

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**  
**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**



***“DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y  
TABLERO DE CONTROL OPERATIVO PARA UNA  
EMPRESA DE PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA”***

***SANTIAGO VEGA***

***DICIEMBRE DE 2008***



---

**AGRADECIMIENTOS**

---

*A mis viejos, a mi hermana, A Iván, a Agustina y a Milagros.*

*A la familia y amigos, por su apoyo.*

*A mi abuelo.*

Carrera:

*Licenciatura en Administración de Empresas*

Docentes Evaluadores:

*Laura Rosso*

*Edgardo Gómez Luengo*



**INDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
• <i>Contextualizacion de la Empresa</i>	1
 <b>PARTE PRIMERA</b>	 <b>2</b>
1. <b>PROBLEMÁTICA</b>	2
2. <b>JUSTIFICACION</b>	3
<b>OBJETIVOS</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>5</b>
 <b>PARTE SEGUNDA: Fundamentacion Teórica</b>	 <b>7</b>
• <i>Concepto de Planificación</i>	7
• <i>Funciones Administrativas</i>	7
• <i>Definición de Gestión</i>	7
• <i>Definición de Control</i>	8
• <i>Concepto de Control de Gestión</i>	9
• <i>Diversas Técnicas / Herramientas de Control Administrativo</i>	12
1. <i>Presupuesto</i>	13
2. <i>Administración por Objetivos</i>	14
3. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	15
4. <i>Gestión por Actividades</i>	16
• <i>Que entendemos por CMI o Tablero de Control?</i>	18
1. <i>Tipos de Genéricos</i>	20
• <i>Tablero de Control Operativo</i>	20
• <i>Tablero de Control Directivo</i>	20
• <i>Tablero de Control Estratégico</i>	20
• <i>Tablero de Control Integral</i>	20
• <i>Características del Tablero de Control Operativo</i>	21



• <i>Características de la Información que debe suministrar</i>	21
• <i>Implementación</i>	22
• <i>Establecimiento de Sistemas</i>	22
• <i>Definición de Áreas Críticas de Control</i>	23
• <i>Perspectivas</i>	23
1. <i>Perspectiva Económico – Financiera</i>	24
2. <i>Perspectiva del Cliente y el Mercado</i>	24
3. <i>Perspectiva de los RRHH</i>	24
4. <i>Perspectiva de Investigación y Desarrollo</i>	25
• <i>Establecimiento de los Indicadores</i>	25
• <i>Elaboración de los Ratios</i>	25
• <i>Establecimiento de los Estándares</i>	25
• <i>Diseño de Cuadros, Tablas y Gráficos</i>	26
<b>PARTE TERCERA: Desarrollo</b>	27
• <i>Análisis Externo del Mercado Publicitario</i>	27
• <i>Informe Latinoamericano de Inversión Publicitaria</i>	28
• <i>Análisis del Mercado Publicitario Argentino</i>	34
• <i>Principales Participantes del Mercado Local</i>	39
• <i>Principales Proveedores</i>	41
• <i>Análisis Interno</i>	43
1. <i>Descripción de la Empresa</i>	43
2. <i>Estructura, Visión, Misión y Organigrama</i>	44
3. <i>Analizas Estructural y Funcional</i>	47
4. <i>Comunicación</i>	49
5. <i>Recursos Humanos</i>	50
6. <i>Relaciones Publicas y Marketing</i>	51



• <i>Descripción de la Planificación Estratégica</i>	52
• <i>Análisis F.O.D.A.</i>	55
○ <i>Oportunidades</i>	55
○ <i>Amenazas</i>	57
○ <i>Fortalezas</i>	58
○ <i>Debilidades</i>	61
• <i>Conclusión Análisis F.O.D.A.</i>	62
• <i>Diagnóstico – Conclusión</i>	63
<b>PARTE CUARTA</b>	<b>67</b>
• <i>Justificación para la elección de las Perspectivas</i>	67
• <i>Elección de los F.C.E.</i>	69
• <i>Determinación de Indicadores para la Act. Publicitaria</i>	69
• <i>Indicadores</i>	71
1. <i>Indicadores Perspectiva Económico – Financiera</i>	71
2. <i>Indicadores Perspectiva de los Clientes y el Mercado</i>	73
3. <i>Indicadores Perspectiva de los RRHH</i>	77
4. <i>Indicadores Perspectiva de Investigación y Desarrollo</i>	80
• <i>Utilización de los Indicadores y el Tablero de Control</i>	82
• <i>Modelo propuesto para la presentación de la Información – CMI</i>	84
• <i>Implementación – Plan de Acción</i>	88
• <i>Conclusiones / Recomendaciones</i>	89
• <i>Bibliografía Recomendada</i>	92



## ***RESUMEN EJECUTIVO***

---

En el presente trabajo se intentará describir, analizar y recomendar para la empresa bajo análisis, una herramienta de control de gestión que facilite o permita un mejor manejo del día a día y facilitar el proceso decisional de la misma.

Se comenzará analizando cómo se maneja actualmente esta organización, su estructura y los objetivos que persigue.

En lo que hace específicamente al control de gestión, pudo apreciarse la falta de un sistema formalizado de información y control, que aplica un sistema muchas veces “improvisado”, el cual no le permite enfocarse en planes de mediano y largo plazo, centrándose sólo entonces en el día a día; siendo en algunos casos reactivos en lo que hace a la toma de decisiones, lo que los lleva a tener que convertir continuamente la información en acción.

Para tratar de revertir esta situación se propondrá una herramienta de control de gestión que les permita mejorar el proceso decisional, dejar de ser tan reactivos y poder anticiparse a los eventuales cambios o modificaciones que se produzcan tanto en el entorno como dentro de la organización.

A través del desarrollo y la implementación de los indicadores de gestión se buscará que la empresa cuente con una herramienta (Tablero de Control Operativo) que le permita un seguimiento más estricto y acotado a las necesidades de la misma.



## ***DESARROLLO TABLERO DE CONTROL OPERATIVO PARA UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD DE LA CIUDAD DE CORDOBA***

---

### ***INTRODUCCION - CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA***

La empresa bajo análisis se especializa en la prestación de servicios de Comunicación e Imagen Empresarial, centrándose básicamente en las áreas de Publicidad, Marketing, Prensa y Comunicación en general.

En lo que refiere a su característica societaria podría ser ubicada o clasificada como una Empresa de Origen Familiar (EOF), actualmente viviendo un periodo de transición generacional y societario habida cuenta la reciente desaparición física de su dueño – fundador.

La empresa cuenta con dos áreas, claramente diferenciadas en su organigrama, que son una “Gerencia Comercial” y una “Gerencia de Administración y Nuevos Negocios”, de las que dependen los sectores de Cuentas, Arte, Medios y la Administración propiamente dicha.

La empresa desde sus orígenes hasta la actualidad, está gestionada por sus propietarios, buscando siempre ofrecer la mejor calidad de servicios publicitarios para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes.

## PRIMERA PARTE

---

### 1) PROBLEMÁTICA

Iniciado el estudio de la empresa en cuestión, **Gurdulich Publicidad y Marketing**, se detectó como uno de los principales problemas dentro de la misma, la falta de un sistema de indicadores de gestión formalmente implementado, lo cual muchas veces no sólo dificultaba el proceso de “Toma de Decisiones” sino que una vez tomadas, llegaban tarde.

Sin embargo puede decirse que internamente y de manera informal, algunos de sus integrantes ya conocían indicadores de gestión y el valor que tienen los mismos, pero de ninguna manera este conocimiento permitía que se los desarrollara e implementara, y mucho menos que fueran utilizados como herramienta sistematizada de manera tal que permitiera un fácil acceso a la información.

Someramente planteada esta situación, mediante este trabajo se intentará diseñar un apropiado sistema de indicadores de gestión a través de un *Tablero de Control o Cuadro de Mando Integral*, que permitirá un mejor gobierno de la Organización con información más detallada y precisa.

Al inicio de este trabajo y a manera de diagnóstico, puede decirse que el control de gestión que se llevaba a cabo en la empresa, podía ser caracterizado como informal y poco participativo, ya que no existían Indicadores de Gestión sistematizados o formalmente planteados a través de una herramienta de Información y Control de Gestión como la mencionada anteriormente (Cuadro de Mando Integral - en adelante nos referiremos a este como CMI, Tablero de Comando TC, o BSC, por sus siglas en Inglés Balanced Scorecard -).

Los controles que por entonces se pudieron observar, se realizaban mediante reuniones informales, efectuadas con cierta periodicidad entre los responsables de cada área, tras lo cual se analizaba cada situación puntual y se tomaban las medidas entendidas como procedentes, lo que equivale a decir que se movían según el día a día.

Ante el cuadro descripto, se consideró oportuno proponer el desarrollo de Indicadores de “Control de Gestión”, y junto a ellos diseñar un “Tablero de Control Operativo”, de manera tal que la empresa pudiera manejar los Indicadores y estos a su vez nutrir a la mencionada herramienta, que sería de gran utilidad a la empresa, como una herramienta de control más efectiva y eficiente.

En este punto entendemos pertinente reiterar lo ya mencionado en la introducción, referente a que al momento de estar efectuando el presente trabajo se produjo la desaparición física de su Dueño – Fundador, quien desde su origen impuso un sesgo totalmente personalista y de alta concentración en todo lo atinente al manejo de la Organización, razón por la que, amen su falta, se produjo una profunda e inesperada crisis, pero a sabiendas de que la misma implica simultáneamente un peligro y una oportunidad; se consideró imperativo aprovechar esta última para diseñar una técnica de trabajo fundamental como es un CMI, que permitirá un manejo moderno, ágil, participativo y de mayor eficiencia.

## **2) JUSTIFICACION: POR QUE SE QUIERE HACER**

Cuando surgió la necesidad de optar por un tema determinado para el trabajo final de Graduación, rápidamente se representó la dificultad vivida en mi trayectoria laboral, que tuvo como común denominador observar la falta de herramientas de control de gestión en muchas organizaciones del medio local, fundamentalmente cuando son pequeñas o medianas, habiendo entendido que estas son imprescindibles para poder **ORDENAR, PLANIFICAR, CONTROLAR Y GESTIONAR** cualquier organización.

Orientado y delimitado así el tema, se iniciaron contactos con varias empresas a las que se les trasladó la posibilidad de encarar el estudio y desarrollo de una herramienta de control de gestión, que ayudara en la administración del negocio, teniendo en consideración las particularidades inherentes a cada organización y el contexto donde se desenvuelve cada una de ellas.

Razones de afinidad, interés y entendimiento, decidieron que **Gurdulich Publicidad y Marketing**, empresa especializada en el rubro publicidad y que desde hace varios años tiene una fuerte presencia en nuestra ciudad, fuera la elegida.

El perfil administrativo de la misma sin ninguna duda puede estar bien encuadrado en lo que se conoce como *EMPRESA DE ORIGEN FAMILIAR (EOF)*, con una dirección altamente centralizada, que en su primera generación fue manejada casi arbitrariamente por su dueño-fundador, situación esta que será adecuadamente tratada y considerada en el presente trabajo. La presencia de un trasvasamiento a una segunda generación durante el desarrollo del presente trabajo, y el consiguiente reordenamiento en el esquema de funcionamiento de la misma, dio un fuerte sustento a la necesidad de desarrollar e implementar una herramienta de control de gestión acorde con las necesidades de la empresa.

**OBJETIVOS:**

---

**▪ GENERAL**

- Brindar una herramienta de gestión que facilite alinear los objetivos empresariales con las necesidades de los clientes, de una manera ágil y eficiente en un entorno complejo y dinámico.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones sistematizando la información para la alta gerencia, logrando con esta herramienta, controlar y medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**▪ ESPECÍFICOS**

- Relevar la información dentro de la organización, mediante la realización de entrevistas, consultas, encuestas y evaluaciones de rendimiento intra-organizacionales.
- Analizar y evaluar las necesidades de información a fin de desarrollar los indicadores correspondientes, adecuados a las particulares características de una empresa de publicidad.
- Seleccionar los indicadores más relevantes para la organización en estudio, respetando lo ya consignado y haciéndolos flexibles y evolutivos según el desarrollo del medio.

**▪ METODOLOGÍA DE TRABAJO**

- 1- Descripción del Contexto en que Opera la Organización.
- 2- Diagnóstico de la situación actual.
- 3- Establecer Indicadores de Control de Gestión.
- 4- Desarrollar un Tablero de Control Operativo, incluyendo la explicación de cada ratio / indicador y su fuente de alimentación y frecuencia de exposición.
- 5- Proponer alternativas que mejoren la situación diagnosticada.

- 6- Delimitar e indicar responsables en los procedimientos necesarios a fin de brindar la información pertinente al Tablero de Control.

Para poder desarrollar este trabajo se efectuaron las siguientes acciones:

- a- Entrevistas con los responsables de la organización a fin de determinar sus necesidades o intereses respecto de los indicadores (Qué desean medir).
- b- Entrevistas con el personal de la Empresa.
- c- Entrevista al estudio contable de la firma, a fin de poder acceder a los Balances de la firma.

Dando cumplimiento de lo anteriormente mencionado, fue necesario diseñar un cuestionario y efectuar encuestas a fin de poder relevar al personal, para obtener la información necesaria que permitiera establecer los indicadores de gestión.

## **PARTE SEGUNDA**

### **FUNDAMENTACION TEORICA**

El marco teórico del presente trabajo se basa principalmente en los libros Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) – Robert S. Kaplan y David P. Norton (Ed. Gestión 2000, Año 1996, Barcelona España), “Tablero de Control – Organizando Información para crear valor” – Lic. Alberto M. Ballvé, Ed. Macchi, Segunda Impresión, Año 1999, Bs. As., Argentina).

También y como complemento se utilizaron conceptos de otros autores y de medios varios, como por ejemplo artículos periodísticos, búsqueda de datos en Internet y sobre todo la observación presencial directa de la dinámica grupal, con un contacto fluido y amable con casi todo el personal de la Organización.

En el marco descripto, se consideró importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

#### **PLANIFICACIÓN<sup>1</sup>**

Es el proceso de racionalización de recursos mediante el cual se fijan los objetivos de la organización, los medios disponibles y las acciones para alcanzarlos en un periodo de tiempo.

#### **FUNCIONES ADMINISTRATIVAS<sup>2</sup>**

Planeación, Organización, Coordinación, Dirección, y Control

#### **GESTIÓN<sup>3 4</sup>**

Se define a la Gestión, como el uso adecuado de los medios disponibles para el logro de los objetivos previamente fijados.

<sup>1</sup> Robbins y Coulter, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, Sexta Edición, año 2000.

<sup>2</sup> Robbins y Coulter, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, Sexta Edición, año 2000.

<sup>3</sup> Apuntes Programa “Claves para la Construcción de un Cuadro de Mando”. Escuela de Ejecutivos. Año 2007.

<sup>4</sup> J. c. Gómez fulao, F. G. Magdalena y otros. Sistemas Administrativos, Ed. Macchi, 1999.



A su vez, es el gobierno de la institución hacia la consecución de sus objetivos. Ella requiere de habilidad, conducción, imaginación, iniciativa y coordinación.

### **CONTROL<sup>5 6</sup>**

El control es una verificación, guía y esfuerzo disciplinado para optimizar un plan. Su objetivo es simplemente asegurarse de que los comportamientos reales sean conforme con el óptimo predefinido.

Controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. La palabra control no expresa solamente una operación de comprobación, sino que expresa también un resultado, el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado para alcanzar un objetivo previsto con un margen de error predeterminado.

En ciertos casos, se suele hablar de control como sinónimo de inspección y existe la tendencia a asociárselo a sanciones punitivas hacia las personas directamente vinculadas al hecho que se controla. Si el control fuese solamente eso, sería un acto esencialmente negativo, ya que tanto la inspección como la sanción se relacionan al pasado y el proceso administrativo tiene su razón de ser en el futuro. Control es un componente del proceso administrativo, que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El control es lo que servirá de guía y verificación, para de esta forma poder analizar si los comportamientos reales son acordes a los óptimos pre-establecidos y los cuales se desean alcanzar.

---

<sup>5</sup> Apuntes Programa "Claves para la Construcción de un Cuadro de Mando". Escuela de Ejecutivos. Año 2007.

<sup>6</sup> J. c. Gómez fulao, F. G. Magdalena y otros. Sistemas Administrativos, Ed. Macchi, 1999.

## **CONTROL DE GESTIÓN<sup>7</sup>**

En cuanto a la historia o los antecedentes de gestión como tal, tomando a la misma desde sus inicios, comenzando por la revolución industrial, esta origina la elaboración progresiva de distintos métodos que permitiesen medir de alguna manera la gestión de la empresa. Taylor fue, “a través del desarrollo de la contabilidad analítica, la asignación de los costos indirectos, el cronometraje y el seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, etc., uno de los pioneros del control de gestión industrial”<sup>8</sup>.

El método de gestión tayloriana reposa sobre cuatro principios fundamentales<sup>9</sup>:

1. Estabilidad: los mecanismos de eficiencia, los conocimientos operativos que permiten ser eficientes, son estables en el tiempo.
2. Información perfecta: el directivo tiene una información perfecta / completa sobre los mecanismos de eficiencia del sistema que dirige.
3. La eficiencia productiva: la eficiencia productiva se identifica con la minimización de costos.
4. El costo total: es equivalente al costo de un factor de producción dominante. Según este principio, existe un factor dominante en la estructura de los recursos consumidos por la organización. Su consumo y su costo controlan las variaciones del costo total. Se trata, generalmente, de la mano de obra directa.

Los principios 3 y 4, combinados, definen un modelo de productividad industrial: la eficiencia industrial se identifica con la productividad del recurso.

Los principios 1 y 2, combinados, definen los modelos de conducción como un modelo de control.

<sup>7</sup> Menguzzato y Renau. Dirección estratégica de la empresa. Valencia, Ed. Euroed, 1986.

<sup>8</sup> Robbins y Coulter, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, Sexta Edición, año 2000. Pág. 41.

<sup>9</sup> Philippe Lorino, El Control de gestión estratégico – la Gestión por Actividades – Grupo editor Alfaomega. DF México, Año 1995.

Actualmente, los cuatro principios Taylorianos han quedado inválidos por los nuevos datos de competencia industrial: Aceleración de los ritmos de cambios, complejidad, calificación del personal, importancia de la competitividad, etc. A partir de ahora, es necesario recurrir a sistemas que:

- No administren solamente el costo, sino también el valor a través de los indicadores de eficiencia.
- Administren el cambio y no la estabilidad, reconstruyendo de manera continua la norma de eficiencia y ejerciendo una función de diagnóstico permanente.
- Aseguren de manera continua la adecuación de las acciones y de los comportamientos a los objetivos de la organización.

Los sistemas de gestión no cumplen “espontáneamente” estas condiciones, tienen que concebirse adecuadamente para satisfacerlas y reajustarse de manera continua.

Con respecto a este punto, cual es el **CONTROL DE GESTION**<sup>10</sup>, podemos decir lo siguiente:

- Es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos previamente fijados.
- Es el conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones extraordinarias o de ajustar los planes vigentes.
- Es un oficio y un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.
- La finalidad de toda herramienta de gestión es formular, y de ser posible marcar objetivos y luego medir los resultados obtenidos en la consecución de éstos.
- El proceso es:

---

<sup>10</sup> Francisco Blanco Illescas. El Control Integrado de Gestión – Editorial Limusa – Méjico.



