67%	17,08%	17,43%	17,69%	17,948%	18,248%	18,408%	16,999%	16,999%	
Rentabilidad Esperada	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	9,000%	9,000%	8,000%	9,000%	9,000%	8,000%	9,000%	9,000%	9,000%	9,000%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	30,500%	30,500%	30,500%	30,500%	29,500%	29,500%	30,500%	29,500%	29,500%	30,500%	29,500%	29,500%	29,500%	29,500%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	1.304.618,98	1.293.368,45	1.456.414,03	1.489.807,36	1.596.551,68	1.591.631,90	1.633.261,60	1.719.022,09	1.746.131,47	1.720.877,34	1.808.774,87	1.851.247,04	19.500.998,53	19.500.998,53	



Suncisal Adrogue	Presupuestado												Resultado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas Por Total	1.531.721,60	1.481.108,72	1.936.892,49	2.025.295,32	2.111.984,69	2.214.134,20	2.294.286,45	2.356.822,98	2.431.208,11	2.508.996,37	2.587.622,58	2.669.593,97	26.144.149,47	100%
Costo de mercadería vendida	942.008,78	910.881,96	1.191.213,48	1.245.525,87	1.303.314,58	1.361.692,53	1.404.812,80	1.449.298,53	1.495.192,99	1.542.940,77	1.591.387,89	1.641.781,84	16.078.651,93	62%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>589.712,82</b>	<b>570.226,96</b>	<b>745.719,01</b>	<b>779.719,45</b>	<b>815.270,11</b>	<b>852.441,67</b>	<b>879.485,65</b>	<b>907.294,45</b>	<b>936.015,12</b>	<b>965.656,60</b>	<b>995.234,70</b>	<b>1.027.782,13</b>	<b>10.065.497,55</b>	<b>39%</b>
Sueldos y Cargas sociales	97.287,60	102.151,98	105.962,20	105.946,20	110.324,14	110.324,14	114.702,08	114.702,08	119.080,02	119.080,02	123.944,40	123.944,40	1.347.433,28	5,2%
Premios y comisiones	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	64.170,00	0,2%
Alquiler	27.600,00	27.600,00	27.600,00	27.600,00	27.600,00	33.120,00	39.744,00	39.744,00	39.744,00	39.744,00	39.744,00	39.744,00	409.584,00	1,6%
Llave	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.533,33	1.840,00	2.208,00	2.208,00	2.208,00	2.208,00	2.208,00	2.208,00	22.754,67	0,1%
Expensas/Carfou variable por ventas	3.510,00	5.724,95	15.900,98	17.996,02	20.045,66	16.698,02	11.651,99	13.791,12	14.958,18	16.690,42	18.477,51	20.321,19	175.305,63	0,7%
Electricidad	2.800,00	2.912,00	3.028,48	3.149,62	3.275,60	3.406,68	3.542,89	3.684,61	3.831,99	3.831,99	3.831,99	3.831,99	41.127,81	0,2%
Gas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Teléfono e Internet	4.910,00	5.056,00	5.299,94	5.511,83	5.723,21	5.961,60	6.200,06	6.448,07	6.705,99	6.705,99	6.705,99	6.705,99	71.973,66	0,3%
Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Dispense Agua	720,00	720,00	720,00	864,00	864,00	864,00	1.086,80	1.086,80	1.086,80	1.244,16	1.244,16	1.244,16	11.594,88	0,0%
Municipal T5 Generales	3.791,01	3.665,74	4.793,91	5.012,48	5.241,02	5.479,98	5.663,51	5.832,54	6.017,24	11.286,88	11.644,30	12.013,04	80.431,67	0,3%
Impieza/librería/mantenimiento	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	34.200,00	0,1%
Gastos generales	1.000,00	1.040,00	1.081,60	1.124,86	1.169,96	1.216,65	1.265,32	1.315,99	1.368,57	1.368,57	1.368,57	1.368,57	14.688,50	0,1%
Seguros	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,1%
