

**MBA Intensivo 2016**

**ESTUDIOS CONTABLES: HERRAMIENTAS  
PARA EL BALANCEO DE OFERTA Y  
DEMANDA EN ÉPOCAS DE PICO DE  
TRABAJO**

**Alumno: Bizberge, Javier  
Tutor: Altvarg, Diego**

**Buenos Aires, Argentina. Junio de 2019.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Elina

Mis viejos

Mis hermanos

Mi familia

Mis amigos

## **RESUMEN**

Las firmas de profesionales conocidas como estudios contables son organizaciones de servicios que cuentan con demanda de trabajo fluctuante durante el año, identificándose épocas de pico de trabajo las cuales son conocidas con antelación y otras que pueden surgir de modo imprevisto.

En las distintas organizaciones se cuenta mayormente con un conocimiento del cliente de modo tal que permite que con una adecuada planificación no sea necesario tener que recurrir al uso de horas extras excesivas u otro tipo de métodos que pudieran generar un sobre costo en la empresa.

El objetivo general planteado en la presente tesis consiste en identificar las épocas en las cuales ocurren los picos de trabajo, así como los cuellos de botella que existen en las mismas y a partir de ello encontrar herramientas que permitan balancear la oferta y demanda de trabajo.

La metodología de investigación utilizada fue la metodología cualitativa de tipo descriptiva de estudio de caso único en profundidad, analizando dentro de un estudio contable las horas insumidas durante el período febrero 2012 a agosto 2018, para observar los momentos de mayor carga de trabajo y los distintos factores que a generaron.

Finalmente se identifican ciertos parámetros comunes aplicables al negocio así como técnicas que permiten lograr un correcto balanceo entre la demanda de trabajo a la que está sometida el estudio y a la capacidad que posee cada equipo para soportar la misma de modo tal de evitar incumplimientos con el cliente sin tener que recurrir a una carga excesiva de trabajo sobre el personal existente que redunde en una mejor prestación de los servicios ofrecidos sin sobre exigir al personal afectado en las tareas ni resentir la calidad del servicio.

De este modo, se observó que, con una correcta planificación de tareas, junto con la identificación de aquellos procesos que agregan valor de los que no, así como anticipando tareas y aprovechando el tiempo ocioso que pudiera tener

durante el año el personal es posible reducir la carga de trabajo que existe en las épocas de pico.

## **PALABRAS CLAVE**

Pico de trabajo;

Horas Extra;

Planificación;

Capacidad;

## **INDICE**

RESUMEN .....	3
PALABRAS CLAVE.....	4
INDICE .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO.....	11
CAPITULO 1: TIPOS DE PRODUCCIÓN EN LA MANUFACTURA.....	11
CAPITULO 2: PARTICULARIDADES PARA EL CASO DE SERVICIOS.....	13
CAPITULO 3: MEJORAS DE PROCESOS EN LAS FIRMAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONTADORES PÚBLICOS.....	17
CAPITULO 4: JUSTIFICACIÓN DE LA BÚSQUEDA DE LA MEJORA.....	23
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
CAPITULO 1: ESTUDIO DEL CASO .....	26
a) Observaciones y cuestiones adicionales .....	47
b) Análisis de resultados .....	59
OPORTUNIDADES DE MEJORA Y CONCLUSIÓN .....	71
a) Oportunidades de mejora .....	71
b) Conclusión .....	74
BIBLIOGRAFÍA .....	77

## **INTRODUCCIÓN**

En la Argentina existen actualmente múltiples firmas de consultoría denominadas “estudios contables” las cuáles tienen diverso tamaño, estructura además de prestar diferentes tipos de servicios.

En general se hace referencia a este tipo de organizaciones para aquellas en las cuales distintos profesionales de las Ciencias Económicas, en particular, de la carrera de Contador Público se agrupan para prestar servicios profesionales a sus clientes.

En cuanto al tamaño existen estudios grandes que son aquellos de origen internacional (en general los denominados “Big Four”: Price Waterhouse Cooper, Ernst & Young, Deloitte Touche Tohmatsu y KPMG), los estudios medianos que pueden tener tanto origen nacional como internacional (por ejemplo, Lisicki, Litvin & Asociados, Crowe Horwath, Auren, Grant Thornton, entre otros) y luego estudios pequeños que apuntan a pequeños comercios y contribuyentes según su ubicación geográfica.

Los estudios grandes y medianos suelen estar departamentalizados estando su estructura dividida usualmente en Impuestos, Auditoría y Legales (Derecho Societario, Derecho Tributario y Aduanero), pudiendo existir otras áreas más.

Como se puede observar, mientras más grande sea la estructura, más cantidad de áreas tendrá el estudio contable e incluso contará con otro tipo de profesionales (abogados en general) que permiten brindar un asesoramiento interdisciplinario, más completo según las necesidades del cliente.

La mayor parte del año suele tener un ritmo de trabajo estable consistiendo en brindar apoyo a sus clientes, actualizarlos respecto de las novedades normativas que afectan su negocio, así como brindar un asesoramiento continuo de modo que puedan optimizar las oportunidades existentes.

Generalmente, la época de pico de trabajo suele denominarse al período en el cual se desarrollan los vencimientos de las declaraciones juradas anuales del

Impuesto a las Ganancias y sobre los Bienes Personales de las personas humanas y de las personas jurídicas, incluyendo para estas últimas el cierre de los ejercicios comerciales para aquellas cuya fecha de corte opera el 31 de diciembre de cada año, que son la mayoría de las empresas en el país.

Este período de pico de trabajo generalmente ocurría entre mediados de marzo y mediados de mayo de cada año ya que los vencimientos operaban a partir de mediados de abril.

Sin embargo, a partir del año 2017 habiendo la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) determinado que los vencimientos anuales de las personas humanas operarán a mediados de junio de cada año y quedando la fecha de presentación para las personas jurídicas en mediados de mayo, se espera que el pico de trabajo ocurra entre mediados de abril a mediados de junio de cada año.

De todos modos, más allá de esa época en particular, también pueden surgir trabajos adicionales a los habituales durante el año, los cuales pueden resultar una gran oportunidad de negocio para el estudio, pero que conllevan una carga de horas de trabajo que hacen difícil poder coordinar con las otras horas que los profesionales tienen destinadas a sus tareas habituales.

Unos ejemplos de lo mencionado en el párrafo anterior pueden ser lo ocurrido durante la vigencia de la Ley 27.260 – Régimen de Sinceramiento Fiscal, la realización de trabajos de auditorías de compra (due dilligence) u otro tipo de revisiones que el cliente pudiera requerir, fiscalizaciones por parte de los diversos fiscos, entre otras.

En la mayoría de los estudios contables, es habitual que durante esos períodos de pico de trabajo se trabaje una gran cantidad de horas extra e incluso en días que exceden la jornada laboral. Esta época es de un gran estrés para los involucrados, lo cual en muchos casos termina generando la desvinculación de varios de los colaboradores que a su vez causa que, aún finalizado el período de pico de trabajo, la carga de trabajo para los colaboradores restantes sea por

encima de lo habitual en virtud del plazo que demora en conseguir a un nuevo colaborador y capacitarlo para que cumpla las tareas que le sean asignadas.

Siendo que la problemática esgrimida es de carácter habitual y común a la mayoría de ellos, es que se planteó el presente trabajo de modo de contar con una experiencia empírica que permita encontrar las causas de esto y analizar mecanismos para mitigar los efectos del exceso de demanda de trabajo durante las épocas de pico.

Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que el mayor costo que tienen este tipo de organizaciones son las horas hombre insumidas en la prestación de los servicios profesionales, a diferencia de otros negocios en los que pudieran ser preponderantes otros factores (materia prima, equipos u otros).

Por lo que resulta de suma importancia el manejo de la demanda durante la época de picos que permitan una mejor organización de los trabajos a realizar, así como incrementar la capacidad del estudio contable para recibir nuevos trabajos en lo posible sin necesidad de contratar más personal. Es decir, optimizar la oferta de servicio del estudio a efectos de satisfacer la demanda a la que está sujeto, en particular durante las épocas de pico.

Si bien el área de estudio del trabajo estuvo abocada al área de impuestos de un estudio de tamaño mediano y el relevamiento de más de 6 años de información del mismo, la misma puede ser extrapolada a estudios de mayor o menor envergadura, así como a sus diferentes departamentos e incluso a otro tipo de organización prestadora de servicios profesionales de consultoría.

A partir del presente trabajo se buscó responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es necesario recurrir al uso de horas extra durante la época de pico de trabajo?
- ¿Cuál es el eslabón más escaso y sujeto a mayor carga de trabajo en esa época?
- ¿Qué herramientas existen que permitan mejorar el flujo de trabajo y reducir las horas que se insumen en su realización?



A partir de estas preguntas se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar las épocas de pico de trabajo en las que se insumen la mayor cantidad de horas extra;
- Analizar la existencia de cuellos de botella durante la misma;
- Encontrar herramientas que permitan balancear la oferta y demanda de trabajo, haciendo foco en la época de pico de trabajo.

El método de estudio elegido es el de estudio de caso, centrándose en el estudio contable (“El Estudio” en adelante) sobre el cual se hizo el relevamiento de información para el presente trabajo.

En el presente trabajo se analizaron distintos antecedentes sobre la aplicación de teorías y técnicas para mejorar el manejo de la demanda en época de pico de trabajo en particular para los entes dedicados a la prestación de servicios y se utilizaron dichos antecedentes al caso específico del negocio de estudio contables.

A tales efectos se analizaron algunas cuestiones en relación con la industria manufacturera para trazar un paralelismo con la prestación de servicios profesionales y observar qué similitudes pueden encontrarse entre ambas.

Posteriormente se hace foco en la teoría de colas y posteriormente a la aplicación de mecanismos tácticos y operativos que permiten gestionar la capacidad del sistema con el fin de balancear la oferta y la demanda, así como el modo de gestionar la espera en el cliente.

Más adelante se analizaron artículos sobre el concepto de “lean management” aplicado a los estudios contables, los cuales estaban basados en la experiencia de los Estados Unidos.

Para finalizar el marco teórico, se hizo énfasis en la necesidad de lograr optimizar los recursos y el funcionamiento de la operación para cumplir con la meta del emprendimiento que se trate, esto es ganar dinero.

El marco empírico del presente trabajo estuvo aplicado a la experiencia obtenida en el estudio contable, analizando los resultados que de allí surgieron y la posibilidad de extrapolarlos a otras organizaciones o áreas de trabajo.

Durante el presente trabajo se analizaron estos momentos en los cuales se producen los picos de demanda en las distintas tareas que le son asignadas al personal, la variación en la carga horaria de los empleados durante estos períodos, el cumplimiento en término con los trabajos a realizar.

Adicionalmente, se evaluaron distintos métodos aplicados en el negocio o en otros prestadores de servicios para tratar de mitigar los efectos de estos períodos de trabajo que son más intensos.

Finalmente, se intentó identificar la causa que genera el exceso de horas insumidas en la época de pico y se dieron recomendaciones de cómo proceder dentro de este rubro particular dentro del esquema de proveedores de servicios, para organizar y prever de un mejor modo esos momentos de mayor caudal de trabajo y así poder optimizar el ratio de cumplimiento de trabajos encomendados por los clientes, además de no sobrecargar al personal de forma tal de no generar un ambiente de disconformidad y baja en la productividad.

Se investigó el manejo de la demanda en el departamento de impuestos de un estudio contable durante las épocas de pico de trabajo, planteándose que la inadecuada planificación y organización de tareas es la causa del exceso de carga de trabajo que se produce durante esta época y asimismo proponer y analizar distintas alternativas que optimicen la carga y planificación de dichas tareas.

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO 1: TIPOS DE PRODUCCIÓN EN LA MANUFACTURA

En “La Máquina que cambió al mundo”<sup>1</sup>, se analizan los distintos enfoques utilizados para la producción de automóviles, haciendo hincapié en los métodos de producción masiva y el de producción esbelta o “lean”.

Si bien el trabajo abarcó mayormente el estilo de producción lean, para poder explicar de una mejor forma lo que ello significaba, realizó un contraste con los otros dos principales métodos de producción.

Así, inicialmente se identificó en un primer momento a la producción artesanal, entendiendo a la misma como aquella que requiere de trabajadores altamente calificados para la tarea y herramientas simples, pero flexibles para hacer exactamente lo que el consumidor desea, un producto a la vez.

Obviamente, este método resulta en un producto sumamente costoso para el consumidor, lo cual genera que sea de difícil acceso.

En la industria automotriz en particular se identificaban las siguientes características para el modelo de producción artesanal:

- Fuerza de trabajo altamente capacitada. Los trabajadores en general progresaban a través de un proceso de aprendizaje para lograr las habilidades requeridas para el trabajo. En muchos casos, la aspiración de aquellos pasaba por poder tener su propio negocio siendo proveedores de empresas ensambladoras;

---

<sup>1</sup> Womack, J., Jones, D y Roos, D. (1990) *The Machine that changed the world*, Nueva York, Estados Unidos: Macmillan Publishing Company

- Las organizaciones eran mayormente descentralizadas aunque concentradas dentro de una misma ciudad. A partir de ello, muchas de las partes y diseños de los autos provenían de pequeños negocios;
- Se utilizaban herramientas de uso general para operar los materiales;
- Había un bajo volumen de producción y sólo unos pocos automóviles eran realizados con el mismo diseño. Incluso para estos había pequeñas diferencias inherentes a las técnicas de producción utilizadas;

Por otro lado, la producción en masa utiliza a profesionales capacitados para diseñar productos a ser realizados por trabajadores apenas calificados que utilizan máquinas de único propósito que son muy costosas a efectos de lograr un gran número de productos estandarizados.

Teniendo en cuenta el alto costo de la maquinaria y su poca tolerancia a las interrupciones en la producción es que este método genera la creación de muchos puestos de almacenamiento (“Buffers”) ya sea de insumos, como de empleados e incluso de espacio para la producción.

Asimismo, dado que el cambiar hacia un nuevo producto conlleva un alto costo, es que el productor en masa mantiene los diseños de producción estandarizados el mayor tiempo posible de modo de reducir los costos tanto para la empresa como para el consumidor final, pero en detrimento de la variedad para este último.

También se menciona que los métodos de trabajo utilizados resultan aburridos y que desmotivan a los empleados que tienen que realizarlos.

En contrapartida y como una alternativa que intenta ser superadora a las mencionadas anteriormente es que surge el término “lean production” o “producción esbelta” que intenta combinar las ventajas de ambos métodos, pero sin el alto costo de la producción artesanal ni la rigidez de la producción en masa.

A diferencia de la producción en masa, no se busca llegar a un nivel aceptable de fallas, un máximo nivel de inventario y un estrecho rango de productos atento al elevado costo que conllevaría el buscar una mejora o cómo eso excedería las capacidades existentes.

En el caso de la producción esbelta, se busca acercarse cada vez más a la perfección. Si bien eso resulta utópico, la realidad es que se cambia la perspectiva en los objetivos del trabajo, enfocándose en reducir los costos, los defectos en la línea de producción, los inventarios en existencia y poder brindar una mayor variedad de productos.

Adicionalmente, genera para los empleados un trabajo más desafiante que debería redundar en una mayor productividad de su parte. En contrapartida, pudiera generar ansiedad ya que, si bien se otorgan libertades para poder controlar su trabajo, también existen las responsabilidades que pudieran surgir en caso de cometer errores costosos.