- La gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción.

Aunque el control sea solamente uno de los elementos del proceso de Administración, sin duda es el que más contribuye a mejorar las actuaciones de la empresa.

El control de gestión se concibe, naturalmente, sobre una organización en funcionamiento que, en su gestión ordinaria, va realizando los planes de mediano y largo plazo coincidiendo con la gestión del día a día, convirtiendo continuamente la información en acción, a través de la decisión y sometiendo todo el proceso al control.

Recordando que el control es ante todo, un asunto de comportamiento, se tratará mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado como favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de la estrategia.

El control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. Este control activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas, que mediante el establecimiento de procedimientos y controles, encausa la gestión empresarial hacia el futuro deseado, previamente diseñado.

El sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información – control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, que tiene como finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

El control de gestión debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos en la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

El control de gestión es un proceso que desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

En función de que el pasado es inmodificable, el control de gestión, debe ejercerse en el momento más próximo a la ocurrencia del hecho y ser rápido en si mismo. Normalmente la dificultad principal de la velocidad del proceso está en la disposición oportuna de la información y es en este punto donde deben volcarse los mayores esfuerzos para evitar el fracaso del sistema.

Por lo antes mencionado, es que seria de gran utilidad para la organización y su dirección tener una herramienta de control que la ayude a seguir el camino elegido. Y a través del control de gestión, poder explicar porque pasa lo que pasa y dar a la dirección alternativa para ser eficaz en la gestión tomando decisiones que remuevan los obstáculos que impidan el logro de los objetivos.

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron en consideración diversas técnicas y herramientas que ayudan y facilitan a los administradores en la aplicación del control administrativo. Ante todo se ubicaron como tales aquellas técnicas que ayudan a comprender que la función primordial del control de gestión es hacer que los planes funcionen, y obviamente para lograrlo, estos controles deben reflejar los planes que necesariamente preceden al control.

Esto es planteado en esta instancia, a fin de determinar cuales pueden ser considerados los instrumentos mas apropiados a los fines de este trabajo.

Entre otras, las herramientas que se mencionan son:

- Presupuesto
- Administración por Objetivos
- CMI
- Gestión por Actividades

### ***PRESUPUESTO<sup>11</sup>***

El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, recursos y procedimientos utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, a fin de cumplir los objetivos y metas de la organización de que se trate.

Requiere para su funcionamiento de:

- Decisión política,
- Niveles organizativos
- Unidades técnicas centrales y periféricas responsables de su utilización.

El sistema de presupuesto cumple un doble papel, es uno de los sistemas que integran la administración financiera central y al mismo tiempo, es una herramienta de ejecución de políticas y planes a mediano y corto plazo.

---

<sup>11</sup> BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

Los **Objetivos específicos** del sistema de presupuesto son los siguientes:

- ✚ Posibilitar la instrumentación anual de los objetivos, políticas y metas definidos por las autoridades de mayor nivel.
- ✚ Permitir una eficiente asignación y uso de los recursos reales y financieros que demanda el cumplimiento de los objetivos y metas incluidos en el presupuesto.
- ✚ Lograr un adecuado equilibrio en las diversas etapas del proceso presupuestario, entre la centralización normativa y la descentralización operativa.
- ✚ Brindar información en cada una de las etapas del proceso presupuestario sobre las variaciones reales y financieras, a efectos de que las decisiones de los niveles superiores se adopten vinculando ambos tipos de variables.
- ✚ Contar con una estructura que posibilite alcanzar las necesarias interrelaciones entre los sistemas de administración financiera y permita el ejercicio del control interno y externo.

### **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS<sup>12</sup>**

Podemos definir a la *Administración por Objetivos* como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Esta herramienta o técnica trata de que los subordinados asuman la responsabilidad de establecer los objetivos a corto plazo para ellos y revisarlos después con su superior. En este punto debemos tener en consideración dos puntos: uno de ellos nos marca que los objetivos que se fijan los subordinados deben ser complementarios y apuntar en la misma dirección que los objetivos planteados o fijados por la cúpula

---

<sup>12</sup> Robbins y Coulter, Administración, Ed. Mc. Graw Hill, Sexta Edición, año 2000

dirigencial de la Organización; el segundo punto a tener en cuenta nos marca que el superior tiene el poder de veto sobre estos objetivos, lo cual en un ambiente apropiado es difícil que se produzca la necesidad de usarlo.

Este proceso, debería iniciarse en la cima de la organización, lo que no obsta que pueda iniciarse en niveles inferiores.

Como ya fuera mencionado y como ocurre con todas las clases de planeación es imprescindible el desarrollo y la difusión de premisas coherentes.

Finalmente se remarca que es imprescindible al momento de fijar objetivos, el establecimiento de sistemas para medir o controlar el logro de las metas, ya que es sabido “que lo que no se mide, no se puede controlar”.

### ***CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)<sup>13</sup>***

CMI es un sistema de medición que sirve para comunicar y alinear a la organización con las nuevas estrategias, para generar oportunidades y ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado.

Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Los objetivos y las medidas se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los procesos de gestión decisivos son:

---

<sup>13</sup>Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000. Barcelona – Año 2002.

- clarificar y traducir la visión y la estrategia
- comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos
- planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas
- aumentar el feedback y la formación estratégica

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

### **Existen cuatro perspectivas**

1. **Financieras:** indican si la estrategia de una empresa está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.
2. Del **cliente:** Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercados. Los indicadores fundamentales son: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, etc.
3. Del **proceso interno:** los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente.
4. De **formación y crecimiento:** Mejoras continuas en sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. Esta procede de 3 fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

## **GESTION POR ACTIVIDADES**

Es una filosofía de gestión completamente renovada de herramientas y de métodos, desde la medición de la eficiencia hasta la gestión preventiva de los recursos humanos, pasando por la gestión de flujos de materiales, el análisis de valor y la evaluación de las inversiones.

Una actividad es un conjunto de tareas elementales:

- Realizada por un individuo o un grupo,
- Que utiliza una experiencia específica,

- Homogénea desde el punto de vista de su comportamiento de costo y de eficiencia,
- Permite suministrar una salida (*output*),
- A un cliente interno o externo,
- Efectuadas a partir de un conjunto de entradas (*inputs*).

Detrás de un objetivo tanto operativo como estratégico, se puede desarrollar un proceso. Por lo tanto el proceso es el trazado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades.

La gestión por actividades responde a una evidencia: la eficiencia se consigue mediante lo que se hace y por la manera en que se hace; y por tanto a través del dominio y control de las actividades y de su combinación en proceso.

*Se ve también a la gestión por actividades como un conjunto de técnicas que permiten estructurar las herramientas de medida y de ayuda a las decisiones sobre la base de actividades y de procesos.*

Es preciso destacar que las actividades y los procesos constituyen la base de gestión más coherente con una filosofía de mejoras continuas.

La coherencia entre las actividades y la visión asegura una gran convergencia entre el control de gestión, el análisis del trabajo, la descripción y planificación de las cualificaciones, y la gestión preventiva de recursos humanos.

Para concluir afirmamos que el proceso es el complemento indispensable de la actividad. Constituye un enfoque de:

- Planificación: ya que la relativa estabilidad de los procesos permite una excelente base de planificación, sólida en el tiempo.
- Coordinación: particularmente pertinente para la eficiencia. La empresa debe optimizar las actividades interdependientes en y a través, de toda la organización.

*Dado lo mencionado anteriormente, se considera que la herramienta que más se ajusta a las necesidades de la Organización, es un “Cuadro de Mando Integral”, brindando a continuación un marco teórico al respecto.*

### *Qué se entiende por Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control<sup>14</sup>*

El **CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)** es una herramienta que proporciona a los directivos de una empresa los instrumentos necesarios para tener éxito en un futuro competitivo. Debido al hecho que las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y dinámicos, es importante que tengan en claro sus objetivos y las acciones que usarán para alcanzarlos. Según Kaplan y Norton, el CMI es un sistema de medición que sirve para comunicar y alinear a la organización con las nuevas estrategias, para generar oportunidades y ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado. Además de comunicar la estrategia, el CMI también ayuda a gestionarla. Enfatiza la conversión de la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Esta herramienta está organizada en torno a cuatro perspectivas, desde las cuales se contempla el funcionamiento de la organización. Éstas son: **Perspectiva Financiera**, que persigue satisfacer a los propietarios; **del cliente**, porque sin él no hay negocio; de los **procesos internos**, que tienen que ser eficientes para lograr la satisfacción del cliente; y **de aprendizaje y crecimiento**, ya que los recursos humanos motivados y capacitados hacen posible la eficiencia de los procesos. Los indicadores de cada perspectiva son derivados de la estrategia, pero se siguen manteniendo los indicadores financieros de actuaciones pasadas. Todos estos indicadores financieros y no financieros del CMI deben formar parte del sistema de información para el personal de todos los niveles

---

<sup>14</sup> Elaboración en base al libro Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton. Ed. Gestión 2000. Barcelona – Año 2002 y a Nota publica por el Diario Comercio y Justicia el 15 de Mayo de 2008. (La Importancia del Tablero de Comando).

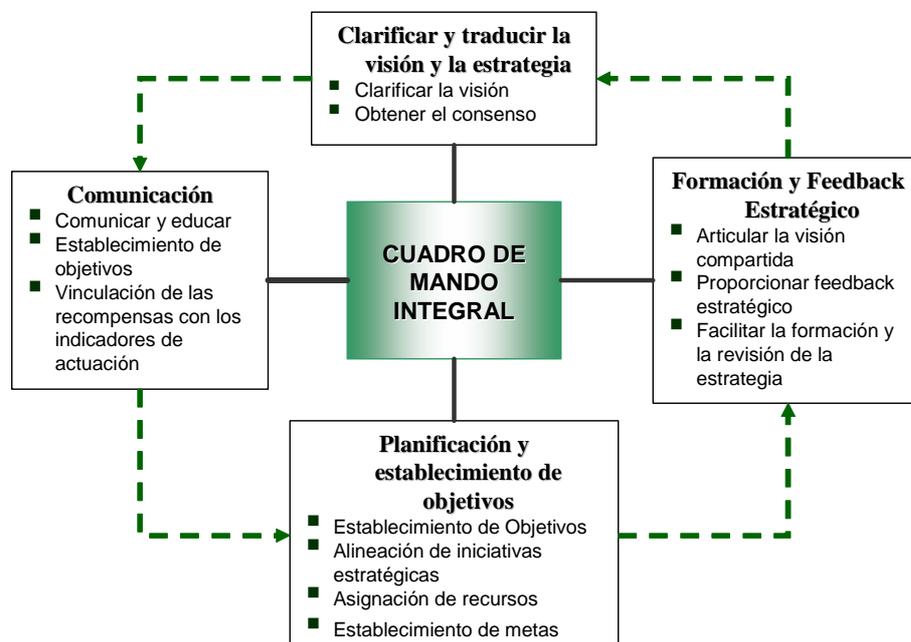
jerárquicos. Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo.

La importancia el CMI está dada cuando éste se transforma de un sistema de indicadores, a un sistema de gestión.

Las organizaciones deben utilizar el CMI como un sistema de gestión estratégica y utilizar la medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, los cuales son: *aclarar y traducir / transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y por último, aumentar el feedback y la formación estratégica (Ver figura 1).*

**FIGURA 1<sup>15</sup>:**

**EL CMI COMO UNA ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN.**



Otra manera de poder definir esta importante herramienta de gestión es la siguiente:

<sup>15</sup> Fuente: "El Cuadro de Mando Integral"- 2da. edición - R. Kaplan y D. Norton - Página 24.

Tablero de Control: El Lic. Alberto M. Ballvé define al tablero de control como “...el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la empresa o sector”<sup>16</sup>.

La metodología comienza identificando como áreas clave, aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la organización o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todos los demás sectores fuera bueno. Dentro de estas áreas clave se definen indicadores, los cuales se expresan en forma de índices o ratios que dan información importante.

Se pueden reconocer cuatro tipos genéricos de tableros de control, a saber:

1. TABLERO DE CONTROL OPERATIVO (TCO): “es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Este debe proveer información para la toma de decisiones operativas en áreas como finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.”<sup>17</sup>
2. TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO (TCD): “es aquel que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en las que se puede segmentar. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.”<sup>18</sup>
3. TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO (TCE): “nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables con respecto al posicionamiento estratégico actual de la empresa.”<sup>19</sup>
4. TABLERO DE CONTROL INTEGRAL (TCI): “nos nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que la alta **dirección**

<sup>16</sup> Lic. Ballvé, Alberto, Tablero de control: Organizando información para crear valor, Ed. Macchi, Segunda impresión, Bs. As., Argentina, 1997, pag. 47

<sup>17</sup> Lic. Balleve, Alberto, Op. Cit., pag. 48.

<sup>18</sup> Lic. Balleve, Alberto, Op. Cit.

<sup>19</sup> Lic. Balleve, Alberto, Op. Cit.

de la organización pueda acceder a aquellas que sean necesarias para conocer la situación integral de ésta”.<sup>20</sup>

***A los fines de este trabajo se consideró conveniente la utilización de los conceptos del Tablero de Control Operativo.***

▪ ***CARACTERÍSTICAS DEL TABLERO DE CONTROL OPERATIVO. (T.C.O)<sup>21</sup>***

---

La característica esencial del tablero de control es la de realizar un control por excepción a través de ciertas áreas o actividades clave seleccionadas. Por medio de señales rápidas de alerta se permite identificar las desviaciones, sus causas y los responsables ligados al nivel inmediato inferior de su propia función directiva.

La información se obtiene con rapidez para poder actuar oportunamente frente a las desviaciones.

La información que contiene un cuadro de mando es información de gestión.

Esta información aislada o conjuntamente expuesta a través de índices, gráficos y tablas constituye el cuadro de mando.

Muchos autores asimilan al Cuadro de Mando al tablero de un avión, en el cual el piloto posee información ágil e imprescindible para su conducción. Los directivos como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia los resultados u objetivos planteados con anterioridad.

□ *Características de la información que debe suministrar el Tablero de Control Operativo.*

---

<sup>20</sup> Lic. Balleve, Alberto, Op. Cit.

<sup>21</sup> Lic. Ballve, Alberto, Tablero de control: Organizando información para crear valor, Ed. Macchi, Segunda impresión, Bs. As., Argentina, 1997.

- Que la información proporcionada sea necesaria.
  - Que esta información sea reciente.
  - Que la misma sea confiable.
  - A su vez es necesario que esta información pueda ser sistematizada.
  - Por ultimo también es necesario que sumando todo lo anteriormente mencionado, se esté en condiciones de poder agilizar la Toma de Decisiones.
- *Implementación*
- Establecimiento de sistemas.
  - Definición de las áreas críticas o esenciales.
  - Establecimiento de los indicadores.
  - Elaboración de ratios.
  - Establecimiento de los estándares.
  - Diseño de Cuadros, tablas y gráficos que ayuden al análisis de la información.

#### 1- ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS.

La información que brinda el cuadro de mando, debe estar referida a los siguientes sistemas:

- **Sistema Ambiental:** Información de los aspectos económicos, políticos, sociales que giran alrededor de la organización (Nación, Provincia, Municipio).
- **Sistema Sector o Negocio:** Son consideraciones de la actividad específica (Industria, Comercio, Servicio) en la que se desarrolla la organización.
- **Sistema Empresa:** Información propia de la Organización.

## 2- DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS O ESENCIALES<sup>22</sup>.

Se deben incluir las áreas críticas o esenciales de la empresa sobre las cuales el tablero de control debe brindar información para efectuar el Control de Gestión.

Las áreas críticas para una gestión eficaz pueden entre otras clasificarse de la siguiente manera:

- Situación Económica – Financiera.
- Clientes.
- Prestación de Servicios.
- Recursos Humanos.
- Análisis del Sector / Ambiente.
- Sindicatos.

### ▪ **PERSPECTIVAS.**

Para el presente trabajo se utilizaron indicadores de las 4 perspectivas que a continuación se detallan, las cuales brindan la información necesaria para comenzar la elaboración de un Cuadro de Mando.

Estas perspectivas facilitan el conocimiento y la medición de las variables consideradas clave.

Las 4 perspectivas<sup>23</sup> son:

- I. PERSPECTIVA ECONOMICO FINANCIERA.
- II. PERSPECTIVA DEL CLIENTE Y EL MERCADO.
- III. PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- IV. PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

---

<sup>22</sup> Apuntes Maestría en Administración (MBA) – UCC, Año 2007.

<sup>23</sup> Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000. Barcelona – Año 2002.

### ***I. PERSPECTIVA ECONOMICO – FINANCIERA***

Esta perspectiva contiene los objetivos económico – financieros, los que no sólo definen la actuación financiera que se espera de la estrategia sino también sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del cuadro de mando.

En esta perspectiva se agrupan aquellos factores críticos e indicadores que revelan información económico – financiera de la organización, de manera tal de medir la relación que existe con los clientes (tanto internos como externos y su costo), relación de la población (cantidad de agentes por habitante), midiendo a través de ellos la productividad y la utilización que se hace de los recursos (tanto físicos como materiales).

### ***II. PERSPECTIVA DEL CLIENTE Y EL MERCADO***

La perspectiva del cliente y el mercado traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Los indicadores agrupados en esta perspectiva permitirán medir el posicionamiento de cada área en el mercado, la percepción de los clientes externos, el incremento de éstos, frecuencia de utilización de los servicios, la satisfacción de los clientes (tanto internos como externos), etc.

### ***III. PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS***

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las otras perspectivas.

Bajo esta perspectiva están agrupados aquellos indicadores que brindan información para la medición del grado de cumplimiento de los niveles de, por ejemplo: ausentismo, capacitación del personal y el logro de los objetivos de capacitación perseguidos.

Conocer el clima social, a través de la motivación e incentivos al personal, su sentido de pertenencia, la fidelización, la vocación de servicio, calidad en la atención y fundamentalmente el reconocimiento.

#### **IV. PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Por último, en esta perspectiva se encuentran agrupados los indicadores que muestran información relacionada con la comunidad, el grado de participación de las personas en la organización, la formación y capacitación de los empleados, el cumplimiento de los objetivos planteados y los costos que todo eso trae aparejado.

##### 3- ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES

Los indicadores constituyen señales que ayudan a detectar las desviaciones respecto de los planes originales. Para cada área crítica se define una gama limitada de indicadores que a su vez se traducen cuantitativamente por unos ratios o índices. Para la elección de los indicadores se deben tener en cuenta los objetivos organizacionales.

##### 4- ELABORACIÓN DE LOS RATIOS / ÍNDICES<sup>24</sup>

Los ratios son la cuantificación de los indicadores, la medida que explicita el área crítica, la relación entre dos magnitudes. También se los denomina relaciones o razones.

Debe tenerse en cuenta respecto a los ratios, que no existe norma alguna para elaborarlos ni para denominarlos.

Vale la pena aclarar que éstos adquieren plena significación cuando se refieren a un nivel pretendido por la organización: estándares.

##### 5- ESTABLECIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES

Son los niveles a alcanzar en función de los objetivos de la organización y los valores técnicos externos de la actividad en general.

---

<sup>24</sup> Enrique Fowler Newton, *ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES* – Ediciones Macchi – Argentina 1997.