Valicos/fletes	350,00	364,00	378,56	393,70	409,45	425,88	442,86	460,38	479,00	479,00	479,00	479,00	5.140,98	0,0%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>153.359,45</b>	<b>160.855,51</b>	<b>176.400,44</b>	<b>179.151,55</b>	<b>186.242,87</b>	<b>188.384,35</b>	<b>196.494,62</b>	<b>198.759,22</b>	<b>202.477,34</b>	<b>212.885,54</b>	<b>219.695,42</b>	<b>221.907,84</b>	<b>2.300.605,07</b>	<b>8,8%</b>
<b>Resultado Operativo Suncisal Adrogue</b>	<b>436.353,37</b>	<b>409.371,35</b>	<b>569.308,61</b>	<b>600.567,89</b>	<b>624.027,23</b>	<b>663.057,22</b>	<b>682.944,03</b>	<b>708.535,22</b>	<b>730.527,83</b>	<b>752.969,07</b>	<b>776.539,27</b>	<b>806.874,29</b>	<b>7.764.892,48</b>	<b>29,7%</b>
Auditoría	16.948,49	18.199,05	20.265,55	20.108,24	20.777,88	20.539,42	21.097,41	21.180,31	21.672,26	21.461,38	22.110,48	22.082,63	246.393,31	0,94%
Gastos Bancarios y Viajes	34.202,27	34.213,65	41.578,47	42.866,47	44.970,08	45.571,98	46.252,19	47.323,00	48.597,61	49.709,18	51.005,46	52.333,36	538.059,67	2,06%
Compas	2.578,72	2.712,13	3.007,58	3.055,49	3.103,38	3.067,11	3.146,12	3.153,14	3.205,12	3.165,49	3.244,55	3.228,78	36.807,60	0,14%
Administración	16.433,34	17.589,92	19.533,44	19.349,28	19.839,92	19.671,70	20.061,50	20.107,06	20.519,66	20.286,28	20.951,34	20.889,27	235.190,54	0,90%
logística/Fletes	15.464,74	16.356,21	17.880,91	17.977,93	18.260,18	18.326,71	18.483,39	18.774,25	19.185,71	18.518,01	19.223,00	19.950,02	274.841,06	1,05%
Marketing	21.407,45	25.596,63	28.770,37	31.271,23	31.497,92	31.271,24	29.785,88	29.311,82	28.316,29	32.049,03	27.040,78	31.358,81	339.519,45	1,38%
Gerencia	23.959,93	22.856,71	26.527,98	26.298,29	27.570,60	27.294,46	27.294,46	27.294,46	27.294,46	27.294,46	27.294,46	27.141,14	317.136,78	1,21%
Personal Externo	4.270,88	4.491,61	4.851,03	5.018,49	5.083,57	5.146,01	4.831,57	4.955,05	5.008,09	5.066,04	5.169,78	5.274,13	59.266,26	0,23%
Sistemas	9.435,04	9.772,38	10.986,66	11.290,33	11.244,94	11.329,33	11.484,65	11.723,05	11.879,86	11.961,58	12.231,22	12.420,86	135.339,90	0,52%
RRHH	12.165,11	12.869,83	14.168,00	14.383,58	14.224,76	14.008,20	14.176,46	14.194,63	14.330,72	14.173,41	14.496,82	14.439,85	167.651,35	0,64%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>162.303,97</b>	<b>164.508,12</b>	<b>187.380,35</b>	<b>191.985,30</b>	<b>201.679,94</b>	<b>198.137,91</b>	<b>204.573,05</b>	<b>207.285,78</b>	<b>208.453,95</b>	<b>213.381,99</b>	<b>212.661,61</b>	<b>220.119,38</b>	<b>2.370.245,94</b>	<b>9,1%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>274.049,40</b>	<b>244.863,23</b>	<b>381.928,22</b>	<b>408.982,59</b>	<b>427.347,29</b>	<b>464.919,41</b>	<b>478.367,98</b>	<b>501.239,44</b>	<b>522.088,88</b>	<b>539.987,08</b>	<b>568.873,11</b>	<b>585.754,91</b>	<b>5.394.646,54</b>	<b>20,6%</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>212.304,81</b>	<b>184.874,54</b>	<b>306.137,87</b>	<b>330.395,42</b>	<b>345.867,20</b>	<b>382.414,35</b>	<b>391.718,48</b>	<b>412.206,76</b>	<b>430.710,21</b>	<b>445.884,02</b>	<b>467.609,92</b>	<b>486.851,95</b>	<b>4.397.026,16</b>	<b>16,82%</b>
Ventas	1.531.721,60	1.481.108,72	1.936.892,49	2.025.295,32	2.111.984,69	2.214.134,20	2.294.286,45	2.356.822,98	2.431.208,11	2.508.996,37	2.587.622,58	2.669.593,97	26.144.149,47	