## **CAPITULO 2: PARTICULARIDADES PARA EL CASO DE SERVICIOS**

Conforme lo indicado por Vulcano<sup>2</sup>, en la prestación de servicios existen características distintivas que los separan de lo relativo a la producción de bienes.

La primera cuestión analizada resulta la intangibilidad del servicio. Es decir, la imposibilidad de ser exhibido, para la cual propone como estrategia el estimular la influencia del personal, dando una fuerte imagen corporativa de calidad de servicio.

---

<sup>2</sup> Vulcano, G. (2016). *“Efectos de la incerteza en servicios: congestión y espera”* [Material de clase]. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Por otro lado, se encuentra la heterogeneidad, la cual se refiere a la variabilidad existente en la calidad prestada en el servicio, para lo cual sugiere estandarizar de la prestación a partir de controles de calidad.

En tercer lugar, se observa que existe una inseparabilidad: la producción y uso del servicio se realiza en forma simultánea. No es un consumo que se podría adquirir para ser realizado luego. Para ello, resulta como un factor clave la calidad de la interacción para lograr la satisfacción del cliente.

Finalmente, se verifica una caducidad en la prestación, lo cual significa que no resultan inventariables los servicios para una ocasión futura así como la existencia de una alta fluctuación en la demanda. A efectos de mitigar este efecto, se recomiendan estrategias de incremento de la demanda en momentos fuera del pico de trabajo e intentar lograr tiempos de espera aceptables.

De una forma más esquemática, se define el problema como una cola de espera en la cual la demanda se verifica a partir de la llegada de los clientes/trabajos, un tiempo de espera en el sistema hasta que son atendidos en el cual se crean buffers, los cuales varían según el tipo de servicio prestado, para finalmente proveer la oferta (el servicio prestado) y que el cliente salga del sistema.

En virtud de las variaciones de la oferta y la demanda, las firmas en general deberían determinar cuál es la capacidad suficiente que requiere su sistema a efectos de completar dentro de los parámetros deseados el servicio.

Si bien existen distintas teorías para el análisis de la teoría de colas en la prestación de servicios, en línea con lo desarrollado en "Queuing Management Models"<sup>3</sup>, podemos identificar como el más relacionado con el trabajo el denominado "Sistema de Colas M/M/S".

---

<sup>3</sup> Green L. and Van Ryzin G. (2000) *Queuing Management and Models*, *Columbia Business School*.

En dicho sistema se identifican las siguientes variables:

- El proceso de arribos (demanda) sigue un proceso de Poisson;
- Los tiempos de servicios resultan exponenciales;
- Existe una cantidad determinada de servidores que se rigen bajo una disciplina de “Primero Entrado, Primero Salido” (PEPS);
- El sistema es estable. Tiene capacidad para procesar la totalidad de la demanda.

La utilidad de esto es permitir identificar la capacidad óptima en función al nivel de servicio deseado por la firma.

En otro orden, identifica mecanismos tácticos y operativos para gestionar la capacidad del sistema y lograr un balanceo entre la oferta y la demanda.

Respecto de los mecanismos tácticos, a grandes rasgos y que pudieran ser aplicables al rubro de servicios profesionales se observan:

- Uso de tecnología para ahorrar tiempo: automatizar procesos de modo que los empleados puedan realizar otras tareas en su lugar;
- Sistemas de información para agregar valor e incrementar eficiencia: dar un mayor valor agregado al cliente y sus necesidades a partir de ello;
- Estandarización: establecer procesos definidos para la realización de ciertas tareas a efectos dar más productividad a los agentes;
- Staff flotante y empleados part time: permite un ajuste dinámico para acompañar los picos de demanda;
- Entrenamiento cruzado: da más flexibilidad a la fuerza de trabajo de modo tal de poder reasignarle tareas durante las épocas de cuello de botella y luego volver a su actividad normal;

Por otro lado, señala múltiples mecanismos operativos entre los cuales se destacan:

- Sobreventa: aplicaría para el caso de generar clientes para la época de pico de trabajo, bajo el supuesto que no todos proveerán la información para cumplir con el trabajo;
- Preventa: ligado al punto anterior, tener de antemano la cantidad de clientes que se deberán atender en la época de pico de trabajo para reducir la incerteza en la demanda;
- Comprometer al cliente con el servicio: solicitar que complete cierta información de modo de facilitar la tarea a realizar;
- Capacitar al cliente: en línea con lo anterior, de modo de lograr mayor fluidez y eficiencia en la información a recibir;
- Mejora de clientes: apuntar a un mercado objetivo de clientes, dejando de lado los de menor valor;
- Diferenciación en precios: ofrecer una mejora en el precio o un incremento, según el momento en el cual se provee la información para el trabajo;

Finalmente, se abarca el concepto de la psicología del tiempo, pero mayormente aplicado a servicios en los cuales el cliente debe esperar para ser atendido y cómo manejar su ansiedad que pudiera hacerle tener una percepción de demora mayor que la real, siguiendo lo desarrollado en “Managing Customer Experiences: Perspectives on the Temporal Aspects of Service Encounters”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bitran, G., Ferrer, J. and Oliveira, P. (2008) Managing Customer Experiences: Perspective on the Temporal Aspects of Service Encounters, *Informis*.



Para los servicios profesionales en el cual el entregable es un informe, una declaración jurada u otro, resulta relacionado a los conceptos que se enumeran a continuación:

- Cuanto más valioso es un servicio, más tiempo estará dispuesto a esperar el cliente. Suponiendo que se trata de un trabajo complejo y de mucha información a analizar y procesar, el cliente aceptaría una demora razonable en la entrega.
- Cuando hay demoras en la entrega del trabajo que no resulta explicada, o no lo es de forma satisfactoria, la percepción del cliente es que la espera es aún mayor. En particular por la sensación de que el trabajo no está iniciado o apenas lo está.
- Esperas individuales son más largas que las grupales. En algunos trabajos se atiende a un grupo de personas mientras que en otro es una única persona que pudiera sentir que por ser uno sólo, priorizan otros trabajos en detrimento del suyo;

### **CAPITULO 3: MEJORAS DE PROCESOS EN LAS FIRMAS DE SERVICIOS PROFESIONALES DE CONTADORES PÚBLICOS**

Al analizar las firmas de servicios profesionales de contadores públicos se pueden encontrar varios trabajos sobre mejoras de procesos en varios autores estadounidenses.

Así, Roman Kepczyk<sup>5</sup> menciona la posibilidad de aplicar los procesos “lean” a efectos de aumentar la eficiencia y reducir los desperdicios para esta actividad en particular.

Si bien el artículo está referido a una firma estadounidense teniendo cada país sus particularidades a efectos del cumplimiento de tareas, así como la idiosincrasia particular de cada sociedad en relación al trato y expectativas de servicio tanto del profesional como del cliente, existen varios conceptos allí plasmados que resultan posibles de transpolar a la situación de Argentina.

En su artículo, sugieren lograr metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y limitadas en el tiempo. Para ello, se define un proyecto y seleccionado el equipo específico para realizarlo.

Sugiere definir el flujo de trabajo asignando un rol a cada miembro del personal y el tiempo aproximado para cada paso de modo de que la firma pueda tener una idea de los procesos y cuáles son los que causan un cuello de botella. Posteriormente, se debería evaluar el proceso desde el punto de vista del cliente y centrarse en aquellas etapas que le agreguen valor.

En cuanto a la medición, pone ejemplos de indicadores clave sobre el éxito o no de una época de vencimientos, ya sea midiendo el tiempo incurrido en la misma o por el tiempo que genera cada etapa del proceso.

Luego debería existir una etapa de análisis a efectos de entender la lógica de la firma y evitar acudir a soluciones erróneas o ineficientes.

La siguiente etapa consiste en la mejora que vendría dada a partir de una tormenta de ideas entre los colaboradores, así como un enfoque crítico a cada

---

<sup>5</sup> Kepczyk, R. (27 de mayo, 2013). Lean Six Sigma Lessons to Improve CPA Firms. Recuperado de <https://www.cpapracticeadvisor.com/article/10928734/lean-six-sigma-lessons-to-improve-cpa-firms>

una de ellas desde distintas perspectivas para finalmente crear un cuadro con el proceso que se acordó utilizar para potenciar el trabajo.

Finalmente, se debería llegar a la etapa de los controles a aplicar para asegurarse que el nuevo enfoque es utilizado y que el personal los utiliza al momento del trabajo.

En otra línea, Dustin Hostetler<sup>6</sup> da un enfoque práctico de la problemática de las firmas contables desde una perspectiva de la experiencia real.

Así, explica cómo los procesos deficientes afectan el servicio al cliente y la satisfacción del mismo. Ejemplificándolo en demoras en terminar los trabajos, en la respuesta a las consultas o pedidos que realicen o cuando un colaborador no comparte cierta información del cliente, generando un error innecesario en el trabajo.

Se explica que los procesos ineficientes generan la imposibilidad de facturar todo el trabajo en curso, lo cual redundaría en una reducción de la rentabilidad de la firma.

Inicialmente, siguiendo la línea de la aplicación de principios “lean” a las firmas contables, sugiere identificar aquellos procesos que generan un desperdicio de tiempo:

- Defectos: focalizarse en aquellos errores principales que generaban la mayor cantidad de demoras;
- Sobreproducción: ineficiente priorización en los trabajos. En este caso está focalizarse en atender a los clientes que entregaron a tiempo la

---

<sup>6</sup> Hostetler, D. (1 de enero de 2010). Get Results\_ Improve Your Accounting Firm Processes Using Lean Six Sigma. Recuperado de <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2010/jan/20091484.html>

información para finalizar la tarea y hacer una estimación para aquellos que suelen demorarse en hacerlo;

- Espera: en general identificó demoras entre la entrega del trabajo para revisión y su devolución a quien lo preparó. De este modo, cuando se da esa devolución, el colaborador debe volver a familiarizarse con las particularidades de ese cliente, lo cual también conlleva un tiempo adicional;
- No utilización de los talentos: en muchos casos el personal de mayor jerarquía se dedicaba a tareas administrativas y detalles en lugar de enfocarse desde un nivel más alto. Por otro lado, no se daba suficiente confianza en el personal más junior, demorando su desarrollo y así tampoco su compromiso;
- Transporte: utilización de muchas carpetas físicas que se movían dentro de las oficinas;
- Exceso de inventario: se generaba un exceso de trabajo iniciado, pero sin quedar terminado, generando cuellos de botella en el servicio prestado al cliente;
- Movimiento: un inapropiado archivo de las copias físicas y/o electrónicas de la documentación generaba gastar tiempos innecesarios en la búsqueda de la misma;
- Excesos de tareas: realización de trabajos en exceso de lo pactado con el cliente y de lo que estaba dispuesto a pagar. Es decir, una discrepancia entre las expectativas del cliente y el alcance de las tareas presupuestadas;
- Actitud: lograr que el personal esté en línea en los procesos a utilizar de modo que cada oficina no sea un mundo aparte.

De forma adicional a encontrar aquellos procesos que generan desperdicios, también entiende que resulta importante definir las métricas para poder mejorar los resultados:

- Voz del cliente: entender lo que el cliente quiere. No solamente el externo, sino también dentro del equipo de trabajo. Se debe asegurar de cumplir con lo que ellos requieren;
- Procesos que agregar y que no agregan valor: se deben identificar aquellos procesos que contribuyen a la satisfacción, necesidades o calidades que el cliente requiere de los que no lo hacen;
- Tiempo de espera: se busca reducir el tiempo entre el cual el trabajo ingresa al estudio hasta que está finalizado;
- Tiempo de ciclo: este es el tiempo en el cual el trabajo es efectivamente realizado;
- Horas facturables: se busca reducir la cantidad de horas que toma la realización de un trabajo. La considera una métrica ineficiente y muy habitual en las firmas contables ya que promueven un comportamiento inadecuado dado que si la firma pide que existan horas facturables, el personal va a cargar horas facturables sin importar si realmente lo son;
- Métricas tradicionales: otras formas de medición del éxito serían el incremento en la facturación, reducción de horas facturables y aumento en la finalización de tareas;

A partir de ello, concluye la importancia de no agregar meramente personal a un proceso, sino identificar aquellos que resultan cuellos de botella ya que de lo contrario se está malgastando dinero y no resolviendo el problema de raíz.

También menciona no considerar la aplicación de la tecnología a un proceso como la solución, sino verificar que la misma resulta útil a la firma y no caer en programas enlatados que no se adapten a las necesidades para los cuales fueron realmente adquiridos.

Por último, sugiere para lograr compromiso en el personal involucrarlo en las tareas y que no sea que todas vienen dictadas desde un enfoque piramidal.

Los principios en los que ambos autores se basan vienen dados por lo desarrollado por Womack & Jones<sup>7</sup> al realizar una aplicación práctica en los servicios administrativos, de lo visto anteriormente en manufactura.

La idea marco en la que se fundan estos autores se refiere a analizar aquellas actividades específicas requeridas para diseñar, ordenar y proveer un producto determinado, desde el concepto al lanzamiento, desde la orden hasta la entrega y desde el material crudo hasta las manos del cliente.

Para ello estima necesario analizar el flujo de tareas para dividir las en tres tipos, introduciendo antes la palabra japonesa “muda” la cual significa desperdicio:

- 1- Tareas que agregan valor;
- 2- Tareas de “muda” tipo uno: son aquellas que no generan valor agregado, pero que de momento parecen inevitables;
- 3- Tareas de “muda” tipo dos: son aquellas que no generan valor agregado y que pueden ser inmediatamente evitables;

Las últimas tareas que son las cuales se debería inicialmente apuntar a reducir se refiere a errores que requieren rectificarse, grupo de personas esperando recibir la tarea de otro sector para poder iniciar con la propia, entre otras.

Si bien los principios lean buscan que la firma únicamente realice tareas que agregan valor, eliminando todo tipo de “muda”, con el desarrollo de nuevas tecnologías y la evolución del conocimiento, eso resulta poco probable atento a poder existir casos en los que ciertas tareas que se consideraban de valor agregado, pasen a dejar de serlo en virtud de estos avances.

---

<sup>7</sup> Womack & Jones (1996). *Lean Thinking*. Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster.

## **CAPITULO 4: JUSTIFICACIÓN DE LA BÚSQUEDA DE LA MEJORA**

En los apartados anteriores, los autores y la bibliografía analizada apuntaban a distintos planteos de cómo mejorar los procesos en una empresa, ya sea de manufactura o de servicios y sus distintas variantes.

En otro orden, Goldratt y Cox<sup>8</sup> lograron ejemplificar muchos de los conceptos enunciados por otros autores a través de un enfoque literario en el género de la novela.

En su trabajo, se puede observar una empresa la cual no está obteniendo los resultados necesarios y cómo un grupo de colaboradores se dedica a lograr revertir la situación a través de modificar los procesos para hacerlos más eficientes.

Del análisis de ello, concluye que la meta de las empresas es ganar dinero. Todo lo que las empresas hacen, sin importar el rubro al que se dediquen, se hace enfocado en lograr aumentar las utilidades.

Una vez que logra entender eso es que se da cuenta que todo lo demás que los empleados, los directivos e incluso los dueños realizan son medios para lograr esa meta.

Así, ejemplifica dentro de esos medios el hacer compras de los materiales a un menor valor, contratar la gente adecuada, fabricar y vender bienes de calidad, tener la tecnología de punta, satisfacer al cliente, entre otros.

