



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO (PLAN 1990)**

SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

por:

GISELLA DIVENUTO GRAZIANI

MARÍA ELISA PACHECO ALTEZ

TUTOR: CR. CARLOS BUENO

COORDINADOR: CR. GABRIEL BARRELLA

Montevideo
URUGUAY
NOVIEMBRE 2012

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA UNA AGENCIA DE
PUBLICIDAD

Autor/es: Gisella Divenuto Graziani

María Elisa Pacheco Altez

Tutor: Cr. Carlos Bueno

Coordinador: Cr. Gabriel Barrella

Carrera: Contador Público (Plan 1990)

Cátedra: Contabilidades Especiales

Puntaje:

Tribunal: Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos infinitamente a la Universidad de la República y particularmente a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración por poner a nuestra disposición todos los recursos necesarios para nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestro tutor Cr. Carlos Bueno, y a nuestro coordinador Cr. Gabriel Barrella por habernos guiado durante este proceso, sus aportes fueron muy importantes y necesarios para la confección de este trabajo.

A los gerentes de las agencias de publicidad entrevistados: Elsa Ribeiro, Roberto Lockhart, Pablo Slinger, Juan Vernazza, Mario Esposto y Miguel Soba, por brindarnos su tiempo y conocimientos imprescindibles para enriquecer nuestro trabajo.

A nuestras familias, por el apoyo incondicional que nos han brindado a lo largo de nuestras vidas y durante la carrera, especialmente en este proceso de investigación.

A nuestros amigos y compañeros de trabajo por estar siempre con nosotras y su disponibilidad para ayudarnos en todo momento.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se enfoca fundamentalmente en analizar las necesidades de información que tiene una agencia de publicidad, y conforme a ello establecer los requerimientos que debe contemplar un sistema que sea capaz de proveerla. El mismo deberá brindar información precisa y oportuna a la gerencia, como forma de constituir una base consistente para la adecuada toma de decisiones en la operativa diaria de la empresa, y orientación para establecer los lineamientos estratégicos que le darán una posición exitosa en el mercado.

La metodología de investigación utilizada básicamente fue indagar acerca del giro del negocio y sus particularidades a través de entrevistas, búsquedas de información en internet y bibliografía variada referente al tema.

El resultado fundamental es la definición de los principales requerimientos que debe contemplar un sistema de información para una agencia de publicidad, de acuerdo con las características particulares del negocio.

DESCRIPTORES

Agencia de publicidad, publicidad, anunciante, audiencia, medios de comunicación, agencia de medios, sistema de información, información, sistema, requerimientos, metodología para el análisis y diseño de un sistema de información, sistema de información integrado, sistema de información computarizado, gestión, contabilidad, *Customer Relationship Management*, CRM, *time sheet*, servicios en proceso, *work in progress*, WIP, honorarios, costos, estado de resultados por anunciante, ratios.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	3
1.1. LA PUBLICIDAD	3
1.1.1. Definición.....	3
1.1.2. Clasificaciones de Publicidad.....	3
1.1.2.1. Clasificación de acuerdo a la audiencia a la que se dirige.....	4
1.1.2.2. Clasificación de acuerdo a lo que se está publicitando.....	4
1.1.2.3. Clasificación de acuerdo al objetivo que se pretende alcanzar....	5
1.1.2.4. Otras clasificaciones	7
1.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	7
1.3. DOS ACTORES FUNDAMENTALES: LOS ANUNCIANTES Y LA AUDIENCIA	8
1.4. LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.....	9
1.4.1. Estructura organizacional.....	10
1.4.1.1. Sistema de grupos	10
1.4.1.2. Sistema departamental.....	11
1.5. AGENCIAS DE MEDIOS.....	16
1.6. LA RELACIÓN ANUNCIANTE - AGENCIA DE PUBLICIDAD.....	18
1.7. HONORARIOS	20
1.7.1. Honorario porcentual sobre medios	20
1.7.2. Honorarios fijos o variables (también denominados “ <i>fee</i> ”)	21
1.7.3. Sistema mixto.....	23
1.7.4. Según resultados obtenidos	23
1.7.5. Otros ingresos.....	23
1.8. IMPORTANCIA DEL NEGOCIO EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	24

1.8.1. Clasificación.....	24
1.8.2. Datos y estadísticas de interés.....	25
1.9. NORMAS QUE REGULAN LA ACTIVIDAD PUBLICITARIA.....	29
1.9.1. La autorregulación.....	29
1.9.2. Normas legales	31
1.9.3. Normas fiscales	34
1.9.4. Normas contables	37
2. LA INFORMACIÓN.....	43
2.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	43
2.1.1. Datos e información	44
2.2. TIPOS DE INFORMACIÓN	44
2.2.1. Según su origen	45
2.2.2. Según quién le dará utilidad.....	46
2.2.3. Según su accesibilidad	46
2.2.4. Según sea contable o administrativa	46
2.2.4.1. Tipos de información contable	47
2.2.4.2. Tipos de información administrativa.....	47
2.3. REQUERIMIENTOS TEÓRICOS.....	47
2.3.1. Exactitud.....	48
2.3.2. Relevancia	48
2.3.3. Oportunidad.....	48
2.3.4. Confiabilidad.....	49
2.3.5. Integridad	49
2.3.6. Costo - Beneficio.....	49
2.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN ESPECÍFICAS DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD	50
2.4.1. Sobre clientes	50

2.4.2. Sobre proveedores	51
2.4.2.1. Respecto a cuestiones operativas.....	52
2.4.2.2. Respecto a cuestiones financieras/contables	52
2.4.3. Información operativa y financiera relacionada con la agencia.....	52
3. SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	55
3.1. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	56
3.2. TIPOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN	56
3.2.1. Sistema de procesamiento de datos	57
3.2.2. Sistemas informáticos para la administración.....	57
3.2.3. Sistema de apoyo para la toma de decisiones	57
3.2.4. Sistemas expertos e inteligencia artificial	58
3.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE.....	58
3.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	59
3.5. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN.....	60
3.6. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	61
3.6.1. Método del “ciclo de vida de los sistemas”.....	62
3.6.1.1. Investigación preliminar	62
3.6.1.2. Determinación de requerimientos.....	64
3.6.1.3. Diseño del sistema	64
3.6.1.4. Desarrollo del <i>software</i>	65
3.6.1.5. Prueba del sistema	65
3.6.1.6. Implantación y Evaluación	66
3.6.2. Otros métodos para el análisis y diseño de sistemas.....	67
3.6.2.1. Método de desarrollo por análisis estructurado	67
3.6.2.2. Método de prototipo de sistemas	67

3.7. REQUISITOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ENFOCADO EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD	67
3.7.1. Sistema amigable.....	67
3.7.2. Control de accesos.....	69
3.7.3. Pistas de auditoría.....	70
3.7.4. Validación de datos	70
3.7.5. Respaldo y posibilidad de recuperar datos.....	71
3.7.6. Seguridad del sistema.....	72
3.7.7. Flexibilidad y posible adaptación a los cambios.....	72
3.8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD	73
4. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN: INGRESO DE DATOS	76
4.1. INTRODUCCIÓN	76
4.2. INFORMACIÓN DE CONTACTO	77
4.2.1. Información sobre clientes	78
4.2.1.1. Vías de contacto.....	78
4.2.1.2. Registro histórico de trabajos	78
4.2.1.3. Registro de trabajos pendientes	79
4.2.1.4. Políticas, objetivos y consideraciones acerca del anunciante....	80
4.2.1.5. Honorarios negociados	80
4.2.1.6. Estado de cuenta	81
4.2.2. Información sobre proveedores.....	81
4.2.2.1. Vías de contacto.....	81
4.2.2.2. Registro histórico de trabajos	82
4.2.2.3. Trabajos en curso (órdenes de trabajo emitidas)	82
4.2.2.4. Descuentos por volumen negociados.....	82
4.2.2.5. Estados de cuenta.....	83

4.3. CREACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS/TRABAJOS.....	83
4.3.1. Creación	83
4.3.2. Ejecución.....	84
4.3.2.1. Emisión de órdenes de trabajo.....	84
4.3.2.2. Ingreso de archivos y casilla de <i>e-mail</i>	85
4.3.2.3. Visualización de los trabajos en el sistema.....	86
4.3.2.4. Registro de presupuestos y compras a proveedores	88
4.4. TIME SHEET	90
4.4.1. ¿Qué es el <i>Time Sheet</i> ?.....	90
4.4.2. Usuarios de la herramienta.....	91
4.4.3. Ventajas de la herramienta	92
4.4.3.1. Determinación de los costos por anunciante.	92
4.4.3.2. Control de la jornada laboral y productividad de los empleados	93
4.4.4. Problemas en el uso del <i>time sheet</i>	93
4.5. FACTURACIÓN	95
4.6. CONTABILIDAD	97
4.6.1. Plan de cuentas	98
4.6.1.1. Comisiones y honorarios	98
4.6.1.2. Comisiones y honorarios devengados	98
4.6.1.3. Devengamiento de bonificaciones por volumen.....	99
4.6.1.4. Servicios en proceso (<i>Work in progress</i>).....	99
4.6.1.5. Cargos a facturar.....	99
4.6.1.6. Provisión por medios contratados o de producción contratada	100
4.6.1.7. Control de medios.....	100
4.6.1.8. Gastos de presentación de campañas.....	100
4.6.1.9. Ingresos departamento de arte	101
4.6.1.10. Deudores anunciantes	101

4.6.1.11. Acreedores por compras de medios y producción.....	101
4.6.1.12. Otros ingresos operativos	101
4.6.2. Registración de comprobantes y emisión de asientos	102
4.6.2.1. Contratación por cuenta y orden del anunciante	102
4.6.2.2. Registración de servicios en proceso (WIP).....	102
4.6.2.3. Registro de factura de proveedores.....	103
4.6.2.4. Registro de facturas a clientes	104
4.6.2.5. Recibos de pago/cobranza	105
4.6.2.6. Registro de operaciones varias	106
4.6.3. Vinculación de facturas de proveedores, facturas de clientes y recibos... ..	107
4.6.4. Análisis y cálculo de ratios.....	108
4.6.4.1. Ratios de liquidez	108
4.6.4.2. Ratios de cuentas a cobrar	109
4.6.4.3. Ratios de cuentas a pagar.....	110
4.6.4.4. Ratios de solvencia y endeudamiento.....	110
4.6.4.5. Otros ratios, indicadores e informes de interés para el giro	110
4.6.5. Asignación de costos.....	111
4.6.5.1. Costos fijos y variables.....	111
4.6.5.2. Costos directos e indirectos	112
4.6.6. Algunos comentarios sobre el módulo contable	112
4.7. PRESUPUESTO	113
5. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN: INFORMES.....	114
5.1. INFORMES SOBRE PROYECTOS	114
5.1.1. Proyectos por cliente	114
5.1.2. Proyectos según su estado	115
5.1.3. Acerca de proveedores	118

5.1.4. Gastos de agencia.....	120
5.2. ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES Y PROVEEDORES	121
5.3. INFORMES REFERIDOS A TIME SHEET	122
5.3.1. Listado de actividades	122
5.3.1.1. Actividades realizadas	122
5.3.1.2. Actividades pendientes	123
5.3.1.3. Actividades modificadas o canceladas	123
5.3.2. Listado de actividades por anunciante.	123
5.3.3. Gestión de los recursos humanos	124
5.4. INFORMES CONTABLES.....	124
5.4.1. Obtención de mayores	124
5.4.2. Estado de resultados por anunciante	125
5.4.2.1. Ingresos operativos	126
5.4.2.2. Egresos operativos	127
5.4.3. Estados financieros.....	127
5.5. INFORMES DE PRESUPUESTO, SU EJECUCIÓN Y ANÁLISIS DE DESVIOS.....	128
6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	130
6.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO VERSUS REALIDAD	130
6.2. RESISTENCIA AL CAMBIO.....	131
7. CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFÍA.....	138
SITIOS WEB DE INTERÉS	142
ENTREVISTAS REALIZADAS	143
8. ANEXOS	144

8.1. ANEXO I - EJEMPLO DE TIME SHEET	144
8.2. ANEXO II - ESTADO DE RESULTADO POR ANUNCIANTE.....	145
8.3. ANEXO III – CUESTIONARIO ENTREVISTAS	146

INTRODUCCIÓN

Las agencias de publicidad tienden a tener algunos problemas de organización en cuanto al manejo de información y documentación. Esto surge a partir de su falta de vocación y formación en las áreas financiera, administrativa y de gestión de las organizaciones.

Incluso la gran mayoría de las agencias en el país no cuenta con un departamento financiero propio, siendo asesoradas en cuestiones contables, financieras e impositivas por agentes externos a la empresa que no conocen su realidad y operativa diaria en detalle, y por tal no pueden ayudarles a mejorar la gestión real del negocio.

Nuestra investigación implica diseñar un sistema de información integrado computarizado que trate de solucionar los problemas que suelen presentarse en la operativa diaria del negocio; de esta forma mejorar los procesos y procedimientos llevados a cabo por las agencias de publicidad.

Este tema nos fue de gran interés en un principio debido al alto impacto que tiene la publicidad y en general las agencias de publicidad en una sociedad consumista, que actúa en un contexto que cambia constantemente tanto en cuestiones tecnológicas, como de valores e ideas que van afectando la forma en que las personas visualizan la realidad y focalizan sus intereses personales.

También considerar que nos enfrentamos a un negocio que maneja grandes volúmenes de dinero a través del uso y desarrollo del capital intelectual, que se

enfocan principalmente a comercializar servicios creativos que emergen de personas que se dedican a ello.

Además nos parece interesante aplicar, adaptar y ajustar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, a un rubro en particular, que en este caso son las agencias de publicidad.

Nuestra intención es que esta investigación sea una herramienta con real utilidad para las agencias que deseen implementar un nuevo sistema o mejorar el existente. Escapa al alcance del presente trabajo establecer y diseñar requerimientos informáticos y de programación.

La metodología utilizada es la investigación del rubro a través de internet, bibliografía variada y entrevistas con gerentes de agencias de publicidad, para conocer el negocio en profundidad e identificar las principales necesidades de información y los conflictos que surgen en la operativa diaria del negocio.