Costos Variables	942.008,78	910.881,96	1.191.213,48	1.245.525,87	1.303.314,58	1.361.692,53	1.404.812,80	1.449.298,53	1.495.192,99	1.542.940,77	1.591.387,89	1.641.781,84	16.078.651,93	
Contribucion Marginal	589.712,82	570.226,96	745.719,01	779.719,45	815.270,11	852.441,67	879.485,65	907.294,45	936.015,12	965.656,60	995.234,70	1.027.782,13	10.065.497,55	
Costos + Impuestos	377.408,01	386.532,52	439.991,14	449.324,02	469.402,90	470.027,31	487.317,17	495.077,88	505.294,31	519.771,58	528.624,77	540.930,17	5.668.471,39	
CMG/Ventas	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	38.500%	
Costos Fijos/Ventas	24.639%	26.018%	22.655%	22.186%	22.167%	21.229%	21.353%	21.008%	20.782%	20.723%	20.425%	20.263%	21.682%	
Diferencia entre Monto y Vtas/CFI	13.861%	12.482%	15.805%	16.34%	16.333%	17.272%	17.149%	17.492%	17.718%	17.777%	18.071%	18.237%	16.818%	
Rentabilidad Esperada	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	14.500%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	24.000%	24.000%	24.000%	24.000%	23.000%	23.000%	23.000%	23.000%	23.000%	24.000%	23.000%	23.000%	23.000%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	1.577.533,38	1.605.634,65	1.831.988,08	1.872.383,43	2.040.882,18	2.045.956,98	2.082.154,88	2.152.311,67	2.196.272,89	2.165.714,93	2.238.368,57	2.351.870,30	24.664.527,78	



Sucursal Devoto	Año												Resultado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Presupuesto	2.050.799,74	1.847.491,15	2.244.717,95	2.315.666,17	2.421.278,40	2.531.674,58	2.611.944,27	2.694.555,67	2.779.880,17	2.867.909,71	2.958.726,85	3.052.419,87	30.346.991,53	100%
Presupuesto	1.220.225,85	1.099.257,23	1.317.757,18	1.377.839,22	1.440.660,65	1.505.346,37	1.554.047,34	1.603.258,84	1.654.028,70	1.705.406,78	1.760.442,48	1.816.189,82	18.056.469,96	60%
Resultado Bruto	830.573,89	748.233,92	896.960,77	937.826,95	980.617,75	1.025.328,20	1.057.796,93	1.091.296,83	1.125.851,47	1.161.503,47	1.198.284,38	1.236.230,05	12.290.521,57	41%
Ventas Por Total	1.99.643,91	209.626,11	217.412,22	217.412,22	238.366,20	238.366,20	247.380,17	247.380,17	244.813,35	244.813,35	254.795,54	254.795,54	2.814.894,97	93%
Costo de mercadería vendida	1.190.981,84	888.631,12	1.020.344,96	1.039.012,27	1.101.342,40	1.163.308,38	1.207.667,34	1.257.268,84	1.309.215,42	1.364.093,34	1.405.646,94	1.457.624,32	15.530.500,56	60%
Sueldos y Cargas sociales	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	5.347,50	64.170,00	0,2%
Premios y comisiones	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	32.000,00	409.600,00	1,3%
Alquiler	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	1.777,78	21.755,56	0,1%
Llave	4.800,00	9.568,55	17.831,15	20.103,16	22.408,76	24.926,88	26.766,50	28.627,44	24.140,20	26.127,97	28.171,35	30.279,45	263.894,92	0,9%
Expensas/Carfour variable por ventas	1.350,00	1.404,00	1.460,16	1.516,57	1.579,31	1.642,48	1.708,18	1.775,51	1.847,57	1.921,47	1.998,33	2.078,26	20.294,84	0,1%
Electricidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Gas	2.300,00	2.392,00	2.487,68	2.587,19	2.690,67	2.798,30	2.910,23	3.025,64	3.147,71	3.273,62	3.404,56	3.540,74	34.599,35	0,1%