Para ello es que se cuenta de la experiencia e interacciones que tiene el encargado de llevar adelante la fábrica para revertir la situación en la que se encuentra y que vuelva a ser rentable.

---

<sup>8</sup> Goldratt, Eliyahu y Cox, Jeff (1996). *La Meta un proceso de mejora continua*. Monterrey Nuevo León, México: Ediciones Castillo.

En la novela, también se hace cierto foco en el aspecto humano del encargado en llevar adelante el proceso del cambio, no se limita únicamente en el análisis de procesos que esta persona realiza.

Desde el lado de los procesos, se ven los distintos experimentos que va haciendo hasta lograr alinear al equipo y lograr que la fábrica funcione del modo deseado. Es decir, dando cumplimiento a la demanda de los clientes en tiempo y forma, reduciendo los números de reclamos y, más importante, siendo rentable.

En cuanto al aspecto humano, se muestran ciertas rispideces que surgen con los demás colaboradores y también en la propia vida familiar del protagonista en virtud del exceso de horas que dedica a su trabajo y la contrapartida que tiene ello en su vida personal.

Si bien en el libro se logra solucionar tanto el aspecto corporativo como el familiar del modo deseado, se debe tener en cuenta que en muchos casos esto no ocurre así, ya sea que se termina resignando una o incluso ambas facetas.



## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo la metodología de investigación utilizada fue la metodología cualitativa de tipo descriptiva de estudio de caso único en profundidad.

Siendo que dentro del departamento de impuestos del estudio contable bajo análisis existen distintos equipos de trabajo, se procedió a analizar en uno de ellos en particular los momentos de mayor carga laboral e identificar los componentes del equipo con carga horaria más alta tanto en esas épocas como fuera de las misas.

El período bajo análisis se inició en febrero de 2012, finalizando en agosto 2018 que es cuando se concluyó con las tareas de recopilación de datos para la elaboración del presente trabajo.

Los elementos utilizados para el trabajo de campo incluyeron los distintos listados de clientes que son personas humanas a las que el estudio les prepara las declaraciones juradas anuales, así como de las personas jurídicas con las que el equipo trabaja, ya que muchas de ellas tienen cierre de ejercicio comercial en diciembre, lo cual genera que el cierre de balance coincida con el vencimiento anual de las personas humanas.

En general, los clientes se dividen para ser atendidos por los distintos integrantes del equipo. Para el caso de las declaraciones juradas anuales de las personas humanas, se trata de mantener dichas asignaciones (es decir, las personas que trabajan con una empresa, también lo hacen con las personas humanas asociadas a la misma) y distribuir equitativamente las demás personas humanas con las que no se trabaja habitualmente en el año sino recién al momento de los vencimientos anuales.

Adicionalmente, se hizo un relevamiento de los distintos componentes de personal que tuvo el equipo de trabajo durante este tiempo, revisando altas, bajas y traspasos.

Por otro lado, se realizó un relevamiento de la información obrante en el sistema de carga de horas al cual se encuentran obligados todos los miembros del personal de modo de identificar la realización de horas extra y en qué tareas fueron insumidas las mismas.

Si bien la información que se encuentra volcada no es del todo fidedigna ya que no todos cargaron la totalidad de las horas realizadas en el día e incluso en algunos casos ni siquiera hicieron la carga de estas, se estimó que de todos modos no resultan significativos los datos faltantes en el sistema a los efectos de la presente investigación.

Cabe destacar que en el relevamiento del contenido del sistema de carga de horas no sólo se indicaron la cantidad de horas insumidas en el día, sino también se encontraba segregada por tarea realizada, lo cual permitió dar cuenta de qué labores adicionales fueron las que causaron el tener que realizar horas extra.

## **CAPITULO 1: ESTUDIO DEL CASO**

### 1) Año 2012

En ese año se incorporó en febrero al equipo de trabajo un Semi Senior y en ese mismo momento se había producido el traspaso de un Senior del equipo con 9 años de antigüedad hacia otro equipo de trabajo del estudio.

La estructura del equipo (Fig. 1) permitió observar personal con una antigüedad y experiencia suficiente como para liderar a un grupo de 5 personas con categoría semi senior y junior.

Fig. 1  
Estructura de personal al inicio

Nº	Cargo
VILLA, JOSEFINA	Semi Senior
CARRANZA, FLORENCIA	Junior
PEREZ, FERNANDO	Senior
GONZALEZ, CLAUDIA	Gerente
LOMBARDI, BELEN	Junior
RUBIN, CLAUDIO	Senior
GOYA, OSCAR	Junior
WINO, JAVIER	Semi Senior

Para este primer año de análisis no fue posible encontrar el listado de clientes vigente para los vencimientos.

Las fechas de vencimiento para las presentaciones operaban a mediados de abril para las Personas Humanas que no tuvieran tenencias accionarias en sociedades que tuvieran cierre diciembre, mientras que para las que sí lo tuvieran el vencimiento operaba a mediados de mayo.

Asimismo, para las Personas Jurídicas con cierre diciembre también operaba a mediados de mayo.

Del análisis de la carga en el sistema de horas (Fig. 2) se observó que en el año el equipo insumió un total de 1.176,50 horas extra de las cuales 927,50 (cerca de un 79%) estuvieron distribuidas en sólo 3 de los 9 integrantes que tuvo el equipo a lo largo del año (Fig. 2.1).

Fig 2  
Detalle horas extra mensual - Período 2012

Empleado	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total
VILLA, JOSEFINA	19,00	20,00	26,00	56,00	45,00	30,00	14,00	-	15,00	26,00	-	-	251,00
CARRANZA, FLORENCIA	-	-	-	26,00	16,00	-	-	-	-	N/A	N/A	N/A	42,00
PEREZ, FERNANDO	26,00	30,00	45,00	58,50	64,00	3,00	14,50	20,50	22,50	1,00	8,50	15,00	308,50
GONZALEZ, CLAUDIA	NO CARGO HORAS												
LOMBARDI, BELEN	-	-	-	-	50,00	6,00	2,00	-	-	-	-	-	58,00
RUBIN, CLAUDIO	30,50	15,50	21,00	96,50	61,50	9,00	25,50	25,50	36,00	12,00	22,50	12,50	368,00
GOYA, OSCAR	-	-	4,50	41,00	18,50	2,00	1,00	0,50	-	-	-	-	67,50
WINO, JAVIER	N/A	-60,00	18,00	66,50	57,00	-	-	-	-	-	-	-	81,50
LIBRES, ANDRES	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>75,50</b>	<b>5,50</b>	<b>114,50</b>	<b>344,50</b>	<b>312,00</b>	<b>50,00</b>	<b>57,00</b>	<b>46,50</b>	<b>73,50</b>	<b>39,00</b>	<b>31,00</b>	<b>27,50</b>	<b>1.176,50</b>

Fig 2.1  
Empleados con mayor cantidad horas extra

VILLA, JOSEFINA	251,00
PEREZ, FERNANDO	308,50
RUBIN, CLAUDIO	368,00
<b>TOTAL</b>	<b>927,50</b>
HORAS EXTRA EQUIPO	1.176,50
PORCENTAJE SOBRE TOTAL	78,84%

Asimismo, cabe destacar que un miembro no realizó carga alguna del sistema de horas, pero de la que se tiene conocimiento que también insumió una cantidad significativa de horas extras.

Adicionalmente, durante la época de vencimientos que transcurrió entre marzo y mayo, se totalizaron 771 horas extra las cuales representan cerca de un 66% del total (Fig. 2.2).

Fig 2.2  
Meses con mayor carga horaria

mar-12	114,50
abr-12	344,50
may-12	312,00
<b>Total</b>	<b>771,00</b>
Total Anual	1.176,50
Porcentaje sobre total	65,53%

En otro orden, se observó que el personal que tiene mayor cantidad de horas extra informadas es el de mayor seniority en el equipo.

Otro hallazgo que se pudo vislumbrar es que en general el trabajo rutinario no fue lo que generó que exista un exceso de tiempo insumido, sino que durante el año suelen aparecer trabajos especiales a realizar que generan que una mayor dedicación por parte del personal.

Finalmente, cabe destacar que en el año se produjo la renuncia de una miembro del equipo de categoría junior que estaba llegando a tener 1 año de antigüedad y que fue reemplazada en menos de 1 mes por otra persona.

## 2) Año 2013

El año inició con una estructura similar a la del año anterior, pero más consolidada en virtud de la mayor experiencia ganada por el personal existente y que la baja del año anterior no era significativa.

Apenas iniciada la época de vencimientos, a fines de marzo, se produjo la desvinculación de otra de las juniors del equipo, con 3 años de antigüedad en el estudio, de los cuales la mitad había sido trabajando con el equipo. Su reemplazo se demora 1 mes en conseguir ingresando a fines de abril.

El total de declaraciones anuales de Personas Humanas asignadas al grupo era de 100, mientras que adicionalmente se llevaban 35 Personas Jurídicas con cierre diciembre.

Las fechas de vencimiento para las presentaciones operaron en la misma época que el año 2012: mediados de abril para las Personas Humanas que no tuvieran tenencias accionarias en sociedades con cierre diciembre y mediados de mayo para las que sí lo tuvieran, así como para las Personas Jurídicas con cierre diciembre.

Del análisis de la carga en el sistema de horas (Fig. 3) se observó que en el año el equipo insumió un total de 1.558 horas extra, pero que en este caso estuvieron distribuidas entre la totalidad de los integrantes que estuvieron más de 6 meses en el equipo (Fig. 3.1).

Fig 3  
Detalle horas extra mensual - Período 2013

Empleado	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	Total
VILLA, JOSEFINA	23,00	18,00	29,00	50,00	77,00	29,00	25,00	23,00	19,00	26,00	16,00	10,00	345,00
PEREZ, FERNANDO	16,00	8,50	42,50	70,50	81,50	20,50	14,50	16,50	16,00	14,50	11,50	13,50	326,00
GONZALEZ, CLAUDIA	NO CARGO HORAS												
LOMBARDI, BELEN	-	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-
RUBIN, CLAUDIO	25,00	3,50	25,00	73,50	76,50	31,50	28,50	16,00	29,50	18,50	29,00	21,50	378,00
GOYA, OSCAR	SIN INFORMACION EN EL SISTEMA												
WINO, JAVIER	-	-	14,00	81,50	53,00		25,00	20,50	22,50	18,00	34,50	22,00	291,00
LIBRES, ANDRES	-	1,00	-	2,00	29,00	1,00	8,00	3,00	2,00	-	N/A	N/A	46,00
PEQUEÑO, BELEN	-	-	-	-	45,00	28,00	30,00	16,00	14,00	19,00	15,00	5,00	172,00
RODRIGUEZ, ELIZABETH	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-
VENTANA, MATIAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>64,00</b>	<b>31,00</b>	<b>110,50</b>	<b>277,50</b>	<b>362,00</b>	<b>110,00</b>	<b>131,00</b>	<b>95,00</b>	<b>103,00</b>	<b>96,00</b>	<b>106,00</b>	<b>72,00</b>	<b>1.558,00</b>

Fig 3.1  
Empleados con más de 6 meses en el año

VILLA, JOSEFINA	345,00
PEREZ, FERNANDO	326,00
RUBIN, CLAUDIO	378,00
WINO, JAVIER	291,00
LIBRES, ANDRES	46,00
PEQUEÑO, BELEN	172,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.558,00</b>
HORAS EXTRA EQUIPO	1.558,00
PORCENTAJE SOBRE TOTAL	100,00%

Respecto de la información obrante en el sistema, hubo un miembro que no realizó carga alguna del sistema de horas mientras que de otro no quedó registrada la carga realizada. Al igual que el año pasado, si bien se tiene conocimiento que insumió una cantidad significativa de horas extras, dado que no se cuenta con la información, no fueron tenidos en cuenta en el análisis.

Durante la época de vencimientos transcurrida entre marzo y mayo, se realizaron 750 horas extra, representando un 48% del total (Fig. 3.2).

Fig 3.2  
Meses con mayor carga horaria

mar-13	110,50
abr-13	277,50
may-13	362,00
<hr/>	
Total	750,00
Total Anual	1.558,00
Porcentaje sobre total	48,14%

A diferencia del año 2012, se observó que el exceso de trabajo es generado tanto por el trabajo rutinario como por trabajos especiales que se dieron durante el año.

Para concluir los hallazgos del año 2013, se observó que en julio se inició un programa de pasantías rotativas por 3 meses a través del cual un pasante realiza tareas en el sector de impuestos y luego rota a auditoría y viceversa. Por lo cual se contó con la colaboración de 2 pasantes intercalados en el año.

Asimismo, a principios de octubre se produjo la baja del asistente que había ingresado a fines del año pasado (duración en el estudio cercana a 1 año), siendo reemplazado 3 semanas más tarde por un nuevo integrante.

Finalmente, a mediados de noviembre se incorporó una nueva integrante al equipo.

### 3) Año 2014

A principios de enero se produjo la baja de un colaborador junior con casi 3 años de experiencia a causa de la falta de oportunidades y/o reconocimientos que veía para sí en el estudio. Adicionalmente, la persona que se incorporó a finales del año anterior también se desvinculó cerca de la misma fecha. En su caso el motivo de la baja se debió a que buscaba un trabajo que abarque otros campos de actuación además del impositivo. Esto sumado a que durante su

estancia en el estudio no le fueron asignadas muchas tareas, pasando la mayor parte de su tiempo ocioso.

Casi inmediatamente a la baja de estos dos integrantes, ingresó una persona para su reemplazo y se efectivizó dentro del equipo a uno de los dos estudiantes que hicieron pasantías rotativas durante el año anterior.

El total de declaraciones anuales de Personas Humanas asignadas al grupo fue de 104, mientras que adicionalmente se llevaban 31 Personas Jurídicas con cierre diciembre.

Las fechas de vencimiento para las presentaciones operaron en la misma época que los años anteriores, es decir mediados de abril para las Personas Humanas que no tuvieran tenencias accionarias en sociedades con cierre diciembre y mediados de mayo para las que sí lo tuvieran, así como para las Personas Jurídicas con cierre diciembre.

Si bien a priori parecería un año con menor cantidad de tareas a realizar, se sucedieron varias situaciones que generaron un exceso de carga en el equipo.

Durante el mes de mayo se desvinculó del estudio uno de los socios con mayor antigüedad, lo cual afectó directamente al equipo ya que el socio a cargo del mismo decide absorber a las personas que trabajaban con el socio saliente.

De todos modos, el equipo que se incorporó traía a sus propios clientes y asimismo contaba con personal para trabajar con ellos. No se produjo un traspaso de tareas en ese sentido.

Por otro lado, el estudio inició una etapa de expansión para lo cual se realiza la apertura de oficinas en la ciudad de Rosario, Santa Fe.

A partir de ello y siendo que el estudio aceptaba la presentación de candidatos para ser trasladados a la nueva oficina, una de las integrantes del equipo se postuló para dicha vacante, siendo su traslado a esas oficinas en junio. La candidata era una semi senior con proyección a un ascenso próximo y que tenía 3 años y medio de experiencia.



Para suplir dicha ausencia se había generado el ingreso de un personal semi senior a mediados de mayo, pero que renunció a finales de junio sin dar siquiera un día de preaviso.