En el primer capítulo se describe el negocio a fin de conocer sus particularidades, en el segundo y tercer capítulo tratamos cuestiones teóricas acerca del concepto de información y de sistemas de información en general. Durante el cuarto y quinto capítulo, se lleva a cabo el principal objetivo del trabajo estableciendo los requerimientos del sistema, el flujo de información y la emisión de informes de gestión. El último capítulo trata brevemente cuestiones referentes a la implementación del sistema y sus consecuencias en la agencia.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. LA PUBLICIDAD

1.1.1. Definición

Antes de comenzar a desarrollar qué es una Agencia de Publicidad y cómo funciona la misma es importante definir un concepto que fundamenta su existencia: la publicidad.

Podemos encontrar tantas definiciones de publicidad como especialistas en el tema. Diversos profesionales, revistas especializadas y variadas páginas y sitios en la *web* refieren a una definición diferente, pero siempre guardan relación con los mismos conceptos: técnica de comunicación, consumo y medios de comunicación.

Considerando varias definiciones, podemos decir:

La publicidad es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto, servicio o marca, a través de los medios de comunicación.

1.1.2. Clasificaciones de Publicidad

Es posible distinguir diversas clasificaciones de publicidad, según los siguientes criterios:

1.1.2.1. Clasificación de acuerdo a la audiencia a la que se dirige

En este caso podemos hablar de publicidad dirigida a consumidores o a empresas.

Dirigida a consumidores: tiene el objetivo de estimular la demanda de un producto o de los productos de una marca entre los consumidores finales. Por lo regular estos productos son vendidos por empresas minoristas, por lo que esta publicidad suele ser pagada conjuntamente por el fabricante y el distribuidor o vendedor. Un ejemplo de este tipo de publicidad podría ser el jabón en polvo para lavar ropa.

Dirigida a empresas: su finalidad es incrementar la demanda de productos que son consumidos por empresas, y por lo general es presentada en revistas. No lista las cualidades de un producto (pues casi siempre es homogéneo) sino que busca la preferencia del consumidor en base al servicio que se brinda. La publicidad de acero para las construcciones es un ejemplo de este tipo.

1.1.2.2. Clasificación de acuerdo a lo que se está publicitando

Es posible que un anunciante desee estimular la demanda de un solo producto y por tal promocionarlo específicamente, otra opción sería promocionar la marca de la empresa y así todos los productos y servicios que la misma provee; también es posible realizar publicidad que combine ambas formas.

Publicidad del producto: su única finalidad es estimular la demanda de

un producto específico. Un ejemplo en nuestro país podría ser la publicidad de la bebida “Paso de los Toros”, la empresa propietaria de este producto realizó una publicidad específica sin siquiera nombrar el resto de los productos que ofrece en el mercado.

A su vez, es posible realizar una sub-clasificación en base a la distinción del tipo de producto difundido en la campaña publicitaria, según si el mismo es un producto de consumo, industrial, corporativo, geográfico, de servicios, u otros.

Publicidad institucional: es la que se realiza con el fin de aumentar las ventas de todos los productos que tiene una marca. Desde hace muchos años en nuestro país la empresa de repuestos “Cymaco SA” realiza publicidad tanto por televisión como por radio, en la cual hace mención únicamente al nombre de su empresa y no distingue productos en particular.

1.1.2.3. Clasificación de acuerdo al objetivo que se pretende alcanzar

En este caso dependerá de si la empresa busca generar una respuesta inmediata, o busca estimular la demanda por un tiempo mayor.

Publicidad orientada a la acción directa: esto se hace cuando se busca que la demanda aumente en el corto plazo, como por ejemplo las ofertas publicadas en los catálogos de productos que ponen a disposición o entregan a domicilio las empresas tales como “Disco”, “Tata”, “Devoto”, “*Géant*”, etc.

Publicidad orientada a la acción indirecta: busca estimular la demanda en el largo plazo o crear lealtad de los clientes hacia la marca hoy y en un futuro. Por ejemplo la publicidad con el eslogan “de familia a familia” de la empresa “*Sarubbi*”, trata de mostrar una imagen de continuidad y confianza para sus clientes actuales y potenciales.

De ventaja diferencial: se da cuando hay una demanda selectiva del producto, y se busca aumentar la demanda del producto o productos de una marca resaltando sus características especiales. No hace mención de otras marcas ni de los productos de la competencia.

La marca “Coca-Cola” trata de marcar en sus publicidades la excelencia del producto y alega los beneficios de tomar dicha bebida, sin nombrar sus competidores en el mercado (“Pepsi”, “Nix”, otros).

Publicidad comparativa: se da cuando se tiene también una demanda selectiva, pero aquí se listan las características del producto de la empresa y se comparan con las de la competencia, mencionando la marca o producto rival o haciendo referencia al mismo por medio de alguna frase o imagen.

Por ejemplo la empresa uruguaya “Chic Francés” promocionaba en la puerta de su propio local que sus productos eran nacionales y de mejor calidad, que los productos que vende su empresa vecina “*Parisien*”, y tratando de diferenciarse a partir de dichas características. Como veremos en el apartado de normativa, este tipo de publicidad no está permitida en nuestro país.

1.1.2.4. Otras clasificaciones

También es interesante distinguir la publicidad considerando el medio de comunicación utilizado para difundir el mensaje, entre ellos encontramos: internet, vía pública, radio, televisión, medios gráficos, entre otros.

En el presente apartado hemos tratado de visualizar las clasificaciones más significativas o que encontramos de mayor interés para el trabajo. Más allá de ello, es importante considerar que las clasificaciones citadas no representan una lista exhaustiva de las existentes.

1.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Tal como se mencionó en el apartado anterior en todas las definiciones de publicidad aparece el componente “medios de comunicación”, el cual es de primordial importancia porque a través de los mismos se comunica la publicidad y puede ser recibida como un mensaje hacia el consumidor o cliente objetivo.

Los medios pueden realizar dicha función ya que administran los espacios publicitarios, por medio de los cuales se comunica la publicidad a los actuales o potenciales clientes o consumidores.

¿Cómo los medios atraen a los clientes o consumidores objetivo?

Lo realizan a través de la emisión de programación, o sea el medio emite cierta programación que según sus características “atrapa” al público interesado incluyendo en su programación espacios publicitarios, transmitiendo anuncios

publicitarios (por los cuales una o varias empresas le pagaron un determinado monto de dinero por el servicio de difusión).

Es interesante considerar las diversas clasificaciones que es posible encontrar respecto a los medios de comunicación, algunas de ellas son:

- ✓ En función de los sentidos que utiliza el público para percibir el mensaje: visuales, audibles y audio visuales.
- ✓ Según si existen o no costos de acceso al contenido que emite el medio: medios onerosos o gratuitos.
- ✓ En base a la naturaleza del contenido específico que tiene el medio: medios informativos, culturales, de entretenimiento, musicales, deportivos, entre otros.
- ✓ En cuanto a quién es su propietario: medios privados o públicos.
- ✓ Cabe destacar la distinción que existe entre los medios de vía pública y el resto, los primeros (tales como carteleras, avisos luminosos, etc.) no contienen una programación o un contenido que llame la atención del público, sino que únicamente exponen el mensaje publicitario.

1.3. DOS ACTORES FUNDAMENTALES: LOS ANUNCIANTES Y LA AUDIENCIA

Es importante definir la presencia de dos actores imprescindibles para el

giro del negocio y desarrollo de sus actividades, ellos son los anunciantes y la audiencia.

Los anunciantes son aquellas personas o empresas que están dispuestas a abonar un cierto monto de dinero por el diseño de un determinado mensaje y trasmisión del mismo en los diferentes espacios publicitarios, de forma que el mismo sea difundido a sus consumidores actuales o potenciales.

La audiencia es toda aquella porción de público que toma contacto con el medio de comunicación. Es el objetivo de captación del medio ya que a través de una mayor audiencia éste tendrá más éxito vendiendo sus espacios publicitarios. De esta manera le será más factible que el anunciante haga uso del mismo como forma de difundir y hacer llegar su mensaje al segmento de población de su preferencia, a este segmento se le llama audiencia efectiva.

1.4. LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Las agencias de publicidad tienen como principal objetivo la venta de sus servicios creativos, los cuales consisten en planear y preparar mensajes publicitarios o campañas publicitarias para la empresa contratante, llamada anunciante.

Además de su actividad puramente creativa, se dedican a la confección de avisos y su difusión (contratan espacios publicitarios con los medios de comunicación por cuenta y orden del anunciante).

También se encargan de asesorar a sus clientes en cuestiones tales como:

imagen institucional, planificación estratégica, desarrollos para internet, promociones, eventos y *merchandising*, análisis de mercado, negociación y compra de medios, entre otros.

Podemos decir que las actividades desarrolladas por una agencia de publicidad encuadran dentro del sector servicio, y por lo tanto se caracterizan por tener una naturaleza intangible. De esta forma se pueden identificar tres características propias comunes a todos los servicios, ellas son:

- ✓ Intangibilidad: se refiere a la naturaleza no física de los servicios en relación a los productos.
- ✓ Inseparabilidad: la producción y consumo son inseparables para los servicios.
- ✓ Caducidad: no es posible llevar un inventario de los servicios.

Estas características afectan las necesidades de información de las gerencias para la planeación, el control y la toma de decisiones.

1.4.1. Estructura organizacional

Las agencias de publicidad suelen organizarse en forma de grupos o por un sistema departamental.

1.4.1.1. Sistema de grupos

La forma o sistema de grupos implica que a los redactores, diseñadores,

compradores de espacios publicitarios y otros especialistas, se les asigna un grupo de clientes. Es decir que los integrantes de la agencia se dividen en grupos multidisciplinarios y cada uno de ellos funciona de forma similar a una agencia completa, atendiendo todos los procesos de negocios de aquellos clientes que específicamente les fueron designados.

De esta manera es posible para la agencia conocer y tratar de forma personalizada a sus clientes, lo cual es muy importante para lograr y mantener una buena posición en el mercado. Más allá de esta importante ventaja este sistema se destaca por ser más costoso, al duplicar los costos y esfuerzos por parte del personal.

En este sistema existe un solo departamento de administración, que abastece a todos los grupos.

1.4.1.2. Sistema departamental

El sistema departamental implica que los especialistas se agrupen considerando que cumplen tareas, actividades o funciones similares o relacionadas. Por ejemplo todos los ejecutivos de cuentas se concentran en un departamento de “cuentas” y los creativos en “creación”.

Este tipo de estructura “Favorece la especialización alrededor de las funciones y coincide con lo que son las vocaciones de los individuos,...” (Pini, 2006, p. 8)

En nuestro país las agencias suelen tener una estructura coincidente con el

sistema departamental. Más allá de ello es común que algunos clientes importantes sean atendidos por un ejecutivo de cuentas en particular, determinados creativos y otros especialistas específicos que siempre realizan trabajos para dichos clientes; por lo cual los conocen de mejor forma favoreciendo la negociación y realización del trabajo encomendado.

Considerando el sistema departamental se exponen a continuación breves descripciones de las áreas de mayor importancia dentro de la organización.

Cuentas

Es el departamento que se encarga de relacionarse con los clientes (anunciantes), recibe sus requerimientos y necesidades, además les presta asesoramiento en materia publicitaria.

Este departamento realiza el contrato publicitario con el cliente donde se establece el precio de la publicidad, los costos de difusión de la misma, el volumen de publicidad a emitir, negociar fechas de entregas de los trabajos contratados y otros detalles acerca del servicio a prestar.

Suele estar compuesto por un director general de cuentas y directores que se encargan de una o varias cuentas en particular. En el caso de organizaciones de gran o mediano tamaño a menudo existe el cargo de ejecutivo de cuenta, que al igual que los directores pueden encargarse de una o varias cuentas.

Si bien a los integrantes de este departamento les interesan las cuestiones creativas y artísticas, deben estar más enfocados a ver la organización desde el

punto de vista empresarial y mantener siempre presente el factor comercial, o sea conseguir y conservar clientes a través del conocimiento de sus necesidades y comprensión de sus requerimientos; de esta forma mantener y aún mejorar los ingresos de la agencia.

Creación

Es el principal departamento de la empresa, ya que representa el objetivo de la agencia: elaborar y diseñar avisos publicitarios. Su actividad radica en plasmar en un anuncio publicitario el mensaje que el anunciante desea transmitir a sus clientes actuales o potenciales.

Es importante para la agencia la creatividad de los anuncios realizados y lo atractivo que éstos resultan para los clientes y los festivales de publicidad tanto nacionales como internacionales, los cuales le dan cierto valor y prestancia para aquellas agencias que obtengan premios en los mismos.

El departamento de creación suele estar compuesto por un director de arte (se ocupa de la parte gráfica y estética), un director creativo (se encarga de los textos y redacción de los anuncios), ambos trabajan en conjunto apoyados por redactores (elaboran textos básicos), pasadores (ingresan bocetos en *software* especializado llamado *Macintosh*) y pegadores (arman bocetos), entre otros.

En muchos casos depende de esta área el departamento de arte final, el cual se encarga de convertir los bocetos en originales.

Medios

Este departamento se encarga de planificar, negociar, ejecutar y controlar los aspectos relacionados con la difusión de la campaña publicitaria a través de los diversos medios de comunicación. Esto significa analizar en base al mensaje publicitario los objetivos del anunciante y las características del público al cual se pretende llegar, cuál es el medio de comunicación o la combinación del o de los más apropiados para la difusión.

Para seleccionar el medio se utilizan herramientas tales como: *rating* y/o certificación de circulación neta pagada. A su vez es importante considerar las ventajas y desventajas que posee cada medio de comunicación y cómo impactan las mismas en la campaña a realizar.

Otra tarea que suele realizar este departamento es el control de emisión o publicación, ello implica utilizar la asistencia de empresas dedicadas a evaluar la calidad, cantidad y tiempo de las emisiones realizadas. Dichas empresas emitirán un informe que servirá a modo de confrontar si lo contratado fue efectiva y correctamente emitido, según la contratación realizada con el o los medios de comunicación.

Producción

Se encarga de realizar todas las contrataciones necesarias ya sea productoras de audio, video o imprentas gráficas con el fin de producir efectivamente el mensaje publicitario diseñado por el departamento de creación.

No necesariamente la agencia debe encargarse de producir el mensaje, sino que, podría ser contratada únicamente para el diseño de la publicidad.

Coordinación

Este departamento se encarga fundamentalmente de distribuir los trabajos entre los distintos departamentos, teniendo siempre en cuenta los plazos de entrega de los mismos. Es decir recibe del departamento de cuentas los diferentes trabajos solicitados y los distribuye según sean de creación, producción o medios.