Teléfono e Internet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Agua	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	8.160,00	0,0%
Dispenser Agua	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Municipal T'S Generales	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00	0,0%
Limpieza/laveral/mantenimiento	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00	0,0%
Gastos generales	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,1%
Seguros	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00	0,1%
Vaticos/Fletes	255.999,14	270.693,94	286.516,81	289.463,55	312.244,94	316.025,90	333.876,24	336.396,31	336.786,62	345.475,87	358.419,65	361.478,04	4.019.999,67	0,1%
Total Gastos Directos	514.974,71	477.629,98	610.043,96	648.393,40	667.372,91	706.302,31	723.920,69	754.899,52	780.066,85	816.027,57	839.865,33	874.752,01	8.466.249,22	28,0%
Resultado Operativo Sucursal Devoto	22.622,09	22.700,95	23.172,39	22.992,07	23.700,55	23.485,08	24.123,09	24.217,89	24.780,39	24.539,27	25.281,46	25.249,62	286.994,66	0,95%
Auditoría	45.792,92	42.677,09	47.541,45	49.014,18	50.595,61	52.107,63	52.885,46	54.348,81	55.997,24	56.838,23	58.320,42	59.838,75	62.467,90	2,06%
Gastos Bancarios y Virajes	3.452,60	3.467,87	3.530,38	3.493,69	3.465,45	3.565,97	3.600,75	3.605,35	3.664,78	3.619,47	3.706,44	3.691,84	4.878,60	0,14%
Compras	22.005,04	21.941,15	22.334,84	22.124,26	22.885,15	22.449,93	22.938,62	22.999,72	23.452,49	23.195,64	23.956,08	23.895,70	273.961,62	0,90%
Administración	20.705,52	20.402,25	20.445,30	20.556,23	20.897,54	20.955,04	20.881,51	21.757,49	21.599,09	22.607,92	23.414,02	23.588,72	318.990,64	1,05%
Logística/Fletes	36.695,43	31.916,00	32.896,48	35.717,12	42.807,08	35.717,12	42.807,08	35.717,12	42.807,08	35.717,12	42.807,08	35.717,12	428.120,05	1,38%
Marketing	31.992,24	28.361,31	30.332,49	30.093,94	31.524,64	31.209,36	31.150,08	31.150,08	31.524,64	31.190,31	30.862,57	31.096,01	363.585,58	1,22%
Gerencia	5.718,22	5.602,71	5.661,08	5.738,21	5.812,63	5.894,03	5.524,49	5.665,68	5.726,32	5.792,59	5.911,21	6.091,52	69.097,70	0,23%
Personal Externo	12.632,44	12.189,78	12.104,95	12.909,54	12.897,64	12.994,12	13.131,72	13.404,31	13.589,61	13.677,05	13.985,36	14.202,20	157.692,72	0,52%
Sistemas	16.287,69	16.053,44	16.199,90	16.446,40	16.364,61	16.071,19	16.209,58	16.230,36	16.408,83	16.206,10	16.575,88	16.510,74	195.410,91	0,64%
RHH	217.574,21	205.202,56	214.219,27	219.061,54	230.693,90	224.267,05	233.911,92	237.013,77	238.348,40	243.984,20	243.165,71	251.687,83	2.759.041,28	9,1%
Total Gastos Indirectos	357.400,50	277.427,42	335.824,68	429.331,88	436.769,01	485.035,25	490.008,78	517.885,82	550.717,45	572.043,37	596.699,62	623.064,18	5.727.207,94	18,9%
Resultados antes de impuestos	275.240,34	197.599,31	309.130,55	339.474,10	346.893,45	388.410,90	390.937,42	416.084,51	446.297,27	464.901,87	486.630,83	509.977,05	4.580.282,59	15,05%
Resultados Neto	2.050.799,74	1.847.491,15	2.244.717,95	2.315.666,17	2.421.278,40	2.531.674,58	2.611.944,27	2.694.555,67	2.779.880,17	2.867.909,71	2.958.726,85	3.052.419,87	30.346.991,53	100%