Los estándares deben ser selectivos y sujetos a procedimientos de control.

Cuando decimos selectivos nos referimos a que deben atender a actividades clave que justifiquen el costo de su control.

Se trata finalmente de establecer las condiciones que deben existir para que una tarea sea satisfactoria.

Vale la pena aclarar, tanto en este punto como en el anterior, el significado de la palabra estándar: “Compromiso entre la media y el ideal, como un intermedio entre lo que se puede y lo que se quiere”.

El estándar de gestión es un valor de referencia para la acción de la administración de la organización.

Para definir los estándares no sólo se toman en cuenta estudios técnicos hechos por especialistas en cada tema; deberán tener en consideración no sólo la infraestructura, ideología y características de la empresa, sino que también se deben considerar los niveles de desempeño de las mejores empresas competidoras y de las empresas líderes en general (Benchmarking).

Los estándares representan los resultados que surgen de un buen nivel de desempeño.

Para el establecimiento de estándares se utilizarán datos correspondientes a lo considerado “normal” según organismos internacionales, a los utilizados en otros países o Empresas del rubro.

#### 6- DISEÑO DE CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS QUE AYUDAN AL ANÁLISIS.

A fin de brindar la información, se deben diseñar cuadros, gráficos, tablas, etc.

*Sintéticamente, podríamos decir que el CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.*

**PARTE TERCERA: DESARROLLO****I- ANÁLISIS EXTERNO DEL MERCADO PUBLICITARIO****Informe Global de Inversión Publicitaria Año 2007<sup>25</sup>**

El 2007 fue un año de crecimiento para la economía mundial en general y para la inversión publicitaria en particular, la cual a nivel mundial alcanzó los 455.119 millones de dólares (Informe de Zenith Optimedia / Informe IAA -Internacional Advertising Association-). Esto representó un incremento del 5,19% respecto al 2006 (lo que equivale a decir que se invirtieron 23 mil millones de dólares más), una cifra nada desdeñable pero inferior al crecimiento de otros sectores. Por ejemplo, la industria mundial del acero creció en 2007 un 21%, la química un 14,6%, la automotriz un 12%. Sin embargo, a diferencia de años anteriores, la industria publicitaria creció más que la petrolera, que sólo avanzó un 1,8%.

Para el año 2008 se proyecta un crecimiento global aproximado de la industria publicitaria del 6%, por arriba del 5,3% de este año, gracias a los juegos olímpicos, las elecciones en Estados Unidos y torneos de fútbol europeos. (Informe de diferentes medios).

Respecto a la distribución geográfica de la inversión publicitaria mundial, se mantuvo la tendencia tradicional de liderazgo de América del Norte con el 41,1% del total seguido por Europa con el 29,8%. En cuanto a América Latina, la región mantuvo el 4,9% sobre el total, al igual que en el año 2006, mientras que África obtuvo el 3,47% y Asia el 20,7%. Un hecho novedoso en el 2007 es que la región latinoamericana logró posicionarse sobre África en la distribución de la torta publicitaria global a diferencia del 2006 donde el continente africano la superaba con el 6,1%.

<sup>25</sup> Fuente informe global de inversión publicitaria año 2007. AAAP – Marzo 2008.

## **Informe Latinoamericano de Inversión Publicitaria 2007<sup>26</sup>**

---

A partir de este año y con la visión de optimizar las comparaciones entre los diferentes países de Latinoamérica, se ha decidido trabajar con la información base suministrada por IBOPE MEDIA (casa central para Latinoamérica) en cuanto a la inversión bruta de publicidad. A las cifras suministradas por todas las regionales de esta compañía, se le aplicó similar metodología que la utilizada para obtener el “Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina”, ajustando los valores según la información recabada de las cámaras empresariales locales. Debido a que no existe por el momento una auditoria global de datos que certifiquen vía pública, cine e Internet para todos los países de Latinoamérica, se ha optado por trabajar con Televisión (abierta y cable), Medios gráficos (diarios y revistas) y Radio. Es importante acotar que estos medios prácticamente reúnen el 80% de la inversión publicitaria de los países participantes.

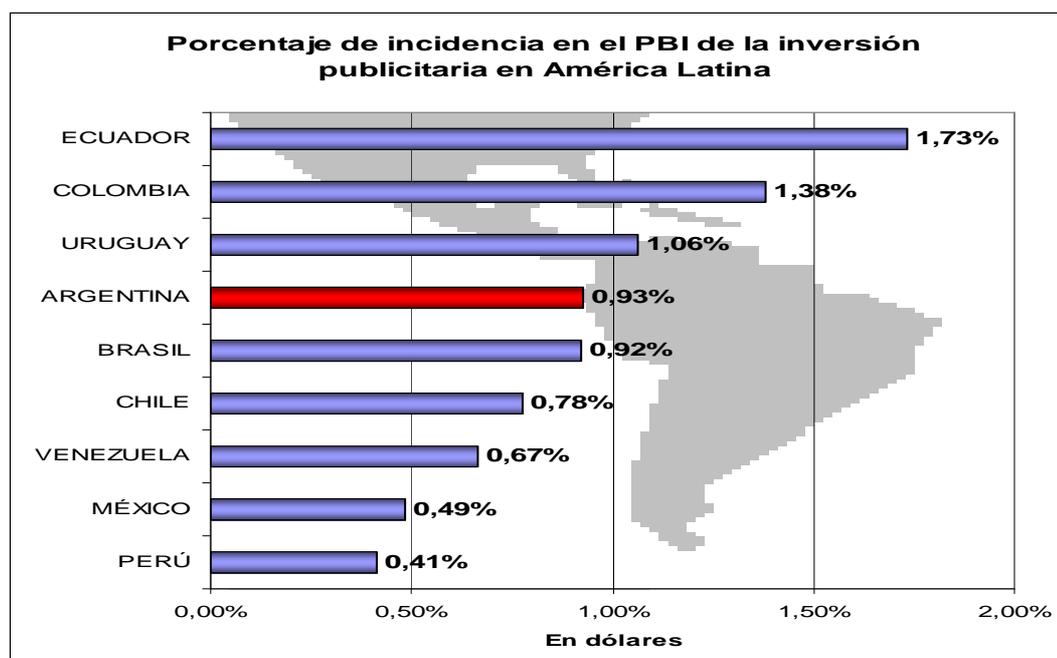
Para la región el 2007 fue otro buen año con un total invertido de 22.331 millones de dólares (los siete países participantes con 18.026 millones en los medios informados cubren el 82% de la región). El liderazgo es de Brasil con una inversión publicitaria total de 9.309 millones de dólares, seguido por México con 4.713 millones de dólares y Argentina con 1.616 millones de igual moneda. En cuanto a la incidencia del mercado publicitario sobre la economía nacional de cada país, debe destacarse a Uruguay con el 1,17% del PBI, seguido por Brasil con el 1,13% y Colombia con el 0,82%. En el caso de Argentina nos encontramos con el 0,80% del PBI, que tomando los valores totales del Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina se encuentra en el 1,01% y en plena recuperación. Los países que se encuentran por debajo del promedio son México con el 0,56% y Perú con el 0,44%.

---

<sup>26</sup> Informe Latinoamericano de Inversión Publicitaria 2007. AAAP – Marzo 2008

La inversión *per capita* también muestra algunas particularidades. Allí el liderazgo continúa siendo de Chile con 54,94 dólares por habitante. El segundo lugar de Uruguay con 51,85 dólares no debería sorprender, teniendo en cuenta el peso específico que la publicidad tiene en relación al tamaño de su economía. Asimismo, la inversión *per capita* más baja de la región pertenece por amplio margen a Perú, con apenas 12,93 dólares anuales por habitante. Cabe destacar que en Perú se registra la menor incidencia de la inversión publicitaria sobre la totalidad del PBI (0,44%), dato que explica el tamaño del mercado publicitario y su baja inversión por habitante. Para Argentina los 40,5 dólares la posicionan en el 5to lugar de los 7 países, detrás de México con 43,87 y Brasil con 49,50.

Cuando se analiza la inversión publicitaria desagregada por medios, las participaciones se alternan con algunos cambios en el análisis para América Latina. La televisión naturalmente sigue liderando como la mayor receptora de inversiones con un 50,85% del total. El punto más alto lo alcanza México donde captura el 66,67% de la inversión realizada en ese país y el punto más bajo aparece en Brasil, donde sólo acapara el 42,61%, muy cerca de Colombia con el 45,10%.



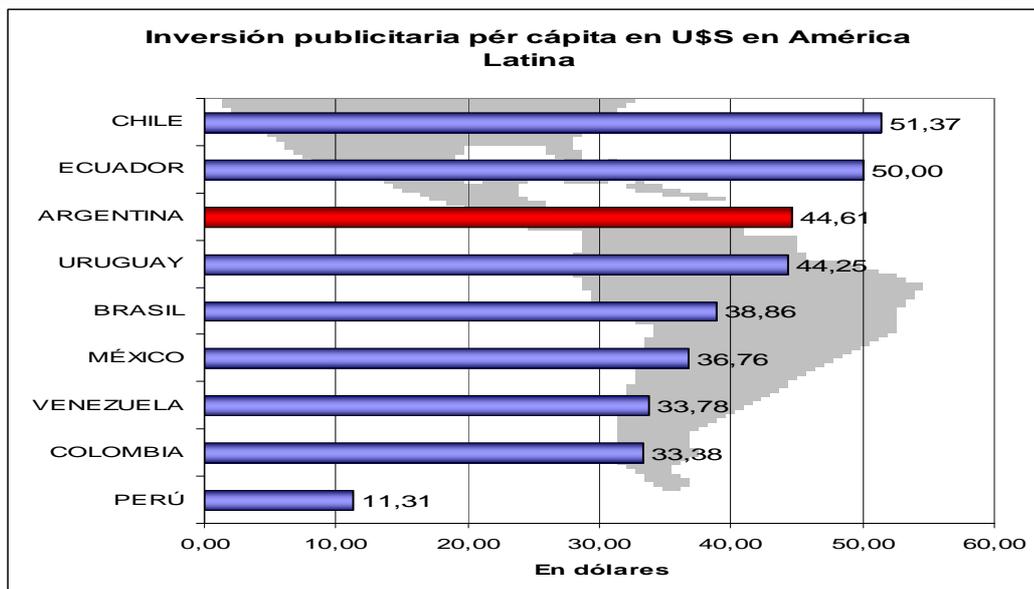
Fuentes: AAAP (2007) y CACEM – Marzo 2008.

**CUADRO COMPARATIVO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA 2007 VERSUS 2006**  
(En miles de pesos)

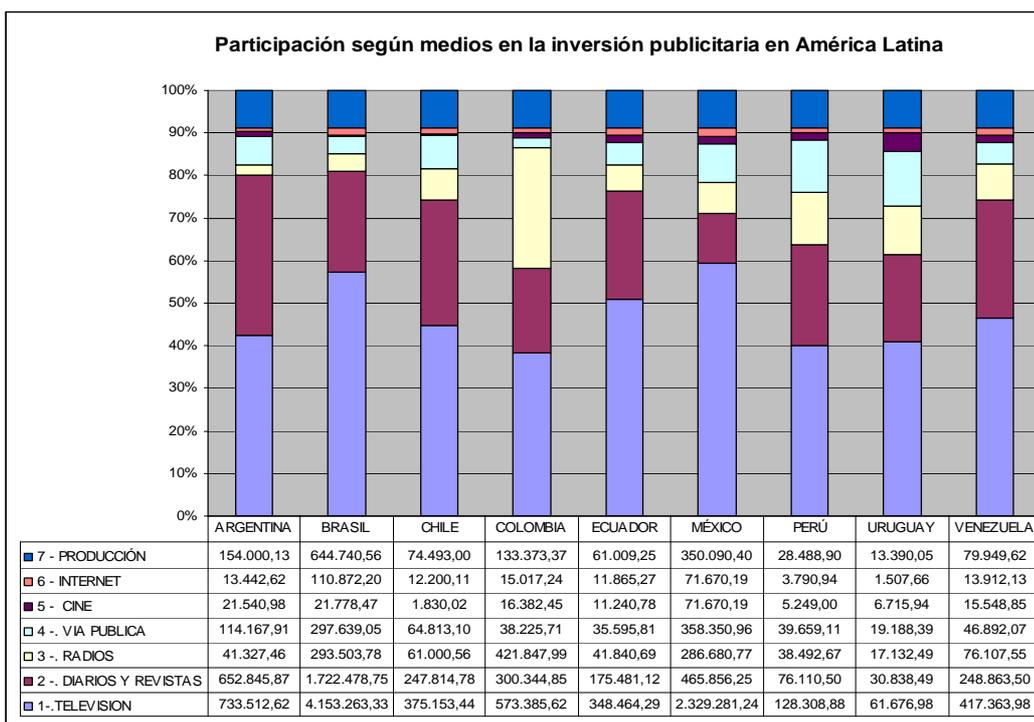
RUBRO	12 MESES DE 2006 AAAP (1)		12 MESES DE 2007 AAAP (1)		Variación '07/06	
	\$	% Part.	\$	% Part.	\$	%
<b>1- TELEVISION</b>	<b>2.237.213,48</b>	<b>41,94</b>	<b>2.650.061,35</b>	<b>41,74</b>	<b>412.847,87</b>	<b>18,45</b>
1,1 TELEVISION ABIERTA	1.866.229,00	34,99	2.225.938,80	35,06	359.709,80	19,27
CAPITAL	1.508.210,63	28,28	1.856.159,02	29,24	347.948,39	23,07
INTERIOR	358.018,37	6,71	369.779,66	5,82	11.761,29	3,29
1,2 TELEVISION POR CABLE	370.984,48	<b>6,96</b>	424.122,67	<b>6,68</b>	53.138,19	14,32
<b>2 - MEDIOS GRAFICOS</b>	<b>1.991.179,90</b>	<b>37,33</b>	<b>2.209.718,04</b>	<b>34,81</b>	<b>218.538,14</b>	<b>10,98</b>
2,1 DIARIOS	1.627.546,04	30,51	1.769.241,68	27,87	141.695,64	8,71
CAPITAL	1.402.691,18	26,30	1.524.350,22	24,01	121.659,04	8,67
INTERIOR ( CAMP.NACIONAL)	224.854,86	4,22	244.891,46	3,86	20.036,60	8,91
2,2 CLASIFICADOS Y REMATES	112.350,35	2,17	133.134,75	2,10	20.784,40	18,50
2,3 REVISTAS	251.283,51	4,71	307.341,61	4,84	56.058,10	22,31
<b>3 - RADIO CAPITAL</b>	<b>126.048,75</b>	<b>2,36</b>	<b>152.841,23</b>	<b>2,41</b>	<b>26.792,48</b>	<b>21,26</b>
<b>4 - VIA PUBLICA (3)</b>	<b>348.212,12</b>	<b>6,53</b>	<b>538.878,00</b>	<b>8,49</b>	<b>190.665,88</b>	<b>54,76</b>
<b>5 - CINE</b>	<b>65.700,00</b>	<b>1,23</b>	<b>75.500,00</b>	<b>1,19</b>	<b>9.800,00</b>	<b>14,92</b>
<b>6 - INTERNET (2)</b>	<b>91.000,00</b>	<b>1,71</b>	<b>130.785,00</b>	<b>2,06</b>	<b>39.785,00</b>	<b>43,72</b>
<b>7 - PRODUCCIÓN (4)</b>	<b>474.700,39</b>	<b>8,90</b>	<b>591.031,66</b>	<b>9,31</b>	<b>116.331,27</b>	<b>24,51</b>
<b>TOTAL DE MEDIOS</b>	<b>5.334.054,64</b>	<b>100,00</b>	<b>6.348.815,28</b>	<b>100,00</b>	<b>1.014.760,64</b>	<b>19,02</b>

- (1) FUENTE: Estimaciones de la AAAP en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Film Suez, IAB Interactive Advertising Bureau y Alberto Scopesi y Cía. S.A.  
 (2) A partir del 2007 se incorpora a la inversión en banners y en search marketing.  
 (3) A partir de enero del 2007, el sector comenzó a incluir en el cálculo de inversión publicitaria las inversiones correspondientes a la Cartelera Espectacular de Capital Federal y Gran Buenos Aires.  
 (4) El rubro Producción se estima como un porcentaje (10%) del total de la inversión publicitaria relevada.

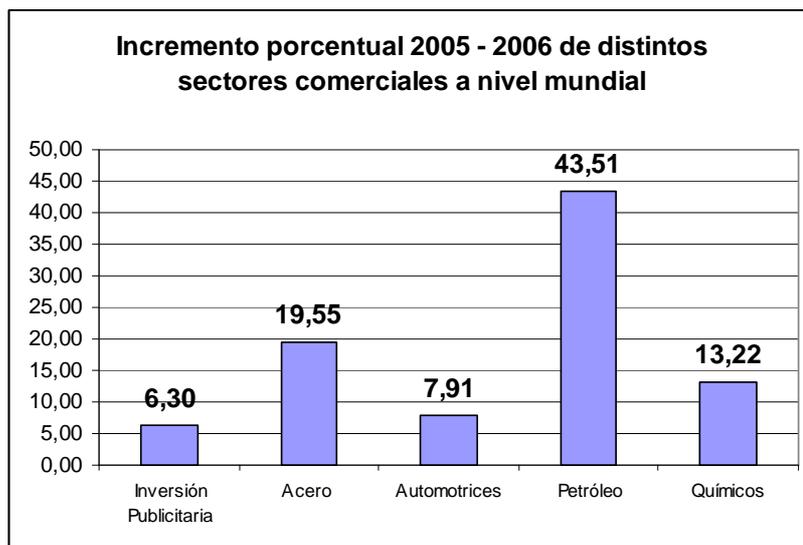
Fuente: AAAP (2008) – Marzo 2008.



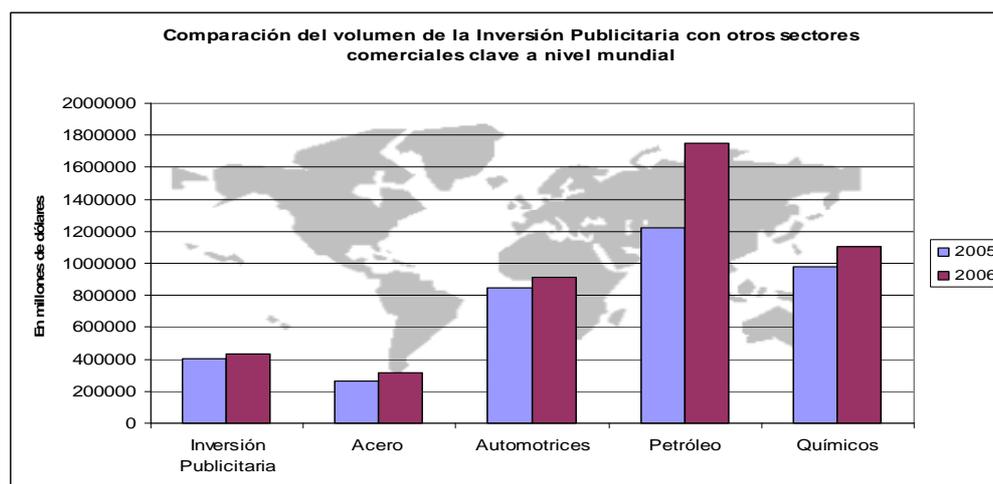
Fuentes: AAAP (2007) y CACEM – Marzo 2008.