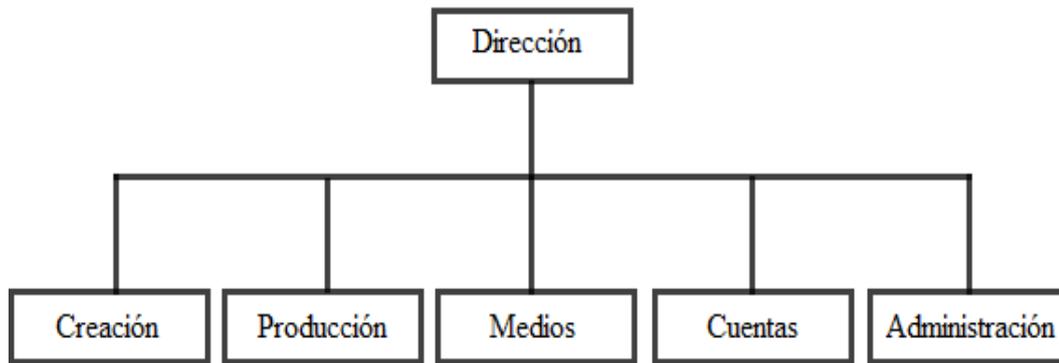
Existen muchas empresas sobre todo las de tamaño pequeño que no cuentan con este departamento; y otras en las cuales el responsable de producción se encarga de las tareas referentes a coordinación.

Administración

Es un área que funciona de forma independiente al giro comercial de la empresa. De todas formas está afectada por ciertas características de funcionamiento propias de una agencia de publicidad, la forma particular para facturar y generar costos.

Este departamento, sus actividades y operativa serán estudiadas más a fondo en capítulos posteriores.

Los departamentos anteriormente descritos se resumen en el siguiente organigrama:



El organigrama presentado anteriormente es muy básico pero sumamente útil a modo de visualizar los departamentos descritos. Cada uno de éstos puede estar compuesto por otros departamentos considerando una mayor especialización dentro de cada área y líneas jerárquicas intermedias.

1.5. AGENCIAS DE MEDIOS

Las agencias o centrales de medios se dedican a comprar y gestionar los espacios publicitarios a los medios de comunicación.

“Esto permite al anunciante obtener, aparte de una mejora en los costos, un servicio más especializado aún que el de la agencia, pero tiene la desventaja de no tener centralizado todo el proceso publicitario en un solo proveedor” (Barrella, 2011, p. 35).

Antes de la década de los 70' las agencias de publicidad concentraban dentro de sus actividades la planificación y gestión de los espacios publicitarios. Es decir se asesoraba al cliente en cuanto a qué medio de comunicación utilizar para la difusión del mensaje publicitario, luego se realizaba la contratación con el medio seleccionado por cuenta y orden del anunciante, obteniendo como ganancia una comisión calculada sobre el precio del espacio adquirido.

A los anunciantes les era conveniente desde punto de vista económico realizar la contratación del medio a través de la agencia, ya que ésta a través de su poder de negociación conseguía precios bonificados, obteniendo una comisión por la transacción.

A partir del ingreso de las agencias de medios al mercado, el ámbito de trabajo de las agencias de publicidad se vio disminuido y muchas de ellas adquirieron sus propias centrales de medios con el objetivo de no perder esa parte del negocio.

También se unieron al nuevo negocio algunos grandes anunciantes con el afán de conseguir mejores precios, ahorrar comisiones y por tal mejorar los costos de sus publicidades.

Las agencias integrales de publicidad (incluyen un departamento de medios) son muy pocas en nuestro país, la mayoría se han desarrollado como agencias de creación y producción de la publicidad dejándole paso a las centrales de medios para que desarrollen las gestiones relacionados a los mismos.

1.6. LA RELACIÓN ANUNCIANTE - AGENCIA DE PUBLICIDAD

Dado que nuestro objetivo es diseñar un sistema de información que sea de utilidad para el rubro, resulta necesario conocer cómo funciona el negocio. Es decir cómo es el proceso de contratación y qué departamentos de la agencia intervienen en dicho proceso.

A partir de ello podremos conocer el rol del departamento financiero y cuáles son los requerimientos que debe cumplir el sistema de información tanto a nivel contable como de gestión integral, para adaptarse y ser útil en dicho proceso.

El servicio más amplio que puede prestar una agencia de publicidad es una campaña integral de comunicación, la cual parte de una necesidad del cliente o propuesta conjunta entre el cliente y el contacto del departamento de cuentas. Luego esta iniciativa es plasmada en una idea creativa para anunciar en medios gráficos, televisivos, radiales, vía pública, internet o promociones.

En la práctica el proceso comienza en el departamento de cuentas donde se entabla una relación contractual con el cliente, en ésta se negocian cuestiones comerciales tales como plazos de entrega, fecha de comienzo y fin de la campaña, honorarios y otros del estilo.

También se pactan pautas referentes al trabajo a realizar, por ejemplo: qué producto o servicio se desea publicitar, qué características se quiere destacar del mismo, a qué audiencia se pretende captar, ideas en cuanto al diseño de la publicidad (si el cliente va con una idea de diseño específico), si existe elección

por un medio de difusión en particular y si la contratación del mismo se efectuará por medio de la agencia, y todos los datos necesarios con el fin de confeccionar y presentar al cliente una propuesta publicitaria que logre una total aceptación por parte del mismo.

Una vez en marcha el proceso anterior el departamento de cuentas traspasa toda la información relativa al diseño del trabajo pactado al departamento creativo, el cual confecciona y presenta la propuesta de campaña publicitaria al cliente para su posterior aprobación.

Dependiendo de lo que incluya la campaña, la misma puede consistir en bocetos de originales para gráfica o vía pública, *story board* para anuncios televisivos, frases de radio, etc.

Una vez aprobada la propuesta por parte del cliente comienza el trabajo del departamento de producción que se encarga de contratar a las empresas especializadas (productoras de televisión, estudios de grabación, empresas de promociones, imprentas, entre otras) para llevar a cabo la campaña seleccionada dentro de los requisitos establecidos.

En el caso que el contrato de publicidad establezca la difusión por parte de la agencia ésta contactará al/los medios de comunicación seleccionados para difundir la publicidad. En este caso se traspasa al cliente el costo de contratación del medio sumándole un porcentaje por concepto de honorarios.

En la mayoría de los casos al anunciante le es más factible desde el punto de vista económico realizar la difusión con la agencia como intermediaria, ya que

ésta posee mayor poder de negociación y seguramente consiga un precio o beneficio mayor que el que conseguiría el anunciante si intentara negociar directamente con el medio de comunicación.

Los gastos incurridos por la agencia para poner a disposición del anunciante un boceto o modelo de lo que será la campaña publicitaria y todos aquellos costos incurridos antes de que el cliente apruebe la propuesta, serán de cargo de la agencia.

Todos aquellos gastos realizados por cuenta del anunciante (producción, medios, otros) serán facturados junto con una comisión, siempre haciendo referencia a la factura del proveedor que se está solicitando reembolsar.

Apenas dichos gastos sean cobrados deberán ser pagados al correspondiente proveedor, y el anunciante tendrá derecho de solicitar el comprobante que respalde que el pago fue debidamente efectuado.

1.7. HONORARIOS

Tradicionalmente es posible distinguir cuatro sistemas de honorarios:

1.7.1. Honorario porcentual sobre medios

Fue utilizado desde el comienzo de las agencias de publicidad, implica percibir como honorario un porcentaje determinado aplicado a la inversión realizada en medios.

Este porcentaje históricamente se aproximó a 17,65%, pero hoy en día constituye apenas un valor de referencia. La situación económica del país, de la agencia y del anunciante lleva a que el mismo sea negociado a conveniencia de ambos y oscila entre el 12% y 15% en el caso de agencias integrales.

Es importante destacar que luego de la introducción al mercado de las agencias de medios los honorarios porcentuales pasaron a dividirse. Las agencias creativas obtienen por comisión un porcentaje situado entre 8% y 12% (como retribución por el diseño y creación de los mensajes publicitarios), y las agencias de medios un porcentaje que oscila entre 2% y 3,5%.

La principal crítica que se le realiza a este sistema de retribuciones es que no refleja una proporcionalidad entre el esfuerzo dedicado al trabajo y la remuneración obtenida, por ejemplo grandes anunciantes seguramente realicen una mayor inversión en medios lo cual conlleva a un monto mayor de honorarios, y no necesariamente este trabajo requirió mayores esfuerzos que el realizado a un anunciante que ejecute una pequeña inversión.

1.7.2. Honorarios fijos o variables (también denominados “fee”)

El anunciante paga a la empresa un determinado monto todos los meses.

El mismo puede ser fijo, o sea todos los meses el mismo monto que tratará de reflejar los costos aproximados de atención fija al cliente en cuestión.

La otra opción es que el honorario sea variable, en base a los costos efectivamente generados considerados mes a mes (lo cual es posible cuantificar a

través del uso de la hoja de tiempos conocida como “*time-sheet*”).

El cálculo del honorario tanto fijo como variable se basa resolviendo la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r} \text{Costos directos laborales (fijos o variables)} \\ + \\ \text{Otros costos directos (por ejemplo materiales de producción)} \\ \hline \text{Total de costos directos} \\ + \\ \text{Overhead} \\ \hline \text{Costos totales} \\ + \\ \text{Utilidad} \\ \hline \text{Honorario total} \end{array}$$

En el caso de utilizar honorarios variables dicha fórmula se calcula mes a mes considerando los gastos incurridos.

El término “*overhead*” refleja la asignación de los costos indirectos, “Representa cuánto gasta la agencia por cada peso que incurre en costos laborales directos” (Barrella, 2011, p. 36). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Overhead} = \frac{\text{Costos indirectos del total de la agencia}}{\text{Costos salariales directos del total de la agencia}}$$

El porcentaje obtenido con el nombre de “*overhead*” oscila entre 80% y 120% en la mayoría de las agencias, aunque se utilizará con un tope máximo de 100%. Dicho porcentaje se aplica a los costos salariales directos del cliente en particular del cual queremos hallar el honorario a cobrar. Se suele cargar una

utilidad que oscila entre 15% y 25%.

1.7.3. Sistema mixto

Combina los dos métodos anteriores, por ejemplo se establece un honorario porcentual sobre la inversión en medios y un honorario fijo o variable por otros servicios prestados (creación, producción, otros).

1.7.4. Según resultados obtenidos

La remuneración de la agencia se establece considerando el cumplimiento de ciertos objetivos impuestos, si el objetivo de la campaña publicitaria o trabajo que realice la agencia no se cumple entonces la agencia no percibirá ninguna remuneración, de lo contrario percibirá la mitad de los resultados obtenidos u otro porcentaje negociado previamente con el anunciante.

1.7.5. Otros ingresos

- ✓ Bonificaciones por volumen: son otorgadas por los medios de comunicación en función del volumen de contrataciones que realiza la agencia con el o los medios.
- ✓ Ingresos del departamento de producción: refieren a trabajos de producción gráfica u otro tipo realizados por la agencia, se suelen establecer los precios según su valor de mercado. Además la agencia podrá incluirle un honorario porcentual por encima de ese costo, que sería lo

normal en el caso en que la agencia contratara a una empresa de producción por cuenta del cliente para realizar el trabajo en cuestión.

- ✓ Retribuciones por otros servicios prestados: se refiere a honorarios percibidos por realización de otros tipos de trabajos los cuales se han potenciado en los últimos años, tales como: planificación estratégica, imagen institucional, desarrollos para internet, promociones, eventos, entre otros.

1.8. IMPORTANCIA DEL NEGOCIO EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL

1.8.1. Clasificación

Podemos clasificar a las agencias de publicidad según sean locales o tengan alguna vinculación con agencias internacionales:

- ✓ Agencias 100% locales: suelen ser de menor tamaño organizacional y existen en gran cantidad.
- ✓ Agencias locales con representación de una agencia internacional: la cual le proporciona una cartera de clientes alineados internacionalmente, soporte y capacitación específica, a cambio de algún tipo de regalía. Son las agencias de mayor dimensión hoy en día en nuestro país.
- ✓ Agencias Multinacionales: las agencias que trabajan bajo esta modalidad

son básicamente sucursales de agencias extranjeras. Actualmente en nuestro país no contamos con agencias de este tipo, más allá de que en años anteriores si existieron.

1.8.2. Datos y estadísticas de interés

Todos los años suelen aparecer diversos *rankings* de agencias de publicidad realizados a partir de los ingresos generados, los nuevos clientes adquiridos y otros indicadores.

Revistas reconocidas a nivel mundial especializadas en este rubro en particular emiten informes que sitúan a determinadas empresas en la cúspide del *ranking*, una de ellas y quizá la más reconocida es “*Advertising Age*”.

Ésta determinó que la empresa del año ha sido “*Mcgarrybowen*” habiendo adquirido en el período un 60% en el crecimiento de los ingresos y el personal hasta el 45%. Le siguen las empresas: “*Droga5*”, “*BBDO*”, “*Razorfish*”, “*72andsunny*”, “*Alma*”, “*Grey*” y “*Edelman*”.

A nivel nacional existen dos organizaciones con participación en nuestro país, una de ellas es el Círculo Uruguayo de la Publicidad, su función es reunir a publicitarios de las más diversas áreas: creativos, cuentas, producción, medios, investigación, productores audiovisuales, diseñadores de sonido, fotógrafos, estudiantes, anunciantes, etc.

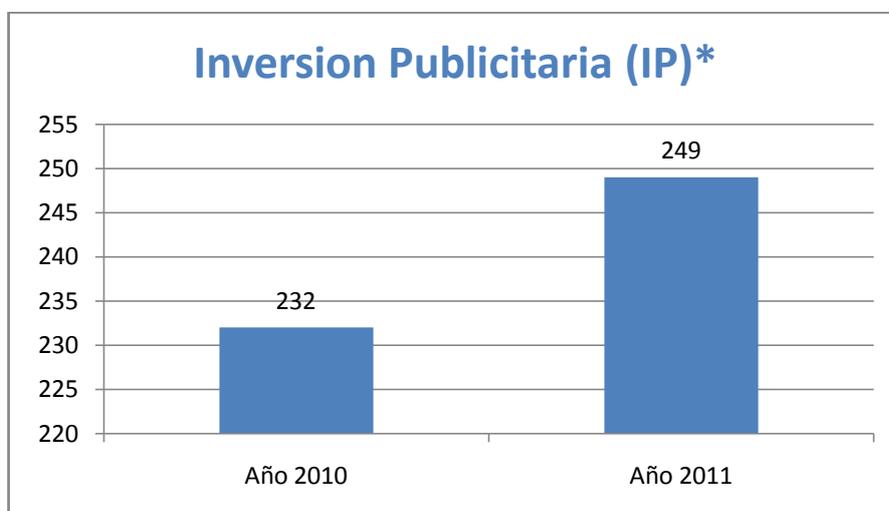
Y también es destacable la importancia de la “Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad” también denominada AUDAP. La cual ha promovido

desde 2006 la realización de un informe referente a la Industria Publicitaria en Uruguay realizado por la consultora CINVE (Centro de Investigaciones Económicas).