A esto se suma la decisión de traspasar a otro equipo de trabajo a una de las juniors del equipo que ya tenía un año de experiencia, pero llevando consigo a dos clientes de los que ella se encargaba de hacer el outsourcing y para que los tome a cargo su nuevo equipo.

También se produjo durante julio la desvinculación de la gerente que era parte del equipo y que contaba cerca de 20 años de experiencia en la posición.

Cabe destacar que siendo que las bajas de la gerente y de la semi senior trasladada a Rosario fueron programadas, ello causó que se fueran asignando sus clientes a los otros profesionales del equipo con más experiencia, pero teniendo que agregarlas a las obligaciones que ya tenían asignadas.

A principios de julio se incorporó una senior al equipo, la cual tenía asignación compartida con los dos grupos (el original y el que se incorporó por la desvinculación del otro socio) y a finales de octubre ingresó un semi senior en condiciones similares.

Todos estos movimientos generaron una sobrecarga en el personal en particular porque la composición del equipo era casi enteramente nueva. Esto tiene su correlato al relevar el sistema de horas (Fig. 4), observándose un total de 2.391,50 horas extra, siendo un incremento muy significativo en relación a los años anteriores.

Fig 4  
Detalle horas extra mensual - Período 2014

Empleado	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	Total
VILLA, JOSEFINA	18,00	17,50	61,00	59,00	57,00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	212,50
GONZALEZ, CLAUDIA		NO CARGO HORAS					N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
PEQUEÑO, BELEN	30,50	5,00	38,00	54,00	37,50	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	165,00
JIMENEZ, FERNANDO	Pasante	-	25,00	34,00	17,00	-	10,00	3,00	3,00	3,00	1,00	24,00	120,00
WANDA, SANDRA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9,00	8,00	6,50	11,00	24,00	6,50	65,00
ACRO, MARINA	N/A	1,50	35,50	46,50	34,00	11,00	5,50	12,50	6,00	7,50	6,00	8,50	174,50
PEREZ, FERNANDO	32,50	9,00	48,50	69,00	51,50	18,00	23,00	32,00	18,00	9,50	26,00	49,00	386,00
BRAVO, ARMANDO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-
RUBIN, CLAUDIO	17,50	12,00	37,50	77,00	70,50	12,50	20,50	35,50	38,00	26,00	41,50	24,00	412,50
VENTANA, MATIAS	2,00	5,50	37,00	64,50	45,00	12,50	23,50	14,50	18,00	12,00	15,50	41,50	291,50
WINO, JAVIER	22,00	52,50	56,50	87,50	73,00	39,00	45,50	31,00	46,00	25,50	35,00	51,00	564,50
RODRIGUEZ, ELIZABETH	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-
BARBAS, FERNANDO	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-
<b>TOTAL</b>	<b>122,50</b>	<b>103,00</b>	<b>339,00</b>	<b>491,50</b>	<b>385,50</b>	<b>93,00</b>	<b>137,00</b>	<b>136,50</b>	<b>135,50</b>	<b>94,50</b>	<b>149,00</b>	<b>204,50</b>	<b>2.391,50</b>

Como hecho distintivo, este año se pudo apreciar que, si bien el pico de horas extra coincidió con los meses habituales de los vencimientos, también hubo una constante necesidad durante el resto de los meses en insumir tiempo adicional y que la carga afectó a la mayoría de los integrantes.

Siendo que la gerente que se desvinculó no cargó sus horas y que era la persona que nunca lo hacía en los años anteriores, se podría pensar que el incremento en horas cargadas se debe a que quienes tomaron sus tareas si lo plasmaron en el sistema de carga.

Puntualmente, en los meses que se trabajó con los vencimientos anuales, (marzo a mayo), las horas extra ascendieron a 1.216, que representaron cerca de un 51% del total anual (Fig. 4.1).

Fig 4.1  
Meses con mayor carga horaria

mar-14	339,00
abr-14	491,50
may-14	385,50
<b>Total</b>	<b>1.216,00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>2.391,50</b>
<b>Porcentaje sobre total</b>	<b>50,85%</b>

En línea con lo que sucedió en 2013, se observa que el exceso de trabajo es generado tanto por el trabajo rutinario como por trabajos especiales que se dieron durante el año y que en general toma la gente de mayor experiencia en

el equipo y que si bien delegan funciones a los colaboradores de menor jerarquía como para hacer una distribución más equitativa, dado que suelen ser tareas nuevas y específicas, requieren un mayor esfuerzo por parte de quien tome a cargo el trabajo.

#### 4) Año 2015

El año inició con cierta estabilidad dentro del personal, aunque a principios de abril se desvinculó la persona que había ingresado en octubre. Es decir, que apenas permaneció 6 meses en el estudio.

Sin embargo, un mes después, a principios de mayo, se incorpora su reemplazo.

El total de declaraciones anuales de Personas Humanas asignadas al grupo fue de 88, mientras que adicionalmente se llevaban 28 Personas Jurídicas con cierre diciembre, siendo los períodos de vencimiento abril y mayo.

En julio se incorporaron 3 colaboradores junior y nuevamente se inició un programa de pasantías rotativas cada 3 meses. Sin embargo, en esta ocasión, se decidió que la pasante original permanezca los 6 meses de duración del programa en el equipo.

En septiembre se produce la renuncia de la senior cuyo ingreso había sido en julio del año anterior, pero que en octubre se vuelve a incorporar aunque trabajando para otro equipo.

Como hecho distintivo este año es que se fueron desvinculando los empleados que provenían de otro grupo, hasta que finalmente en noviembre se produjo la renuncia de la gerente de dicho grupo y, por otro lado, el reingreso de la que había dejado el estudio durante el año pasado y que tenía cerca de 20 años de experiencia.

Sin embargo, con esto se finaliza la distribución de colaboradores entre las distintas gerencias que se había iniciado con la incorporación del otro equipo.

Se pudo observar que en lo relativo al personal, el 2015 al igual que el año anterior tuvo muchas variaciones con dificultades para armar un staff fijo.

De todos modos, siendo que la cantidad de vencimientos fue similar a la del año pasado y que las personas que operaban como revisores de las declaraciones juradas eran 3, lo cual redundó en volver a un nivel de horas extra similar a 2012 y 2013.

Del relevamiento de la carga en el sistema (Fig. 5), el total de horas extra asciende a 1.829,50.

Fig 5  
Detalle horas extra mensual - Período 2015

Empleado	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Total
BRAVO, ARMANDO	1,00	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,00
WANDA, SANDRA	8,00	5,50	65,50	41,00	20,50	11,50	12,00	19,00	N/A	N/A	N/A	N/A	183,00
JIMENEZ, FERNANDO	11,00	6,00	35,00	40,00	29,00	4,00	3,00	5,00	8,00	1,00	3,00	4,00	149,00
ESTERO, JENIFER	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	Pasante					-
ARCE, GLENDA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	8,00	19,50	21,50	13,00	11,00	15,00	12,50	100,50
RUSSO, MATIAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,50	1,00	-	0,50	1,50	N/A	3,50
ACRO, MARINA	7,00	6,00	29,50	34,50	24,50	1,50	-	-	-	-	-	-	103,00
ROLDAN, TOMAS	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-	-	17,00	17,00
PEREZ, FERNANDO	17,00	11,50	27,00	76,00	30,50	30,00	30,50	22,00	-	-	-	-	244,50
RUBIN, CLAUDIO	30,50	10,00	56,50	51,50	47,00	20,00	22,00	11,00	12,00	14,50	10,00	9,00	294,00
GONZALEZ, CLAUDIA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	No cargó		-
VENTANA, MATIAS	13,50	11,50	54,00	69,50	48,50	15,00	20,00	17,00	15,00	13,00	14,00	12,00	303,00
MAGIA, SANTIAGO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	13,50	8,50	11,50	10,50	44,00
WINO, JAVIER	34,50	29,00	38,00	78,50	56,00	26,00	23,00	22,50	17,00	13,00	28,50	21,00	387,00
<b>TOTAL</b>	<b>122,50</b>	<b>79,50</b>	<b>305,50</b>	<b>391,00</b>	<b>256,00</b>	<b>116,00</b>	<b>130,50</b>	<b>119,00</b>	<b>78,50</b>	<b>61,50</b>	<b>83,50</b>	<b>86,00</b>	<b>1.829,50</b>

A pesar de ello, para el personal que se mantuvo durante todo el año sí se mantiene la tendencia de que las horas extra no sólo se realizan durante los vencimientos anuales, sino también durante todo el año.

Sí se mantuvo la tendencia de que el momento de mayor carga de trabajo fue entre marzo y mayo, en el cual las horas extra ascendieron a 952,50, que representaron un 52% del total anual (Fig. 5.1).

Fig 5.1  
Meses con mayor carga horaria

mar-15	305,50
abr-15	391,00
may-15	256,00
<hr/>	
Total	952,50
Total Anual	1.829,50
Porcentaje sobre total	52,06%

Se observó que si bien existen trabajos eventuales que generan un exceso en la carga de trabajo, pero que en muchos casos la causa vino dada por las tareas habituales y en algunos casos en la incorporación de nuevos clientes que si bien encuadran dentro de las tareas habituales, generan un tiempo de adaptación y conocimiento inicial que conlleva más tiempo hasta que finaliza esa adaptación entre ambas partes (cliente y estudio).

#### 5) Año 2016

El año comenzó con la efectivización de la pasante en el equipo y con el traspaso de uno de los juniors ingresado en julio a otro equipo de trabajo, pasando con él un cliente al cual le hacía un trabajo continuo mensual.

La cantidad de declaraciones juradas fue estable para este año, teniendo el equipo base 82 de personas humanas y 25 de personas jurídicas con cierre diciembre. También se mantuvieron las fechas de vencimiento al igual que los años anteriores (abril y mayo).

Este año contó con la particularidad de que fue el siguiente a un año electoral y al cambio de gobierno, con el cual se rumoreaba con la posibilidad de que se realizara un blanqueo de capitales.

En lo relativo a los vencimientos, se mantuvo la tendencia de los años anteriores, observándose un pico de horas insumidas en los meses de marzo a mayo que representaron cerca del 43% de las horas extra insumidas en el año.

El total de horas extra informadas en el sistema (Fig. 6) en el año ascendieron a 2.269,50, correspondiendo 971,50 al período marzo/mayo y 706,50 a noviembre/diciembre (período de mayor trabajo en relación al Régimen de Sinceramiento Fiscal que se comentará más adelante). Es decir, casi un 74% de las horas se llevaron a cabo en menos de la mitad de los meses (Fig 6.1).

Fig 6  
Detalle horas extra mensual - Período 2016

Empleado	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total
VENTANA, MATIAS	7,00	19,00	32,50	43,00	30,00	17,00	24,00	14,50	8,00	N/A	N/A	N/A	195,00
JIMENEZ, FERNANDO	3,00	8,00	22,00	44,00	12,00	5,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	6,00	115,00
ESTERO, JENIFER	-	-	16,00	21,00	3,00	-	-	-	-	-	-	14,00	54,00
ARCE, GLENDA	1,00	12,00	22,00	57,00	18,50	6,00	7,00	9,50	8,00	5,00	23,50	57,50	227,00
ACRO, MARINA	1,50	5,00	14,50	47,50	20,50	4,00	-	-	-	-	3,50	31,50	128,00
ROLDAN, TOMAS	6,50	5,00	34,50	50,00	18,00	5,00	1,00	3,00	5,00	3,00	1,00	9,00	141,00
MAGIA, SANTIAGO	9,50	10,50	42,00	65,00	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	8,00	135,00
PEREZ, FERNANDO	-	-	14,00	35,00	30,50	2,50	9,00	11,50	27,00	37,00	56,50	145,50	368,50
GONZALEZ, CLAUDIA	NO CARGO HORAS												-
RUBIN, CLAUDIO	8,50	5,00	31,00	49,00	36,00	24,50	30,00	28,00	24,00	20,00	50,50	145,00	451,50
LOPEZ, MACARENA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-
WINO, JAVIER	23,00	11,00	59,50	68,50	35,00	26,00	10,50	20,00	24,00	26,00	52,00	99,00	454,50
<b>TOTAL</b>	<b>60,00</b>	<b>75,50</b>	<b>288,00</b>	<b>480,00</b>	<b>203,50</b>	<b>90,00</b>	<b>84,50</b>	<b>89,50</b>	<b>98,00</b>	<b>94,00</b>	<b>191,00</b>	<b>515,50</b>	<b>2.269,50</b>

Fig 6.1  
Meses con mayor carga horaria

mar-16	288,00
abr-16	480,00
may-16	203,50
<b>Subtotal Vencimientos</b>	<b>971,50 A</b>
nov-16	191,00
dic-16	515,50
<b>Subtotal Sinceramiento</b>	<b>706,50 B</b>
<b>Total A + B</b>	<b>1.678,00</b>
Total Anual	2.269,50
Porcentaje sobre total	73,94%

Respecto del personal, luego de la primera etapa de vencimientos, se desvinculó un junior que había ingresado hace exactamente un año con motivo de haber obtenido el título universitario y luego querer hacer un viaje por Europa. Al regresar del mismo, acordó para reincorporarse, lo cual ocurrió a fines de noviembre. En septiembre se produjo la baja de un semi senior con cerca de 3 años de experiencia informando como causales la falta de posibilidades y su desacuerdo en cómo se estaba manejando el grupo de

trabajo. A principios de octubre ingresa su reemplazo, por lo que no fue un año con grandes cambios a nivel staff.

#### 5.1) Régimen de Sinceramiento Fiscal – Ley 27.260 – Etapa Inicial

Con fecha 22 de julio de 2016 se promulgó la Ley 27.260, la cual en su Libro II estableció un Régimen de Sinceramiento Fiscal, así como una amplia moratoria impositiva y previsional.

Unos días después, el 28 de julio de 2016 se publica el Decreto 895/2016, luego modificado por el Decreto 1206/2016, que reglamenta el régimen mencionado en el párrafo anterior.

Durante la vigencia de este régimen, se publicaron adicionalmente 10 Resoluciones Generales de la AFIP<sup>9</sup>, a efectos de reglamentar el modo de presentación y pago del Sinceramiento así como del acogimiento a la moratoria implementada.

Adicionalmente, se requirió de normas que provengan de otros organismos para complementar el marco regulatorio. De este modo, también intervinieron en este régimen la Superintendencia de Seguros de la Nación<sup>10</sup>, el Banco Central de la República Argentina<sup>11</sup>, la Comisión Nacional de Valores<sup>12</sup>, la

---

<sup>9</sup> RG (AFIP) N° 3919, 3920, 3933, 3934, 3935, 3943, 3944, 3947, 3951 y 3952

<sup>10</sup> Resolución (SSN) N° 40090/2016

<sup>11</sup> Com. A (BCRA) N° 6022/2016

<sup>12</sup> RG (CNV) N° 6022/2016

Secretaría de Finanzas y de Hacienda<sup>13</sup> y el Registro de la Propiedad Inmueble<sup>14</sup>.

Esto sin contar diversas reuniones de los Consejos Profesionales con el fisco, infografías publicadas por el organismo, así como guías para poder dar cumplimiento con el régimen.