Fuentes: AAAP (2007) y CACEM – Marzo 2008.



Fuentes: Internacional Advertising Association (IAA), del Informe de Universal McCann, del Informe de Zenith Optimedia y de la Organización Mundial del Comercio (2005).



Fuentes: Internacional Advertising Association (IAA), del Informe de Universal McCann, del Informe de Zenith Optimedia y de la Organización Mundial del Comercio (2005).

RUBRO	Inversión publicitaria por medios en Argentina 2005 - 2005				Incremento En miles de U\$S
	En miles de U\$S	% Participación	En miles de U\$S	% Participación	
1- TELEVISION	\$ 733.512,62	31,3%	\$ 581.315,18	30,7%	\$ 152.197,43
2- MEDIOS GRAFICOS	\$ 652.845,87	27,8%	\$ 536.625,32	28,4%	\$ 116.220,55
2.1 DIARIOS	\$ 533.621,65	22,7%	\$ 427.192,08	22,6%	\$ 106.429,58
2.3 REVISTAS	\$ 82.388,04	3,5%	\$ 79.246,22	4,2%	\$ 3.141,81
3- RADIOS	\$ 41.327,46	1,8%	\$ 35.052,23	1,9%	\$ 6.275,23
4- VAPUBLICA	\$ 114.167,91	4,9%	\$ 77.070,39	4,1%	\$ 37.097,52
5- CINE	\$ 21.540,98	0,9%	\$ 18.885,97	1,0%	\$ 2.655,01
6- INTERNET	\$ 13.442,62	0,6%	\$ 10.833,86	0,6%	\$ 2.608,76
7- PRODUCCIÓN(3)	\$ 154.000,13	6,6%	\$ 125.978,30	6,7%	\$ 28.021,83

Fuente: AAAP 2007 – Marzo 2008.

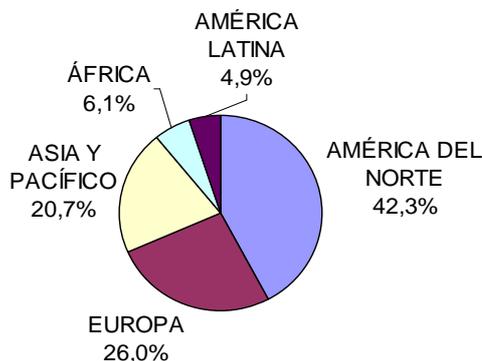
CUADRO DE EVOLUCIÓN DE INVERSIÓN PUBLICITARIA 1997-2007  
En miles de Pesos

RUBRO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(3)	(3)	3
<b>1. TELEVISION</b>	<b>1.311.743</b>	<b>1.278.154</b>	<b>1.390.190</b>	<b>1.223.405</b>	<b>1.050.954</b>	<b>743.446</b>	<b>1.037.581</b>	<b>1.289.005</b>	<b>1.743.946</b>	<b>2.237.213</b>	<b>2.650.061</b>
1.1 TELEVISION ABIERTA	1.200.526	1.174.063	1.267.184	1.088.992	955.996	659.000	914.911	1.136.121	1.482.663	1.866.229	2.225.939
- Capital	952.964	952.542	1.014.404	853.274	739.730	528.719	733.329	909.328	1.177.858	1.508.211	1.856.159
- Interior Nacional y Local	247.562	221.518	252.780	235.718	216.266	130.280	181.582	228.793	304.805	358.018	369.780
1.2 TELEVISION POR CABLE	111.217	104.091	123.006	134.413	94.958	84.446	122.670	150.884	261.283	370.984	424.123
<b>2. MEDIOS GRAFICOS</b>	<b>1.721.866</b>	<b>1.871.620</b>	<b>1.679.897</b>	<b>1.371.937</b>	<b>1.184.067</b>	<b>842.093</b>	<b>1.091.595</b>	<b>1.367.874</b>	<b>1.609.876</b>	<b>1.991.180</b>	<b>2.209.718</b>
2.1 DIARIOS	1.146.680	1.241.667	1.090.317	893.962	808.834	703.599	899.686	1.107.833	1.281.576	1.627.546	1.769.242
- Capital	1.056.068	1.114.393	960.654	760.751	695.473	608.184	777.713	956.587	1.104.269	1.402.891	1.524.350
- Interior (Camp. Nac.)	90.613	127.272	129.664	133.211	113.361	95.389	121.973	151.246	177.312	224.855	244.891
2.2 CLASIFICADOS y REMATES	312.274	337.928	283.614	146.457	104.150	49.740	63.605	78.234	90.561	112.350	133.139
2.3 REVISTAS	262.911	292.023	305.965	331.519	271.084	88.783	126.304	181.807	237.739	251.284	307.342
<b>3. RADIO CAPITAL</b>	<b>219.521</b>	<b>214.969</b>	<b>204.125</b>	<b>231.555</b>	<b>226.232</b>	<b>78.284</b>	<b>82.707</b>	<b>83.468</b>	<b>105.157</b>	<b>126.048</b>	<b>152.841</b>
4. VIA PUBLICA	192.864	206.864	204.147	228.909	168.501	116.195	128.035	188.211	231.211	348.212	538.876
5. CINE	49.643	46.582	54.177	54.575	43.884	30.280	36.862	43.497	56.658	65.700	75.500
6. INTERNET	-	-	-	-	-	13.225	16.917	24.000	32.502	91.000	130.785
7. PRODUCCION (4)	318.336	328.226	324.892	296.392	256.949	186.037	233.009	282.782	368.879	474.700	591.032
<b>TOTALES</b>	<b>3.613.974</b>	<b>3.946.411</b>	<b>3.857.426</b>	<b>3.406.774</b>	<b>2.930.587</b>	<b>2.009.559</b>	<b>2.626.706</b>	<b>3.296.838</b>	<b>4.148.228</b>	<b>5.334.055</b>	<b>6.348.816</b>

(1) FUENTE: Estimaciones de la AAAP en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Film Suez, IAB Interactive Advertising Bureau y Alberto Scopesi y Cia. S.A.  
 (2) FUENTE: Estimaciones de la AAAP y la C.A.C.E.M. en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Bureau de Publicidad en Cable, Bureau de Publicidad en Internet y Alberto Scopesi y Cia. S.A. El rubro Cine es una proyección estimada en base a información de mercado  
 (3) FUENTE: Estimaciones de la AAAP, en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Film Suez, Interactive Advertising Bureau y Alberto Scopesi y Cia. S.A.  
 (4) El rubro Producción se estima como un porcentaje (10%) del total de la inversión publicitaria relevada, sin incluir clasificados y remates.

Fuente: AAAP 2007 – Marzo 2008

### Participación por región en el mercado publicitario mundial 2006



Fuentes: Internacional Advertising Association (IAA), del Informe de Universal McCann, del Informe de Zenith Optimedia y de la Organización Mundial del Comercio (2005).

## II- ANÁLISIS DEL MERCADO PUBLICITARIO ARGENTINO

### Inversión Publicitaria en Argentina Año 2007

#### INFORME OFICIAL DE INVERSION PUBLICITARIA ARGENTINA

2007<sup>27</sup>

La Asociación Argentina de Agencias de Publicidad presenta a continuación su “Informe Oficial de Inversión Publicitaria Argentina 2007”, elaborado por la Comisión de Medios de la entidad en base a la información provista por Monitor de Medios Publicitarios S.A., Interactive Advertising Bureau (IAB), Film Suez y Alberto Scopesi y Cía.

Para realizar el estudio se recurrió a la labor de un equipo de especialistas con el objetivo de establecer un indicador de la Inversión Publicitaria NETA en moneda corriente según los mismos criterios de ajuste aplicados en el año 2004: la utilización de ponderadores que deflacionen las cifras dentro de cada medio por vehículo (como, por ejemplo, en TV: tanda y PNT; o en caso de Gráfica: *insert*, clasificados y resto) y, dentro de éstos, según las características de contratación (por ejemplo, en TV: Directo, Canal o Agencia). Además, como todos los años, a la inversión neta en medios se le incorporó el estimado de producción equivalente a un monto del 10% del total de la cifra de medios.

A partir del análisis realizado se puede afirmar que, durante el 2007, los conceptos más destacados del mercado de las comunicaciones fueron los siguientes:

- Si bien en los últimos años ha tenido lugar un incremento generalizado en las tarifas de los medios, la inversión publicitaria argentina aún continúa sin recuperar la posición alcanzada en su pico histórico del año 1998 con \$ 3.950 millones. Los 6.348 millones de pesos de la torta publicitaria argentina de 2007 se encuentran sólo en un 80% comparada con la torta de 1998

<sup>27</sup>Informe oficial inversión publicitaria argentina 2007 – Marzo 2008. Fuente AAAP.

indexada a valores actuales (Inversión Publicitaria 1998 ajustada según inflación IPC 1998/2007 = \$ 7.906 millones). Muestra de esto es la incidencia del 1,32% que tuvo la inversión en publicidad sobre el PBI en 1998 versus el actual indicador que marca 1,01% (Informe Oficial AAAP/Informe CEPAL), denotando de esta manera una continua recuperación (incidencia de la inversión publicitaria sobre el PBI en el 2006 fue de 0,935%). Este hecho es aún más significativo, teniendo en cuenta que en el 2007 la Argentina experimentó un incremento tan fuerte en su PBI que la llevó a ubicarse dentro de los países que más crecieron en la región con el 8,6%, ubicándose tan sólo detrás de Panamá con el 9,5%.

- Respecto al monto total de la inversión publicitaria Argentina, los valores de 2006 mostraban un incremento del orden del 28,59% en comparación con el 2005, mientras que este 2007 nos mostró una cifra de crecimiento de casi diez puntos menos, con sólo una variación del 19,02% con respecto al año anterior. (Informe Oficial AAAP). Tal como sucedió el año pasado, el aumento anual de tarifas tuvo en el 2007 una fuerte incidencia sobre el incremento de la inversión publicitaria. Sin embargo, a diferencia del 2006, este año se produjo una caída de la inversión neta en avisos, fundamentalmente, en el segundo semestre del año. De acuerdo a Monitor, el porcentaje de incremento de inversión en pesos brutos de los medios en general versus el año anterior fue del 30,42%, mientras que el volumen de publicidad neta (unidades físicas) no superó el 2% de incremento versus el 2006. Un hecho significativo es que, a diferencia de lo que ocurría todos los años, en el mes de diciembre del 2007 se produjo una disminución en la intensidad de la inversión por parte de los tradicionales anunciantes de las fiestas de fin de año.
- Una tendencia que vuelve a corroborarse es que la Televisión y los medios gráficos siguen representando más del 75% del total de la

inversión publicitaria. Por otro lado debemos mencionar que el aumento de tarifas de medios en general rondó, en promedio, un 30% tanto para gráfica como para TV (Informe de Monitor de Medios Publicitarios).

- De acuerdo a las cifras brutas expresadas en el informe efectuado por “El Monitor para Televisión”, (publicación de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad)<sup>28</sup> no existe correlación entre el aumento de inversión y el incremento de unidades físicas (entendidas estas como segundos), provocando de esta manera cifras menores en avisos comparadas con el año 2006. Lo anterior denota el incremento neto en cantidad de avisos del 2007, siendo para TV Capital de un 2,2% frente al 8,04%, y un 2,7% para TV por Cable versus el 14%, mientras que la TV del Interior experimentó una caída del 5% en contraposición al 14,5% del 2006. (misma fuente antes referenciada).
- En Gráfica prácticamente se detecta el mismo fenómeno pudiéndose extraer de esta manera que la inversión neta real en unidades físicas de la publicidad Argentina, tuvo en el 2007, un tope en el crecimiento que se venía dando año tras año. Muestra de lo anterior es el incremento de la inversión en pesos del 20,6% para Diarios de Capital Federal versus la disminución neta en cantidad de avisos del -3,2%. En el caso de los Diarios del interior, la inversión en pesos aumento un 16,6% mientras que el porcentaje de variación del volumen físico fue del -1,5%. Las revistas, por su parte, experimentaron un crecimiento en la inversión en pesos del 22,8% frente al +5,8% de incremento en cantidad de avisos. (Informe de Monitor de Medios Publicitarios).
- Otro hecho a destacar del mercado es el 54,76 % de Vía Pública, teniendo en cuenta que ya el año anterior el sector había tenido un crecimiento del 41,99%. (Alberto Scopesi y Cía / Informe Oficial

<sup>28</sup> Informe oficial inversión publicitaria argentina 2007 – Marzo 2008. Fuente AAAP.

AAAP) Lo anterior tiene su significado en que, a partir de enero del 2007, el sector comenzó a incluir en el cálculo de inversión publicitaria las inversiones correspondientes a la Cartelera Espectacular de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

- Otro sector que registra una fuerte tasa de crecimiento es Internet con un 43,72% respecto al 2006. Esto se debió tanto a una mayor apuesta de los anunciantes hacia el medio como a una gran cantidad de lanzamientos de sitios locales a lo largo de todo el año. Sin embargo, lo que fue determinante en el incremento de la inversión publicitaria *on line*, fue la consolidación del desembarco en Argentina de dos grandes *players* internacionales como Google y MSN. Hay que señalar además que desde el 2007, el IAB viene implementando un nuevo modo de auditar las inversiones publicitarias en Internet que, junto con la publicidad interactiva (*banners*), también tiene en cuenta a la publicidad en buscadores (*search marketing*). De esta manera, la inversión en Internet con \$130.785 millones, se acerca a los niveles de participación referenciales del mundo con el 2,06% de la torta publicitaria. (Informe IAB).
- Sobre el total de pesos netos de la inversión publicitaria argentina del 2007, la Televisión Abierta de Capital Federal obtuvo la mayor parte del *share* con el 29,24%, seguida por la inversión en Diarios también de Capital Federal con el 24,01%. Estos indicadores vuelven a corroborar la hegemonía de estos medios en los últimos años, destacándose en el 2007 la inversión en Vía Pública con una participación del 8,49%, con lo que supera su pico histórico del año 2000 con el 6,72%. En comparación con el año anterior, los medios gráficos sufrieron un decrecimiento de su participación en pesos en el total de la torta publicitaria con el 34,81% versus el 37,33% del 2006, siendo lo más significativo la disminución de la participación de los Diarios de Capital Federal (con un 24,01% versus el 26,30%

del 2006) y los Diarios del interior (3,86% versus el 4,22 del 2006). (Informe Oficial AAAP)

- Otro hecho significativo es la disminución de la participación de la Televisión por Cable, estrella de los últimos informes de la AAAP, dentro del total de la inversión publicitaria del 2007 con el 6,68% versus el 6,96% del año anterior. Además, así como en el 2006 el sector había experimentado un importante crecimiento del 41,99%, en el 2007 la variación con respecto al año anterior es del 14,32%. (Informe Oficial AAAP).
- Siempre siguiendo la misma fuente, los rubros que concentraron mayor inversión publicitaria fueron: “Alimentación” con el 10,61% (manteniendo nuevamente el primer lugar entre las categorías que más invierten en publicidad), seguido por “Casas de venta - comercios” con el 9,62% e “Higiene, belleza y cosmética” en el tercer puesto con el 8,33%. Le siguen en el ranking: “Medios” con el 8,05%, “Colectas agrupadas” también con el 8,05%, “Comunicaciones” con el 7,72%, “Artículos de limpieza y desinfección” con el 5,64%, Instituciones y asociaciones políticas y civiles” con el 5,05%, “Industria farmacéutica, laboratorios” con el 5,04% y “Bebidas sin alcohol” con el 4,65%. Estos 10 primeros rubros se llevan el 72% de la torta publicitaria<sup>29</sup>. Como dato aleatorio, en opinión de consultoras especializadas<sup>30</sup>, se estima que para el año próximo, la media del gasto en comunicación de los bancos crecerá por encima de la media.
- En un año eleccionario, la propaganda política del gobierno nacional representó \$ 270.729.286, ubicándose, a diferencia de otros años, entre los diez primeros rubros que más gastaron en publicidad a lo largo del 2007. De esta forma, en los primeros diez meses del año, el Poder Ejecutivo Nacional invirtió un 52,4% más del total gastado durante el 2006. Además, excedió en un 20,3% el

<sup>29</sup> Informe oficial inversión publicitaria argentina 2007 – Marzo 2008. Fuente AAAP

<sup>30</sup> Universal / MacCann informe anual año 2007

presupuesto previsto para este año, que fue de \$ 225.091.643. Estas cifras ratifican la tendencia al alza que tiene el gasto publicitario oficial en los últimos tiempos (en el 2005 se gastaron \$115.067.492 mientras que en el 2006 esa cifra ascendió a \$177.656.000). (Informe Asociación por los Derechos Civiles / Secretaría de Medios / Informe Oficial AAAP).

- Sin dejar su hegemonía, el film publicitario se queda con el 74,37% (72,36% en el 2006) en segundos de la torta publicitaria, dejándole al PNT un nada despreciable 25,63% (27,64% el año anterior), marcando de esta manera un retroceso versus los últimos años (Informe Monitor de Medios Publicitarios).

### ***III- PRINCIPALES COMPETIDORES / PARTICIPANTES EN EL MERCADO PUBLICITARIO LOCAL.***

---

Previo al desarrollo de los indicadores, se creyó conveniente profundizar lo explicado precedentemente respecto del mercado publicitario, mencionando a quienes ven desde la Organización como sus principales competidores, destacar a los proveedores mas importantes, y finalmente efectuar una estimación acerca de cómo está actualmente el mercado publicitario local, independientemente del Ranking efectuado por la publicación Punto a Punto, quien tomó como base la facturación del año 2006.

Cabe aclarar que en el Ranking mencionado la Empresa no participó habida cuenta no haber enviado la información pertinente, por lo que será ubicada arbitrariamente, tomando como base la información que nos proporcionara la empresa bajo análisis.

Los principales competidores que posee la agencia de acuerdo a la opinión efectuada por el personal de la misma son:

- **Romero Victorica y Asoc.**
- **Rombo Velox**
- **DM3 Publicitarios**
- **.JPG**
- **Gastardelli.**

La rentabilidad promedio del sector en el año 2007 se observa en el cuadro a continuación (ambos cuadros pertenecen a la misma fuente de información)<sup>31</sup>:

<b>RENTABILIDAD</b>	
Tasa de rentabilidad promedio sobre ventas (2007)	
Sector Industria	10.6%
<b>Sector Servicios</b>	<b>6.3%</b>
Sector Comercio	4.1%
<b>Promedio General</b>	<b>8.4%</b>

Con Respecto a las ventas en el sector durante el año 2006, las mismas fueron:

<b>AGENCIAS DE PUBLICIDAD</b>		
	<b>Agencia</b>	<b>Ventas 2006</b>
1	Yunes/SMA.	\$17.464.378
2	Rombo Velox.	\$16.236.000
3	Romero Victorica & Asoc.	\$14.600.000
4	Mega +	\$7.361.347
5	<b>GURDULICH</b>	<b>\$5.850.000</b>
6	DM3 Publicitarios	\$5.600.000
7	Braver Publicidad	\$5.000.000
8	Lexus Group	\$3.000.000
9	ADN Marketing Integrado	\$2.920.000
10	AMB	\$2.223.000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$80.254.725</b>

Con respecto a la rivalidad en el sector, la misma es elevada debido a la cantidad de agencias que operan en el mercado cordobés, el cual es un

<sup>31</sup> Fuente: Revista Punto a Punto – “Ranking de las 500 empresas de Córdoba” – Julio 2007.

mercado reducido a pesar de estar experimentando en esta época un crecimiento relativamente importante.