Este informe se enfoca fundamentalmente a realizar una actualización periódica de las variables publicitarias, así como tratar temas de interés para el sector en cuestión.

El informe realizado para el año 2011 (emitido en diciembre de 2011) tiene algunas conclusiones destacables acerca del giro y su situación a nivel nacional, entre ellas:

La inversión publicitaria (IP) alcanzó a 232 millones de dólares en el año 2010 y se ubicaría en 249 millones de dólares en el año 2011 (ver gráfica). A pesar de dicho crecimiento, éste fue menor al crecimiento de los precios en dólares de la economía, por lo cual se deduce que la IP tuvo una caída medida en términos reales.



***Expresada en millones de dólares.**

Otro indicador importante es la producción de mensajes publicitarios, ya que ha crecido casi sistemáticamente en el período 2005-2011. Efectivamente mientras que el consumo privado creció 51% en términos reales en el período la actividad de las agencias lo hizo en 49%, lo cual muestra una evolución a la par del consumo privado.

La cantidad de mensajes publicitarios producidos en relación a los puestos de trabajo ha tendido a crecer en el período analizado. A 2011 el incremento de la productividad de trabajo se ubicaría en 35% acumulado respecto a 2005.

El ingreso bruto de las agencias de publicidad (IB) se situó en 49 millones de dólares en 2010, y se estima que alcanzará a 54 millones de dólares en 2011. Pero al igual que la inversión publicitaria el IB en dólares de las agencias ha crecido en los últimos años, pero menos que los precios generales en dólares.

En 2011 se estima que el IB de las agencias crezca 10% en dólares, pero descienda 2% en términos reales. En todo el período 2005 - 2011 se observa un crecimiento de 11% del IB real mientras que el consumo en el mismo período creció 51%.

En todo el período los honorarios crecieron 14% medidos en pesos, mientras que los precios finales del comercio, los restaurantes y hoteles y las actividades empresariales e inmobiliarias acumularon un crecimiento de entre 28% y 76% entre 2005 y 2010. Lo cual muestra que los honorarios en pesos han evolucionado bastante por debajo del promedio de precios de venta de otros sectores de la economía.

Es posible identificar algunos obstáculos para el crecimiento del giro en general identificados por la mayoría de las agencias: alta atomización, presencia de *free lance* e informalidad en el sector, lo cual tiene relación con cuestiones de más largo plazo del funcionamiento del mercado de la publicidad. También la pequeñez del mercado interno se percibe como un obstáculo importante, dado que más del 90% de la actividad se concentra allí.

Dado que las perspectivas económicas internacionales no son auspiciosas (debido a la crisis internacional) es posible que representen un factor coyuntural negativo relevante en el próximo año, no solamente a través del recorte de presupuestos de las marcas, sino también por su impacto en el enlentecimiento de la actividad y el consumo global de la economía.

Es posible vincular el incremento de la productividad de las agencias, el aumento de la producción de material publicitario y el mantenimiento de un nivel de ocupación relativamente estable. En cuanto a esto último, se estima un nivel de ocupación de 1.098 personas en forma directa en 2011.

El porcentaje de empleo femenino en el total se ubicó en 49% y 48% en 2010 y 2011 respectivamente, lo cual lo hace un sector con importante empleo femenino en comparación con el resto del sector privado. La misma cifra para el conjunto del sector privado se ubicó en 44% para el año 2010.

Ya en estudios anteriores se pudo constatar que las agencias de publicidad son muy intensivas en empleo calificado en relación al promedio del sector privado. En los años 2010 - 2011 el porcentaje de empleo calificado (profesional y

técnico) se ubicó en 46% y 44% respectivamente en las agencias de publicidad, para el resto del sector privado ronda un porcentaje del 13% para el año 2010.

También es posible observar que las agencias tienden a emplear más personal joven que el promedio del sector privado.

Se estima que la contribución al producto bruto interno (PBI) de la actividad publicitaria (que comprende el valor agregado ligado a la publicidad de agencias de publicidad, empresas BTL (*Below the line*), centrales de medios, medios de comunicación y otros agentes ligados a la publicidad) alcanzó a 0,44% y 0,40% en 2010 y 2011 respectivamente, observándose una caída de su incidencia en el período 2005 - 2011.

1.9. NORMAS QUE REGULAN LA ACTIVIDAD PUBLICITARIA

En este punto describiremos las principales normas que regulan la actividad publicitaria: normas de autorregulación, normas legales, normas fiscales y normas contables.

1.9.1. La autorregulación

Los actores de la industria publicitaria han impuesto normas profesionales, las cuales no cuentan con carácter legal y por tanto no son obligatorias. Las mismas tienen calidad de normas éticas que tratan de regular la actividad y dependerá de los agentes adoptarlas o no.

La Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP) en el año

2005 aprueba las “Normas éticas que rigen la profesión publicitaria”, las cuales se transcriben a continuación:

- ✓ Las Agencias de Publicidad son fuerzas activas que impulsan la economía de libre mercado, velando por la dignificación de la publicidad.
- ✓ Las Agencias de Publicidad deberán procurar un buen entendimiento y amplia cooperación entre Anunciante y Medios de Comunicación.
- ✓ Podrán mantener relaciones y promover el intercambio de información con entidades similares del país y del extranjero.
- ✓ Podrán cooperar con las autoridades competentes en la elaboración de leyes que se relacionen directa o indirectamente con la publicidad.
- ✓ Contribuirán a la formación y perfeccionamiento del profesional publicitario.
- ✓ Es obligación de las Agencias de Publicidad asociadas evitar declaraciones falsas o distorsiones de la verdad.
- ✓ Se deberá tener especial cuidado en las creaciones publicitarias dirigidas hacia o representando a niños o jóvenes.
- ✓ Las Agencias de Publicidad asociadas se obligan a mantener una línea de conducta profesional y leal en todas sus relaciones con anunciantes, colegas, medios, proveedores, su personal y demás agentes vinculados de forma directa o indirecta con el quehacer publicitario.

El Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria (CONARP) en el año 2010 establece en el “Código de Prácticas Publicitarias” sus principales objetivos, los cuales son:

- ✓ Contribuir a una mejor comprensión de la función que cumple la publicidad para el desarrollo de la sociedad.
- ✓ Que sus normas sirvan de guía en la comunicación comercial y para el buen entendimiento de los actores involucrados en la publicidad.
- ✓ Servir de herramienta para resolver conflictos que puedan suscitarse dentro de la actividad publicitaria y cooperar con las autoridades administrativas, legislativas y judiciales en el desarrollo y aplicación de normas y/o leyes relacionadas con la regulación publicitaria.

1.9.2. Normas legales

No existe en nuestro país reglamentación específica para las agencias de publicidad, podemos encontrar algunas normas que regulan aspectos relacionados con la actividad publicitaria, como por ejemplo:

Normativa sobre Derechos del Consumidor: la ley 17.250 de “Defensa del consumidor” busca proteger al destinatario o al receptor de las prácticas fraudulentas en las que incurren aquellos mensajes que incluyen información engañosa o desorientadora acerca de lo que anuncian.

Esta ley define en su artículo 24 la publicidad engañosa como “cualquier

modalidad de información o comunicación contenida en mensajes publicitarios que sea entera o parcialmente falsa, o de cualquier otro modo, incluso por omisión de datos esenciales, sea capaz de inducir a error al consumidor respecto a la naturaleza, cantidad, origen, precio, respecto de los productos y servicios”.

El artículo 25 establece que “La publicidad comparativa será permitida siempre que se base en la objetividad de la comparación y no se funde en datos subjetivos, de carácter psicológico o emocional; y que la comparación sea pasible de comprobación”.

Artículo 51 “Cuando se compruebe la realización de publicidad engañosa o ilícita, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la presente ley, el órgano competente podrá solicitar judicialmente, en forma fundada, la suspensión de la publicidad de que se trate, así como también ordenar la realización de contra publicidad con la misma frecuencia que la publicidad infractora, cuyo gasto deberá pagar el infractor.”

Derechos de Autor: el artículo 1° de la ley 9.739 “Propiedad literaria y artística” establece: “Esta ley protege el derecho a la moral del autor de toda la creación literaria, científica o artística y le reconoce derecho de dominio sobre las producciones de su pensamiento, ciencia o arte, con sujeción a lo que establecen el derecho común...esta protección no afectará en modo alguno la tutela del derecho de autor sobre las obra protegidas....”.

El artículo 2 indica que “El derecho a la propiedad intelectual sobre las obras protegidas en esta ley comprende la facultad exclusiva del autor de enajenar,

reproducir, distribuir, publicar, traducir, adaptar, transformar, comunicar o poner a disposición del público las mismas, en cualquier forma o procedimiento...”

En el año 1998 la ley 17.011 en su artículo tercero regula que podrán constituirse como marcas las frases publicitarias que no verifiquen las nulidades también establecidas en dicha ley. El organismo de contralor del registro de marcas es la Dirección Nacional de Propiedad Industrial que depende del Ministerio de Industria, Energía y Minería.

Publicidad en medios oficiales: el artículo 17 de la ley N° 17.904, de 7 de octubre de 2005 establece que el 20% de las pautas publicitarias en televisión y radio que contraten por todo concepto y bajo cualquier modalidad los órganos del Poder Ejecutivo, Entes Autónomos y Servicios Descentralizados serán efectuados con Canal 5 (Servicio de Televisión Nacional) y el SODRE.

Publicidad de tabacos y cigarrillos: la Ley 18.256 de Control de Tabaquismo en su artículo 7° prohíbe toda forma de publicidad, promoción y patrocinio de los productos de tabaco por los diversos medios de comunicación (radio, televisión, diarios, vía pública u otros medios impresos), exceptuando a los locales donde se expendan estos productos.

La reglamentación establece las condiciones de los espacios disponibles a esos efectos, así como la información del Ministerio de Salud Pública que advierta sobre el perjuicio causado por el consumo y por el humo de los productos de tabaco.

El decreto reglamentario de esta ley define en su artículo 7° que se

entiende por publicidad y promoción “toda forma de acción comercial, comunicación o recomendación por cualquier medio, con el fin de promover directa o indirectamente un producto de tabaco o el uso del mismo”

Publicidad sobre la salud: el decreto 635/991 y el artículo 20 de la ley 18.211 del 2007 indica que toda publicidad de profesionales o entidades que brinden servicios de salud, deberán recabar previo a su difusión la autorización del Ministerio de Salud Pública.

1.9.3. Normas fiscales

Con anterioridad a la reforma tributaria del año 2007, las agencias de publicidad eran sujetos pasivos del Impuesto a la Renta de Industria y Comercio (IRIC), Impuesto al Patrimonio (IP), Impuesto a la Constitución de las Sociedades Anónimas si corresponde (ICOSA) e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Para que las agencias de publicidad (contribuyentes de IRIC) fueran además sujetos pasivos del Impuesto a las Comisiones (ICOM), los ingresos por concepto de comisiones debían tener el carácter de principales y habituales.

La habitualidad ocurría cuando las agencias realizan más de una operación comprendida en el hecho generador del Impuesto a las Comisiones en el transcurso de un mes calendario; y el concepto principalidad refiere a que los ingresos derivados de tales operaciones superen a aquéllos que generen rentas comprendidas por el IRIC en el mismo mes calendario.

Tanto el IRIC como el ICOM fueron derogados por la reforma tributaria

en el año 2007. Entrando en vigencia el Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE), siendo éste el impuesto que grava en la actualidad el 100 % de los ingresos que obtiene una agencia de publicidad.

La agencia de publicidad como prestadora de servicios de publicidad, propaganda y organización de eventos promocionales deberá incorporar a la documentación (facturas, boletas, notas de crédito y notas de debito) que respalde dichas operaciones una vía de control destinada a la Dirección General Impositiva (artículo 42 bis Decreto 150/007 - Decreto Reglamentario del IRAE).

La emisión de la referida vía de control sólo será exigible cuando el servicio sea prestado a un usuario que sea contribuyente de IRAE y/o IVA, y cuando el monto de la prestación sea superior a los UI 60.000 (sesenta mil unidades indexadas), se considera para ello la cotización vigente al 1º de enero del año de la facturación, excluido el IVA.

Los contribuyentes de IVA e IRAE que sean prestatarios de los servicios citados en el desarrollo de actividades comprendidas en los mencionados tributos, deberán presentar mensualmente ante la Dirección General Impositiva las referidas vías de control conjuntamente con una declaración jurada en la forma y plazos que el organismo determine.

A efectos fiscales la documentación de los servicios mencionados se considerará perfeccionada desde el punto de vista formal una vez que haya sido entregada a la Dirección General Impositiva y ésta haya emitido la constancia de recepción respectiva.

En consecuencia las operaciones que no cumplan con los citados requisitos no generarán crédito fiscal a los efectos de la liquidación del IVA, ni constituirán gastos deducibles para la determinación de la renta neta gravada por el IRAE.

El decreto 780/008 que modifica al decreto 220/998 (reglamentario del IVA), incluyendo a la nómina exportación de servicios a los servicios publicitarios que las agencias prestan a clientes del exterior, cuyo material sea utilizado exclusivamente en el extranjero.

Dichos servicios podrán tener principio de ejecución en el territorio nacional siempre que su utilización tenga como destino el exterior. Quedan comprendidos todos los materiales y servicios publicitarios que sean desarrollados por agencias de publicidad y que tengan como destino final el exterior. Los servicios mencionados se encuentran gravados por una tasa del 0 % de IVA y las empresas podrán utilizar como crédito fiscal el IVA compras asociado a la prestación del servicio.

Otras consecuencias de la reforma tributaria son que tanto las agencias de publicidad como el resto de los contribuyentes de IRAE deberán actuar como agentes de retención de IRPF (Impuesto a la Renta de las Personas Físicas) o IRNR (Impuesto a la Renta de los No Residentes) en tanto paguen o acrediten rentas de trabajo, de capital o de actividades empresariales a contribuyentes de estos impuestos.