Debe tenerse en cuenta que el régimen estableció dos etapas:

Hasta el 31 de diciembre de 2016: la cual permitió pagar una alícuota más baja (10%) para los bienes que no fueran inmuebles (estos siempre pagaron el 5%);

Hasta el 31 de marzo de 2017: última fecha para realizar la adhesión, pero que sometió a una alícuota del 15% a los bienes que no fueran inmuebles;

Desde el lado del estudio como organización, fue visto como una gran oportunidad comercial, por lo cual tomó una postura muy agresiva en la búsqueda de clientes a través de diversos artículos publicados en medios gráficos así como la realización de diversos eventos dirigidos a empresarios.

De esta forma logró posicionarse en el mercado como un referente al momento para aquellos sujetos interesados en evaluar su situación ante el fisco y optar por proceder con el Sinceramiento y/o la moratoria.

Inicialmente, no previendo un caudal tan grande de trabajo, se trató únicamente dentro de los socios y asociados la información relativa a los clientes existentes, así como de los nuevos. Esto también bajo el pretexto de darle una confidencialidad adicional a la información provista por el cliente.

Sin embargo, al notar la cantidad de interesados en el servicio, se empezó a incorporar también a los directores y gerentes a participar en el trabajo para

---

<sup>13</sup> RC (SH – SF) N° 3-E/2016 y 37-E/2016

<sup>14</sup> DTR (RPI) N° 23/2016



luego pasarlo también al personal senior de cada equipo y, finalmente, en la etapa de fin de año también a los semi seniors y juniors.

Esto generó un exceso de carga de trabajo en el personal de mayor seniority en el equipo que se abocó exclusivamente en esos meses a la atención de estos clientes, dejando al resto del personal para que sigan el día a día de las tareas habituales.

Se pudo observar en la carga de horas un pico de trabajo en los meses de noviembre y diciembre, realizándose 191 y 515,50 horas, respectivamente, totalizando las 706,50 horas mencionadas anteriormente (Ver Fig. 6.1 anterior).

De esas horas, cerca del 78% fueron realizadas por 3 integrantes del equipo, mientras que un 16,50% fue realizado por otras 2 integrantes, quedando el 5,50% restante distribuida en los 5 integrantes restantes del equipo (Ver en Fig. 6 arriba).

Puede notarse una inequitativa carga de trabajo, mayormente causada por no incluir en los análisis iniciales al resto del personal que podría haber dado mayor apoyo al momento de producirse los vencimientos.

Cabe aclarar que una directora que también formaba parte del equipo insumió una considerable cantidad de horas en línea con los 3 integrantes con mayor carga de trabajo, pero que no fue considerada en el análisis atento a no haber realizado la carga de horas en el sistema.

Del relevamiento surge que en el equipo de trabajo fueron realizados 182 sinceramientos fiscales, lo cual conllevó en general reuniones con el cliente para evaluar los bienes a incluir, la forma más conveniente de hacerlo, así como la remisión y análisis de información, la carga en el sistema y la forma de cancelación del gravamen.

Finalmente, dentro de los clientes existentes, se realizaron moratorias a efectos de regularizar su situación fiscal, las cuales no están cuantificadas en el análisis realizado.

## 6) Año 2017

### 6.1) Régimen de Sinceramiento Fiscal – Ley 27.260 – Etapa Final

Luego de un fin de año con bastante carga de trabajo en virtud del sinceramiento, se inició el año con el equipo con un alto grado de cansancio, pero comenzando la época vacacional y a la vez, sin cambios en la estructura.

Durante enero y febrero el personal con mayor antigüedad y jerarquía trabajó mayormente en terminar de definir los sinceramientos fiscales pendientes, iniciándose en marzo un nuevo pico de trabajo en virtud de la última fecha de vencimiento prevista para la presentación.

De todos modos, la mayor carga se siguió distribuyendo entre este personal, no siendo muy significativa la cantidad de horas extra insumidas por el resto del equipo.

### 6.2) Época de vencimientos y resto del año

Una vez finalizado el sinceramiento fiscal, comenzó la planificación para la etapa de vencimientos anuales.

Cabe destacar que hubo una alta permanencia por parte de los nuevos clientes que realizaron el sinceramiento fiscal con el estudio, lo cual incidió en la cantidad de declaraciones juradas a preparar en este año e incluso en ceder parte de los clientes a otros grupos con menor carga de trabajo.

Así, para los vencimientos del año 2017 el total de personas humanas asignadas al equipo ascendió a 120, mientras que las personas jurídicas con cierre diciembre fueron 28.

Como particularidad de este año, si bien los vencimientos de las declaraciones juradas para personas jurídicas con cierre de ejercicio diciembre se

mantuvieron en el mes de mayo, a partir de este año se unificó en junio la fecha de vencimiento para la presentación y pago de todas las personas humanas, sin distinguir si tenían o no participación en sociedades con cierre diciembre.

Sumado al aumento en la cantidad de declaraciones juradas a preparar, se produjo también un incremento en la complejidad de las mismas, no sólo por parte de los clientes nuevos obtenidos del sinceramiento, sino de los ya existentes que sinceraron.

Esto se dio mayormente en virtud de la incorporación de cuentas de inversión del exterior que por el tipo de mecánica de liquidación del Impuesto en Argentina generan la necesidad de analizar movimiento por movimiento todas las operaciones realizadas así como el tipo de cambio aplicable.

De este modo puede visualizarse en el sistema de carga de horas (Fig. 7) que el total de horas extras insumidas en el año ascendieron a 2.269, de las cuales 1.836 (es decir, casi un 81%) fueron realizadas entre marzo y julio (Fig. 7.1), época que coincidió con la última etapa del sinceramiento y con los vencimientos anuales.

Fig 7  
 Detalle horas extra mensual - Período 2017

Empleado	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Total
ROLDAN, TOMAS	2,00	3,00	22,50	-	47,00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	74,50
JIMENEZ, FERNANDO	-	4,00	10,00	12,00	37,00	42,00	5,00	-	1,00	1,00	3,00	1,00	116,00
ESTERO, JENIFER	-	5,00	-	16,00	30,00	43,00	17,00	-	-	-	-	-	111,00
ARCE, GLENDA	5,00	-	28,00	16,00	45,00	55,00	25,00	-	1,50	-	5,50	-	181,00
ACRO, MARINA	1,50	17,50	17,50	11,00	42,50	51,00	23,00	7,00	2,50	1,00	2,00	1,00	177,50
MAGIA, SANTIAGO	-	-	-	-	36,00	33,00	7,00	-	-	-	-	-	76,00
RUBIO, NOELIA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-	-	-	-
PEREZ, FERNANDO	21,00	9,00	60,00	5,00	58,00	95,00	65,00	9,50	16,00	18,00	23,50	4,50	384,50
GONZALEZ, CLAUDIA						Sin carga							-
SAAVEDRA, JUAN	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-	-	-	-
RUBIN, CLAUDIO	30,00	8,00	94,50	108,00	112,00	143,00	103,00	-	32,50	22,00	-	16,00	669,00
LOPEZ, MACARENA	-	-	5,00	3,00	5,50	36,00	9,00	-	-	-	-	-	58,50
WINO, JAVIER	22,00	27,00	46,00	21,50	53,50	87,50	54,00	5,00	24,50	13,50	46,00	20,50	421,00
<b>TOTAL</b>	<b>81,50</b>	<b>73,50</b>	<b>283,50</b>	<b>192,50</b>	<b>466,50</b>	<b>585,50</b>	<b>308,00</b>	<b>21,50</b>	<b>78,00</b>	<b>55,50</b>	<b>80,00</b>	<b>43,00</b>	<b>2.269,00</b>

Fig 7.1  
Meses con mayor carga horaria

mar-17	283,50
abr-17	192,50
may-17	466,50
jun-17	585,50
<u>jul-17</u>	<u>308,00</u>
Total	1.836,00
Total Anual	2.269,00
Porcentaje sobre total	80,92%

Si se considera la distribución de la carga de trabajo, en línea con lo comentado en párrafos anteriores, se observa que el 65% de las horas extra fueron incurridas por las 3 personas con mayor cargo en el equipo (Fig. 7.2). También se puede observar que durante la segunda mitad del año también tuvieron un exceso de carga relativo a trabajos eventuales y/o fiscalizaciones que surgieron durante ese período.

Fig 7.2  
Empleados con mayor cantidad horas extra

PEREZ, FERNANDO	384,50
RUBIN, CLAUDIO	669,00
<u>WINO, JAVIER</u>	<u>421,00</u>
TOTAL	1.474,50
HORAS EXTRA EQUIPO	2.269,00
PORCENTAJE SOBRE TOTAL	64,98%

Cabe aclarar que fue requerida la colaboración externa de un ex integrante del equipo para dar cumplimiento con algunas tareas que no fue posible asignar al personal existente.

En lo que respecta al equipo de trabajo, a mediados de junio se desvinculó un semi senior que ya contaba con dos años de experiencia y que tenía una gran proyección profesional en el estudio siendo incorporado por un cliente al cual le prestaba servicios.

La decisión del estudio fue cortar relaciones inmediatamente con el cliente, lo cual resultó en no generar una carga aún mayor en el equipo por la desvinculación atento a que se trataba de un cliente muy demandante.

Durante julio se produjo un traspaso de una persona del sector de auditoría hacia nuestro equipo que si bien no tenía experiencia en impuestos, sí conocía el modo de trabajo del estudio y de los clientes.

Asimismo, en agosto se incorporó un junior para poder tomar tareas más operativas del equipo.

Para concluir la movilidad del personal, en diciembre renunció una junior que había ingresado inicialmente como pasante y que, considerando dicha experiencia, ya tenía 2 años y medio de antigüedad en el estudio, aunque su desempeño no era destacado.

Asimismo, por problemas internos, se traspasa a otro equipo de impuestos a una senior que venía trabajando hace 4 años con el equipo.

## 7) Año 2018

Este es el último año que se utilizó para el análisis y de relevamiento de información para el presente trabajo.

Se inició con bastantes cambios en el equipo producto de que el gerente de mayor antigüedad fue promovido a asociado del equipo, quedando el manejo del mismo a su cargo y desligándose el socio principal del mismo para tomar otras tareas.

Por otro lado, la gerente con 20 años de antigüedad fue asignada a otras funciones y el otro gerente con mayor cantidad de años en el estudio (13 a esta altura) fue traspasado a otro equipo con fecha efectiva abril.

A todo esto, hay que recordar que a finales del año anterior se había traspasado a una senior con 4 años en el estudio hacia otro equipo.

Por lo cual para iniciar este año, la estructura se conformaba por el asociado, un gerente, una senior, un semi senior con aspiraciones a ser promovido luego de los vencimientos, otros 3 semi seniors y un junior.

Asimismo, a fines de abril se produjo la renuncia del semi senior que tenía proyección para un ascenso, que además estaba por llegar a los 5 años en el estudio desde que ingresara como pasante y con el agravante de que el cambio de trabajo fue a otro estudio de las mismas características.

El total de las declaraciones juradas de personas humanas ascendió a 100, mientras que personas jurídicas con cierre mayo fueron 28.

Las fechas de vencimientos se mantuvieron igual que en el año anterior, operando en mayo para las personas jurídicas de cierre mayo y en junio para las personas humanas.

Cabe destacar que durante todo el período analizado, no fue posible encontrar candidatos que reemplacen al semi senior saliente, lo cual generó una sobre carga en el equipo la cual puede verse en las horas insumidas por el mismo (Fig. 8).

Fig 8  
Detalle horas extra mensual - Período 2018

Empleado	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	Total
RUBIN, CLAUDIO	-	6,50	13,00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	19,50
JIMENEZ, FERNANDO	-	-	4,00	-	N/A	N/A	N/A	N/A	4,00
ARCE, GLENDA	2,50	-	-	26,50	59,00	27,50	7,50	-	123,00
MAGIA, SANTIAGO	-	-	-	28,00	35,00	61,00	20,00	-	144,00
RUBIO, NOELIA	-	-	-	40,00	24,00	14,00	1,00	-	79,00
PEREZ, FERNANDO	8,50	10,50	16,50	7,00	69,00	62,00	-	-	173,50
SAAVEDRA, JUAN	-	-	-	35,50	40,00	0,50	-	-	76,00
LOPEZ, MACARENA	-	-	-	29,00	33,00	28,00	9,00	-	99,00
WINO, JAVIER	9,00	18,00	11,50	82,50	99,00	93,00	52,00	8,00	373,00
<b>TOTAL</b>	<b>20,00</b>	<b>35,00</b>	<b>45,00</b>	<b>248,50</b>	<b>359,00</b>	<b>286,00</b>	<b>89,50</b>	<b>8,00</b>	<b>1.091,00</b>

Así, en el período analizado de 8 meses totalizaron 1.091 horas extra de las cuales 983 fueron insumidas en el período abril a julio. Es decir, que un 90% del total estuvo distribuido en 4 meses (Fig. 8.1).

Fig 8.1  
Meses con mayor carga horaria

abr-18	248,50
may-18	359,00
jun-18	286,00
jul-18	89,50
<hr/>	
Total	983,00
Total Anual	1.091,00
Porcentaje sobre total	90,10%

Adicionalmente, de los 7 colaboradores remanentes durante todo el período, se puede observar que un 35% del total de las horas fue realizado por el gerente del equipo.

Por último, a efectos de lograr cumplir con los trabajos, al igual que el año pasado se tercerizó la realización de algunas declaraciones juradas con una ex colaboradora del equipo para alivianar la carga en el equipo y ante la imposibilidad de llegar en término con los vencimientos con la estructura vigente.

#### **a) Observaciones y cuestiones adicionales**

En el siguiente apartado se enunciarán distintas circunstancias y situaciones puntuales así como el análisis de la información recopilada.

## 1) Prórrogas para la presentación

Durante el período analizado (vencimientos anuales operados entre 2012 y 2018), la AFIP dispuso en los últimos 3 vencimientos anuales prórrogas para la presentación, pero no para el pago de las declaraciones juradas.

En general dicho plazo adicional fue solicitado por los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de las distintas jurisdicciones a efectos de poder cumplir en término con las presentaciones en virtud de que el fisco realiza actualizaciones sobre los aplicativos a utilizar para la presentación, tema que será abordado más adelante.

Respecto del año 2016, sólo se otorgó una prórroga para los vencimientos que operaban en abril, no así para los de mayo. En este caso particular, la prórroga fue de 10 días que también incluía la relativa a los plazos de pago<sup>15</sup>.

Para el año 2017, el calendario original de vencimientos establecía<sup>16</sup> que operarían la semana del 12 de junio. Sin embargo, fueron otorgadas sucesivas prórrogas, siendo la primera de ellas para la semana del 22 de junio<sup>17</sup> tanto para presentación y pago, luego se permitió la presentación para el 21 de julio<sup>18</sup> para finalmente dejar como fecha definitiva el 24 de julio<sup>19</sup>.

En cuanto al año 2018, no hubo tantos vaivenes con las prórrogas, sólo siendo otorgada por única vez de la presentación de la declaración jurada, pasando de

---

<sup>15</sup> RG (AFIP) N° 3860/2016

<sup>16</sup> RG (AFIP) N° 3968/2016

<sup>17</sup> RG (AFIP) N° 4061/2017

<sup>18</sup> RG (AFIP) N° 4081/2017

<sup>19</sup> RG (AFIP) N° 4093/2017



la semana del 12 de junio a la del 25 de julio<sup>20</sup>, es decir 1 mes y medio aproximadamente.