#### ***IV- PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA ORGANIZACIÓN***

---

Entre los principales proveedores de la Empresa bajo análisis se pueden mencionar entre otros a:

##### TELEVISION

- Canal 12
- Canal 10
- Canal 8
- Canal 13 (Bs. As.)
- TN (Bs. As.)
- America (Bs. As)
- Pramer (Bs. As.)
- Cablevisión / Multicanal

##### RADIO

- Cadena 3
- Radio Universidad
- Radio Mitre
- Grupo Shopping

##### GRAFICA

- La Voz del Interior
- Día a Día
- AGEA (Diario Clarín)
- La Mañana de Córdoba

##### IMPRENTAS

- OFFSET NIS
- Zampetti
- Soluciones Gráficas
- Croquis
- Graziani
- Rotagraff

## PRODUCTORAS

- RGB, Productora Audiovisual
- CINE PRESS
- BUNKER
- CROPPING
- GARABATO
- HI – FI Productora de Audio
- PRO - SOUND

Es dable destacar en este punto que la Empresa “terceriza”, como muchas otras, la parte gráfica ya que la misma no posee imprenta propia.

También es bueno mencionar que buena parte de la facturación proviene de los siguientes medios:

- TELEVISIÓN
- GRAFICA
- RADIO
- VIA PUBLICA

Para finalizar, a continuación se presentan las facturaciones del año 2006 de los medios más importantes de la provincia (datos extraídos de la Revista Punto a Punto):

▪ Cablevisión	\$ 96.048.060
▪ La voz del interior	\$ 95.000.000
▪ Multicanal	\$ 72.580.000
▪ Colsecor	\$ 23.921.359
▪ Canal 12	\$ 22.235.000
▪ SRT	\$ 6.000.000

## V- ANALISIS INTERNO

---

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

***Gurdulich Publicidad y Marketing*** es una Empresa cordobesa con una amplia trayectoria en el sector de Comunicación e Imagen Empresarial, la cual presta servicios en las áreas de Publicidad, Marketing, Prensa y Comunicación en general.

Hace ya más de 20 años que trabaja con todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, instituciones varias e individuos particulares, ofreciéndoles un servicio que se presenta como innovador, creativo, responsable y profesional.

La empresa nació en 1984 como resultado de la decisión de Juan Carlos Gurdulich de desvincularse de una antigua sociedad que desde 1978 y hasta ese año era *Romero Victorica y Asoc.* En este punto bien vale decir que la experiencia de Juan Carlos Gurdulich en materia de publicidad, se remontaba ya en ese entonces, a muchos años atrás cuando se desempeñaba en la parte gráfica del desaparecido diario cordobés, "Los Principios".

Con la decisión de independizarse tomada, crea *GURDULICH Publicidad y Marketing*, contando en sus comienzos sólo con 10 empleados y originalmente ubicada en la calle Rivadavia 82 de la ciudad de Córdoba. Durante los años subsiguientes la empresa fue creciendo de manera sostenida, lo que determinó que por la demanda de mayor espacio para el personal que paulatinamente se incorporaba, tuviera que trasladarse a distintas sedes, permaneciendo hasta 1996 en Santa Rosa 1145 y, desde hace alrededor de 1 año, se encuentra ubicada en el Cerro de las Rosas. Si bien ya fue mencionado en dos oportunidades, se entiende que el súbito fallecimiento de su Dueño – Fundador, Juan Carlos Gurdulich en momentos en los que se desarrollaba el presente trabajo, enfrentó a la

Organización a un inesperado e impensado proceso de transición y cambio, que obviamente y de alguna manera debe ser comentada.

## ESTRUCTURA, VISION, MISIÓN Y ORGANIGRAMA

---

### ◆ ESTRUCTURA

La empresa cuenta en la actualidad con 25 empleados directos y 3 en relación indirecta mediante contratos a plazo fijo o locaciones de servicios, los cuales se distribuyen entre sus tres niveles funcionales:

- **Arte** (*diseño y creatividad*): Aquí se concentra la mayor cantidad de empleados y es el área de mayor importancia en la empresa, siendo la única que cuenta con gerente y jefe propios, quienes tienen a su cargo los diseñadores.
- **Administración**: Es en esta área donde se realiza la Planificación, Control y la Negociación con los proveedores. En este aspecto se pudo establecer que las dos primeras son escasas, y laxas, observando además una gran centralización en lo que hace a la toma de decisiones y concentración de tareas, que responde al modelo impuesto por su dueño original, dando por resultado un total desborde de funciones.
- **Medios** (TV, Radio, Gráfica, Vía Pública, etc.): Ésta es una sección con dependencia directa de la Administración, que funciona como un área de compra - venta de espacios publicitarios en general. En esta área la actividad que se realiza es el requerimiento y estudio de los costos en el medio a utilizar, según la ubicación el horario o el

programa determinado. Es dable destacar que aquí se detecto la existencia de costos predeterminados que dan comienzo a una crucial negociación para establecer formas de pago, canjes o descuentos, que permiten a posteriori, efectuar la correspondiente cotización al cliente. Recién con la conformidad del mismo, se realiza la orden de publicidad, que en los hechos es similar a una orden de trabajo, la que luego es remitida al medio en donde se pautó la publicidad para hacerla efectiva.

Por último, esta área es la encargada de efectuar un control para saber si todo se realizó según lo pactado.

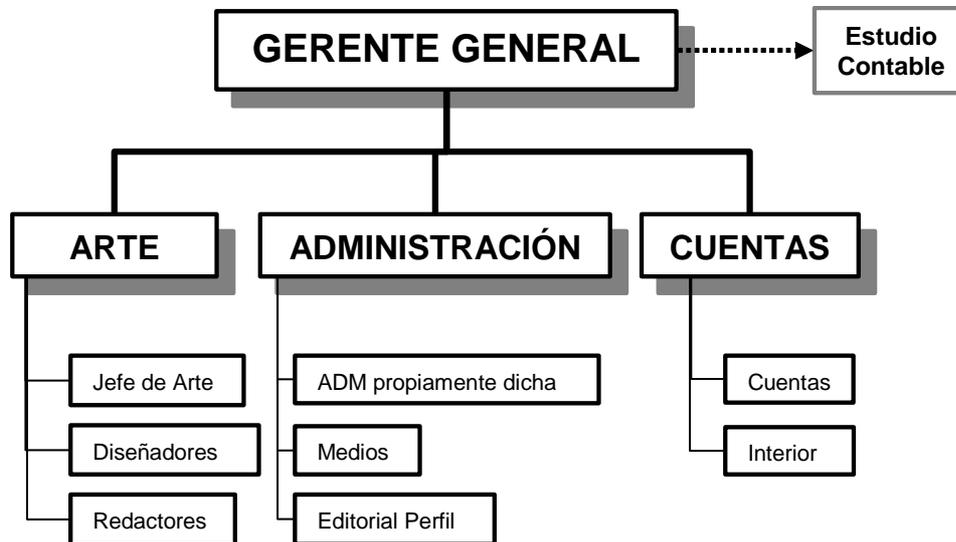
#### ◆ MISIÓN

“Generar creativas ideas de negocios que unan las fortalezas de la comunicación, la tecnología y el conocimiento del consumidor. Que vayan más allá de anunciar ideas exitosas, basadas en estrategias inteligentes, ejecutadas en forma integrada al *Core Business* de nuestros clientes para que agreguen valor y rentabilidad a su marca”.

#### ◆ VISIÓN

*“Trabajar para que la marca encuentre al consumidor, para que toque sus corazones y mentes, para así conseguir resultados”.*

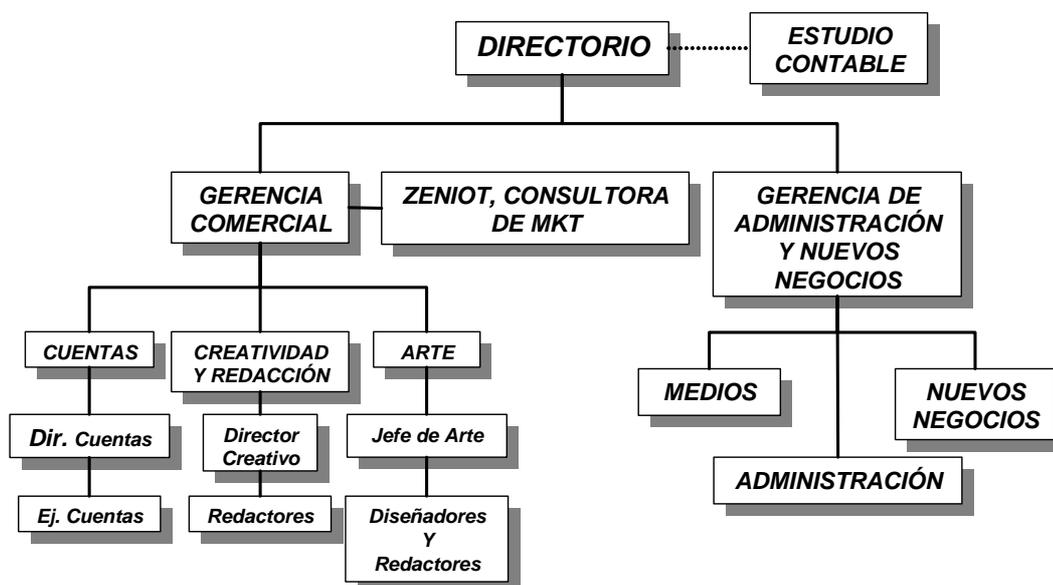
◆ **ORGANIGRAMA (esquema existente al inicio del trabajo)**



Esta estructura Organizacional ha sido modificada conjuntamente con el cambio de forma jurídica de la Organización, ya que ahora esta es una Sociedad Anónima.

El Organigrama actual luego de la reestructuración queda con el siguiente formato.

**ORGANIGRAMA (esquema actual)**



▪ **Análisis estructural y funcional:**

➔ ***Funciones y actividades:***

- ***Directorio:*** Tiene a su cargo la definición de la estrategia y fijación de los Objetivos.

En esta nueva etapa, a diferencia de lo que ocurría anteriormente, el Directorio no participa en la faz operativa del negocio, sino que “se limita” a cuestiones de definición de lineamientos estratégicos tendientes a lograr la supervivencia y crecimiento de la organización en el tiempo.

Puede llegar a participar, en casos excepcionales, en cuestiones operativas como ser trato con algún cliente en particular, o cuestiones más “protocolares”.

- ***Gerencia de Administración y Nuevos Negocios:*** en esta área están agrupadas las áreas de *Administración propiamente dicha*, *Medios* y *Nuevos Negocios*.

Las áreas de *Administración* y *Medios* tienen asignado un responsable, en tanto que el área de *Nuevos Negocios* está bajo la directa responsabilidad y control del Gerente de Administración y Nuevos Negocios.

En el área medios se realiza la planificación, control y negociación con los proveedores respectivos.

En el ámbito administrativo se encarga de recibir y procesar toda la facturación correspondiente a las compras y ventas producidas por las diferentes campañas. También se encarga de la recepción y recopilación de toda la información para su posterior presentación al estudio contable.

- ***Gerencia Comercial:*** Tiene a su cargo el desarrollo de Nuevas Cuentas y la atención de las cuentas existentes. También, esta área

es la responsable de definir el Plan Comercial para cada una de estas cuentas.

Tiene bajo su órbita los departamentos de *Arte*, *Cuentas*, *Creatividad* y *Redacción*.

- ***Departamento de Arte:*** el mismo se encuentra a cargo del Director Creativo, de quien depende el Jefe de Arte, teniendo este a su vez como subordinados directos, a los Diseñadores y Redactores.

La función principal de este departamento es la de definir las estrategias creativas y plasmarlas en los distintos soportes (T.V., Grafica, Internet, etc.).

El Director Creativo es el encargado de bajar las estrategias y los conceptos que se van a desarrollar en las campañas; cabe mencionar que por las particularidades de inversión que esta actividad implica, muchas veces se suman a su ejecución la Gerencia de Administración y los ejecutivos de cuentas.

El Jefe de Arte es el encargado de controlar los tiempos establecidos a los diseñadores y redactores, para lograr la estrategia previamente definida.

El redactor, es el encargado de plasmar en un papel el concepto bajado.

Los diseñadores, son los encargados de realizar la diagramación en general, tanto en lo gráfico como en radio y televisión.

- ***Departamento de Cuentas:*** está a cargo de un Director de Cuentas y tiene como su función principal la de captar nuevos clientes y definir el tipo de clientes a quienes “atacar”, tarea que es compartido junto con la Gerencia General y siguiendo los lineamientos fijados por el Directorio y realizar la atención y seguimiento de los clientes actuales. El director de cuentas tiene bajo su directa supervisión a los ejecutivos de cuentas, quienes atienden a los diferentes clientes, estando en

permanente contacto y cubriendo todas las necesidades con los mismos.

- ***Creatividad y Redacción:*** Está a cargo del Director Creativo, quien a su vez tiene bajo su supervisión a los redactores.  
Su función principal es la de desarrollar las estrategias creativas para los distintos clientes.
- ***ZENIOT, Consultora de Marketing:*** Esta Unidad de Negocios es la encargada del desarrollo de investigaciones de mercado, tanto cuali como cuantitativas, para lo cual la Empresa cuenta con una Cámara Gessel y personal especializado para tal fin. Dependiendo de la magnitud del trabajo, la empresa puede llegar a contratar personal temporáneo por el tiempo que dure el trabajo.

## COMUNICACIÓN

---

Definiremos a la misma como la *transferencia de información de un emisor a un receptor con el objetivo que este comprenda el mensaje*<sup>32</sup>.

### ▪ ***Tipos de comunicación y relación:***

La comunicación entre los diferentes niveles se da en forma descendente, predominando el carácter informal, mediante el medio oral.

La comunicación con los clientes se realiza a través de los ejecutivos de cuenta, siendo ésta de tipo formal, generalmente de manera oral y en algunas ocasiones utilizando algunos medios como el teléfono y correspondencia.

Podemos destacar que la comunicación con los clientes se da en forma personalizada y con los altos mandos de la empresa, generando un

---

<sup>32</sup> Apuntes Curso Conducción, Motivación y Liderazgo. UNC (Extensión Universitaria). Año 2007.

resultado positivo para el crecimiento de las relaciones y forjando, además, una gran confianza mutua.

## RECURSOS HUMANOS

---

Según expresara el Gerente General de la Empresa quien tiene a su cargo el área de personal, y a manera de introducción, debe mencionarse que los empleados de la misma son los recursos más importantes de la organización, ya que es a través de ellos que se crea, desarrolla y se da forma a la estrategia publicitaria, la cual es el servicio principal que brinda la empresa.

La empresa considera que *“los recursos humanos son el pilar del éxito, formado por profesionales capacitados, preparados para hacerle frente a la situación del mercado y sus necesidades,”* según lo establecido en un folleto institucional de la empresa.

Cabe destacar que la empresa no posee área específica dedicada a esta función, ya que la estructura de la empresa no justifica la creación de la misma.

Para la selección del personal, la política que utiliza la empresa a la hora de contratar una persona es a través de los avisos clasificados del diario y de una base de datos perteneciente a la empresa.

Se elige a un empleado luego de una entrevista, la cual es realizada por el Gerente de Administración y el jefe del área donde se desempeñará el futuro empleado. Nunca se ha tercerizado esta función.

Son parámetros considerados por la Empresa a la hora de la selección definitiva de una persona, sin importar el área donde después esta se desempeñará, la experiencia en el puesto y la proactividad.

La modalidad de contratación tiene como objetivo que el personal que ingresa a la empresa sea de carácter efectivo, luego de un periodo de prueba de tres meses.

Se trata de evitar las pasantías y los contratos temporales o eventuales, aunque en la actualidad esto está cambiando.

A la hora de capacitar al personal, se pudo observar que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de capacitación, en ningún área de la firma.

Con respecto a la modalidad de trabajo, el mismo se realiza de lunes a viernes, en horario comercial, es decir de 9 a 18 horas. Pero los empleados tienen mucha libertad de ingresar o salir en distintos horarios, sobre todo si existen trabajos puntuales que impliquen un estudio de campo o una mayor cantidad de horas.

Con respecto a la remuneración y forma de pago, es dable mencionar que no se emplean ningún tipo de intermediarios o terceros para efectuar el pago, realizándose éste en forma directa a través de la administración y en dinero en efectivo. Siendo la fecha de pago los primeros días del mes.

## **RELACIONES PÚBLICAS y MARKETING**

---

Se observa que la organización no posee un área de *Relaciones Públicas* claramente definida en el organigrama, pero se distinguen quiénes son los miembros que se encargan de llevar a cabo estas funciones. Es decir que los que mantiene relación con los clientes son:

- ❑ El Gerente de Administración.
- ❑ El director creativo.
- ❑ El jefe de medios.
- ❑ Los ejecutivos de cuentas.

Su manera de darse a conocer es a través de boca en boca, principalmente con los trabajos realizados a sus clientes y los resultados que se obtienen de las campañas publicitarias que desarrollan.

Otra forma de marketing que aplica la empresa es la publicidad de su propia agencia, pero ésta las realiza esporádicamente en Publicaciones

Especializadas, como por ejemplo la revista Punto a Punto y en ocasiones especiales en algunos medios masivos como el periódico La Voz del Interior, como por ejemplo en los anuarios periodísticos que lanza cada año dicho medio.

## DESCRIPCION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

---

En la empresa bajo análisis, y seguramente como herencia y continuidad de la impronta dejada por su dueño – fundador, se observo que el modelo aplicado era absolutamente informal<sup>33</sup>, habida cuenta que el argumento “irrebatible” dado para justificar esto, era que “siempre le fue bien” aplicando “sus métodos”.

Sin embargo, durante la transición generacional dada durante el desarrollo de este trabajo, se operaron grandes modificaciones respecto de este punto, pudiendo observarse un cambio radical en cuanto al sistema o la forma de planificar; en donde ya no se dependa del instinto o los pareceres de una persona y por el contrario, desarrollar un método participativo de intercambio, que genere un horizonte temporal mas formalizado, marcando los lineamientos básicos que deben ser seguidos, teniendo como objetivo principal el crecimiento de la empresa manteniendo su identidad y su filosofía de trabajo. En este sentido bien puede afirmarse que la ejecución de este trabajo y la participación activa de sus hacedores en la dinámica organizacional durante el tiempo que demandó el mismo, fue determinante en muchos aspectos para el inicio y posterior concreción de los cambios necesarios en Gurdulich Publicidad.