Es importante destacar, que además de encontrarse comprendidas por normas de alcance nacional, también los Gobiernos Departamentales tienen

potestad tributaria para fijar impuestos a la publicidad.

Lo anterior se desprende del artículo 297 de la Constitución de la República, el cual enumera taxativamente las fuentes de ingresos que tendrán los Gobiernos Departamentales, el numeral 7 establece (entre otras): “Los impuestos a la propaganda y avisos de todas clases”.

Las Juntas Departamentales emiten decretos, luego surgen resoluciones municipales y circulares que regulan la instalación de avisos y propaganda comercial por parte de particulares que deseen instalar avisos publicitarios, firmas comerciales e industriales, y agencias de publicidad; y que sean realizadas con frente a calles, caminos y vías departamentales, tanto en zonas urbanas, suburbanas y rurales.

La reglamentación incluye temas como: requisitos de instalación de avisos publicitarios, colocación, prohibiciones, gravamen (el cual dependerá de los metros cuadrados del aviso y el tiempo que pretende estar publicado), sanciones y otras cuestiones de interés.

1.9.4. Normas contables

“Se entiende por normas contables todos aquellos criterios técnicos utilizados como guía de las acciones que fundamentan la presentación de la información contable y que tienen como finalidad exponer en forma adecuada, la situación patrimonial, económica y financiera de un ente” (Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay (CCEAU), 1990)

Tal como especifica el Pronunciamiento N° 10 emitido por el Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay (CCEAU), se consideran fuentes de normas contables en primer lugar los Pronunciamientos emitidos por el Colegio, luego las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) consideradas obligatorias en nuestro país y por último la doctrina más recibida.

En nuestro país no contamos con normas contables específicas para el rubro, más allá de ello son de aplicación las normas internacionales de contabilidad, que por los temas que tratan aplican en general a cualquier situación o realidad que enfrente una organización, en este caso una agencia de publicidad.

En base a lo anterior podemos decir que son de aplicación:

- ✓ NIC 1 “Presentación de estados financieros”
- ✓ NIC 7 “Estado de flujo de efectivo”, es importante destacar que en nuestro país la presentación de Estado de Origen y Aplicación de Fondos (EOAF) o Estado de flujo de efectivo es obligatoria según el Decreto 103/91, éste debe confeccionarse de acuerdo a normas contables adecuadas considerándose la NIC 7 una de ellas.
- ✓ NIC 8 “Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores”
- ✓ NIC 10 “Hechos ocurridos después de la fecha de balance”
- ✓ NIC 12 “Impuesto a las ganancias”

- ✓ NIC 16 “Propiedad, planta y equipo”
- ✓ NIC 18 “Ingresos ordinarios” Los ingresos obtenidos en la prestación de servicios o venta de productos publicitarios, se consideran ingresos ordinarios y se contabilizan considerando las especificaciones que la NIC determina.
- ✓ NIC 21 “Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera”
- ✓ NIC 36 “Deterioro del valor de los activos”
- ✓ NIC 37 “Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes”
- ✓ NIC 38 “Activos Intangibles”

Más allá de las normas anteriormente nombradas, las agencias de publicidad deberán utilizar todas las normas contables vigentes en nuestro país (NIIF, NIC's, SIC, CINIIF) cuando les sea necesario. La aplicación de éstas dependerá de la realidad de la empresa, si la misma es una empresa nacional o internacional, si reporta información hacia el exterior, si presenta estados financieros consolidados, si posee instrumentos financieros, entre otros.

También y al igual que en todas las organizaciones es importante destacar la aplicabilidad del “Marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros”, el mismo “establece conceptos relacionados con la preparación y presentación de los estados financieros para usuarios externos” (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 1989, p. 56)

Es importante mencionar la existencia de algunas normas que brindan tratamiento o referencia a ciertas cuestiones de interés para el rubro, entre ellas podemos encontrar:

Interpretación SIC 31 “Ingresos Ordinarios - Permutas de Servicios de Publicidad”

Se encuentra vigente en nuestro país a partir de la existencia del decreto 266/007. En esta norma se plantea el caso en el cual una organización vendedora puede participar en una permuta para proporcionar servicios publicitarios a cambio de recibir otros servicios publicitarios de su cliente.

Según la NIC 18 (Ingresos Ordinarios) el Vendedor que proporciona servicios publicitarios en el curso de sus actividades ordinarias, reconocerá los ingresos por permuta de servicios de publicidad cuando los servicios intercambiados sean diferentes (párrafo 12 de la NIC 18) y el importe de ingresos pueda ser medido fiablemente (párrafo 20(a) de la NIC 18). En el caso de que el intercambio de servicios publicitarios posea características similares no se trata de una transacción que genere ingresos ordinarios según la NIC 18.

Los ingresos ordinarios por una permuta de servicios publicitarios pueden ser medidos fiablemente según el valor razonable de los servicios publicitarios que proporciona en contraprestación. Cumpliendo además las siguientes condiciones:

- “(a) conllevan publicidad similar a la publicidad permutada;

- (b) sucedan frecuentemente;
- (c) representen un número significativo de transacciones e importe cuando se las compara con todas las transacciones que proporcionan publicidad similar a la permutada;
- (d) involucren efectivo u otra forma de contrapartida (por ejemplo, títulos cotizados, activos no monetarios, y otros servicios) que tenga un valor razonable que se pueda medir de forma fiable; y
- (e) no se realicen con la misma contraparte de la permuta” (Junta De Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2001)

SAB 101 (*Staff Accounting Bulletin* N°101)

Resume los puntos de vista del Comité Contable de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados acerca del reconocimiento de ingresos en los estados financieros.

Podríamos decir que el SAB 101 plantea dos criterios básicos para reconocer ingresos:

- ✓ Cuando el ingreso se considera realizado o es factible de serlo, ya que se ha recibido el cobro o existe cierta seguridad de que el mismo será recibido, sea a través de efectivo u otros activos.
- ✓ Debido a que finalizó la realización de actividades que originan el ingreso a reconocer.

SOP 97-2 (*Statement of position 97-2*)

Plantea cuatro criterios adicionales a los vistos anteriormente, como modo de identificar si un ingreso está realizado o es realizable y si es posible reconocerlo como ganancia:

- ✓ Existe evidencia innegable de un acuerdo, para ello es importante que el acuerdo sea documentado.
- ✓ El servicio ha sido efectivamente prestado.
- ✓ El precio del honorario es fijo o determinable.
- ✓ La cobranza se encuentra asegurada, en caso contrario el ingreso no podrá ser reconocido hasta tanto no sea efectivamente cobrado.

2. LA INFORMACIÓN

2.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

“La información puede llegar a ser el elemento decisivo, que en un momento dado, determine el éxito o fracaso de un negocio” (Kendall & Kendall, 1991, p. 1)

Considerando la afirmación anterior y la importancia del concepto resulta sustancial definir qué se entiende por información:

Según la Real Academia Española, la información es “Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

Idalberto Chiavenato (2006, p. 110) define la información como “un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones”.

James A. Senn (1990, p. 29) define la información como “un conjunto de datos que se presentan de forma que es inteligible al receptor. Tiene un valor real o percibido para el usuario y se agrega a lo que ya conocía respecto a un suceso o un área de interés. Debe decir al receptor algo que no le era conocido

anteriormente o que no podía ser pronosticado. En otras palabras, se agrega a su conocimiento pero debe ser relevante para la situación en la cual se aplicará.”

2.1.1. Datos e información

Es importante destacar la diferencia conceptual que guardan los términos datos e información.

Podemos definir datos como un registro de hechos conocidos, describen lo que pasa en la realidad sin realizar juicios de valor ni interpretaciones.

La información surge a partir de analizar y organizar los datos con algún propósito en particular, es imprescindible para una adecuada toma de decisiones ya sean empresariales o de cualquier otro tipo.

Respecto a estos conceptos, James A. Senn (1990, p. 33) explica: “los datos se convierten en información cuando se les transforma para comunicar un significado o proporcionar un conocimiento, ideas o conclusiones. La información es, entonces, conocimientos basados en datos a los cuales, mediante un procesamiento, se les ha dado significado, propósito y utilidad.

La relevancia es un factor clave para distinguir entre datos e información. No todos los datos o hechos pueden ser relevantes en un momento dado.”

2.2. TIPOS DE INFORMACIÓN

La información es susceptible de ser clasificada de muchas formas, sin

intención de realizar una clasificación taxativa, podemos encontrar información que se diferencia según su origen, los usuarios que la utilizan, si es pública o de uso restringido, a partir del instrumento utilizado para procesarla o generarla, y otros.

2.2.1. Según su origen

✓ Interna o externa:

- Interna: generada y emitida dentro de la entidad, son ejemplos: datos contables, estimaciones, opiniones, etc.
- Externa: tomada del mundo exterior. Por ejemplo obtener de la prensa, de instituciones gubernamentales, o empresas prestigiosas; datos económicos y de mercado, legislación, rumores acerca del sector, entre otros.

✓ Fuente primaria o secundaria

- Primaria: es la información que se recaba para un problema específico (observación, experimento, encuesta, estimación).
- Secundaria: puede definirse como un análisis o trabajo realizado en base a una fuente primaria. Puede realizarse dentro de la compañía o publicaciones de fuentes externas tales como el gobierno.

2.2.2. Según quién le dará utilidad

- ✓ Información de interés interno o externo:
 - Interno: se realiza con el fin de ser utilizada por miembros integrantes de la entidad, por ejemplo como insumo para la adecuada toma de decisiones en cuestiones relacionadas a la operativa o inversión de la empresa.
 - Externo: lo utilizan personas o entidades del exterior de la empresa, por ejemplo informes realizados para bancos, el fisco, proveedores, clientes, entre otros.

2.2.3. Según su accesibilidad

- ✓ Información pública o privada:
 - Pública: es accesible para toda la población en general.
 - Privada: el acceso es restringido a ciertos usuarios, la información tiene un contenido específico que puede resultar confidencial o al menos de uso y entendimiento interno de la organización.

2.2.4. Según sea contable o administrativa

James A. Senn (1990) en su libro “Sistemas de información para la administración” realiza una descripción de los tipos de información contable y los

tipos de información administrativa.

2.2.4.1. Tipos de información contable

- ✓ Contabilidad Financiera: Estado de resultados y Estado de situación patrimonial.
- ✓ Contabilidad Administrativa: es considerada un subproducto del proceso contable. Brinda información acerca de costos de personal, gastos de operación, desarrollo de presupuestos, análisis de funcionamiento. Sustenta el control y la toma de decisiones.

2.2.4.2. Tipos de información administrativa

- ✓ Para ejecutivos y administradores de alto nivel: información de apoyo, de situación, de aviso, de planeación, de operaciones internas, confidencial del exterior y distribuida en el exterior.
- ✓ Para administradores de nivel medio y operativo: datos numéricos, reportes de excepción, información financiera y contable, información de contabilidad administrativa, información orientada al interior.

2.3. REQUERIMIENTOS TEÓRICOS

Según el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations, 1992) la calidad de la información afecta las posibilidades de la dirección de tomar las decisiones apropiadas para dirigir y controlar las actividades de la entidad. Para

ello es necesario definir cuáles son las características que hacen que la información cuente con dichos requerimientos de calidad, éstos son:

2.3.1. Exactitud

“Describe si la información representa una situación, nivel o estado de un hecho o suceso exactamente como es.” (Senn, 1990, p. 34)

2.3.2. Relevancia

La información es relevante si es necesaria para una situación particular, debe permitir al usuario captar el mensaje y operar con ella para el logro de sus fines particulares.

“La información posee la cualidad de la relevancia cuando ejerce influencia sobre las decisiones económicas de los que la utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien a confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente.” (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 1989).

2.3.3. Oportunidad

La oportunidad refiere al momento en que se presenta la información, “si hay un retraso indebido en la presentación de la información, ésta puede perder su relevancia”. (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 1989).

Es importante que la información esté disponible cuando es necesaria y

que además se encuentre actualizada.

2.3.4. Confiabilidad

Según el COBIT (1998) refiere a la provisión de información apropiada para la administración con el fin de operar la entidad y para ejercer sus responsabilidades de reportes financieros y de cumplimiento.

2.3.5. Integridad

Refiere a la precisión y suficiencia de la información, así como a su validez de acuerdo con los valores y expectativas del negocio.

2.3.6. Costo - Beneficio

Se debe evaluar la relación costo-beneficio de recabar información, “los beneficios derivados de la información deben exceder a los costos de suministrarla. Sin embargo, la evaluación de beneficios y costos es, sustancialmente, un proceso de juicios de valor. Es más, los costos no son soportados necesariamente por quienes disfrutan de los beneficios. Los beneficios pueden ser disfrutados por usuarios distintos de aquéllos para los que se prepara la información.” (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 1989).

2.4. NECESIDADES DE INFORMACIÓN ESPECÍFICAS DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El presente apartado tiene como fundamento conocer los principales temas que nuclean las necesidades de información más importantes para la agencia de publicidad en general.

Dicho conocimiento resulta sustancial para diseñar un sistema de información, primero es necesario saber qué se espera del mismo y cuál es la información que debe proveer.

A partir del conocimiento adquirido a través del estudio del rubro en cuestión, entrevistas realizadas a diversos gerentes de agencias de publicidad radicadas en el país, y nuestros conocimientos técnicos en materia financiera y contable encontramos necesario que el sistema provea la siguiente información:

2.4.1. Sobre clientes

La información que maneja una Agencia Publicitaria de sus clientes es sumamente confidencial y su mayor fuente de ingresos.

Conocer a sus clientes y sus productos implica desarrollar una campaña publicitaria con más claridad, saber acerca de los objetivos y las políticas del anunciante es crucial para el éxito de la campaña. Por dicha causa es deseable que las agencias y los anunciantes mantengan una relación estable en el largo plazo.

El acceso a la información recolectada en el proceso de “conocer al cliente” debe ser restringido a los departamentos de cuentas, creación y medios.

El sistema debe permitir llevar un registro de clientes, el cual contendrá:

- ✓ Las vías de comunicación posibles con éstos (teléfono, e-mail, dirección, persona de contacto).
- ✓ Datos de sus objetivos y principales políticas que serán de utilidad a efectos de realizar una campaña publicitaria de un producto de su propiedad.
- ✓ Información histórica acerca de anteriores negocios con el cliente, qué productos se publicitaron, qué medios fueron seleccionados, y otros datos de interés correspondientes al trabajo efectuado.