## 2) Demoras y cambios en los aplicativos

Dentro del trabajo de preparación de las declaraciones juradas, no sólo debe recopilarse y analizar la información como para preparar el papel de trabajo con el resultado de esta, sino que también se debe realizar su carga para la presentación ante el organismo de contralor en el sistema aplicativo que éste disponga a tales efectos.

Durante estos años en base a ciertos cambios normativos, así como por una evolución en los sistemas, el programa iba siendo actualizado con el paso del tiempo.

La AFIP utiliza mayormente una plataforma basada en Microsoft Access denominada S.I.Ap a la cual se le van cargando los distintos aplicativos que el contribuyente va necesitando para la carga y presentación de sus declaraciones juradas, así como otros trámites que tuviera que realizar.

Uno de esos aplicativos en el caso de personas humanas, es el de Ganancias y Bienes Personales unificados que estuvo vigente para los períodos fiscales 2011 a 2015 y, parcialmente 2016.

Como ventaja, el programa permitía copiar la declaración del año anterior de modo de sólo actualizar los datos para el período en curso.

Sin embargo, la plataforma contaba con numerosos problemas como la posibilidad de que se perdiera la base de datos o la dificultad para traspasarla de una computadora a otra (esto en el caso de necesitar que trabaje otra persona en esa carga) o si se tratase de un contribuyente que venía trabajando

---

<sup>20</sup> RG (AFIP) N° 4258/2018

con otro contador como para obtener la base anterior y evitar tener que cargar desde cero el primer ejercicio que se tenga a cargo a este nuevo cliente.

Luego como mayor inconveniente identificado, se observa la cercanía a la fecha de vencimiento que existe entre que es puesto a disposición el aplicativo y el plazo para el vencimiento de las declaraciones juradas.

A continuación, se realizará una reseña de ello, conforme la información obrante en el sitio web del organismo<sup>21</sup>:

Período fiscal 2011: el aplicativo es subido a la web del organismo el 20/03/2012, apenas unas tres semanas antes del vencimiento del plazo para las declaraciones correspondientes a abril;

Período fiscal 2012: para este año, la primera actualización fue subida el 06/02/2013, es decir, 2 meses antes del vencimiento. Pero un mes más tarde se pone a disposición una nueva actualización el 08/03/2013;

Período fiscal 2013: en este caso, la primera versión vigente se publica el 24/02/2014 e inmediatamente el 26/02/2014 se sube una nueva. Luego la última versión es puesta a disposición el 04/04/2014 (menos de dos semanas antes de la tanda de vencimientos de abril), aunque se permite utilizar la versión anterior para hacer las presentaciones;

Período fiscal 2014: el aplicativo se publica el 06/03/2015, nuevamente un mes antes de que se inicien las presentaciones;

Período fiscal 2015: en línea con el período anterior, la publicación fue el 15/03/2016;

---

<sup>21</sup> Documento obtenido de internet consultado el 16 de octubre de 2018. Sitio web: <http://www.afip.gov.ar/Aplicativos/gananciasPersonasFisicas/gciasPerFisicasBienesPersonales.asp>

Período fiscal 2016: este período fue el primero que se declaró incluyendo los bienes del sinceramiento fiscal y se desdobló la forma de la presentación:

- Contribuyentes que adhirieron al sinceramiento fiscal: el Impuesto sobre los Bienes Personales se debía presentar obligatoriamente por el servicio “Bienes Personales Web” al cual se accede con clave fiscal en el sitio web del organismo, mientras que Ganancias se presentaba utilizando el aplicativo del mismo modo que en los años anteriores;
- Contribuyentes que no adhirieron al sinceramiento fiscal: para estos contribuyentes era optativo utilizar el servicio de “Bienes Personales Web”, pudiendo hacer toda la presentación (Ganancias y Bienes Personales) con el aplicativo anterior.

Cabe destacar que, para el caso de Ganancias, el primer release del aplicativo fue puesto a disposición el 15/05/2017 (menos de un mes antes de la fecha de vencimiento), mientras que el 04/07/2017 se publicó una segunda versión corrigiendo errores de la anterior. Es decir, unas pocas semanas antes del vencimiento de la prórroga otorgada para la presentación.

En el caso del servicio de Bienes Personales Web, el servicio a ser utilizado por primera vez por los contribuyentes fue habilitado en el sitio web el 29/05/2017, aunque recién de forma completa el 07/06/2017<sup>22</sup> lo cual eran apenas dos semanas antes del plazo original previsto para su presentación lo cual fue un justificativo para las prórrogas que fueron otorgadas conforme lo indicado en el apartado anterior.

No se dispone de un detalle pormenorizado de las distintas actualizaciones que fue sufriendo el servicio web a partir de errores que se iban notificando a

---

<sup>22</sup> Gilardo, H. (7 de junio de 2017). Bienes Personales web: ya se pueden presentar las declaraciones juradas. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/250887-Bienes-Personales-web-ya-se-pueden-armar-y-presentar-las-declaraciones-juradas-anuales>

medida que surgían o situaciones no previstas inicialmente en la programación de este.

Período fiscal 2017: para este período se implementó que la carga de ambas declaraciones juradas (Ganancias y Bienes Personales) sea por web.

Si bien resultó positivo desde el punto de vista de acceso a la carga (no es necesario rastrear la computadora con el aplicativo) y que mayormente los datos se importaban automáticamente de la carga anterior, la realidad es que al ser dos servicios separados que requieren información similar, se genera una duplicación en la tarea.

Asimismo, nuevamente se puede observar que hubo múltiples versiones que fueron corrigiendo errores que se iban suscitando a medida que el usuario manifestaba su experiencia en la carga:

Ganancias Personas Humanas: el 04/04/2018 se publica una primera versión de prueba del servicio para luego el 03/05/2018 publicar la primera versión apta para presentación. Luego se sucedieron distintas versiones el 04/05/2018, 10/05/2018, 24/05/2018, 04/06/2018 y finalmente el 22/06/2018.

O sea, que desde la publicación de la primera versión apta para presentación y durante todo el período de vencimientos, el sistema tuvo 5 actualizaciones en virtud de distintas funcionalidades que fueron necesarias incorporar para que el sistema esté apto para realizar las presentaciones pertinentes.

Bienes Personales Web: el servicio fue habilitado el 14/05/2018, no estando disponible el detalle de actualizaciones que sufrió desde dicho momento.

Como corolario de esto se observa que el fisco avanza hacia una mayor informatización de los sistemas de modo que sea más accesible para el contribuyente la presentación de sus obligaciones fiscales.

Sin embargo, como regla general los sistemas suelen publicarse en fechas cercanas a los vencimientos sin estar del todo listos para adaptarse a las distintas situaciones que pudieran surgir de modo que siempre se deba estar

trabajando contrarreloj para lograr ese cumplimiento y que de ello derive en demoras en las presentaciones.

Adicionalmente, la renovación de los sistemas en muchos casos generó la necesidad de pedir información adicional al cliente que anteriormente no era requerida y que no estaba prevista en los pedidos de información que hace el contador para poder cumplir con su trabajo.

A esto se debe sumar a que como se vio anteriormente, es numerosa la cantidad de declaraciones que cada equipo debe cargar en los sistemas sin tener en cuenta el trabajo en sí de preparación del papel de trabajo de la liquidación y que el cliente no realiza carga de los formularios ya que es parte de la tarea del contador.

Como factor a considerar a futuro en los vencimientos de las declaraciones juradas del año 2018 que operarán en junio de 2019, es que es de esperar que se vuelvan a dar estos inconvenientes con los aplicativos, en particular para el caso del Impuesto a las Ganancias y los efectos que tuvo la reforma fiscal introducida por la Ley 27.430 en relación al Impuesto sobre la Renta Financiera que fue reglamentada por el Poder Ejecutivo el 27/12/2018, lo cual también genera un trabajo a contrarreloj por parte de los programadores para poder hacer las adecuaciones pertinentes al sistema.

Adicionalmente, deberían surgir normas por parte de la AFIP que terminen de dar un marco normativo que regule las modificaciones introducidas, así como instrumental para que el contribuyente pueda hacer frente a sus obligaciones fiscales, lo cual presumiblemente genere nuevas demoras al momento de encarar las tareas.

### 3) Planificación de trabajos

La planificación de las declaraciones juradas anuales en general consiste en evaluar a principios de año la qué cantidad tiene asignadas el equipo y hacer

una distribución teórica de los colaboradores que deberán abocarse a cada una de ellas.

La distribución resulta teórica ya que pueden surgir distintas causas para modificarla entre las que se destacan:

- Renuncia del colaborador antes/durante la época de vencimientos;
- Priorización de trabajos. Es decir, teniendo la información disponible para hacer más de una declaración, pudiera optarse para priorizar alguna en particular y a tales efectos asignarla a un colaborador distinto al original;
- Falta de envío de documentación por parte de los clientes asignados;

En general la división de tareas consiste en una persona con el rol de preparador de la declaración jurada y otra con el de revisor, teniendo ambos interacción con el cliente.

La división se realiza en base a la complejidad del trabajo y a la experiencia del personal disponible.

En estos casos es que suele encontrarse un cuello de botella, dado que en el equipo suelen ser sólo dos personas dedicadas a la revisión mientras que los preparadores pueden ser entre cuatro y seis. Esto, sumado a que el revisor en algunos casos toma el rol de preparador (sin supervisión) de declaraciones juradas más complejas.

Adicionalmente, se observó que durante todo el período bajo análisis nunca se cuantificó cuánto tiempo insume cada trabajo, siendo que es algo bastante estable de año a año.

Recién para los últimos vencimientos se logró separar por cliente el sistema de carga de horas a efectos de poder tener una estimación de los tiempos que debería insumir el trabajo.

Sin embargo, en virtud de las reformas impositivas introducidas por la Ley 27.430 y la reglamentación de la misma, así como la complejización de los

trabajos generados por el Sinceramiento Fiscal, genera que las mediciones tomadas en los últimos vencimientos no sean del todo certeras atento a que nuevos factores se introducen al momento de analizar la información.

Por otro lado, no se observó que exista un plan de capacitación para el empleado y la mayoría de las veces al dar un trabajo la forma de realizarlo o aprendizaje se basa en mirar el modo en que se hizo el año anterior o ir analizándolo sobre la marcha. Esta práctica es bastante usual en todos los estudios contables.

#### 4) Perfil del personal

En general, se pudo observar que el perfil de los empleados es joven. Iniciando su carrera dentro del estudio ya sea como estudiantes o como profesionales con el título apenas obtenido.

Conforme el relevamiento realizado (Fig. 9), la edad promedio de ingreso dentro de los individuos sujetos a análisis, ronda los 25 años.

Fig 9  
Rango etario del personal

Empleado	Edad Inicio	Edad Baja (*)	Edad desvinculacion
GONZALEZ, CLAUDIA	26	43	
PEREZ, FERNANDO	24	37	
RUBIN, CLAUDIO	24	36	
WINO, JAVIER	27	33	
LOMBARDI, BELEN	25	28	28
VILLA, JOSEFINA	25	29	29
GOYA, OSCAR	25	28	28
CARRANZA, FLORENCIA	24	25	26
LIBRES, ANDRES	24	25	25
PEQUEÑO, BELEN	26	27	27
JIMENEZ, FERNANDO	23	26	26
VENTANA, MATIAS	23	26	26
RODRIGUEZ, ELIZABETH	27	28	28
ACRO, MARINA	24	27	
BARBAS, FERNANDO	29	29	29
WANDA, SANDRA	29	30	30
BRAVO, ARMANDO	27	28	28
ARCE, GLENDA	27	30	
RUSSO, MATIAS	28	29	29
ROLDAN, TOMAS	21	23	23
MAGIA, SANTIAGO	25	28	
ESTERO, JENIFER	23	25	25
LOPEZ, MACARENA	25	27	
RUBIO, NOELIA	23	28	
SAAVEDRA, JUAN	24	25	
PROMEDIO	25	29	27

(\*) Fecha de desvinculación o al 31/08/2018 (fecha de corte el relevamiento)

Por otro lado, la edad en la que el personal tiende a desvincularse está en promedio cerca dentro de los 29 años. Sin embargo, siendo que para este caso se tenía en cuenta a personal que aún forma parte del estudio, ya sea dentro del mismo equipo de trabajo o en otro, si se toma en cuenta únicamente aquellos individuos que ya se desvincularon, el promedio baja a los 27 años.



Esto denota que el estudio es considerado como una etapa inicial dentro del desarrollo profesional, tomándolo como una primera experiencia o si se quiere como una escuela para posteriormente tomar otros caminos.

Siendo que al estudio contable en general se lo suele valorar dentro del mercado laboral como un lugar en el cual se exige mucho a los empleados a cambio de una remuneración baja, pero con la contrapartida de poder tener contacto con temas diversos y por lo tanto adquirir mayor experiencia o aprendizaje.

Es decir, se observó un contrapeso entre un alto esfuerzo, una baja remuneración y un alto nivel de aprendizaje.

Luego existe un segundo paso al que apunta el empleado medio como alternativa natural de cambio que suele ser una empresa en la cual se esperaría, desde lo teórico, una mejor remuneración, pero con menor esfuerzo y nivel de aprendizaje.

Dentro de las alternativas de cambio por parte del empleado existe la de un cambio de rubro desde lo profesional. A esto se refiere ya sea a partir de un emprendimiento personal en otra actividad o un cambio a otro empleo, pero para realizar tareas diferentes a las aprendidas o vistas en el estudio. En este caso, parecería que el motivo de la desvinculación viene dado por un cambio de enfoque o de perfil del empleado en su profesión.

Otro caso sería para aquel colaborador que consigue una vacante o posición dentro de algún organismo estatal. En general, estas posiciones suelen tener menor cantidad de horas incluso que las empresas y mejores condiciones salariales.

Por último, dentro de las opciones de cambio se pueden dar la decisión de iniciarse en la profesión de forma autónoma o aquella persona que se desvincula hacia otro estudio ya sea por falta de oportunidades en el actual o entender que existen mayores posibilidades o reconocimientos en el nuevo.

Estos serían los casos de personas que desean seguir en la profesión, pero que el estudio no logró retener dentro de su personal.

#### 5) Estrategias utilizadas para cumplir con el trabajo durante los picos

Durante la época de picos de trabajo y considerando el exceso de tareas y carga laboral que la misma conlleva para el departamento de impuestos que se estuvo analizando anteriormente, se pudieron observar distintos métodos aplicados para lograr el cumplimiento de las obligaciones.

En primer lugar, tomando como base de época de pico de trabajo, se realiza un listado de declaraciones juradas que le correspondería hacer al equipo y si se observa que la cantidad es muy elevada, se analiza la posibilidad de traspaso a otro equipo que pudiera tener mayor capacidad para absorberla.

Una vez definidas la cantidad de declaraciones juradas a realizar, se solicita al personal la realización de horas extra. Si bien no hubo un estándar definido de las mismas, básicamente incluye extender la jornada laboral habitual (lunes a jueves de 9 a 18hs y los viernes de 9 a 17hs) en una cantidad de horas tal que permita completar los trabajos, así como el trabajar días sábados y/o feriados.

La compensación que se le ofreció al colaborador fue la posibilidad de tomarse 5 días hábiles durante el resto del año, así como una gratificación que osciló entre el 50 y 60% del sueldo mensual percibido.

Si aún bajo este esquema se fuera percibiendo que con la fuerza de trabajo actual no fuera posible cumplir con las obligaciones asumidas ante el cliente, otra alternativa utilizada fue la de recurrir a colaboradores externos para que puedan tomar algunos trabajos e ir descomprimiendo al equipo.