En lo que respecta a la Planeación Estratégica, sintéticamente pueden mencionarse como los puntos más sobresalientes los siguientes:

---

<sup>33</sup> George A. Steiner, “Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber”, Ed. Patria, Año 2007. :34 Reimpresión

- Crecimiento sostenido de la Empresa en el mercado, intentando aumentar su participación en un 10%.
- Incrementar la percepción de valor de la organización en el mercado. En este punto los directivos de la organización consideran que es importante continuar con la filosofía de trabajo impuesta por su fundador, respecto de la ética en el trabajo, aumentando los estándares de eficiencia y profundizando dentro de lo posible, la relación con clientes, proveedores y competidores.
- Captación de nuevas cuentas para el próximo ejercicio (al menos 4) que reditúen a la empresa, al menos el 30% de la facturación de su mayor cliente.
- Expansión de la empresa hacia nuevas plazas, gestionando la apertura de una oficina comercial en otra provincia y también tener en consideración un posible *joint-venture* con una agencia de presencia nacional, a fin de brindarle una plataforma comercial mayor que permita el acceso a clientes a los que sin ese “paraguas comercial” sería muy difícil alcanzar. Este punto es considerado por la empresa como prioritario para el mediano plazo, y están en análisis un par de propuestas de alianzas con agencias nacionales, que según informan desde la gerencia se verían para el próximo año.
- Eficientizar la utilización de los recursos la empresa mediante el desarrollo de “campañas anticíclicas”, a fin de protegerse de la estacionalidad existente en el mercado, especialmente en lo que hace a los períodos de menor carga de trabajo, brindando una cobertura que minimice los tiempos ociosos fuera de las “temporadas altas”.
- Optimizar o mejorar la retención de clientes, fundamentalmente aquellos que vienen por cuestiones particulares, “generándoles” la necesidad de permanecer o bien haciéndoles conocer los beneficios que podrían obtener, ya sea comercial como

económicamente, mediante un buen asesoramiento en materia publicitaria, tomada como herramienta de marketing. Esto se logrará con una tarea más “agresiva” de los ejecutivos de cuentas.

En lo que hace a cuestiones de corto plazo, la empresa tiene en espera para el próximo ejercicio la profundización en el mercado del turismo, lo cual según la información disponible en distintos medios, es visto como una de las actividades que tendrá mayor crecimiento. En este punto es importante destacar que según comentaran desde la organización, esperan para fin de este año contar con dos (2) nuevas cuentas relacionadas con este sector (actualmente la empresa cuenta con una sola cuenta vinculada al turismo).

## **ANÁLISIS FODA<sup>34</sup>**

*(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*

Del análisis FODA realizado para la Organización bajo análisis, surge lo siguiente:

### ➔ **Oportunidades<sup>35</sup>**

- El actual contexto socio - económico de crecimiento de la economía en el que se visualiza un boom de consumo masivo, abre grandes posibilidades de expansión a través del producto que la Empresa ofrece; esto se puede apreciar teniendo en debida consideración los estudios efectuados por la Asociación Argentina de Publicidad (AAP), que marca un aumento en las inversiones publicitarias en nuestro País, como así también tomando en consideración el constante crecimiento de la demanda interna en bienes y servicios, tal lo consignado en los sucesivos informes de INDEC, los que pese a sus públicos cuestionamientos, son indudables referentes a ser tomados en debida consideración.
- Presencia de nuevos clientes potenciales: Existe un sector en el mercado que aún no destina parte de su presupuesto a estrategias de comunicación. Gurdulich debe encontrar la forma de relacionar las bondades de la publicidad que la Empresa comercializa, con las necesidades e intereses naturales de sus clientes potenciales. Sólo brindando soluciones efectivas, eficientes y medibles, con un buen nivel de precios, generará en estos clientes alternativas estratégicas que hagan apetecible la contratación de sus Servicios.

<sup>34</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Ed. CECSA, Año 1998

<sup>35</sup> Micahel Parkin, Microeconomía, Ed. Pearson Educación, Año 1999, Cap. 17

- Captación de clientes de la competencia insatisfechos: La posibilidad de que muchos clientes compartan una fuerte necesidad no satisfecha por ninguno de los servicios ofrecidos por la competencia, abren las puertas a un mercado de dimensiones insospechadas. En este contexto, la misión de la agencia sería evaluar el tamaño potencial del mismo, y desarrollar ofertas atractivas para satisfacer las necesidades, entendiendo que un trabajo de campo efectuado por el personal de la Empresa o tercerizando esta actividad, permita detectar con mayor precisión los nichos existentes.
- Mercado de la comunicación virtual: Se considera que dada la era tecnológica por la que atraviesan las empresas, la información es de vital importancia para la supervivencia y crecimiento de las mismas. Por ello, hoy se puede observar la evolución que ha tenido el campo virtual en los negocios. Internet es una herramienta que permite promocionar productos y servicios a escala global, con costos relativamente bajos y colocando los productos / servicios a disposición del consumidor en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo. Este campo todavía no está ni visualizado dentro de la Empresa bajo análisis.
- Mercado del interior de la provincia: Dada la toma de conciencia de la importancia de la publicidad en el rubro comercialización, se ha pensado incursionar en las cuatro ciudades de mayor importancia de la Provincia, que son: San Francisco, Villa María, Carlos Paz y Río Cuarto.  
Conociendo la cantidad de recursos existentes en estas ciudades, es que se considera importante avanzar en el desarrollo de una idea de expansión, tendiente a explotar los mercados emergentes de cada región. Este concepto puede sustentarse basado en el excelente momento por el que atraviesan las diferentes industrias allí radicadas, sobre todo del tipo agroalimentarias y de insumos de consumo masivo como los electrodomésticos, poniendo como ejemplo el caso de José

Alladio e Hijos, que a través de la marca Drean® impuso un nombre desde la ciudad de Luque ubicada precisamente en el interior de la Provincia. En consonancia con lo mencionado, se puede acotar que recientemente anunció un plan de inversiones en su planta fabril de diez millones de dólares, lo que da una pauta de las posibilidades existentes en estas zonas.

En este punto, no puede dejar de mencionarse a la Industria del Turismo, la que últimamente ha despertado el interés de diferentes grupos inversionistas, lo que augura un futuro promisorio para este negocio, el que indiscutiblemente va ligado en su estrategia comercial al rubro publicidad, que es precisamente la actividad excluyente de la Empresa bajo análisis.

Esta idea de expansión, está pensada por la conducción de la Empresa de la manera siguiente: colocar un representante llamado ejecutivo de cuentas en cada ciudad o en los lugares que se consideren centros estratégicos y logísticos, que comprendan un área determinada, donde con el personal apropiado y una instalación física adaptada a tales fines, actúen como elementos de captación para la puesta en marcha de la orden de trabajo.

El proceso sería auditado, desarrollado y controlado por Gurdulich Córdoba, a través del sistema informático que poseen y de distintos medios como fax, teléfono, e-mail, página web, etc.

#### ➤ **Amenazas**

- Competidores potenciales: Ésta es una amenaza que afrontan todo tipo de organizaciones, tanto pequeñas, medianas y grandes. Según lo comentado por los Directivos de la Organización, la amenaza de competidores potenciales es muy escasa, más que nada si son competidores ya establecidos en otras provincias del país que quisieran ingresar al mercado cordobés, dado que el mismo es un

mercado relativamente chico y se encuentra liderado por agencias importantes como Gurdulich y otras agencias de mediana envergadura. Sin embargo, creemos oportuno e importante tener siempre presente este tipo de amenaza, ya que hoy las comunicaciones ocupan un lugar estratégico en el crecimiento de las organizaciones y es muy probable que al crecer cada vez más el mercado haya competidores que quisieran ingresar y ocupar un lugar en el mismo.

- Las empresas tienen su propio departamento de publicidad: Una gran amenaza que ha tomado gran relevancia en las grandes corporaciones. Pero hay casos en que éstas ven la oportunidad de tercerizar las comunicaciones debido a los costos, al personal y también por una cuestión de selección de aquellas actividades de mayor importancia en su cadena de valor y dejar a los especialistas las actividades en las que son menos eficientes o que se pueden realizar mejor por medio del outsourcing.
- Los medios salen a buscar clientes: Cada vez más se observa esta tendencia de los distintos medios comunicacionales como una manera de aumentar sus ingresos, brindando de forma directa a los clientes los servicios de publicidad que realizan las agencias. Muchos clientes ven esto como una manera más rápida, menos costosa y más fácil de publicitar sus productos / servicios.

#### ➡ **Fortalezas**

- Trayectoria en el sector: La empresa se encuentra en el mercado hace más de 20 años, y esto se considera una fortaleza a la hora de negociar no tan sólo con los clientes actuales y potenciales, sino también con los medios. Esta trayectoria aporta una gran experiencia y ha ayudado a la empresa a salir adelante en momentos de recesión,

inestabilidad económica, hiperinflación, etc. y momentos cruciales por los que ha atravesado, y atraviesa, el país.

- Conocimiento del rubro: El cual se ha ido produciendo a lo largo del tiempo, afianzando la trayectoria organizacional, y reforzando la experiencia de su personal, actualizándose constantemente.
- La agencia se encuentra inscrita en el COMFER (Comité Federal de Radiodifusión) desde 1987: Esto le permite obtener ciertas ventajas para competir con las demás agencias. Por ejemplo, al estar inscrita en este ente gubernamental, puede negociar sin trabas en los distintos medios de comunicación, cuando a las agencias que no lo están les resulta más difícil o directamente los medios no negocian con ellas.
- Buena relación con los medios lo que permite tener buenas negociaciones: Con esto, la referencia está dada por la importancia que tiene establecer y mantener relaciones a largo plazo con los proveedores (medios) dado que esto ayuda a la eficiencia de una organización para poder negociar de manera productiva e idónea, creando valor en cada etapa del proceso y minimizando las posibles barreras que se presenten durante la obtención del producto final, y así poder brindar a sus clientes un servicio de excelencia.
- Posibilidad de compra en medios: Esto es una ventaja para la agencia ya que el fortalecimiento de las relaciones con los medios es un punto a favor por la posibilidad que genera en la compra de espacios publicitarios, porque se sabe, que hay varias agencias en el sector que no poseen la esta posibilidad, lo que crea una limitación estratégica. Cabe aclarar, que su inscripción en el COMFER es esencial para poder comprar en medios de gran poder de convocatoria.
- Planificación estratégica personalizada a las necesidades del cliente: Esta fortaleza es considerada como tal, dado que los mismos directivos de la empresa y sus integrantes, hacen énfasis en la personalización del servicio, considerándolo como esencial para crear y mantener lazos de fidelización con sus clientes y un mayor valor

percibido a través de los resultados. Decir planificación estratégica, es referirse a toda la operación realizada con respecto a la orden de pedido, atendiendo cada detalle y necesidad del cliente y sugiriéndole cursos alternativos para crear así un producto final, que cumpla con sus requerimientos y expectativas.

- Diferenciación con respecto a las demás empresas en imagen y relaciones: Esto se refiere al correcto y eficaz establecimiento de relaciones en el sector, a la fuerte imagen que posee Gurdulich con respecto a los medios y a la competencia, lo que genera una ventaja a la hora de actuar competitivamente. Es importante destacar aquí, lo referente a la importancia de tener una buena imagen ante la competencia, pero no se profundizará con respecto a los Medios, dado que se sabe que es fundamental poseer una imagen fuerte ante los proveedores para crear lazos a largo plazo, que propendan a asegurar buenas negociaciones.

Una imagen fuerte y clara de una empresa ante sus competidores es un arma estratégica que las empresas deben mantener en el largo plazo. El desarrollo continuo de ésta imagen les servirá como un disuasivo ante competidores potenciales, más aún, cuando las barreras de un sector no son las adecuadas o las que se quisieran. Además, también es considerada un disuasivo ante competidores actuales que posean planes de expansión, dado el grado de rivalidad en el sector, como así también las condiciones en el ambiente externo. Obviamente, poseer una imagen fuerte no es lo único que una empresa deberá hacer para “persuadir o alejar” a sus competidores potenciales, influir en los actuales y en las mentalidades de sus clientes para lograr un posicionamiento; el proceso de creación de una imagen corporativa requiere diversos factores que deberán apoyarlo y sustentarlo sobre la base de una cultura, valores, procesos, políticas, estrategias, etc., que sean adecuadas para la organización.

- Capacidad potencial de trabajo de 20 a 30% más que la actual: Con una actitud proactiva, la empresa estima que su capacidad potencial de trabajo, teniendo en cuenta recursos financieros, cantidad de empleados, etc., para un potencial crecimiento, es de esta índole.

➔ **Debilidades**<sup>36</sup>

- Estructura organizativa demasiado centralizada: Cuentan con una estructura demasiado centralizada en el dueño de la empresa.
- Falta de Indicadores que faciliten el proceso de Toma de Decisiones y que colaboren en una gestión más eficaz de la Organización.
- Falta de Coherencia entre lo expresado en la Misión de la Organización y lo que fácticamente se puede observar una vez dentro de la Empresa y conociendo un poco más el sector en el cual opera.
- Carencia de una delegación efectiva: Esto representa un grave problema para la agencia debido a la sobrecarga de tareas y funciones sobre una persona. Es necesario desarrollar un *empowerment* eficaz, para que la agencia logre implementar de una manera más eficiente ciertas tareas que son esenciales para su crecimiento y desarrollo.
- Planificación: Esta es una debilidad observada en la Organización bajo estudio, dado que si bien la agencia de manera informal posee planes y proyecciones de expansión y captación de nuevos mercados, no los tiene debidamente formalizados ni aclarados en la forma, los tiempos y los métodos necesarios y conducentes al logro de estos objetivos. Es por ello que contar con una Planificación Estratégica apropiada, es considerado esencial para el logro de los mismos.
- Incipiente desarrollo de la imagen corporativa hacia los clientes: Gurdulich no tiene su imagen frente al cliente bien desarrollada, ni tampoco cuenta con estrategias para un posible desarrollo futuro. No

<sup>36</sup> Micahel Parkin, Microeconomía, Ed. Pearson Educación, Año 1999, Cap. 17

muestra debidamente al mercado quiénes son, ni aciertan a comunicar de manera eficiente respecto a la agencia y sus servicios, pese a tener una excelente imagen con respecto a los medios y a su competencia.

- Reactivos en ciertas tareas: la agencia reacciona ante las consultas o pedidos que los clientes actuales o potenciales llegan a presentarles. Se trabaja reactivamente. No caben dudas de que esta actitud debería ser reemplazada por una conducta proactiva, tratando de presentar proyectos a consumidores o clientes para adelantarse a la demanda sin esperar que ésta se presente. Con esto se puede decir que no es necesario encontrar la necesidad, sino más bien, *adelantarse a esa carencia que el cliente ni siquiera sabe que la tiene.*

### **CONCLUSIÓN ANÁLISIS FODA**

---

Del análisis de las variables expuestas, surge que el momento se presenta favorable para el crecimiento y expansión de la empresa bajo estudio, toda vez que los diferentes contextos mencionados en el presente trabajo, tales como el económico, los conceptos innovadores de desarrollo empresarial, el aumento del consumo y la importancia creciente de los *mass media*, generan una situación favorable para ello. Sin embargo para capitalizar este entorno y transformarlo en un logro, se estima como fundamental el desarrollo interno de una metodología de control de gestión moderna, que ayude a la consecución de los objetivos deseados por la alta gerencia, para lo cual resultaría de suma utilidad implementar un tablero de comando a medida de las necesidades y adecuado al perfil de la empresa.

## DIAGNÓSTICO - CONCLUSIÓN

---

Como diagnóstico preliminar acerca de la empresa y en particular, en lo referido a su sistema de Información y control de gestión se destacan entre otros, los siguientes ítems a considerar.

- La empresa, como se mencionara anteriormente, no posee un sistema que ponga a disposición de la gerencia información accesible y oportuna a la hora de tomar decisiones.
- Es llamativa la ausencia de herramientas de control de gestión cuya consecuencia hace que el resultado del proceso decisional, llegue tarde o se transforme en inoportuno, inapropiado o poco eficaz.
- Esta ausencia de un buen sistema de control, hace que muchas veces ante cambios en el mercado, se reaccione tarde.
- Existe falta de complementación entre lo enunciado en la Misión y la Visión contrastado esto con lo que fácticamente se realiza.
- La empresa no esta “atacando” algunos de los segmentos de mayor crecimiento o con perspectivas de él, tales como el turismo y el sector bancario.

En lo que respecta a la “*estrategia competitiva*”<sup>37</sup>, la empresa ha decidido formalizar los mecanismos conducentes a protocolizar la misma, optando por la **estrategia** de diferenciación, mediante la cual pueden identificarse como puntos sobresalientes los siguientes:

- Atención personalizada a los clientes: esta actitud es muy valorada y le da a la empresa una ventaja muy importante en la tarea de retención.
- Personal capacitado: Staff preparado para afrontar y dar respuestas adecuadas a las necesidades e inquietudes que se presentan.

---

<sup>37</sup> Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, Ed. CECSA, Año 1999. 26 Reimpresión.

- Infraestructura y recursos materiales necesarios para cumplir sus objetivos: Es destacable mencionar que aparte de contar con una moderna y adecuada estructura física, la empresa cuenta con una *cámara gessel de importantes dimensiones, con el equipamiento necesario y suficiente como para simular estudios y análisis de campo. Es de destacar que en la ciudad de Córdoba hay sólo 2.*
- Generar una comunicación efectiva y eficiente hacia los clientes actuales y potenciales, que marque como valor agregado a la satisfacción de las expectativas de los mismos, una característica distintiva que involucre a la sociedad toda, con actividades que la identifiquen, como p. ej. la ya tradicional “*Maratón del Sanatorio Allende*”, o el “*Padrinazgo de la marca Drean® al Cotolengo Don Orione*”.

Internamente en la empresa, se decidió que la estrategia de diferenciación debe basarse en una relación personal con los clientes, con criterios éticos, estéticos y de eficiencia que marquen un distinguo con la competencia, sistematizando acciones que fortalezcan esta interrelación. En este sentido también se procura mantener un excelente vínculo con proveedores y competidores, lo cual queda patentizado con la efectiva realización de amenas reuniones sociales con estos (Asados que son casi una tradición en el medio) en donde se comparten momentos agradables que ayudan a trabar lazos y tender puentes que van más allá de lo estrictamente comercial, actitud esta que es valorada y reconocida.

En cuanto a la atención personalizada y al seguimiento de los procesos intra y extra organizacionales por parte de la cúpula directiva; valga mencionar que es nada más y nada menos que la continuidad de la impronta dejada por su dueño – fundador, y que hace a la historia misma de la empresa.

Es oportuno mencionar el componente ético que debe tener implícita toda estrategia, ya que “una estrategia no satisface este requisito solo porque conlleve acciones legales, para alcanzar el criterio de la eticidad. Una estrategia debe implicar acciones que pasen un escrutinio moral y sean superiores, en el sentido de no ser ambiguas, inescrupulosas o innecesariamente perjudiciales para el ambiente”<sup>38</sup>.

En el caso bajo análisis, puede decirse que Gurdulich impone determinados lineamientos que promueven la integridad y el compromiso ético para todos los empleados de la organización, buscando con este tipo de conductas alcanzar el éxito empresario sin olvidar la impronta de responsabilidad, eficiencia y efectividad legada por su dueño – fundador, para lo cual la empresa ha establecido una serie de normas o pautas tendientes al cumplimiento de este comportamiento, pudiendo mencionar al respecto que se la ha estructurado bajo las siguientes premisas:

- a- Respeto y apego a un código de conducta que involucra a la totalidad del personal en todos los niveles.
- b Cero tolerancias ante la violación o incumplimiento de estos códigos.
- c- Evitar la presión para cumplir con metas de rendimiento no realistas.
- d- Descripción de trabajos formales o informales debidamente comunicados a los empleados, definiendo las responsabilidades correspondientes.
- e- Impulsar y analizar los conocimientos y destrezas necesarias para la realización de trabajos, particularmente en el área de la tecnología de la información, habida cuenta su crucial importancia en la actividad publicitaria y lo vertiginoso de los cambios.
- f- Aplicar las medidas correctivas de acuerdo al grado de las faltas.