2.4.2. Sobre proveedores

Llevar un registro de proveedores es sumamente importante para la agencia, ya que a través de éstos es posible ejecutar los trabajos.

Por ejemplo la agencia realiza un diseño de una campaña publicitaria y para la confección y/o difusión de la misma es necesario el contacto con productoras y/o medios de comunicación que se encargarán de ello.

Si ocurre algún problema con el proveedor seleccionado el mensaje publicitario diseñado no logrará visualizarse correctamente, otorgando de esta forma una imagen negativa de la agencia en el mercado.

Más allá de dichas cuestiones operativas son importantes todos los aspectos relacionados con los plazos de pago, control de facturas, entre otros.

2.4.2.1. Respetto a cuestiones operativas

- ✓ Mantener un registro de proveedores y vías de contacto posibles.
- ✓ Información acerca de los mismos, sobre existencia de conflictos de índole comercial (problemas de facturación, de descuentos, de plazos de pago, similares) y operativos (demoras en la entrega, diferencias entre el trabajo pactado y el efectivamente recibido, otros).

2.4.2.2. Respetto a cuestiones financieras/contables

- ✓ Información acerca de saldos pendientes y ratios que nos permitan ver efectivamente cuáles son los plazos de pago.
- ✓ Registro de diferencias (si existieran) entre órdenes de compra y servicios y/o productos facturados.

2.4.3. Información operativa y financiera relacionada con la agencia

Para la dirección y mandos medios de la organización es necesario contar con información que describa la situación actual de la empresa en muchos aspectos específicos y qué se espera de ella, con el fin de tomar decisiones acertadas considerando la realidad del negocio respecto a cuestiones cotidianas y de largo plazo. Algunos informes que serían de utilidad:

- ✓ Clasificación de ingresos, según sean: comisiones y honorarios, ingresos del departamento de arte, del departamento de medios y otros ingresos (relacionado a otros servicios prestados tales como promociones, *marketing*, entre otros). Separándolos por anunciante, ya que es necesario para realizar el Estado de Resultados por Anunciante.
- ✓ Estado de Resultados por Anunciante (implica determinar los gastos directos a los anunciantes y asignar los gastos indirectos).
- ✓ Rentabilidad por anunciante.
- ✓ Información sobre gastos incurridos no reembolsables.
- ✓ Informes de gastos reembolsables y su relación con los ingresos por reembolsos.
- ✓ Informes que muestren si existen facturas de proveedores de cierto tiempo atrás no vinculadas con una factura emitida, a modo de conocer si la duración en el proceso de facturación es adecuada o por el contrario se está incurriendo en demoras en la facturación que podrían significar posibles problemas financieros para la agencia.
- ✓ Información que permita verificar que los descuentos negociados con los medios de comunicación o productoras son efectivamente generados. También relativa al control de emisión o publicación de la publicidad tal como se contrató con los medios.
- ✓ Presupuestos y proyecciones para el próximo ejercicio, control

presupuestario con el ejercicio que transcurre.

- ✓ Emisión de informes acerca de cuestiones tales como impuestos, personal, bienes de uso, activos corrientes y otros que puedan ser de uso a la gerencia, u algún otro departamento en particular.

3. SISTEMA DE INFORMACIÓN

En primer lugar debemos contestar la pregunta: ¿qué es un sistema?

Es posible definirlo de muchas maneras, pero básicamente un sistema es “un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común” (Senn, 1992, p. 19).

Todo sistema se encuentra situado en un entorno con el cual interactúa recibiendo entradas y produciendo salidas.

¿Qué tienen de particular los sistemas de información?

Para ello veamos una interesante definición:

“... conjunto de elementos que se relacionan para lograr un fin común: proporcionar datos e información que satisfagan necesidades previamente detectadas. Estos elementos aparecen operacional y funcionalmente interrelacionados, interactuando en forma permanente” (Pérez Decarolis).

De esta forma podemos decir que la misión del sistema de información es asegurar que la información necesaria para los diferentes departamentos o secciones de la organización esté disponible y fluya entre los mismos.

Es importante destacar, que el sistema debe proveer información que cumpla con los requerimientos o características tratadas en el capítulo II del presente trabajo.

Un sistema de información cuenta con normas y procedimientos que

reglamentan y administran las formas de transmisión, procesamiento y archivo de documentación y de datos que la empresa u organización maneja en su realidad cotidiana.

Cuando un sistema se basa parcial o totalmente en el uso de computadoras para realizar sus funciones estamos ante un sistema de información computarizado.

3.1. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Simplemente a modo de identificarlos es importante mencionar cuáles son los elementos básicos en un sistema de información, dichos elementos incluyen:

- ✓ Entorno: dentro del cual opera la empresa, afectándolo y siendo afectado por él.
- ✓ Límites del sistema: separan el entorno del sistema, definiendo qué se encuentra incluido en él y qué no.
- ✓ Entrada: es todo aquello que proviene del entorno e ingresa en el sistema.
- ✓ Salida: es todo aquello que egresa del sistema.

3.2. TIPOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

También es interesante señalar los diferentes tipos de sistemas de información computarizados que establecen Kendall y Kendall en su libro “Análisis y diseño de sistemas”, éstos son:

3.2.1. Sistema de procesamiento de datos

Se utilizan para procesar grandes volúmenes de documentación que se generan a partir de las transacciones de carácter rutinario ocurridas en la empresa, cuyo objetivo consiste en sustituir el procesamiento manual de las transacciones por un procesamiento computarizado, a efectos de reducir el tiempo y trabajo de los recursos humanos aplicados a esta actividad; además de disminuir los errores y el peligro que implica mantener registros únicamente en soporte papel.

3.2.2. Sistemas informáticos para la administración

Utiliza una base de datos generada a través de un sistema de procesamiento de datos, ésta emite al usuario la información que usualmente el mismo analiza y utiliza para tomar decisiones cotidianas o que presentan alto grado de estructuración y repetición. Por ejemplo informes diarios de ventas, informes sobre clientes morosos, facturas impagas, entre otros.

3.2.3. Sistema de apoyo para la toma de decisiones

Es similar al sistema anterior ya que ambos dependen de una base de datos (y por tal del sistema de procesamiento de datos), pero su mayor diferencia radica en el uso que se le pretende dar.

Este sistema tiene como función apoyar a la dirección en la toma de decisiones que responden a condiciones diferentes e inesperadas, por lo cual las necesidades de información no están preestablecidas.

En base a lo anterior es necesario que el sistema sea diseñado con una orientación de las características de las personas que lo utilizarán, que disponga de funciones de consulta, de búsqueda y de exploración de la información contenida en la base.

3.2.4. Sistemas expertos e inteligencia artificial

“..captura; y en efecto utiliza, el conocimiento de un experto, para la resolución de un problema particular de la organización.” (Kendall & Kendall, 1991, p. 4). Para cumplir con dicha función deben integrarse herramientas que generan o manejan información tales como planillas electrónicas, procesadores de texto, correo electrónico, entre otros.

Tratando de evaluar en la realidad cuáles son los sistemas de información que se utilizan en una agencia de publicidad; en la realización de entrevistas a diferentes empresas del rubro en cuestión encontramos que los sistemas de información computarizados utilizados se diferencian por ser: únicamente contables, únicamente de gestión, o integrados.

3.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

Un sistema contable es un *software* de aplicación que se utiliza para la registración de comprobantes que surgen como producto de las transacciones que realiza la empresa.

A partir del ingreso de dichas transacciones es posible emitir información

sumamente valiosa para cualquier empresa, como ser: libro diario, mayores, balances; que luego serán utilizados y analizados por usuarios internos y externos como insumo para la toma de decisiones.

Los sistemas contables pueden emitir estados financieros válidos siempre y cuando éstos cumplan con los requerimientos de elaboración y presentación establecidos en nuestra legislación por el Decreto 103/991 y posteriores.

Los usuarios de este *software* en particular suelen ser: aquellos encargados de realizar el ingreso de datos (analistas, auxiliares contables o administrativos) y los que analizan y controlan la información emitida por el sistema (encargados del sector contable o gerentes financieros). A partir de allí el resto de la organización se beneficia de la información que provee el sistema, pero no tiene acceso al mismo.

3.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Los sistemas de gestión son los más utilizados en la agencias de publicidad en nuestro país, se caracterizan por proveer información con fines internos permitiendo la mejora continua de las políticas, los procedimientos y los procesos de la organización contribuyendo al proceso de toma de decisiones.

Por ejemplo en una agencia de publicidad se ingresarán trabajos o proyectos a realizar, sus fechas de entrega, las personas encargadas del mismo y a partir de ello, se podrá visualizar cuándo un trabajo está atrasado y saber cuáles

son sus causas, a efectos de tomar decisiones sobre la información recopilada.

Es sumamente importante contar con el acceso a información que permita la optimización de procesos a fin de lograr de forma eficaz los objetivos que la empresa se propone, lograr conocer a sus clientes y proveedores (a partir de los negocios realizados anteriormente con ellos y los que están realizándose en este momento) con el fin de satisfacer sus necesidades.

En base a las entrevistas realizadas notamos que algunas agencias utilizan un *software* hecho a medida, contratando a una persona u empresa para realizarlo de cero. También es usual la utilización de un *software* ya existente (paquete) y realizarle modificaciones que le permitan adaptarse a las necesidades y flujo de información de la agencia en particular.

3.5. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN

Un sistema integrado de información computarizado refiere a la unión de sistemas de información independientes (gestionados por cada departamento en una organización), formando un único sistema que permite a través del ingreso de datos por una sección específica, la actualización en tiempo real de la base de datos a la cual accede toda la organización. Contempla por ejemplo, el sistema contable, el sistema de gestión y la facturación.

Implementar este tipo de sistema provee eficiencia para la organización en varios aspectos, sin intención de realizar una lista taxativa mencionaremos dos de ellos:

- ✓ Disminución de los costos de ingresar y procesar la información necesaria.
En el caso de que varios departamentos necesiten mantener registro de ciertos datos si el sistema no fuese integrado, sería necesario que cada uno de ellos realice el ingreso de los datos no sólo multiplicando el trabajo de sus recursos humanos tantas veces como secciones lo requieran, sino también aumentando la probabilidad de cometer errores de tipeo.

- ✓ Mejor manejo y actualización de la información para la toma de decisiones. Por ejemplo en el caso de otorgar crédito a un cliente, el departamento de cuentas debería comunicarse con el departamento financiero a modo de verificar si éste mantiene facturas impagas, si no lo verifica le estaría otorgando crédito a un cliente que quizá no corresponda, o por el contrario negando crédito a un cliente buen pagador. Existen infinidad de casos como este, y supuestos que generan desfase entre la ocurrencia del hecho o la necesidad de tomar una decisión y el momento en el cual se generan registros e información a partir del hecho ocurrido.

3.6. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

“El análisis y diseño de sistemas refiere al proceso de examinar la situación de la empresa con el propósito de mejorarla con métodos y procedimientos más adecuados” (Senn, 1992, p. 11).

El análisis establece qué es lo que hay que hacer, consiste en el estudio de

los sistemas organizacionales con el fin de evaluar su efectividad. Por otro lado, el diseño establece cómo se va a hacer, es decir comprende la planificación, remplazo o complemento de un sistema existente.

“A través del análisis, diseño y posterior implementación de los sistemas de información se pretende que las informaciones que se necesiten estén disponibles y además, que esas informaciones reúnan los requisitos para que agreguen valor significativo a quienes las utilizan.” (Pérez Decarolis, 2006, p. 40)

3.6.1. Método del “ciclo de vida de los sistemas”

Es posible identificar seis etapas:

- ✓ Investigación preliminar
- ✓ Determinación de requerimientos
- ✓ Diseño del sistema
- ✓ Desarrollo del *software*
- ✓ Prueba del sistema
- ✓ Implantación y Evaluación

3.6.1.1. Investigación preliminar

Tiene comienzo cuando se plantea la necesidad de contar con un sistema de información, puede tener origen en la resolución de un problema (errores,

atraso en el ingreso de información, duplicación de información), para aprovechar una oportunidad (nueva modalidad de negocio), o porque se necesita información adicional.

Pasos a seguir:

- ✓ Determinación de los objetivos por parte de la empresa, es decir qué es lo que se pretende con el sistema y qué tipo de información deberá proporcionar. Es sumamente importante ser claro en la definición de los objetivos del sistema, ya que resultan vitales para el éxito del sistema que se pretende diseñar.
- ✓ Estudio de factibilidad:
 - Factibilidad técnica: si es posible realizar el proyecto con el *hardware* y *software* con el que se cuenta o si es necesario contar con tecnología adicional.
 - Factibilidad económica: se deberá tener en cuenta el presupuesto destinado al proyecto, además de un análisis de costo-beneficio, es decir ¿los beneficios obtenidos del sistema justifican los costos a incurrir?
 - Factibilidad operativa: refiere al apoyo y participación activa de todos los involucrados con el sistema.
- ✓ Aprobación de la solicitud: aquellos proyectos que son deseables y factibles deberán incorporarse en los planes, deberán estimar sus costos,

los tiempos de entrega y las necesidades de recursos.

3.6.1.2. Determinación de requerimientos

“La determinación de requerimientos es el estudio de un sistema para conocer cómo trabaja y dónde es necesario efectuar mejoras....Un requerimiento es una característica que debe incluirse en un nuevo sistema. Ésta puede ser la inclusión de determinada forma para capturar y procesar datos, producir información, controlar una actividad de la empresa o brindar soporte a la gerencia.” (Senn, 1992, p. 122)

Resulta fundamental en esta etapa conocer cuáles son los procesos básicos de la empresa, qué datos son necesarios durante este proceso y cuáles son las limitaciones de tiempo para llevar a cabo dichos procesos.

Existen varios métodos para la determinación de requerimientos como ser: la entrevista, la observación directa, cuestionarios, análisis de manuales, entre otros.

3.6.1.3. Diseño del sistema

María Messina Scolaro (2006) en el documento del CECEA N° 13 de Organización y Métodos Administrativos: “Los sistemas de información computarizados” distingue tres pasos en esta etapa:

- ✓ Diseño general: en función de los requerimientos planteados se evalúan diferentes propuestas (paquete estándar no modificable, estándar con

adaptaciones o hecho a medida)

- ✓ Propuesta y evaluación de alternativas: se deberán tener en cuenta características tales como la facilidad de uso y documentación, posibilidad de integración de las diferentes aplicaciones, compatibilidad, capacidad y requerimientos de *hardware*.
- ✓ Diseño detallado: consiste en la definición precisa de elementos del *hardware*, el *software*, las comunicaciones y los portadores de información que serán utilizados.