Estos colaboradores solían ser ex empleados del estudio con los que se tenía confianza en su modo de trabajo y a los que obviamente acepten al ofrecerles la posibilidad de realizar tareas extras que facturan por fuera de su trabajo habitual.

Una vez definidos los trabajos, no hubo traspaso durante los vencimientos de declaraciones juradas entre los distintos equipos de impuestos si alguno pudiera estar con menor carga de trabajo que otro, ya que en general todos se encontraban en la misma situación de exceso de tareas.

No fue habitual tampoco recurrir a incorporar nuevos colaboradores una vez iniciada la época de pico, pero sí pudiera considerarse esa posibilidad antes de comenzar esa etapa.

## **b) Análisis de resultados**

A partir de la recopilación de información realizada en el marco empírico de la presente, se observó lo siguiente:

### Falta de medición de los tiempos de trabajo

Debido a una deficiente parametrización del sistema de carga de horas, durante el período 2012 a 2017 sólo fue posible medir la cantidad de tiempo insumido separado por cliente, pero sin reparar en los distintos tipos de tareas que se le realizan.

Se observó que para los clientes empresas que a su vez se les presta servicios de forma personal a los dueños, todas las horas se imputaban a la empresa sin distinción de tareas.

En otro orden para las personas humanas individuales, tampoco se segregaban las horas insumidas en cada uno, sino que se cargaba en una línea global todos juntos.

Para el año 2018, se realizó una corrección en los campos a cargar por cada cliente según los servicios contratados por el cliente.

De este modo se separaron individualmente las personas humanas en sus declaraciones juradas anuales, mientras que a las empresas, según corresponda, se las dividió en liquidaciones mensuales, liquidaciones anuales y asesoramiento impositivo.

A partir de ello resultó posible gestionar ciertos presupuestos en virtud de comparar las horas insumidas por tarea versus las presupuestadas y revisar ante la existencia de desvíos significativos.

Sin embargo, no se separó dentro de cada trabajo a realizar, las distintas tareas que lo componían y el tiempo que las mismas llevaban.

#### Manejo inadecuado de la demanda:

Con excepción de la época en la cual estuvo vigente el Régimen de Sinceramiento Fiscal, la mayor parte del tiempo se trabajó con un listado de clientes determinado, conociendo la cantidad de declaraciones juradas a realizar.

Existió una previsibilidad en la etapa de pico de trabajo de las declaraciones juradas a realizar, pero siguiendo con el punto anterior ante la inadecuada parametrización del sistema de horas, no se pudo hacer una medición razonable de tiempos necesarios para el cumplimiento de las tareas;

#### Pobre comunicación entre los equipos para la mejor gestión

Si bien existió un contacto permanente entre los distintos equipos de trabajo a efectos de evacuar dudas ante casos similares que le pudieran haber tocado analizar con anterioridad, no hubo una cohesión en lo relativo al modo de gestionar el trabajo.

A pesar de que todos los equipos tenían razonablemente tareas mensuales y anuales similares, no existió una estandarización en la forma de imputar la carga de horas de manera tal que resulte comparable y medible la gestión entre cada uno así como para encontrar alternativas de mejora en conjunto.

#### Capacitación sobre la marcha y autogestionada:

No existieron pautas claras para la capacitación del personal, llevando a que deba referirse mayormente a los papeles de trabajo anteriores que existían en los legajos de los clientes.

A partir de ello no resultó medible la evolución de los colaboradores de un modo objetivo, sino que más bien operó desde el punto de vista del personal de mayor nivel jerárquico con el que trabaja.

Si bien existían evaluaciones de desempeño, no había un programa de seguimiento a conciencia para lograr una mejor evolución del personal con pautas claras.

#### Rotación del personal

Durante el período bajo análisis pasaron 25 personas por el equipo de trabajo, teniendo una conformación inicial de 7 colaboradores y habiendo ocurrido 18 ingresos y 18 egresos (ya sea por baja o por traspaso a otro equipo).

Se observó que una estadía promedio en el equipo de 3,70 años, lo cual para el tipo de organización no es un mal indicador.

Dicho valor se reduce a cerca de 2 años si no se tienen en cuenta a aquellos empleados de mayor antigüedad que serían aquellos con más de 5 años en el estudio.

Cabe aclarar que son 4 los colaboradores más experimentados dentro de los 25 que conformaron el equipo en los 7 años analizados (2012 a 2018), lo cual representó un 16% de la muestra analizada.

#### Personal en etapa de formación inicial

La edad promedio en que los trabajadores que conformaron la muestra comenzaron a trabajar en el estudio es de 25 años, lo cual denota que se encontraban en su gran mayoría en una etapa inicial de su carrera, siendo el perfil buscado el de un joven profesional o de estudiante avanzado en su defecto.

Por otro lado, se relevó la edad promedio de baja de los empleados de la muestra, teniendo en cuenta por un lado a aquellos que se habían desvinculado dentro del período analizado y por otro incluyendo al personal vigente a la actualidad con su edad a la fecha.

De ello fue posible observar que el promedio de edad al momento de la baja era de 27 años, mientras que dicho valor se eleva a 29 años teniendo en cuenta también a la nómina vigente.

Estos valores entre la edad de inicio y la de baja estuvieron en línea con los obtenidos al hacer el relevamiento de la rotación del personal.

#### Búsqueda de personal

Dado el tamaño que tiene el estudio y la cantidad de equipos, el departamento de Recursos Humanos solía tener abiertas varias búsquedas de personal al mismo tiempo de modo de ir cubriendo las necesidades de cada equipo.

Para la muestra analizada, se observó que existió un promedio de 30 días entre que se produjo la desvinculación de un empleado y el ingreso de su reemplazo.

Dicho valor se incrementó a 45 días si se toma en cuenta los 15 días de preaviso que debería otorgar el empleado al notificar su renuncia.

Cabe aclarar que en general los perfiles buscados fueron de junior o de un semi senior.

Al cierre del período bajo análisis habían transcurrido más de 4 meses desde la última baja, buscando sin éxito un perfil senior para su reemplazo.

#### Destinos del personal que se desvincula

De las 18 bajas dentro del equipo de trabajo durante el período bajo análisis (Fig 9.1) los destinos del personal se separaron en:

Traspaso a otro equipo: 3 personas (16,67%);

Otro estudio: 2 personas (11,11%);

Empresa en puesto de impuestos: 9 personas (50%);

Empresa en puesto no de impuestos: 3 personas (16,67%);

Sector Gobierno: 1 persona (5,56%)

Se observó que más de la mitad del personal decidió utilizar los conocimientos adquiridos para lograr una posición en una empresa, mientras que cerca de un 28% mantuvo el perfil de estudio impositivo (ya sea dentro del mismo o en otro).

Fig 9.1  
Motivo baja colaboradores

Empleado	Motivo Baja
GONZALEZ, CLAUDIA	Traspaso
RUBIN, CLAUDIO	Traspaso
LOMBARDI, BELEN	Empresa - no impuestos
VILLA, JOSEFINA	Empresa - impuestos
GOYA, OSCAR	Empresa - no impuestos
CARRANZA, FLORENCIA	Empresa - no impuestos
LIBRES, ANDRES	Empresa - impuestos
PEQUEÑO, BELEN	Empresa - impuestos
JIMENEZ, FERNANDO	Empresa - impuestos
VENTANA, MATIAS	Empresa - impuestos
RODRIGUEZ, ELIZABETH	Empresa - impuestos
ACRO, MARINA	Traspaso
BARBAS, FERNANDO	Empresa - impuestos
WANDA, SANDRA	Empresa - impuestos
BRAVO, ARMANDO	Gobierno
RUSSO, MATIAS	Otro estudio
ROLDAN, TOMAS	Empresa - impuestos
ESTERO, JENIFER	Otro estudio

Motivo	Total	Porcentaje
Traspaso	3	16,67%
Otro estudio	2	11,11%
Empresa - impuestos	9	50,00%
Empresa - no impuestos	3	16,67%
Gobierno	1	5,56%
Total	18	100,00%

### Motivos de cambio

Dentro de los motivos expresados por los sujetos cuya baja operó durante el período analizado, fue posible notar unanimidad en las causas que generaron la decisión del cambio.

Para los casos de traspaso a otro equipo, la decisión no fue consensuada con el colaborador, sino que vino forzada por los socios y asociados del estudio.



En los casos de cambio a otro estudio, las razones fueron una mayor remuneración y cargo que el que tenían en el estudio siendo personas cuyo trabajo no venía siendo reconocido internamente.

En cuanto a quienes decidieron cambiar a una empresa y gobierno, nuevamente los motivos se debieron a causas económicas sumado a la expectativa de una menor carga de trabajo. Como particularidad, en los casos que el cambio fue a un sector distinto al de impuestos se agregó como aliciente la decisión de reenfocar la orientación de la carrera profesional.

La aceptación de los colaboradores al esquema de trabajo del estudio operó como una campana de Gauss, en el cual un individuo en etapa de formación inicial acepta una remuneración baja dentro de la media del mercado con el objetivo de adquirir mayor experiencia y conocimientos.

Llegado a cierto punto, que varía de persona en persona, se llegó a un quiebre en el cual esa situación requiriendo otro tipo de compensación para el empleado en función a su grado de experiencia y la remuneración y horas para conseguirla que está dispuesto a aceptar para ello.

#### Imprecisiones legislativas y operativas por parte de la Administración Pública

Si bien durante el período bajo análisis no existieron mayormente reformas normativas significativas, con excepción del Régimen de Sinceramiento Fiscal y la actual reforma impositiva de la Ley N° 27.430, sí existían modificaciones poco significativas en el sentido de actualizaciones de valores y mínimos que los aplicativos disponibles para la carga y presentación de las declaraciones juradas tardaban en replicar.

En general la fecha de puesta a disposición del programa era de 1 mes antes del vencimiento lo cual generaba la creación de buffers en el sentido de dejar declaraciones juradas avanzadas, pero sin la posibilidad de finalizarlas atento a no poder cargarse.

Aquí se generó otro cuello de botella porque se solía poner al personal de nivel inicial a realizar dicha tarea a lo que se suma que la persona que estuvo en contacto con el trabajo al momento que puedan surgir dudas sobre el mismo, datos pendientes de consulta o modificaciones por errores no detectados oportunamente, estuvo abocado a otra tarea y por ende tuvo que realizar un esfuerzo adicional para reflotar los antecedentes respectivos.

Por el lado de las imprecisiones normativas, parecería que los distintos miembros encargados de la regulación de normas (Poder Legislativo, Ejecutivo y Administración Tributaria) trabajasen de forma aislada generando normas en algunos casos de difícil cumplimiento por parte del contribuyente y/o fiscalización por parte del fisco.

En particular por sancionarse leyes con entrada en vigencia inmediata que quedan supeditadas a que sean reglamentadas por todas las partes intervinientes para su efectivo cumplimiento sin haber una cohesión entre las partes.

De todos modos, no hubo un patrón estándar de tiempos que transcurren entre la sanción de una Ley y la publicación de su Decreto Reglamentario más las resoluciones aplicadas por los entes de control para su aplicación práctica.

### Flujo de trabajo

Se identificó para la época de pico de trabajo un flujo de trabajo que comenzó con la individualización de los clientes a los cuales se les realizó el trabajo. Sobre dichos clientes a criterio del gerente del equipo se separaron los trabajos entre un colaborador que tenía el rol de preparador y otro de revisor.

En general dicho rol vino dado por el seniority del empleado. Siendo el preparador de una posición más baja que el revisor.

Dependiendo del nivel de complejidad de la declaración jurada (el trabajo), pudo ocurrir que quien tuvo el rol de revisor asumiera el de preparador para las

que resultan de mayor dificultad. En esos casos, pudo ser que no hubiera una revisión en una instancia superior del trabajo.

Se destaca que solieran ser más los preparadores que los revisores, incluso sin considerar cuando el revisor también toma el rol de preparador.

No hubo asignado de antemano un nivel de prioridad entre las declaraciones juradas, sino que se fue definiendo en el día a día.

Una vez hecha la separación de clientes, se procedió a preparar los pedidos de información.

El trabajo pudo iniciarse al recibir la información o, si esta se demoró, existieron ciertos datos que pudieron obtenerse en el sitio web de la AFIP y que sirvieron de base para comenzar la tarea. De todos modos, se priorizó a quien envió primero la información.

Al realizar el relevamiento y análisis de la información, se debía observar si la misma era suficiente o si el cliente omitió enviar algo. En tal caso, se reiteró el pedido con los datos que estaban faltando. Si estuvo todo, se pasó a la etapa de revisión.

De la etapa de revisión pudieron surgir o no correcciones al trabajo realizado, así como notar la existencia o no de información pendiente de envío por el cliente.

Cabe aclarar que, al llegar a la etapa de revisión, la declaración jurada quedó en espera hasta que el revisor pueda tomar la tarea en cuestión.

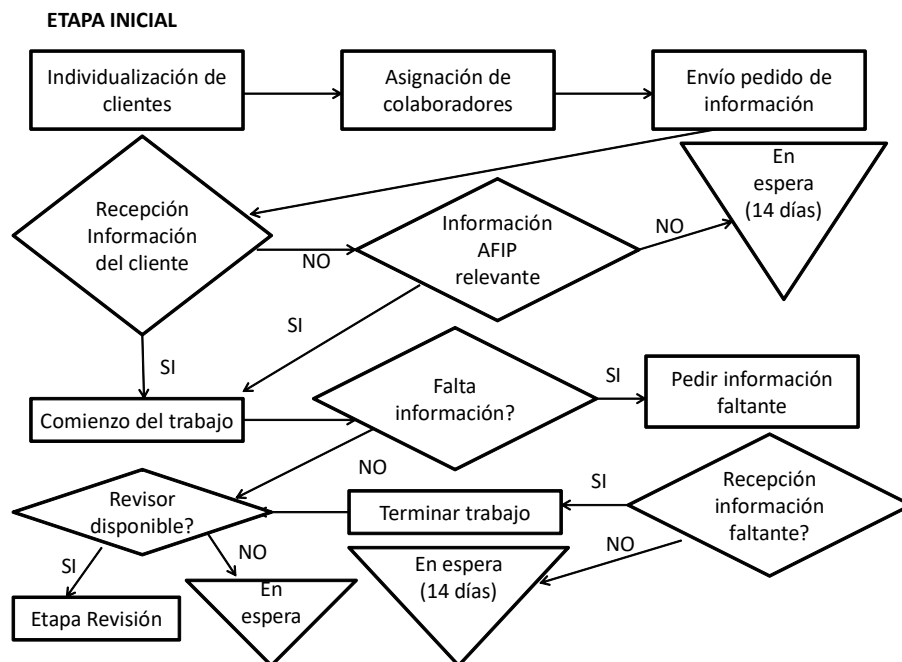
Dependiendo de ello si se pudo terminar la declaración jurada o si se debió continuar con el trabajo.