---

<sup>38</sup> Administración Estratégica, Teoría y Casos 15 Ed. Thompson, Strickland y Gamble, Ed. Mc Graw Hill

Debe ser mencionado que el sector se encuentra en un momento de expansión, mostrando altos índices de crecimiento, fundamentalmente en rubros como el turismo.

En el contexto actual y de las consultas realizadas con conocedores del mercado publicitario local, a pesar de la crisis actual, ven posibilidades de que este crecimiento continúe, quizás a tasas menores que las vistas hasta la fecha.

Por ultimo y tal como fuera mencionado al comienzo de este trabajo, no puede dejar de mencionarse aunque más no sea someramente, a la particular situación de transición que vive la empresa, habida cuenta del fallecimiento de su dueño y fundador. Este acontecimiento desnuda con crudeza el tránsito entre dos modelos de gestión, uno personalista y otro de tipo participativo, haciendo cierto aquello de sacar provecho de las crisis transformándolas en oportunidades.

Por todo lo mencionado anteriormente se considera como la herramienta de control de gestión que más se acomoda a la realidad y a las necesidades de la organización bajo análisis, un “Cuadro de Mando Integral”, por lo que se procederá ahora a describir qué se entiende por éste, su estructura, diferentes tipos genéricos , características, diferentes perspectivas e indicadores.

## **PARTE CUARTA: PLANTEO DE TABLERO DE CONTROL OPERATIVO Y SUS RESPECTIVAS PERSPECTIVAS.**

---

### **1. JUSTIFICACIÓN PARA LA ELECCIÓN DE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS E INDICADORES.**

Luego de mantener sucesivas reuniones y entrevistas con los distintos estamentos de la Organización bajo análisis (Directivos y personal), surgió el tipo de información necesaria para la correcta Toma de Decisiones y el logro tanto de los objetivos Organizacionales como de cada uno de los miembros de ésta.

Es dable en este punto mencionar que también será de utilidad para lograr **DEFINIR** correctamente los objetivos empresariales, lograr que **MISIÓN** y **VISIÓN**, sean objetivos compatibles y complementarios en el logro del éxito empresario.

Las distintas perspectivas permitirán estructurar la información y facilitar su medición y análisis, lo cual facilitará conocer distintos datos como por ej. grado de satisfacción de los clientes tanto internos como externos), calidad en la prestación de los servicios, productividad de cada uno de los departamentos, utilización de recursos, etc.

Vale también mencionar que esta herramienta, cual es un Cuadro de Mando Integral, permitirá a la Dirección de la organización administrar sus recursos pensando no sólo en el Corto Plazo, sino teniendo muy en consideración el Largo Plazo, ya que al combinar indicadores financieros y no financieros brindará la posibilidad de adelantar tendencias y diagramar una política estratégica proactiva y aportará un método estructurado para seleccionar los indicadores más relevantes para la dirección de la Empresa.

Los indicadores que darán la información para alimentar el Cuadro de Mando se estructura sobre 4 perspectivas que es dable recordar son:

- 1- *Perspectiva Económico Financiera*
- 2- *Perspectiva del Cliente y el Mercado*
- 3- *Perspectiva de los RRHH*
- 4- *Perspectiva de Investigación y Desarrollo*

*Sólo con una clara concepción de la interrelación entre estas, se tendrá la posibilidad de contar con una administración eficaz y eficiente, que permita implementar campañas específicas acotadas a determinado/s producto/s o servicio/s en los tiempos precisos, con el personal apropiado y según la demanda que se estime pertinente, dando plena satisfacción a los clientes*

*Es oportuno destacar en este punto, que con este trabajo se intenta resaltar los indicadores más relevantes para la Organización bajo análisis, posibilitando a través de los mismos, obtener la información suficiente y pertinente al momento de la Toma de Decisiones. Al respecto, no es necesario establecer una gran cantidad de indicadores, ya que el número por si mismo no ayudará con lo mencionado anteriormente, sino que muy por el contrario, actuaría como obstáculo en la búsqueda y utilización de una herramienta que se presume ágil, moderna y eficiente, en el proceso de toma de decisiones.*

## 2. ELECCIÓN DE LOS FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.

Los Factores Críticos de Éxito (F.C.E.) que han sido identificados luego de mantener diversas entrevistas y charlas con los Directivos y Personal de la empresa, son los siguientes:

- Buena relación con los clientes – Relación personalizada.
- Capacidad de la Organización de generar nuevos contactos.
- Fidelidad de los Clientes.
- Puntualidad en la entrega de los trabajos
- Conformidad de los clientes.
- Baja tasa de rechazo de trabajos.
- Bajo o nulo nivel de Endeudamiento.

Se procederá en este punto al desarrollo de los INDICADORES correspondientes a cada una de las distintas perspectivas, indicando para cada uno:

- *QUE MIDE*
- *QUE INDICA SU RESULTADO*
- *RESPONSABLES DE PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ESTE INDICADOR*

## 3. DETERMINACION DE INDICADORES PARA LA ACTIVIDAD PUBLICITARIA

Planteado el interrogante y la necesidad de contar con indicadores de gestión específicos para el segmento comercial publicitario, y en ausencia de bibliografía que puntualmente orientara al respecto, se procedió a consultar a referentes de Agencias de Publicidad del medio, con el fin de que, apelando a su experiencia, pudiera determinarse a

cuales consideran como mas ajustados a las necesidades de esta actividad.

Las personas consultadas fueron:

- Fermín Pilotto, Director de cuentas Marcas y Mercados – Clientes: Cliba, Batistella.
- Matías Salas, Socio Director One 360 – Clientes: La Voz del Interior, La Chacra, Club El Tala.
- Fernando Medeot, Director General Rombo Velox – Clientes: Tarjeta Naranja, Cadena 3, Aupesa.
- Germán Casado, Director de Planning (DM3) – Clientes: Maipú, Setur, Julia Saúl.

Como resultado de las consultas efectuadas, todos los entrevistados fueron contestes al momento de expedirse en cuanto a la dificultad de encontrar indicadores específicos de la actividad publicitaria. Sin embargo y en la necesidad de contar con herramientas adecuadas y apropiadas para la correcta planificación de una campaña, la información obtenida se ordenó en una escala, identificando los puntos más significativos a tener en cuenta, la que se puede mencionar de la siguiente manera:

- a- En un consenso general quedó plasmado como prioritario, que se debe conocer cual es el producto o servicio a comunicar, sus características, performance y formato.
- b- En segundo lugar debe determinarse el *target* o segmento al que apunta el producto a promocionar.
- c- El objetivo comunicacional (atributo) ocupa el tercer lugar, ya que según sea mantenimiento o lanzamiento, es de suma importancia tenerlo en cuenta, habida cuenta que condiciona el siguiente paso.
- d- Definición del medio mas idóneo para comunicarlo (TV, Radio, Grafica, Eventos, etc.)

- e- Finalmente corresponde establecer el lenguaje con el que se espera llegar al segmento objetivo (creatividad).

Existe además un análisis post campaña, el cual se realiza mediante encuestas, entre las que se destaca el telemarketing, cuyo objetivo es medir el reconocimiento de la marca objeto de la campaña, p. ej., haciendo un análisis del *rating*, y midiendo de esta manera el impacto efectivo de la misma en el segmento definido, utilizando software especializado, como p. ej el “Tom Micro” de IBOPE, Empresa dedicada a las mediciones de *Rating* en la Rep. Arg.

## **PERSPECTIVA ECONOMICO – FINANCIERA**

### **1. Total Cobranzas / Facturación Total**

Este indicador mide la eficiencia en las cobranzas (Proporción de lo facturado que se llega a percibir).

El resultado ideal de este indicador debería ser 1. Toda vez que este resultado difiera de 1, deberá siempre tender a este resultado. Mientras mas próximo se encuentre a 1, nos mostrará una mejor gestión en las cobranzas.

Cualquier incremento en este indicador significará una mejora en las cobranzas.

El área responsable de proporcionar la información necesaria para este indicador es la Gerencia de Administración.

Este indicador se controlará trimestralmente.

### **2. Beneficio Neto / Recursos Propios**

Mediante este indicador podremos medir la eficiencia con la que la Empresa emplea o utiliza el Capital de los propietarios y estima las ganancias respecto del capital propio.

Cualquier incremento en el resultado de este índice nos mostrará una mejor utilización de los recursos propios en pos de la obtención de resultados.

Para este indicador, la responsable de “alimentarlo” será el área contable (En el caso de la Organización bajo análisis, esta función está a cargo de un estudio contable, que en el Organigrama está representado como un área de Staff).

Creemos que el período de control adecuado para este ratio es anual.

### **3. Cobranzas Netas del Mes / Facturación del Mes**

Este indicador, al igual que el mencionado en primer lugar, mide la eficiencia en las cobranzas, en este caso mensual, por lo que el área encargada de proporcionar la información para mantener este indicador será la Gerencia de administración y el período de control, para este caso, es mensual.

Al igual que lo mencionado en el primer indicador, cualquier incremento nos mostrará una mejora en la gestión de las cobranzas.

### **4. Ingresos por pautas (por soporte) / Facturación Total**

Por “soporte” se entiende a cada uno de los medios en los que la empresa coloca sus trabajos (o bien los de sus clientes); entre estos soportes se pueden mencionar: televisión, radio, grafica, internet, producción propia.

Con este ratio se puede observar la proporción de ingresos que provienen de cada uno de los distintos soportes que utiliza la empresa.

El control propuesto es anual y el área encargada de alimentarlo es administración.

## 5. Facturación (por rubro) / Facturación Total

Por “rubro” se entiende a cada uno de los sectores económicos de los que provienen los principales clientes de la empresa. Por ej: salud, retail, industria, construcción, bebidas, medios de comunicación e inmobiliario.

Este indicador facilitará el análisis respecto de la facturación discriminada en cada uno de los sectores a los que atiende la empresa.

Los sectores a los que primordialmente atiende la empresa son: Salud, Retail, Industria, Construcción, Bebidas, Medios de comunicación e Inmobiliario.

El control debe ser realizado, al igual que el anteriormente expuesto, anualmente y las áreas encargadas de su mantenimiento, son administración y cuentas.

## 6. Incidencia de la compra de medios en la confección del presupuesto

A través de este indicador será posible ver la incidencia que tiene en la confección del presupuesto, la compra de medios, pudiendo ser calculado de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cto. del segundo o cm}^2 \times Q}{\text{Presupuesto total}}$$

### **PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES Y EL MERCADO**

#### 1. Facturación Propia / Facturación Total del Mercado

Ante todo debemos aclarar que la **Facturación Total del Mercado** fue estimada según fuentes consultadas (AAAP, de otras

organizaciones y medios de comunicación) para el año 2006 fue de aproximadamente \$120.000.000.

Según información consultada, el mercado publicitario en el año 2007 para la provincia de Córdoba fue estimado en \$150.000.000<sup>39</sup>.

Ahora bien, en lo que respecta al indicador mencionado precedentemente, podemos decir que nos da una idea de la participación de la Empresa en el mercado (***Cuota de Mercado***), medido esto por la facturación.

Cualquier incremento en este indicador nos mostrará un crecimiento en la participación de la empresa en el mercado.

El periodo de control que estimamos conveniente para este indicador es Anual y el área encargada de proveerlo de información es la Gerencia de Administración.

## **2. Q Clientes Nuevos / Q Clientes Actuales**

Este indicador nos muestra la evolución que sufre la cartera de clientes para un periodo de tiempo determinado.

Un incremento o un decremento en el resultado de este ratio, nos mostrará un crecimiento o no en la cartera de clientes de la Empresa.

En este caso el periodo de control que creemos conveniente es semestral, y el área que debe suministrarle información para su mantenimiento es la Gerencia Comercial.

## **3. Facturación Total / Q Clientes**

Con este ratio podemos medir la facturación promedio por cliente.

Este quizá no sea un indicador del todo relevante por sus resultados “directos”, sino que deja translucir la dependencia o no

---

<sup>39</sup> Estudio realizado por Infoxcel, consultora de medios, Año 2007.

de la empresa a uno o varios clientes, los que pueden representar una gran porción de la facturación Total de la Empresa.

Según información relevada a través de charlas con los directivos de la propia organización bajo análisis y con gente conocedora del mercado, nos comentaron que en la gran mayoría de las empresas del rubro se da la existencia de uno o pocos clientes que representan una gran parte de la facturación de las mismas.

#### **4. Facturación del Cliente más pequeño / Facturación del Cliente más grande**

En este caso, nos permite conocer cuantos clientes pequeños necesito para alcanzar o igualar la facturación que representa un cliente de los denominados grandes.

Un incremento en este indicador representará una menor dependencia respecto a la facturación del cliente más grande. Se comparará con lo que la Dirección fije como estándar.

En este caso el período de control propuesto es anual y el área encargada de alimentar este indicador es la Gerencia Comercial.

#### **5. Reclamos por demoras en la Entrega de los Trabajos / Q total de trabajos efectuados**

Nos permite observar la proporción de los trabajos con algún tipo de demora o retraso respecto de la cantidad de trabajos realizados. Cualquier variación en el resultado de este ratio implicará un aumento o disminución en los reclamos por demoras respecto de los trabajos efectuados. Se deberá comparar con el objetivo que fije la Empresa como aceptable.

El período de control que proponemos para este ratio es bimensual, y las áreas encargadas de proporcionar la información necesaria para su mantenimiento serian la Comercial y Arte.

## **6. Q trabajos (n) / Q trabajos (n-1)**

Mediante este ratio podremos medir la evolución en la cantidad de trabajos realizados respecto a igual periodo anterior.

También podemos calcular este indicador por cliente.

Un crecimiento en el resultado de este indicador nos mostrará un incremento en la cantidad de trabajos realizados respecto al periodo anterior.

El periodo de control para este indicador es anual y el área encargada de suministrarle información es la Gerencia Comercial.

## **7. Q clientes obtenidos (distintos medios) / Q total de nuevos clientes**

Con este indicador será posible ver cual es la modalidad mas utilizada por la empresa para la captación de nuevos clientes.

Se pudieron identificar principalmente 3 modalidades, a saber: Referencia de otros clientes, concurso y/o contratación directa del cliente.

El área destinada a mantener este indicador será la de Cuentas.

## **8. Inversión Cliente X / Segmento Objetivo (costo por contacto)**

Mediante este indicador, será factible medir, previo a entregarle al cliente la planificación de la campaña solicitada, cuánto será el costo por contacto (para llegar a su segmento objetivo).

Para la estimación del segmento objetivo se toman como referencia datos socioeconómicos, etéreos y actitudinales. Estos datos, fundamentalmente los socioeconómicos y etéreos surgen de la información censal. Luego, del análisis de estos datos, se puede estimar y cuantificar este segmento objetivo.

## **9. Exposición Mediática**

Este indicador servirá para realizar análisis cuanti – cualitativos, respecto de la exposición mediática del producto, servicio o marca contratado. De esta manera se podrá efectuar una estimación del impacto de las acciones de la empresa.

Por ej.: - ***Q de cm<sup>2</sup> de exposición de la marca, producto o servicio en medios gráficos.***

- ***Q segundos de exposición de la marca, producto o servicio en medios audiovisuales.***

También es factible comparar estos valores con los de la competencia, por ej.:

- ***Q de cm<sup>2</sup> de exposición en medios gráficos vs Q cm<sup>2</sup> de exposición de la competencia.***

- ***Q de segundos de exposición en medios audiovisuales vs Q de segundos de exposición de la competencia.***

### ***PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.***

#### **1. Días de Ausentismo por Enfermedad (n) / Días de Ausentismo (n-1)**

A través de este indicador podemos evaluar la evolución del ausentismo (por enfermedades) en un periodo respecto del anterior.

Un incremento en este indicador nos da como resultado un aumento en la cantidad de días laborables no trabajados (a causa de enfermedades) y por ende un aumento en la relación de costo de la mano de obra.

El periodo de control que estimamos más apropiado para este indicador es bimestral.

El área encargada de su control deberá la ser la Gerencia de Administración.

## **2. Días de Ausentismo / Q. de empleados**

Este indicador nos permite observar en promedio cuantos días se ausenta el personal por diversos motivos (enfermedades y otras causas).

Puede ser de gran utilidad al momento de fijar incentivos por presentismo.

Un incremento en este indicador derivará en un mayor nivel de ausentismo.

El control deberá ser anual y se contrastará con el del periodo anterior, a fin de poder proyectar al comienzo de cada ejercicio los incentivos.

## **3. Días de ausentismo / Días laborables**

En este caso nos permite saber en promedio cuántos días se ausentara el personal de la organización.

Al igual que el anterior será de utilidad a fin de fijar incentivos por presentismo.

El control será anual, y también se comparará con el del período anterior.

## **4. Incentivos Otorgados (n) / Total de Remuneraciones Brutas**

Nos muestra la relación entre la cantidad de dinero erogado en concepto de incentivos respecto de la totalidad de las remuneraciones brutas (para un periodo de tiempo determinado).

Cualquier incremento en este indicador implica una mayor cantidad de dinero destinado al pago de incentivos al personal.

El periodo de control propuesto para este indicador es anual, el área que deberá encargarse de su control será la gerencia de administración.

Vale la pena aclarar en este punto lo que consideramos como incentivo; esto es, toda retribución distinta del importe fijo mensual pactado por el empleador en contraprestación por el tiempo dispuesto por el empleado.

#### **5. Q de personal con estudios terciarios o Univ. / Q total de personal**

Con este ratio será factible ver qué proporción de la plantilla de personal tiene estudios terciarios o universitarios (o está cursando éstos).

Este dará información vital respecto de la formación de personal y así poder tomar medidas para fomentar esto.

El área encargada de alimentar a este indicador, es la de administración.

#### **6. (Cto. Hs. Hombre x Q hs. Hombre) / Presupuesto de “producción”**

Este indicador permite observar la incidencia dentro del presupuesto de producción (se entiende por “Presupuesto de producción al costo estimado para el desarrollo de un trabajo, previo a entregárselo al cliente), del costo del recurso humano, el cual se calcula multiplicando el salario del personal (costo unitario) la Q de hs. que efectivamente se estima trabaja mensualmente.

## ***PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.***

### **1. Inversiones en Nuevas Tecnologías / Total de Ingresos**

Este indicador nos muestra la proporción que las inversiones en nuevas tecnologías representan dentro del total de ingresos en un periodo determinado.

Un incremento en este indicador nos permite observar, que se está destinando una mayor cantidad de recursos en inversiones en tecnología respecto del total de ingresos.

### **2. Inversiones (n) / Inversiones (n-1)**

Este indicador nos proporciona una visión respecto de la evolución del monto que se destina a inversiones respecto de un periodo anterior.

Todo incremento en este indicador implicará que se ha destinado una mayor cantidad de dinero a inversiones.

El periodo de control que proponemos es anual.

### **3. Fecha de salida estimada / Fecha de salida real**

Este indicador servirá para controlar la eficiencia en la publicación o salida de un trabajo.