3.6.1.4. Desarrollo del *software*

Consiste en la programación del sistema, el desarrollo del mismo puede ser interno o externo dependiendo de las dimensiones de la organización.

Resulta vital en esta etapa la documentación (que describe la programación) a efectos de probar el programa y su posterior mantenimiento.

3.6.1.5. Prueba del sistema

Con la prueba del sistema se pretende asegurar que el mismo no contenga fallas y que funcione de acuerdo a las especificaciones establecidas en etapas anteriores.

Las pruebas pueden ser de dos tipos: las realizadas por los propios programadores y las realizadas por los usuarios.

3.6.1.6. Implantación y Evaluación

Es muy importante contar con un excelente liderazgo y comunicación durante el desarrollo del proyecto, ya que condicionan el éxito o fracaso del nuevo sistema.

Además es necesario dedicar tiempo a la capacitación para una adecuada organización de implementación.

La implantación puede realizarse a través de diferentes métodos a saber:

- ✓ En paralelo: se instala el nuevo sistema y sigue funcionando el anterior en simultáneo hasta estar completamente seguros del correcto funcionamiento del nuevo sistema.
- ✓ Directo: se implementa el nuevo sistema abandonando por completo el anterior.
- ✓ Piloto: se instala el nuevo sistema sólo en un área de la organización y luego de probarlo se extiende al resto.
- ✓ Por etapas: gradualmente.

La evaluación tiene como objetivo determinar el tiempo insumido en el proyecto, los costos incurridos, el impacto organizacional (beneficios y eficiencia del sistema) y la opinión de los usuarios.

3.6.2. Otros métodos para el análisis y diseño de sistemas

3.6.2.1. Método de desarrollo por análisis estructurado

Implica especificar lo que se requiere que haga el sistema. En el análisis es esencial el uso de los diagramas de flujo de datos y el diseño se enfoca en el desarrollo de especificaciones del *software*, creando módulos independientes.

3.6.2.2. Método de prototipo de sistemas

Consiste en crear un prototipo (primera aproximación del sistema deseado) y mediante sucesivas etapas llegar al sistema deseado.

3.7. REQUISITOS BÁSICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

ENFOCADO EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

Antes de meternos de lleno en el diseño de flujo de información que el sistema debe de permitir, nos parece importante destacar ciertos requerimientos técnicos que el sistema debe cumplir para adaptarse de forma adecuada a las necesidades de la agencia de publicidad en particular.

3.7.1. Sistema amigable

En primera instancia es de gran consideración, el impacto que generan la cultura organizacional y las características de las personas que suelen trabajar en

las agencias de publicidad en el diseño y los requerimientos del sistema.

La gran mayoría de gente que trabaja en las agencias son creativos y eso se da en todos los departamentos de la empresa, salvo en el departamento de administración, finanzas o el de sistemas (TIC) los cuales suelen ser de pequeña dimensión dentro de la organización.

Los creativos no suelen interesarse por cuestiones de cálculo de costos, rentabilidad de los clientes y demás información valiosa que genera y hace necesaria la existencia de un sistema de información. Este desinterés se manifiesta en muchos casos mostrando resistencia a la adecuada utilización o incluso la simple utilización del sistema.

Considerando lo anterior es importante presentar al sistema como una herramienta sumamente útil y además de eso con características “amigables” al usuario.

¿Qué implica ser un sistema amigable?

Un sistema amigable se caracteriza por ser simple, esto implica que sea fácil de utilizar para el/los usuario/s, casi de forma intuitiva y con opciones de ayuda y soporte.

La intención no es para nada complicar la realización de las tareas, al contrario significa una herramienta de gran aporte para la operativa diaria de cada una de las personas que forman parte de la agencia de publicidad.

Además los sistemas de información computarizados deben cumplir con

ciertos requisitos básicos necesarios para el correcto manejo del sistema y de la información que el mismo contiene, y que en la mayoría de los casos suele ser de gran confidencialidad e importancia.

3.7.2. Control de accesos

Es necesario que el sistema permita la creación y utilización de usuarios y permisos asignados a los integrantes de la organización. Para ello se debe considerar el nivel de responsabilidad y las tareas que cumplen cada una de esas personas dentro de la agencia.

O sea, cada integrante de la empresa tendrá un usuario único asignado con una contraseña, que será de único conocimiento de la persona a quien le corresponda el usuario.

¿Por qué es necesario el control de accesos?

Por cuestiones de control interno, el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations, 1992) lo considera uno de los controles generales que deben realizarse en los sistemas de información como parte de las actividades de control necesarias en las organizaciones.

Es imprescindible asignar determinados permisos a cada usuario, que le permitan a los mismos ingresar y acceder únicamente a las aplicaciones y a la información que resulte necesaria para realizar las tareas que le son pertinentes.

Es importante destacar el término “únicamente” en el párrafo anterior, los

usuarios sólo deben poder acceder a información autorizada para su nivel de responsabilidad.

También el acceso a aplicaciones y realización de tareas dentro del sistema debe estar limitado con permisos, de forma tal que el usuario no pueda realizar cambios o tareas que no le correspondan.

Por ejemplo un usuario no debe poder autorizar trabajos que el mismo realizó, o ingresar al módulo contabilidad y registrar comprobantes si no trabaja dentro del departamento encargado de ello.

Lo dicho anteriormente obedece a los principios de segregación de funciones y oposición de intereses, conceptos elementales en términos de control interno.

3.7.3. Pistas de auditoría

Éstas permiten la posibilidad de rastrear dentro del sistema los ingresos y actividades que cada usuario realizó en el mismo.

3.7.4. Validación de datos

A efectos de evitar errores que pueden cometer los usuarios, se pueden realizar tres tipos de controles, éstos son:

- ✓ Control de composición: corrobora que los datos ingresados correspondan con el formato del campo definido. Por ejemplo en el campo donde debe

incluirse el teléfono de contacto de un cliente (anunciante) sólo pueden escribirse números, si se digitan letras debería surgir un mensaje de error que indique que el campo es únicamente numérico.

- ✓ Control de longitud del campo: se relaciona con la cantidad de dígitos a ingresar. Nuevamente tomando como ejemplo el campo para incluir el número telefónico de los clientes, éste podría limitar la longitud del número según las características de los números locales (en Uruguay, serían ocho números para teléfono local y 9 para celular). Este tipo de control es bastante acotado y no suele ser muy utilizado por las grandes limitaciones que presenta al usuario (en el caso del teléfono, no sería posible incluir un número del exterior por tener diferente longitud).
- ✓ Controles de rangos: admite ciertos valores posibles considerados dentro de un rango ya determinado. Por ejemplo se podría usar con el permiso de créditos a clientes, se incluye el monto que el cliente solicita como crédito y si el sistema emite error es porque excede el límite autorizado.
- ✓ Otros controles: pueden ser de verificación de secuencia y de identificación.

3.7.5. Respaldo y posibilidad de recuperar datos

Debe ser posible realizar respaldos de la información contenida por el sistema, además el mismo debe tener funciones de recuperación que permitan por ejemplo ante un corte de energía recuperar los trabajos que se encontraban en

proceso.

Estas son cuestiones sumamente importantes, la agencia como cualquier empresa podría verse realmente perjudicada si llegase a perder la información y los trabajos que contiene en su sistema de gestión, considerando que consisten en la fuente base de sus ingresos.

3.7.6. Seguridad del sistema

La agencia debe tomar los recaudos necesarios para prevenir al máximo el acceso a la información y al sistema en general por parte de terceros.

La información que maneja la agencia tiene un alto grado de confidencialidad, si la misma cayera en manos equivocadas podría ocasionar problemas a los anunciantes y seguidamente, a la agencia de publicidad.

3.7.7. Flexibilidad y posible adaptación a los cambios

Hemos notado en las agencias entrevistadas la necesidad que existe de realizar modificaciones en el sistema que permiten al mismo adaptarse a los constantes cambios de la realidad del negocio y el mercado.

Para ello, es importante contar con la presencia y el apoyo del proveedor del *software*, quien deberá brindar servicio técnico a la agencia y estar dispuesto a realizar las modificaciones que la misma entienda convenientes.

De esta forma la agencia podrá adaptarse mejor a las necesidades de los

clientes y de los integrantes de la organización quienes a través del uso del sistema notarán las fallas o los cambios necesarios para mejorar la gestión de la empresa.

3.8. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

Es posible definir el término CRM (*Customer Relationship Management*), de la siguiente forma:

“CRM es la administración de todas las interacciones con cliente a través de la combinación de estrategias, procesos, tecnología y estructuras organizacionales que permita atraer, retener, servir y expandir las relaciones con clientes de manera de contribuir lealtad sustentable y agregar valor a la organización” (Budiño, p. 6)

La estrategia CRM trata de enfocar la administración de toda la empresa, sus procedimientos y sus acciones desde la perspectiva del cliente con el objetivo de generar clientes satisfechos, como forma de mantenerse y mejorar su posicionamiento en el mercado.

¿En qué se vincula la estrategia CRM con el diseño de un sistema de información para una agencia de publicidad?

Las agencias obtienen sus ingresos a través del conocimiento que han obtenido de sus clientes. Que una campaña publicitaria sea o no favorable y que

en base a ello un anunciante decida seguir trabajando con la agencia depende de cómo ésta ha sabido manejar la información que tiene del mismo generando un diseño de campaña que satisfaga sus necesidades.

Para estar enfocado en satisfacer las necesidades de los anunciantes, o mejor aún sorprenderlos con ideas innovadoras que superen sus expectativas es necesario un sistema de información que lo permita.

Un “sistema de información enfocado al cliente” debería ser el planteo de fondo a tener en cuenta por las agencias de publicidad que pretenden diseñar e implementar un sistema en su organización.

Ello implica, que el sistema debe permitir el acceso de datos de clientes y mantener toda la información sobre trabajos anteriormente realizados al mismo (si rechazó un trabajo por qué lo hizo, o si se sintió altamente conforme con una característica en particular de una de las campañas realizadas saber cuál fue).

Esto permitirá a la agencia no cometer los mismos errores que ya efectuó, no ofrecer al cliente detalles o características que no le interesan o no le gustan y enfocarse y profundizar en todo aquello que el anunciante destacó como bueno o positivo en campañas anteriores.

En definitiva, el sistema le permitirá a la agencia obtener y almacenar información valiosa sobre el cliente.

Una de las agencias que entrevistamos utiliza un sistema con características CRM para la gestión de los trabajos a realizar, lo consideran una

herramienta importante y mostrando conformidad con el sistema.

Además nos comentaron una característica muy interesante del mismo que tiene que ver con el uso del sistema por parte de los clientes, es decir los clientes podrían obtener un usuario y contraseña que les permita ingresar al sistema y encargarse de trabajos, comunicarse con los integrantes de la agencia y conocer en tiempo real el grado de avance de sus trabajos o proyectos encargados.

El gerente de la agencia entrevistada, nos planteaba que dicha función aún no se ha llevado a cabo por los cuidados que requiere la apertura del sistema al cliente, debido a que implica un adecuado nivel de permisos (que no permita al cliente acceder a información que no le corresponda).

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN: INGRESO DE DATOS

4.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo y del siguiente, es establecer en detalle los requerimientos que debe contemplar el sistema para satisfacer las necesidades de información que presentan las agencias de publicidad.

Considerando para ello las actividades y operaciones que se dan en la realidad diaria del negocio, la cual hemos podido conocer mediante diversas entrevistas con gerentes de agencias de publicidad.

En primera instancia, podemos decir que un sistema de información para una agencia de publicidad debe tener las siguientes características:

- ✓ Cumplir con los requerimientos que deben tener los sistemas de información computarizados, los cuales han sido brevemente tratados en el Capítulo III.
- ✓ Ser una herramienta de gran utilidad para la agencia, complementando y colaborando con el objetivo de llevar una estrategia basada en satisfacción del cliente (anunciante).
- ✓ Solucionar los principales problemas de gestión que suelen encontrarse en las agencias de publicidad.

Éstos refieren principalmente al seguimiento de los llamados “servicios en

proceso” (*Work in progress - WIP*).

Las agencias han planteado lo difícil que se vuelve mantener un determinado trabajo o proyecto bajo control durante todo el proceso de ejecución.

Lo cual significa poder identificar con claridad los trabajos atrasados, pausados, en proceso y terminados, y así estar en condiciones de asegurar que los trabajos terminados efectivamente se facturen y que las facturas de proveedores por cuenta de anunciantes sean re-facturadas a éstos.

Estas cuestiones serán tratadas con mayor detalle, ya que son el fundamento de la existencia de un sistema de información según lo han señalado las agencias de publicidad entrevistadas.

4.2. INFORMACIÓN DE CONTACTO

Es importante que el sistema cuente con una base de datos de clientes y proveedores con los que la agencia trabaja, la misma debe presentar las siguientes características fundamentales:

- ✓ Que permita almacenar volúmenes importantes de información.
- ✓ La forma de ingresar y acceder a la información debe ser fácil, rápida y restringida a aquellos usuarios que tengan los permisos asignados para ello.
- ✓ Que permita organizar y reorganizar la información de acuerdo a las necesidades de los usuarios de la misma.

4.2.1. Información sobre clientes

De acuerdo con las entrevistas realizadas y la investigación preliminar sobre el negocio encontramos que resulta de suma utilidad contar con la siguiente información:

4.2.1.1. Vías de contacto

Incluye datos de contacto con el anunciante como ser: teléfono, dirección, *e-mail*, referencias comerciales.

Tendrán acceso tanto el ejecutivo de cuentas encargado de la campaña (ya que estará en permanente contacto con el cliente), así como el departamento de administración a efectos de contactarse con el cliente para realizar la facturación de los trabajos o solicitar el pago de facturas atrasadas.

4.2.1.2. Registro histórico de trabajos

Permite observar datos históricos sobre el comportamiento de los anunciantes en cuanto a qué tipo de trabajos ha solicitado, con qué frecuencia, qué presupuestos ha seleccionado y cuál fue su respuesta sobre el trabajo entregado. Lo cual permitirá no cometer errores como ofrecer propuestas que al cliente no le gustaron anteriormente o presupuestos que no se ajustan a sus necesidades.