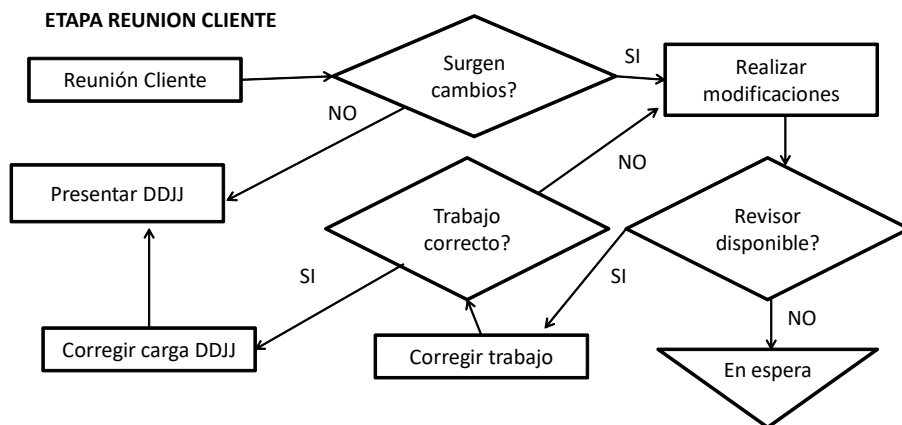
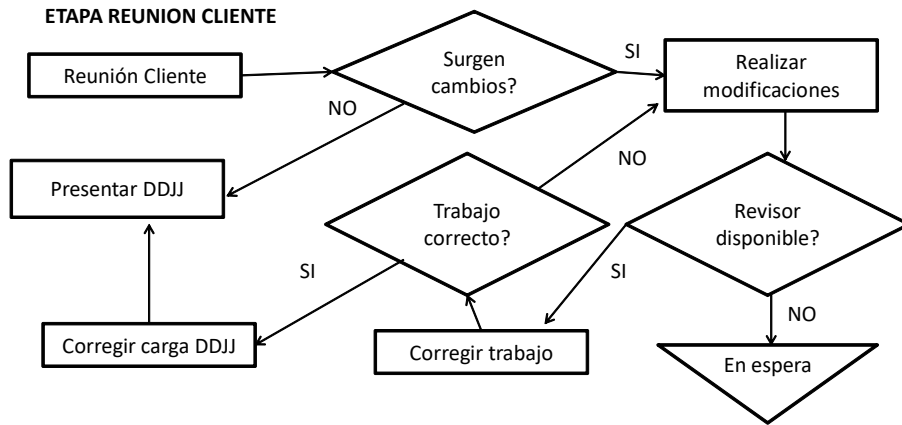
Una vez terminada la declaración jurada, se dio inicio a la carga de la misma para asegurar que no haya errores y que no falte información que solicite el sistema. Esto, siempre y cuando estuviera disponible el sistema. Caso contrario, la declaración quedaba en espera hasta que lo esté.

Mientras tanto, se fueron pactando reuniones con los clientes para terminar de definir y explicar qué se iba a presentar, de lo cual pudieron surgir modificaciones a realizar al trabajo.

Luego de definido el borrador final de la declaración jurada y su carga, se procedió a su presentación por el sistema y generación de la documentación para el cliente.

Fig 10. Flujo de trabajo





Dentro del esquema industrial clásico, se podría asemejar a una combinación entre producción artesanal y la producción en masa.

Por el lado de la producción artesanal, se observó que parte del personal contaba con amplia experiencia en la tarea, existiendo ciertas diferencias entre

el servicio brindado al cliente el cual trata de ser a medida de sus necesidades, las cuales pueden diferir entre uno y otro.

Mientras que, por el lado de la producción en masa, se vió en el caso del personal más junior al cual se le asignaban tareas rutinarias y repetitivas de bajo nivel de análisis y conocimiento para que luego el personal de mayor jerarquía finalice la tarea.

Se verificaron cuellos de botella dentro de los roles de mayor jerarquía siendo que se les encomendaba tareas tanto de revisión como de preparación de declaraciones juradas, debiendo no sólo hacer y revisar su propio trabajo, sino también corregir el del personal junior teniendo entre tres o cuatro personas que respondían a él.

Luego estuvieron los cuellos de botella ajenos al estudio que venían dados por las demoras en los aplicativos por parte del fisco y la del envío de información completa por parte del cliente.

#### Factores no relevados:

No fue posible obtener del relevamiento realizado el porcentaje de éxito en la presentación de los trabajos, en referencia a si el trabajo fue presentado fuera de término o si directamente no pudo realizarse.

Tampoco se contaba con información en el relevamiento sobre un flujo de trabajo, entendido como una comparación entre la fecha de solicitud al cliente y del envío de la información por parte de éste, así como el tiempo de proceso desde la recepción de los datos para la realización del trabajo hasta la finalización del mismo.

## **OPORTUNIDADES DE MEJORA Y CONCLUSIÓN**

### **a) Oportunidades de mejora**

Sobre la base de la literatura analizada, así como del relevamiento empírico y observaciones que surgieron del mismo fue posible identificar una época definida durante el año en la cual se producen los picos de trabajo, así como distinguir procesos y formas de manejo para mejorar la productividad del equipo de trabajo a la hora de encarar dichas épocas de pico.

Considerando la base relativamente estática de clientes asignados al equipo de trabajo, se pudo estimar cierta previsibilidad sobre las tareas a realizar y el tipo de colaborador para ello asignado. Por lo que en primer lugar se debería cuantificar las horas mensuales básicas que se deben insumir en cada cliente, así como las que se estiman insumir durante la época de vencimientos de modo de establecer la cantidad de horas necesarias para satisfacer la demanda de trabajo. Este concepto se resume en cuantificar la demanda.

Cuantificar la demanda a partir de separar las tareas de periodicidad mensual y anual (o de otro tiempo de corte) de las horas disponibles que se poseen para consultas u otros trabajos que pueden resultar inciertos a lo largo del año, pero que se conoce que tienen un grado alto de probabilidad de ocurrencia.

A partir de esa cuantificación, puede medirse la capacidad del sistema. Esto es, la cantidad de colaboradores disponibles para hacer el trabajo requerido y las habilidades desarrolladas y que se esperan desarrollen, así como las horas hombre para cumplir con la tarea de modo de establecer si es suficiente para satisfacer la demanda sin sobre exigir el sistema.

Asimismo, siendo que suelen existir clientes que tienen mayor o menor relevancia para la firma, sería útil establecer un sistema de prioridades en caso de que haya superposición de tareas, de modo que el colaborador sepa de

antemano qué debe hacer primero en caso de contar con los medios para hacer más de un trabajo en el momento. En particular para no encontrarse en situaciones de haber estado trabajando en una tarea que no resultaba prioritaria y por ello tener demorado el trabajo que sí lo era.

En relación con las tareas de declaraciones juradas anuales, para la mayor parte del trabajo no resulta útil hacer cortes parciales durante el año, salvo que el cliente manifieste algún cambio brusco que requiera análisis o que del conocimiento que se tiene y del seguimiento que se hace del cliente se prevean variaciones significativas.

Sin embargo, sí lo sería el hecho de relevar los movimientos bancarios del exterior que es lo que mayor complejidad y volumen de trabajo conlleva. Por lo cual, a partir del conocimiento del cliente, se pueden planificar determinadas épocas de corte de modo de tener su información al día a principio del año y no acumularse con las demás tareas. Esto sería anticipar tareas y aprovechar tiempo ocioso del personal para hacerlas.

Por otro lado, si bien esto se ve afectado por los cambios normativos que resultan poco claros en muchos casos, se deben estandarizar papeles de trabajo a efectos de lograr uniformidad dentro del equipo en la forma de trabajo por tareas similares.

Adicionalmente, sería provechosa la generación de un listado de procedimientos que sean aplicables a las tareas a realizar, en particular a las liquidaciones mensuales y anuales para que sirvan de guía en particular al personal de nivel inicial.

En otro orden, como herramienta clave para la gestión resulta fundamental tener un adecuado sistema de carga de horas acorde a las necesidades del negocio y de los trabajos a realizar. Esto a efectos de llevar un adecuado control entre lo real y lo presupuestado para analizar desvíos y ahondar en las causas de los mismos, de existir.



Para complementar con lo anterior, aunque pueda resultar tedioso y de difícil cumplimiento por los colaboradores, sería bueno tener un seguimiento del cliente en el sentido de llevar un detalle del tiempo que demora en enviar la información desde la primera solicitud, cuántas reiteraciones en los pedidos son necesarias, así como, una vez recibida la información para realizar el trabajo, cuánto tiempo conlleva el completar la tarea en sí.

Respecto a la relación con el cliente, hacer hincapié en la necesidad de contar con la información de forma oportuna a efectos de cumplir con el trabajo acordado. Es decir, involucrar al cliente en la tarea para que se comprometa con los tiempos de entrega.

También podría proponerse un esquema de pricing diferenciado según el momento y modo en que se envié la información. Por el tipo de relación comercial que se suele tener con el cliente y de verse como un socio dentro de la actividad económica que este desarrolla, parecería más viable un esquema de descuento en caso de proveer la información antes de determinada fecha que uno de castigo por mora en la entrega.

En ese orden, resulta complejo pretender que ante una entrega tardía de la información por parte del cliente y según la relevancia que éste tenga para la firma, se le informe que no será posible cumplir a tiempo con el vencimiento. Sin embargo, es una alternativa a evaluar el poner un plazo límite hasta el cual el trabajo pueda ser realizado en término.

Adicionalmente, resulta primordial distinguir las tareas que componen el proceso del trabajo e identificar aquellas que generan valor de las que no y cuáles resultan indispensables para dar cumplimiento al trabajo.

Finalmente, en caso de que dentro del equipo de trabajo se pueda observar o anticipar que no será posible cumplir con las asignaciones previstas, es decir que con la demanda y capacidades debidamente cuantificadas exista un desnivel de la primera por sobre la segunda, tener disponible personal eventual que pueda cubrir esos eventuales excesos del sistema que se pudieran dar en

la época de pico de trabajo y que luego debieran normalizarse una vez concluida esta última.

## **b) Conclusión**

El trabajo en una firma prestadora de servicios profesionales tiene múltiples particularidades distintivas que fueron desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

Dentro de las oferta del mercado laboral para profesionales en ciencias económicas, se las suele considerar como una primera etapa en el desarrollo de carrera, aspirando en la mayoría de los casos a utilizarlas como medio para lograr un crecimiento que permita posteriormente la posibilidad de un cambio de puesto mejor remunerado.

En el caso particular de estructuras medianas y grandes, por el tipo de estructura piramidal que poseen, si bien necesita que ciertos colaboradores vayan escalando en la misma, también lo es que el cupo de la pirámide suele no crecer de forma proporcional a la cantidad de empleados que la firma posee y por ende requiere de cierto índice de rotación para que las tareas que se realizan en una etapa inicial de formación, siempre las vaya haciendo el personal de menor experiencia y que representa un menor costo en la prestación del servicio.

A partir de esto, se genera que existe una gran cantidad de personal de nivel inicial a la cual se le asignan tareas, estableciendo una gran base dentro de la pirámide, pero que luego rápidamente se va achicando debido al alto índice de rotación existente en el personal, siendo difícil conseguir personal de nivel medio en adelante cuando no es autogenerado por la firma.

Es decir, si bien es viable obtener recursos dentro del mercado que ya tengan cierta experiencia y puedan colaborar dentro de la estructura, estos resultan de difícil acceso ya que la mayoría de los profesionales que inician su carrera en

este tipo de organizaciones, no suele desear continuar en las mismas como se pudo ver en el trabajo.

Entonces se ve que la oferta de empleados de nivel medio/alto se reduce drásticamente en comparación con la de nivel inicial, generando que los trabajos en épocas de pico, o incluso fuera de la misma, queden detenidos en su estación de trabajo acumulándose ya que son ellos quienes cumplen el rol de revisor y que luego deben gestionar con el cliente la entrega final de la declaración jurada, informe o el tipo de encargo que se haya realizado.

A esto se le suman complejos cambios normativos con imprecisiones y demoras en su legislación completa que impiden una correcta planificación dada la incerteza sobre cómo será su aplicación no sólo en la práctica sino también dentro de la teoría.

Asimismo, considerando la mayor información con la que cuenta el fisco y el contribuyente, así como los distintos acuerdos de colaboración que están firmando las distintas naciones, la información a analizar del cliente se incrementa no sólo en volumen sino también en complejidad y es tarea del profesional mantenerse actualizado para poder cumplir con las demandas que el trabajo conlleva.

A partir de una inadecuada planificación de tareas es que se llega a un exceso de horas extra en la época de pico de trabajo en los estudios contables lo cual genera incumplimientos con los clientes e insatisfacción del personal.

Resultará clave no sólo la correcta planificación sino la capacitación permanente de los profesionales, acompañada de una gestión de recursos humanos por parte de las firmas que brindan estos servicios para mantener una nómina estable que pueda cumplir de manera eficiente con las necesidades de sus clientes, así como identificar aquellos procesos que agregan valor de los que no.

Por lo tanto, aplicar las técnicas para el balanceo de la oferta y de la demanda mencionadas en el apartado anterior (“Oportunidades de mejora”) se torna

indispensable para lograr cumplir en tiempo y forma los trabajos asumidos, brindando un servicio de calidad y diferencial al cliente, de modo tal de poder maximizar el monto de los honorarios profesionales y que se valore la tarea realizada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Womack, J., Jones, D y Roos, D. (1990) *The Machine that changed the world*, Nueva York, Estados Unidos: Macmillan Publishing Company

Vulcano, G. (2016). “*Efectos de la incerteza en servicios: congestión y espera*” [Material de clase]. Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Green L. and Van Ryzin G. (2000) *Queuing Management and Models, Columbia Business School.*

Bitran, G., Ferrer, J. and Oliveira, P. (2008) *Managing Customer Experiences: Perspective on the Temporal Aspects of Service Encounters, Informis*

Kepszyk, R. (27 de mayo, 2013). *Lean Six Sigma Lessons to Improve CPA Firms.* Recuperado de <https://www.cpapracticeadvisor.com/article/10928734/lean-six-sigma-lessons-to-improve-cpa-firms>

Hostetler, D. (1 de enero de 2010). *Get Results Improve Your Accounting Firm Processes Using Lean Six Sigma.* Recuperado de <https://www.cpapracticeadvisor.com/article/10928734/lean-six-sigma-lessons-to-improve-cpa-firms>

Womack & Jones (1996). *Lean Thinking.* Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster.

Goldratt, Eliyahu y Cox, Jeff (1996). *La Meta un proceso de mejora continua.* Monterrey Nuevo León, México: Ediciones Castillo.RG (AFIP) N° 3919, 3920, 3933, 3934, 3935, 3943, 3944, 3947, 3951 y 3952

Resolución (SSN) N° 40090/2016

Com. A (BCRA) N° 6022/2016

RG (CNV) N° 6022/2016

RC (SH – SF) N° 3-E/2016 y 37-E/2016

DTR (RPI) N° 23/2016

RG (AFIP) N° 3860/2016

RG (AFIP) N° 3968/2016

RG (AFIP) N° 4061/2017

RG (AFIP) N° 4081/2017

RG (AFIP) N° 4093/2017

RG (AFIP) N° 4258/2018

Documento obtenido de internet consultado el 16 de octubre de 2018. Sitio web:

<http://www.afip.gob.ar/Aplicativos/gananciasPersonasFisicas/gciasPerFisicasBienesPersonales.asp>

Gilardo, H. (7 de junio de 2017). Bienes Personales web: ya se pueden presentar las declaraciones juradas. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/250887-Bienes-Personales-web-ya-se-pueden-armar-y-presentar-las-declaraciones-juradas-anual>