Ventas	1.220.225,85	1.099.257,23	1.317.757,18	1.377.839,22	1.440.660,65	1.505.346,37	1.554.047,34	1.603.258,84	1.654.028,70	1.705.406,78	1.760.442,48	1.816.189,82	18.056.469,96	60%
Costos Variables	830.573,89	748.233,92	896.960,77	937.826,95	980.617,75	1.025.328,20	1.057.796,93	1.091.296,83	1.125.851,47	1.161.503,47	1.198.284,38	1.236.230,05	12.290.521,57	41%
Contribucion Marginal	555.333,55	590.624,61	590.796,41	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	590.839,22	7.765.948,39	25,58%
Costos + Impuestos	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	40,500%	15,05%
Costos Fijos/Ventas	27,079%	29,846%	26,542%	25,940%	26,309%	25,198%	25,532%	25,058%	24,445%	24,290%	24,053%	23,793%	25,447%	15,05%
Diferencia entre Muestra y Vtas/Cs Fi	13,421%	10,686%	13,938%	14,680%	14,191%	15,342%	14,968%	15,442%	16,055%	16,210%	16,447%	16,707%	15,05%	15,05%
Rentabilidad Esperada	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%	15,000%
Diferencia entre Olig y rentabilidad esperada	25,500%	25,500%	25,500%	25,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%	24,500%
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	2.177.778,63	2.159.351,41	2.365.216,55	2.346.999,38	2.600.058,40	2.599.662,46	2.651.541,93	2.755.956,42	2.773.690,63	2.751.770,83	2.904.708,34	2.964.297,97	31.510.383,58	100%





	Sursisal Bella Vista												Resultado	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		TOTAL
Presupuestado	2.684.033,53	2.389.844,70	2.993.564,01	3.130.053,07	3.272.765,23	3.421.984,24	3.580.347,07	3.601.141,39	3.757.475,87	3.875.462,61	3.999.217,26	4.125.859,14	41.023.748,12	100%
Ventas Por/total	1.637.260,45	1.579.805,27	1.826.074,05	1.909.332,37	1.996.386,79	2.087.410,38	2.153.511,71	2.221.706,25	2.292.060,28	2.364.642,19	2.439.522,53	2.516.774,07	25.024.486,35	61%
Costo de mercadería vendida	1.046.773,08	1.010.039,43	1.167.489,97	1.220.720,70	1.276.378,44	1.334.573,85	1.376.835,36	1.420.435,14	1.465.415,99	1.511.820,42	1.559.694,73	1.609.085,06	15.999.261,77	39%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>255.557,25</b>	<b>269.385,11</b>	<b>279.390,84</b>	<b>279.390,84</b>	<b>290.935,92</b>	<b>290.935,92</b>	<b>302.480,99</b>	<b>302.480,99</b>	<b>314.026,07</b>	<b>314.026,07</b>	<b>326.833,99</b>	<b>326.833,99</b>	<b>3.553.317,88</b>	<b>87%</b>
Sueldos y Cargas sociales	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	7.187,50	69.225,00	0,2%
Premios y comisiones	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	792.000,00	1,9%
Alquiler	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,67	44.000,00	0,1%
Llave	8.800,00	9.152,00	9.516,08	9.883,80	10.294,76	10.766,55	13.422,81	15.948,18	18.343,21	21.220,41	23.922,39	26.831,83	178.320,01	0,4%
Expensas/Carfuro variable por ventas	5.501,27	5.721,32	5.950,17	6.188,18	6.435,21	6.693,14	6.960,96	7.239,30	7.529,30	7.829,30	8.129,30	8.429,30	79.614,14	0,2%
Electricidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Gas	4.100,00	4.264,00	4.434,56	4.611,94	4.796,42	4.986,28	4.988,28	4.988,28	4.988,28	4.988,28	4.988,28	4.988,28	57.124,86	0,1%
