

## Planeamiento y Control Presupuestario

### Cátedra Mariano Ramos Mejía – Profesor Gerardo Diez

#### Caso: El Gran Simulador Compañía de Circos

La realidad es una ficción, y nosotros hacemos reales todas las ficciones que juntos seamos capaces de imaginar. Con este epígrafe en la tarjeta de presentación de Joshef Irkutz y su equipo, los potenciales clientes de la empresa tienen la introducción al mundo de fantasía que al que están a punto de ingresar.

La compañía fue creada hace 5 años por Joshef y su familia y ha ido creciendo hasta convertirse en un actor (vale la metáfora en este caso) importante del mundo del servicio de entretenimiento a empresas con motivo de eventos temáticos de variado tipo: lanzamiento de productos, aniversarios, agasajos a clientes, etc.

Se estima que se realizan no menos de 3.000 shows al año en ámbitos corporativos en el país, de los cuales EGS produce y lleva a cabo unos 1.200 (junio09/junio 2010 proyectado).

La empresa ha ido desarrollándose administrativamente en línea con el crecimiento de su facturación (aproximadamente u\$s 10 millones por año.). La capacidad de producción integral de los shows, la flexibilidad ante las diferentes necesidades de los clientes, una profusa compañía de comunicación a todo nivel y un creciente boca a boca de una empresa a otra está posicionando a la empresa en un lugar de privilegio en el mercado.

Tabla A	2008/2009	2009/2010
Mercado (cantidad shows)	5.000	3.000
Market Share EGS (estimado)	30%	40%
Facturación promedio por show en dólares	6.700	5.700

EGS está en estos momentos en plena actividad presupuestaria para fijar los objetivos del ejercicio que comienza el 1 de junio. Como de costumbre, la incertidumbre sobre el futuro es muy alta. La actividad de la empresa está muy ligada al nivel de actividad económica, expectativas empresariales, humor social y

Tabla B	2008/2009			2009/2010		
	A	B	C	A	B	C
Cantidad de shows	450	450	600	600	240	360
Precio de lista en dólares por show	7.000	8.000	12.000	7.000	8.000	12.000
% bonificación promedio	12%	15%	40%	15%	20%	60%
Costos variables en dólares por show	2.500	3.000	5.000	2.300	3.500	4.500

resto de cuestiones de muy difícil pronóstico. Un año bueno contra uno malo significan 40% de menor mercado de espectáculos. En la tabla A se compara el ejercicio 2008/2009 (bueno) contra 2009/2010 (recesivo)

La misma flexibilidad que muestra hacia sus clientes, EGS la profesa internamente, ajustando su estructura de productos, política de precios y costos para enfrentar adversidades y desafíos. La empresa ofrece 3 tipos de shows, los cuales se diferencian por estructura, calidad y

diversidad.

En la tabla B se detallan para los ejercicios pasados los números de volúmenes, precios, bonificaciones y costos variables por familia de producto.

La empresa tuvo unos costos administrativos y generales por u\$s 250 mil y 225 mil en los ejercicios comparados, mientras que invirtió en activos fijos unos u\$s 200 mil por año esperándose un nivel similar para el año que comienza, amortizando u\$s600 mil anualmente. El capital de trabajo necesario para el negocio es de 20% sobre la facturación y poseen unos 250 mil dólares en Bancos a mayo 2010. Se financian exclusivamente con capital propio. Se paga 40% de impuesto a las ganancias

Un párrafo aparte merece el nivel de gastos en Promoción y Publicidad. En 2008/2009 la cuenta ascendió a u\$s 3 millones para bajar a u\$s1,8 millones en el período 2009/2010.

La empresa es gerenciada por el Comité de Gestión encabezado por Joshef como Director General, su hijo Ismael es Director Comercial a cargo de la gestión de ventas, Abril Serrano (esposa de Ismael) es la Directora Creativa y de Operaciones mientras que el Controller Administrativo financiero es un antiguo amigo de la familia Ernesto Arrete.

La discusión en el presupuesto 2010/2011 se ciñe a la siguiente lista de cuestiones anotadas al cabo de varias sesiones por Ernesto, el escriba y "abogado del diablo" del grupo directivo:

- ¿Cuál será el tamaño del mercado del ejercicio en ciernes? La opinión de consenso es que de mínima será de 4.000 eventos (1) y de máxima de 6.000 eventos. Más eventos, más gasoleros, las empresas serán más proclives a contratar competidores de segundo orden de EGS sacrificando calidad por cantidad es una opinión dentro del grupo
- La participación de mercado de EGS: el 35% (1) es un número que satisface a todos menos a Joshef que no entiende de bajar del 40% del año que está cerrando. El argumento de que EGS creció porque el menor volumen sacó de escala a pequeños competidores que volverían a la carga este año de la mano de la mejor perspectiva
- Las bonificaciones del último año resultan razonables para el grupo (1) , excepto las del grupo C donde Ismael discute el precio de lista y los costos que tiene Abril, en ese punto coincide con Ernesto y todos atacan a Ismael por la pérdida de posicionamiento de un producto Premium que no tiene competencia en el mercado por lo que la bonificación no debería superar el 30%
- La cuestión de los gastos en Promoción y Publicidad: Semejante inversión es objeto de polémicas encendidas, sobre todo por los problemas para medir el efecto en los niveles de facturación. Dada la alta participación de mercado alcanzada se discute la necesidad de mantener un perfil tan alto en medios y tanta inversión en agasajos a compradores de las empresas clientes. Otra vez todos contra Ismael que quiere invertir al menos u\$s2 millones este año con compañía masiva incluida mientras que el resto sólo quiere dejar el programa de atención a clientes más importantes y recortar el resto no pasando de u\$s 1 millón en todo el año (1)
- Con los costos variables tampoco hay paz: Abril sostiene que los costos del último ejercicio son "de guerra", que se ajustaron a límites que ya ponen en peligro la calidad del producto final, que hay inflación en dólares, que con suerte repetirá los valores de 2008/2009. El resto le recrimina cierta "mano suelta" en la contratación de los artistas en escena, ella retruca con la amenaza de sindicalización argumento sensible al extremo para el cada vez más irascible Joshef. La mayoría adhiere a utilizar los costos de 2008/2009 (1)
- Todos coinciden en un nivel de u\$s 280 mil en costos administrativos y generales (1)

**Ernesto lo ha contratado para construir los números de un presupuesto con los datos de consenso (marcados con (1)) y el efecto potencial de los temas más discutidos según lo descrito anteriormente. Debe presentar los estados contables proyectados con el caso base y los efectos de los temas controversiales. Agregue su propia propuesta integral de resultado económico y financiero comparado con los 2 años anteriores.**