En el caso de constatarse la reiteración de una demora en la publicación o salida de una pauta, este ratio permitirá tomar las medidas correctivas necesarias a fin de que esta situación no se vuelva a repetir.

El control debe realizarse mensualmente, con todos los trabajos.

### **4. Control de Resultados post campaña**

Permite medir el reconocimiento de la marca del producto o servicio objeto del trabajo de la organización. Esto se realiza por medio de encuestas o acciones de telemarketing.

En este caso, la empresa antes del lanzamiento de una nueva campaña, evalúa el reconocimiento o posicionamiento de la marca con las herramientas antes mencionadas, para luego efectuar la comparación con los resultados esperados por la acción de la empresa.

Puede ser medido como sigue:

Reconocimiento post campaña / Reconocimiento previo a la campaña

## 5. Efectividad de la planificación de medios

Esto se realiza a través de un software especializado (Tom Micro de IBOPE) por medio del cual puede medirse cual fue el alcance real sobre el *target* definido.

Cuando se realiza la planificación de medios, se estima la cantidad de contactos sobre un promedio de ratings o tirada de ejemplares. Con este sistema se efectúa el cálculo del impacto real por cada salida, tomando como base los ratings o tirada real efectuada por los medios, por lo que el indicador propuesto quedaría conformado de la siguiente manera:

Contactos estimados en la planificación vs. Contactos realmente alcanzados.

## 6. Control del cumplimiento de pautas

Mediante este indicador se podrá apreciar y controlar el cumplimiento de las pautas contratadas, discriminándolas por medio.

Puede ser medido de la siguiente manera:

Pautas efectivamente publicadas / Pautas contratadas

El control propuesto para este indicador es trimestral y al área encargada de su mantenimiento será la de medios.

#### **4. UTILIZACION DE LOS INDICADORES Y EL TABLERO DE CONTROL OPERATIVO PROPUESTO.**

Los indicadores propuestos para las 4 (cuatro) perspectivas se organizarán como se describe a continuación:

En primer lugar, la **Perspectiva Económica Financiera**<sup>40</sup>, ya que a través de los indicadores que la conforman, se podrá conocer la situación económica financiera por la que esta atravesando la empresa (eficiencia en las cobranzas, proporción de lo facturado que realmente se percibe, eficiencia en utilización del capital propio, relación entre la facturación total y la de equilibrio y cuota de mercado).

En este caso ayudaremos mediante los indicadores propuestos a facilitar el proceso de Toma de Decisiones, al presentar a la Dirección información sintetizada y sistematizada respecto de información clave de la situación económica y financiera de la Empresa.

Luego, la **Perspectiva de los Clientes y el Mercado**, la que nos permitirá ver la participación relativa de la empresa en el mercado (Cuota de Mercado) y la percepción que tienen los clientes respecto del servicio prestado por la empresa, medido ésto por la cantidad de reclamos recibidos y la evolución en la cantidad de trabajos realizados. También mediante los indicadores propuestos para esta perspectiva podremos observar la evolución de la cartera de clientes (Crecimiento), la facturación promedio por cliente y la relación existente entre la facturación de los clientes más pequeños y los más grandes.

<sup>40</sup> ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES – Enrique Fowler Newton – Ediciones Macchi – Argentina 1997.

Los indicadores propuestos en esta perspectiva ayudaran en la elaboración de los planes tendientes a mejorar la participación de la empresa en el mercado y también a fin de mejorar la relación con los clientes.

En tercer lugar tenemos la **Perspectiva de los Recursos Humanos**, la cual mediante los indicadores propuestos precedentemente nos dejará ver todo lo referente al ausentismo (su evolución, días promedio de ausentismo por empleado, días de ausentismo vs. días laborables) y también la relación existente entre los incentivos otorgados y las remuneraciones brutas.

Finalmente, y en cuarto lugar podemos observar la **Perspectiva de Investigación y Desarrollo**, la que nos permitirá ver con claridad la evolución en las inversiones en nuevas tecnologías y la proporción de inversiones respecto de los ingresos.

**Modelo Propuesto para la presentación de la Información - Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	INDICADOR	COMO SE CALCULA?	QUE SIGNIFICA	RDO.	VALOR OBJETIVO	VAR. RESPECTO DEL OBJETIVO	
ECONOMICA - FINANCIERA	EFICIENCIA EN LAS COBRANZAS	Total Cobranzas / Facturación Total	Mientras el Rdo este más próximo a 1, indicara una mejor gestion en las cobranzas.	0,889	1	-0,11	
	EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS PROPIOS	Beneficio Neto / Recursos Propios	Un incremento en el resultado proporcionado por este índice nos mostrará una mejor utilización de los recursos de la empresa.	0,561	1	-\$ 0,44	
	PARTICIPACION EN LOS INGRESOS (POR SOPORTE)	Ingresos por Pautas en TV / Facturación Total			0,600	0,6	0,00
		Ingresos por Pautas en Radio / Facturación Total		Nos mostrara que proporcion de los ingresos provienen de los distintos soportes utilizados.	0,100	0,1	0,00
		Ingresos por Pautas en Grafica / Facturación Total			0,200	0,2	0,00
		Ingresos por Pautas "Varios" / Facturación Total			0,100	0,1	0,00
	FACTURACION POR RUBRO O SECTOR	Facturación Salud / Facturación Total			0,171	0,18	-0,01
		Facturación Retail / Facturación Total			0,017	0,05	-0,03
		Facturación Industria / Facturación Total		Este indicador permitira ver como esta "repartida" la facturación en los distintos segmentos de clientes a los que atiende la empresa.	0,641	0,67	-0,03
		Facturación Construcción / Facturación Total			0,068	0,075	-0,01
		Facturación Bebidas / Facturación Total			0,034	0,03	0,00
		Facturación Medios de Comunicación / Facturación Total			0,017	0,03	-0,01
	INC. DE LA CPRA. DE MEDIOS EN EL PRESUT. TOTAL	Facturación Inmobiliario / Facturación Total			0,051	0,1	-0,05
		Cto. del segundo (TV) x Q. / Presupuesto Total (*)			0,210	0,2	0,01
		Cto. del segundo (Radio) x Q. / Presupuesto Total (*)		Mide la incidencia que tiene en el presupuesto la compra de Medios (Graficos o Audiovisuales)	0,079	0,08	-0,001
			Cto. del cm2 x G. / Presupuesto Total (*)		0,056	0,06	-0,0040032

(\*) Valores calculados sobre una campaña particular con un presupuesto de \$200.000



**Modelo Propuesto para la presentación de la Información - Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	INDICADOR	COMO SE CALCULA?	QUE SIGNIFICA	RDO.	VALOR OBJETIVO	VAR. RESPECTO DEL OBJETIVO	
DE LOS CLIENTES Y EL MERCADO	CUOTA DE MERCADO	Facturación Propia / Facturación Total de Mercado	Un crecimiento en el resultado aportado por este ratio dejara ver un incremento en la participación del mercado.	0,039	0,04	-0,00	
	EVOLUCION DE LA CARTERA DE CLIENTES	Q Clientes Nuevos / Q Clientes Actuales	Cualquier variación mostrara un cambio en la misma dirección en la cartera de clientes	0,25	0,30	-0,05	
	FACTURACION PROMEDIO POR CLIENTE	Facturación Total / Cantidad Total de Clientes	Proporciona información respecto de la facturación promedio por cliente.	\$ 182.812,50	\$ 187.000,00	\$ -4.187,50	
	RELACION E/CLIENTES PEQUEÑOS Y GRANDES	Facturación Cliente mas pequeño / Facturación Cliente mas Grande	Permite conocer la relación existente entre la facturación de un cliente pequeño respecto de uno grande.	0,01	0,01	-0,00	
	EVOLUCION EN LA CANTIDAD DE TRABAJOS REALIZADOS	Q de Trabajos Realizados (n) / Q Trabajos Realizados (n-1)	Permite ver el crecimiento o no en la cantidad de trabajos realizados respecto del periodo anterior.	1,03	1,10	-0,07	
	RECLAMOS POR DEMORAS EN LA ENTREGA DE TRABAJOS	Reclamos por Demoras / Q Total de Trabajos	Indica la proporción de trabajos que se entregan con algún tipo de demora.	0,00	0,00	0,00	
	OBTENCIÓN DE CLIENTES		Q Clientes Obtenidos x Referencia / Q Total de Nvos. Clientes	Este indicador permite ver de manera rápida cual es la modalidad que más utiliza la empresa para la captación de nuevos clientes.	0,38	0,35	0,03
			Q Clientes Obtenidos x Concurso / Q Total de Nvos. Clientes		0,00	0,13	-0,13
			Q Clientes Obtenidos x Contratación Directa / Q Total de Nvos. Clientes		0,63	0,75	-0,13
	COSTO POR CONTACTO	Inv. Cliente X / Segmento Objetivo (*)	Muestra el costo por contacto de la campaña	10	10	0	

(\*) Valores calculados en base a una campaña con un presupuesto de \$200.000

**Modelo Propuesto para la presentación de la Información - Cuadro de Mando Integral**

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>INDICADOR</u>	<u>COMO SE CALCULA?</u>	<u>QUE SIGNIFICA</u>	<u>RDO.</u>	<u>VALOR OBJETIVO</u>	<u>VAR. RESPECTO DEL OBJETIVO</u>	
<b>DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	EVOLUCION DEL AUSENTISMO	Dias de Ausentismo (n) / Dias de Ausentismo por enfermedad	Cualquier variación permitirá ver la evolución del ausentismo por enfermedad.	0,9333	0,80	0,13	
	DIAS PROMEDIO DE AUSENTISMO POR EMPLEADO	Dias de Ausentismo / Q de Empleados	Permite ver en promedio cuantos días se ausenta el personal.	1,4000	1,00	0,40	
	DIAS DE AUSENTISMO VS DIAS LABORABLES	Dias de Ausentismo / Dias Laborables	Muestra la relación entre días de ausentismo y días laborables.	0,1167	0,10	0,02	
	INCENTIVOS OTORGADOS VS REMUNERACIONES BRUTAS	Incentivos Otorgados (n) / Total Remuneraciones Brutas (n-1)	Muestra la relación que existe entre lo erogado en concepto de incentivos y las remuneraciones brutas.	0,0500	0,07	-0,02	
	FORMACION DEL PERSONAL	Q de Personal con Edbios, Tercarios o Universitarios/ Q de Personal	Permite observar que proporción de la plantilla del personal cuenta con estudios.	0,7000	1,00	-\$ 0,30	
	INCIDENCIA EN EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION DE LA IMO	(Cto. Hs. Hombre x Q hs. Hombre) / Presupuesto de "producción	Muestra la incidencia que tiene la IMO en la confección del presupuesto de Producción.	0,1176	0,10	0,017647059	
	(*) Valores calculados en base a una campaña con un presupuesto de producción de \$170.000						

**Modelo Propuesto para la presentación de la Información - Cuadro de Mando Integral**

PERSPECTIVA	INDICADOR	COMO SE CALCULA?	QUE SIGNIFICA	RDO.	VALOR OBJETIVO	VAR. RESPECTO DEL OBJETIVO	
INVESTIGACION Y DESARROLLO	PROPORCION DE INVERSIONES VS INGRESOS	Inv. En Nvas. Tecnologias / Total de Ingresos	Muestra la relacion que existe entre inversiones en tecnologias respecto de los ingresos	0,00359	0,005	-0,0014	
	EVOLUCION DE LAS INVERSIONES	Inversiones (n) / Inversiones (n-1)	Permite observar la evolucion en las inversiones respecto de un periodo anterior	0,66667	1	-0,33333	
	EFICINECIA EN LA PUBLICACION DE LOS TRABAJOS	Fecha de salida estimada / Fecha de salida real	Permite observar la eficiencia al momento de la publicacion de los trabajos.	0,90909	1	-0,090909	
	EFFECTIVIDAD DE LA PLANIFICACION DE MEDIOS	Contactos estimados en la planificación / Contactos realmente alcanzados	Muestra el impacto real de la planificación de medios hecha al cliente.	1,15	1	0,1500	
		Pautas efectivamente publicadas (TV) / Pautas contratadas		1	1	0,0000	
	CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE PAUTAS	Pautas efectivamente publicadas (Radio) / Pautas contratadas	Muestra el cumplimiento en la publicacion de pautas (discriminada por medio).	0,98	1	-0,0200	
		Pautas efectivamente publicadas (Escrito) / Pautas contratadas		0,98077	1	-0,0192	

## **5. IMPLEMENTACION – PLAN DE ACCION**

A fin de poder implementar este Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral creemos necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Crear una base de datos de clientes “completa”, que contenga además de los datos básicos (Nombre, Dirección, Teléfono, E-mail, etc.) todo lo relativo a su historia como cliente de la organización, a saber: cantidad de trabajos efectuados, formas y cumplimiento en los pagos, complejidad de los encargos, tiempo de demora en la entrega de los mismos, niveles de satisfacción e insatisfacción, fidelización, etc., sugiriendo además la realización de alguna clase de encuesta o auditoría, a fin de poder evaluar con mayor exactitud, la conformidad o no del cliente respecto al trabajo realizado.
- Mantener bajo la orbita de los ejecutivos de venta, esta base de Datos permanentemente actualizada, que efectuará reportes de manera periódica y regular al directorio de la empresa, habida cuenta que es una herramienta de seguimiento fundamental para evaluar la marcha de la Organización.
- Controlar los INPUTS para cada uno de los indicadores, según el periodo de control recomendado para cada uno de ellos.
- Determinar orgánicamente, que los responsables de cada área son quienes deben de mantener actualizados los indicadores propuestos, a fin de poder contar con un Tablero de Comando adecuado y adaptado a la realidad.
- Generar a través del Tablero de Comando, un fluido y permanente Feed - Back entre la Dirección y los estamentos intermedios, que permita efectuar un correcto diagnóstico de la situación y determinar cualquier giro en la orientación empresarial, como así también corregir y/o tomar las decisiones adecuadas para el logro de los objetivos deseados.

## CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES

---

Luego de haber expuesto y fundamentado la necesidad de diseñar, desarrollar e implementar un CMI en la **Empresa Gurdulich Publicidad y Marketing** consideramos necesario a manera de conclusión, puntualizar diferentes cursos de acción que estimamos permitirán eficientizar los estándares de actuación de la organización de marras, aunque bien vale remarcar que a lo largo del presente trabajo varias de las medidas que más abajo se detallan ya fueron puestas en marcha en el transcurso del mismo y cuyos beneficios son explícitamente reconocidos por los directivos de la misma.

- a) Con un CMI desarrollado al efecto, se podrá entre otras cosas advertir con crudeza respecto a la posibilidad de minimizar el impacto de la estacionalidad en la facturación utilizando la información sistematizada a través del CMI se podrán adoptar medidas no convencionales e innovadoras, como la de hacer campañas extra o paradójales (en la jerga de la publicidad), para posicionarse a contra ciclo, lo que permitirá un mejor posicionamiento en el medio y también tener ingresos habitualmente no esperables.
- b) De los datos obtenidos durante el desarrollo del CMI específico para la empresa, surgió con claridad la gran dependencia que tanto ésta, como en general el sector publicidad, tiene de los grandes clientes. Al analizar la información que del análisis correspondiente se desprendía, surgió la alternativa de incentivar la mayor participación de los denominados clientes “pequeños o chicos”, como manera de disminuir la dependencia de unos pocos clientes grandes. Esta decisión exigiría abrir un espectro que hasta el momento es poco explotado por la mayoría de las empresas del ramo, y en el convencimiento de que el actual mundo de los negocios es más de primeros que de mejores; entendemos que incursionar con campañas de Publicidad y Marketing en el segmento de los pequeños negocios permitirá abrir un espectro

de posibilidades lleno de sorpresas, y si a lo anterior le sumamos la ventaja de contar con un CMI adecuado, en el corto plazo se vera la conveniencia o no de continuar en el mencionado segmento.

- c) Tomar en debida consideración la transición generacional que está atravesando la organización debido a la súbita e inesperada desaparición física de su Dueño – Fundador, situación que ya fue expuesta en el presente Trabajo Final de Graduación, y que a nuestro entender la convierte en un buen momento para diseñar e implementar un CMI específico para su actividad, entendida ésta como importante herramienta de control de gestión que favorecerá el seguimiento del negocio y facilitará el proceso de Toma de Decisiones, haciéndolo más efectivo y permitiendo a los directivos de la empresa llegar a resolver satisfactoriamente las situaciones que se pudieran presentar y de las cuales puede depender el futuro de la Organización.
- d) Mediante un adecuado CMI se podrá incrementar la productividad habida cuenta que se reducirán los tiempos ociosos y se pondrá en evidencia la necesidad o no de reubicar al personal existente, expandir o achicar determinada área y en definitiva, eficientizar todos los procesos intra y extra organizacionales.
- e) Con la organización adecuadamente ordenada y controlada, se procederá a diseñar una estrategia de planificación, que permita un posicionamiento comercial de tal magnitud, que en el mediano plazo determine un aumento de la participación de la empresa en el mercado.

Resumiendo, entendemos que la implementación de un CMI como el propuesto, permitirá a la Empresa adquirir una ventaja competitiva, lo que propenderá a un mejor desenvolvimiento en el mercado.

Es dable destacar que las perspectivas e indicadores planteados serán de gran utilidad para los directivos, aportándoles información sintética y

sistematizada de una manera rápida y eficiente, lo que sin dudas facilitara el proceso de Toma de Decisiones.

De esta manera la dirección de la organización estará en condiciones de llevar a cabo las mejoras necesarias, a fin de poder dar cumplimiento a los objetivos previamente fijados y lograr el crecimiento de la organización.

Finalmente, creemos que es factible la rápida implementación de esta herramienta de control, tomando en consideración que el presente trabajo ha sido realizado interactuando e intercambiando opiniones y puntos de vista con directivos y personal de la organización, al punto de que atendiendo sus necesidades y demandas, algunas de las propuestas aquí detalladas, fueron exitosamente implementadas, destacando que por sobre todo, el presente TFG ha sido realizado con esfuerzo y la dosis necesaria de responsabilidad y conciencia como debe ser.

**BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA**

- *ADMINISTRACIÓN* – Harold Koontz y Heinz Weihrich – 10ma. Edición, Editorial Mc Graw Hill – Méjico 1995.
- *ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA* – Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika – Editorial Macchi – Argentina 1997.
- *CUADRO DE MANDO INTEGRAL* – Robert Kaplan y David Norton – 2da. Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A. – Barcelona 2002.
- *IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL* – Niles Göran Olve, Jan Ro y Magnus Wetter.
- *TABLERO DE CONTROL, organizando información para crear valor* – Alberto Ballvé – Ediciones Macchi.
- *EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN* – Francisco Blanco Illescas – Editorial Limusa – Méjico.
- *ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y EMPRESA UNIPERSONAL* – Aldo Schlemenson.
- *GERENCIA ESTRATÉGICA DE MANTENIMIENTO aplicando prospectiva y cuadro de mando integral* – Miguel Antonio Ruiz.
- *ANÁLISIS DE ESTADOS CONTABLES* – Enrique Fowler Newton – Ediciones Macchi – Argentina 1997.
- *MICROECONOMIA, Michael Parkin.* Ed. Pearson Educación, Año 1995.
- *PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS* - Burbano Jorge y Ortiz Alberto – Ed. Mc Graw Hill. Bogota. Segunda Edición.