Teléfono e Internet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Agua	875,00	875,00	875,00	875,00	875,00	875,00	1.164,00	1.164,00	1.164,00	1.164,00	1.164,00	1.164,00	13.217,40	0,0%
Dispenser Agua	6.196,10	6.992,58	8.082,62	8.451,14	8.836,47	9.239,36	15.886,56	16.389,64	16.908,64	17.444,08	17.966,48	18.566,37	150.990,03	0,4%
Municipal T S Generales	4.124,00	4.124,00	4.124,00	4.124,00	4.124,00	4.124,00	4.596,40	4.990,04	5.489,04	5.489,04	5.489,04	5.489,04	56.225,62	0,1%
Limpieza/lubrica/mantenimiento	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	616,51	641,17	641,17	641,17	641,17	641,17	7.469,71	0,0%
Gastos generales	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	1.850,00	22.200,00	0,1%
Seguros	1.087,19	1.130,88	1.175,90	1.222,94	1.271,86	1.322,73	1.375,64	1.430,66	1.487,89	1.547,41	1.609,30	1.673,68	16.333,87	0,0%
Vialtos/fleets	365.514,97	380.918,85	392.825,35	394.132,02	406.962,09	408.300,64	427.308,72	431.138,99	446.354,27	449.894,87	466.115,68	469.627,12	5.040.088,52	12,3%
<b>Total Gastos Directos</b>	<b>680.258,11</b>	<b>629.120,38</b>	<b>774.664,62</b>	<b>826.588,68</b>	<b>869.416,35</b>	<b>926.273,21</b>	<b>965.526,69</b>	<b>989.296,21</b>	<b>1.019.061,32</b>	<b>1.061.955,54</b>	<b>1.093.579,05</b>	<b>1.139.457,94</b>	<b>10.959.178,25</b>	<b>26,7%</b>
<b>Resultado Operativo Sursisal Bella Vista</b>	<b>1.993.775,42</b>	<b>1.760.724,32</b>	<b>2.218.899,39</b>	<b>2.303.464,39</b>	<b>2.403.348,88</b>	<b>2.495.711,03</b>	<b>2.614.820,38</b>	<b>2.681.845,18</b>	<b>2.733.414,55</b>	<b>2.772.616,08</b>	<b>2.813.638,27</b>	<b>2.846.791,10</b>	<b>30.064.569,87</b>	<b>73,3%</b>
Auditoría	29.698,82	31.822,59	31.321,39	31.077,65	32.035,01	31.744,04	32.805,42	32.724,55	33.994,87	33.169,95	34.172,15	34.129,11	388.005,54	0,9%
Gastos Bancarios y Tarjetas	59.922,59	59.825,48	64.260,27	66.250,91	68.307,39	70.432,23	71.483,59	73.461,56	75.108,48	76.826,43	78.829,86	80.882,15	845.600,94	2,0%
Compras	4.518,68	4.847,30	4.771,90	4.722,31	4.796,33	4.740,27	4.857,02	4.873,24	4.953,57	4.892,33	5.009,88	4.990,14	57.982,96	0,1%
Administración	28.799,62	30.757,48	30.189,29	29.904,65	30.628,80	30.334,04	31.005,41	31.075,83	31.713,51	31.352,81	32.380,67	32.285,55	370.463,66	0,9%
Logística/Fletes	27.088,85	28.600,23	27.685,27	27.785,21	28.205,99	28.324,26	40.990,56	42.925,60	42.711,48	44.075,10	45.164,67	47.833,81	431.291,02	1,0%
Marketing	48.026,03	44.740,40	44.466,13	48.277,70	57.880,98	48.262,26	46.034,61	45.322,85	43.747,88	49.532,36	41.792,01	48.465,61	566.537,81	1,3%
Gerencia	41.347,11	39.617,19	40.993,47	40.644,45	42.610,86	42.184,70	42.116,74	42.245,91	42.159,62	41.715,96	42.031,49	41.991,12	499.620,61	1,2%
Personal Externo	7.483,86	7.853,97	7.651,90	7.755,16	7.856,45	7.959,75	7.467,28	7.658,12	7.740,09	7.829,65	7.980,00	8.151,26	93.397,31	0,2%
Sistemas	1.653,01	1.708,24	1.636,88	1.749,41	1.737,26	1.759,68	1.749,73	1.818,19	1.830,53	1.848,64	1.893,56	1.916,66	21.318,59	0,5%
RRHH	2.131,690	2.250,99	2.188,90	2.230,08	2.198,62	2.166,93	2.190,97	2.193,06	2.219,29	2.195,27	2.240,09	2.237,04	26.427,15	0,6%
<b>Total Gastos Indirectos</b>	<b>284.735,48</b>	<b>287.656,46</b>	<b>289.553,40</b>	<b>296.098,53</b>	<b>311.699,98</b>	<b>303.334,66</b>	<b>316.171,32</b>	<b>320.363,91</b>	<b>322.639,33</b>	<b>323.785,70</b>	<b>328.679,38</b>	<b>340.198,46</b>	<b>3.730.266,60</b>	<b>9,1%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>395.517,31</b>	<b>341.464,12</b>	<b>485.111,22</b>	<b>530.490,15</b>	<b>557.716,37</b>	<b>623.138,54</b>	<b>633.353,31</b>	<b>668.922,31</b>	<b>696.892,00</b>	<b>732.149,84</b>	<b>764.899,68</b>	<b>799.259,48</b>	<b>7.228.911,65</b>	<b>17,8%</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>287.973,55</b>	<b>266.568,79</b>	<b>367.929,51</b>	<b>409.032,27</b>	<b>431.789,48</b>	<b>492.534,47</b>	<b>498.486,95</b>	<b>531.320,70</b>	<b>555.290,55</b>	<b>587.320,08</b>	<b>616.123,19</b>	<b>646.403,19</b>	<b>5.662.200,67</b>	<b>13,8%</b>
Ventas	2.684.033,53	2.389.844,70	2.993.564,01	3.130.053,07	3.272.765,23	3.421.984,24	3.580.347,07	3.601.141,39	3.757.475,87	3.875.462,61	3.999.217,26	4.125.859,14	41.023.748,12	
Costos Variables	1.637.260,45	1.579.805,27	1.826.074,05	1.909.332,37	1.996.386,79	2.087.410,38	2.153.511,71	2.221.706,25	2.292.060,28	2.364.642,19	2.439.522,53	2.516.774,07	25.024.486,35	
Contribucion Marginal	1.046.773,08	1.010.039,43	1.167.489,97	1.220.720,70	1.276.378,44	1.334.573,85	1.376.835,36	1.420.435,14	1.465.415,99	1.511.820,42	1.559.694,73	1.609.085,06	15.999.261,77	
Costos + Impuestos	758.793,53	773.470,64	799.560,46	811.688,43	844.991,01	842.039,38	877.398,41	889.104,44	909.665,04	924.490,34	943.571,54	962.881,87	10.337.061,10	
CMG/Ventas	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	39,00%	
Costos Fijos/Ventas	28,27%	29,86%	26,70%	25,92%	25,80%	24,60%	24,83%	24,42%	24,20%	23,84%	23,99%	23,33%	25,19%	
Diferencia entre Mcont y Vtas/CS FI	10,73%	9,13%	12,29%	13,06%	13,19%	14,93%	14,17%	14,58%	14,79%	15,15%	15,40%	15,66%	13,80%	
Rentabilidad Esperada	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	15,00%	15,00%	14,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	
Diferencia entre CMG y rentabilidad esperada	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	24,00%	24,00%	25,00%	24,00%	24,00%	25,00%	24,00%	24,00%	24,00%	
Punto de Equilibrio (costo fijo/rentabilidad esperada)	3.183.138,12	3.093.882,27	3.198.241,84	3.246.753,73	3.319.129,22	3.398.497,42	3.509.593,64	3.704.601,83	3.790.271,01	3.697.961,35	3.931.548,10	4.011.174,45	43.071.087,92	



<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN (TFE)</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Moor Julio Damian		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 30217157
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017	Fecha de aprobación del TFE en el Taller Diciembre de 2018	
Título del Trabajo Final Planeamiento económico a corto plazo en PyMEs dedicadas a retail en la provincia de Buenos Aire		
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"><li>• 3 copias del Trabajo Final de Especialización impreso</li><li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li><li>• Certificado analítico de materias aprobadas</li></ul>		
Fecha 28-12-2021	Firma del alumno	

**PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Form. TFE v1**