4.2.1.3. Registro de trabajos pendientes

Es vital en la gestión de la agencia a efectos de evaluar si se están cumpliendo los plazos pactados previamente con cada anunciante, se trata de un control fundamental que la agencia debe hacer si pretende cuidar su imagen empresarial, mantener sus clientes y ser recomendada por éstos.

El sistema podría ser una herramienta de gran ayuda en esta tarea. Lo ideal sería que los trabajos se visualicen resaltados en diferentes colores según el plazo pendiente para su vencimiento, por ejemplo en verde todos aquellos trabajos que tienen un plazo de entrega mayor a 10 días, en amarillo cuando faltan entre 10 y 5 días para el vencimiento, naranja entre el día 4 y 0, y cuando se encuentran vencidos en rojo.

En algunas de las empresas que entrevistamos utilizaban un modelo similar a este. La idea principal es que el sistema proporcione una pauta de cómo van los plazos de entrega, para ver qué hace falta para cumplir con los mismos en tiempo y forma.

Tal vez no siempre el color naranja o rojo impliquen un atraso, puede pasar que el cliente haya solicitado alguna modificación de último momento y no fue corregido en el sistema el nuevo plazo de entrega.

El sistema debe permitir obtener listados de trabajos pendientes, por vencer y vencidos; también agruparlos por responsable, por grupo de trabajo, por fecha de vencimiento a través de los cuales se podrán hacer diversos análisis de

interés.

4.2.1.4. Políticas, objetivos y consideraciones acerca del anunciante

Consideramos que el sistema informático de una agencia de publicidad debe contemplar una estrategia CRM tal como se indicó en el Capítulo III, es importante que el mismo sea flexible y contemple la posibilidad de ingresar información que no sea previamente definida.

Debería contener campos que permitan la inclusión de la visión y misión de la empresa, la trayectoria que lleva en el mercado, cuándo se fundó y otros comentarios que puedan facilitar o incluso inspirar a la persona de creación o producción a realizar el trabajo.

Llevando a la práctica lo anterior, en una de las agencias entrevistadas nos comentaron que se encontraban realizando una campaña para un anunciante por un aniversario importante que cumplía el mismo. Nuestra idea es una clara ayuda para ello, cuando la agencia tiene la información acerca del aniversario de un anunciante se le puede ofrecer una campaña creativa al respecto mostrando iniciativa hacia el cliente, característica sumamente destacable en un mercado tan competitivo como el de hoy en día.

4.2.1.5. Honorarios negociados

Un registro de honorarios es útil a efectos de evaluar si las diferentes modalidades de cobranza establecidas con anunciantes son las más adecuadas a

las características particulares de los mismos.

Además permite al departamento de administración confeccionar las facturas de acuerdo al honorario porcentual negociado (por ejemplo, cuando las facturas del proveedor se re-facturan con un honorario) o tener conocimiento del *fee* que debe facturarse a cada anunciante.

4.2.1.6. Estado de cuenta

Muestra las facturas y los pagos realizados por cada anunciante. El sistema debe permitir consultar el mismo en tiempo real a efectos de tener un estricto control sobre la facturación realizada.

4.2.2. Información sobre proveedores

Para seleccionar entre los diferentes proveedores también son necesarios diversos datos de interés:

4.2.2.1. Vías de contacto

Son los mismos datos básicos ya mencionados para el caso de clientes, es decir: teléfono, *e-mail*, dirección, número de RUT. En principio deberían tener acceso a esta información los departamentos de cuentas, producción y administración.

4.2.2.2. Registro histórico de trabajos

Debe permitir visualizar datos acerca de contrataciones anteriores con el cada proveedor, como ser: qué servicios o productos brinda, calidad de los mismos (alta, media y baja), plazos de entrega y modalidades de pago (contado, crédito y plazos).

Sería interesante añadir información sobre porqué se contrató con tal o cual proveedor en determinada ocasión y porqué no en otra.

4.2.2.3. Trabajos en curso (órdenes de trabajo emitidas)

Es necesario conocer si existen atrasos respecto a lo previsto, ya que de ello dependerá que la agencia cumpla los plazos con sus clientes.

Asimismo conocer los verdaderos plazos de entrega y la calidad ofrecida por los proveedores es útil para futuras contrataciones. Muchas veces esta información queda en el recuerdo de los integrantes de la agencia y no en el sistema, un pequeño comentario sería un buen “ayuda-memoria”; considerando también que si el personal de la agencia cambia evitará efectuar serios errores de contratación en el futuro.

4.2.2.4. Descuentos por volumen negociados

Es vital contar con esta información en una agencia de publicidad, ya que gran parte de las ganancias generadas dependen de estas bonificaciones otorgadas

por los proveedores.

4.2.2.5. Estados de cuenta

Al igual que en el caso de clientes, los estados de cuenta sirven a la agencia a modo de saber si tiene facturas impagas, saldo a favor o se encuentra al día.

4.3. CREACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS/TRABAJOS

4.3.1. Creación

Cuando la agencia de publicidad recibe un trabajo a realizar por parte del anunciante, el ejecutivo de cuentas encargado del proyecto debe ingresarlo al sistema.

El sistema debe permitir que al ingresar un trabajo se complete la siguiente información referente al mismo:

- ✓ Anunciante que solicitó el trabajo.
- ✓ Breve descripción y pautas del trabajo, es decir: de qué se trata y qué se espera del mismo; así como todas las aclaraciones de importancia realizadas por el anunciante.
- ✓ Plazo de entrega final y plazos intermedios de entrega, si existieran.
- ✓ Referencia al contrato firmado entre la agencia y el anunciante. La

referencia será el número que identifica el proyecto a realizar; asimismo sería bueno mantener una copia del contrato en forma digital en la base de datos de la agencia.

- ✓ Enviar órdenes de trabajo a los gerentes de creación, producción o medios, como corresponda según el tipo de trabajo a realizar.
- ✓ Conformación de los equipos de trabajo encargados del proyecto establecidos por los gerentes de creación, producción y medios, evaluando la disponibilidad que tienen los integrantes de dichos departamentos y si tienen experiencia con trabajos anteriores del anunciante en cuestión, lo cual puede facilitar el trabajo a realizar.

Sólo los integrantes de cuentas y gerente del departamento pueden crear proyectos e ingresar datos referentes a los mismos (salvo en el campo que indica el equipo de trabajo, tal como fue planteado).

4.3.2. Ejecución

4.3.2.1. Emisión de órdenes de trabajo

Los gerentes de creación, producción y medios (si correspondiese) emitirán órdenes de trabajo a los integrantes designados, indicando las tareas o trabajos a realizar con la mayor descripción posible, para administrar el tiempo insumido de forma más eficiente.

Para que las órdenes pasen a la categoría “en proceso” los integrantes del

equipo deben tener la opción de aceptar cada orden pendiente.

El gerente tendrá la opción de ver por cada orden de trabajo emitida si la misma fue aceptada o no. En caso de que no lo fuera podrá investigar el motivo, si es porque el empleado simplemente no vio la orden de trabajo que le fue asignada, o quizá por ejemplo el empleado se encuentra de licencia y no fue previsto. En ese caso el trabajo (y por tal la orden de trabajo) se podría reasignar conforme a los plazos de entrega establecidos.

4.3.2.2. Ingreso de archivos y casilla de *e-mail*

El sistema además de las pautas y la información incluida en un principio, debe tener campos que permitan incluir todos los archivos realizados por creación, producción y medios.

También es importante que el sistema incluya una casilla de *e-mail*, o si ello no fuese posible, la opción de cargar en él todos los *e-mail* que tratan sobre el trabajo. De esta forma es posible dejar registro de cada pauta negociada con el anunciante, de bocetos enviados y de sus comentarios o aceptaciones.

La comunicación con el anunciante por este medio debe ser fluida, contemplando todo lo relacionado a la aceptación de trabajos, presupuestos o similares. De esta forma la agencia se encuentra respaldada a través de los mismos en muchas de las decisiones que toma por cuenta del anunciante, por ejemplo en el caso de compras. Por supuesto que la existencia de este respaldo no sustituye al contrato firmado entre el anunciante y la agencia.

Cada boceto realizado por un creativo será incluido en el sistema, el encargado de la cuenta del anunciante y el gerente de cuentas aprobarán el mismo y luego de ello podrá ser enviado por *e-mail* al anunciante.

Cuando el trabajo sea finalizado será posible encontrar en el sistema el último archivo que lo muestre así como comentarios del anunciante, si los hubiera.

Esto último es un insumo para futuros trabajos que se realizarán, en ocasión de cualquiera de ellos los encargados de realizarlo podrán revisar los trabajos anteriores del anunciante, lo cual brindará información valiosa, más aún cuando el equipo de personas cambie de un proyecto a otro.

4.3.2.3. Visualización de los trabajos en el sistema

El sistema debe permitir visualizar los trabajos en los siguientes estados:

- ✓ En proceso: cuando todos los integrantes del equipo aceptan las órdenes de trabajo o proyecto en cuestión, lo cual significa que se está trabajando en el mismo.

Es tarea de los gerentes de departamentos verificar que efectivamente los trabajos en proceso se están realizando. Podría pasar que en realidad el trabajo se encuentra pausado, pero no se ha actualizado el estado del mismo.

Además el sistema debería enviar alertas a los responsables del trabajo

cuando el mismo esté próximo a vencerse, así como a medida que el trabajo pasa de un departamento a otro. A partir de ello se podrá evaluar en qué etapa se encuentra el trabajo y si es necesario pactar con el anunciante nuevos plazos de entrega mostrando cierta preocupación frente al hecho.

Es importante considerar que los servicios en proceso (*WIP*) implican honorarios devengados, es decir a medida que los trabajos se van ejecutando los honorarios que contractualmente fueron pactados se van realizando y eso conlleva registraciones contables (las cuales trataremos en el apartado contable).

Muchas veces se pacta en el contrato la existencia de etapas cumplidas dentro de un cierto trabajo. Ello implica que al cumplir determinadas pautas, la agencia tiene derecho a cobrar un cierto porcentaje de los honorarios. El departamento de cuentas debería comunicarle a contabilidad y facturación, cuando una etapa del trabajo es factible de facturar y cuál es el monto de honorarios que corresponde.

- ✓ Pausado: algunos de los gerentes (de creación, producción o medios) marcan el trabajo como pausado cuando por alguna causa (correspondiente al anunciante o a la agencia) el trabajo no puede seguir avanzando. El gerente de cuentas debe ser partícipe de esta situación para conversarlo con el cliente y en el caso que la causa sea una complicación de la agencia explicarla al anunciante y plantear un nuevo plazo de entrega.
- ✓ Atrasado: cuando un trabajo tiene estado “en proceso” y no cumple la

fecha de entrega el sistema debe reconocerlo y señalarlo con un color llamativo (rojo como se mencionó en el apartado anterior) esto sirve a los gerentes (del departamento específico y de cuentas) para visualizar rápidamente cuáles son los trabajos atrasados, investigar la causa del atraso y comunicarse con el anunciante para pactar un nuevo plazo de entrega.

- ✓ Terminado por facturar: luego de que el trabajo fue terminado en absoluto el gerente de cuentas marca el trabajo como terminado listo para facturar.

Dentro de este estado podemos encontrar categorías intermedias. Eso sucede cuando el trabajo comprende una instancia de creación y luego de producción o medios, es decir involucra más de un departamento. En ese caso, por ejemplo el trabajo podría encontrarse “terminado creación”, en ese momento el gerente de producción envía órdenes de trabajo a quienes deben encargarse de la producción, luego de terminado el trabajo pasaría a “terminado producción” y en ese momento el gerente de cuentas le da la categoría de “terminado por facturar”.

- ✓ Terminado ya facturado: La sección encargada de la facturación emite las facturas correspondientes al trabajo y lo marca como facturado.

4.3.2.4. Registro de presupuestos y compras a proveedores

A partir de un boceto creado y aprobado por el anunciante, el departamento de producción busca la forma de llevarlo a cabo, lo cual implica en

la mayoría de los casos la contratación de productoras o imprentas, para ello suele solicitar presupuestos a proveedores.

Dichos presupuestos (suelen ser tres) serán incluidos en el sistema en formato “pdf” y enviados por *e-mail* al anunciante, para que éste elija cuál es de su preferencia. Cuando el anunciante elije el presupuesto, envía un *e-mail* que debe quedar registrado en el sistema, a partir de ello el departamento de producción emite una orden de compra al proveedor y marca el presupuesto en el sistema como “aceptado”.

Nos parece muy valioso que el sistema prevea la opción de poder vincular el *e-mail* que aprueba la compra, la orden de compra emitida y el presupuesto seleccionado. Esto sirve a modo de comprobar rápidamente que cada orden de compra emitida refiere a un presupuesto que fue aceptado por el anunciante.

Por cada presupuesto ingresado debe incluirse la categoría de "aceptado" o "rechazado" y además prever un campo para el ingreso de información en caso de que el cliente se exprese acerca de la elección o no de los presupuestos que le fueron enviados. Esto podría ser información valiosa en la búsqueda de futuros presupuestos.

También es importante que el ejecutivo de cuentas que negoció las pautas y precios del trabajo a realizar, tenga la posibilidad de señalar ante cada presupuesto aceptado si debe ser "para facturar" o corresponde a "gastos de agencia".

A partir de ello el personal encargado de la facturación podrá sacar un

listado de los presupuestos a facturar y emitir la/s factura/s correspondiente/s. La sección de contabilidad hará las registraciones según corresponda a gastos de agencia o compras por cuenta y orden del anunciante.

4.4. TIME SHEET

4.4.1. ¿Qué es el *Time Sheet*?

En español llamada “hoja de tiempo”, consiste en una herramienta que permite el ingreso por parte de los integrantes de la empresa de las horas trabajadas clasificándolas por anunciante, por proyecto o por actividad.

Generalmente, esta herramienta se encuentra incorporada en el sistema de información de gestión, o en los sistemas integrados de información. Los sistemas contables no suelen contar con ella.

Es una especie de planilla en la cual los usuarios ingresan un código previamente creado y atribuido a un trabajo, proyecto o cliente en general, y las horas que les insumió la actividad relacionada a dicho código.

Vale la pena destacar que existen tantos códigos como trabajos o clientes tenga la agencia (según lo prefiera organizar la empresa, puede generar un código por cliente, o un código por trabajo).

En el Anexo I presentamos un modelo ejemplo de *time sheet*.

4.4.2. Usuarios de la herramienta

Existen diferentes usuarios de la herramienta, cada uno cuenta con diferentes permisos para el uso de la misma y su respectiva clave de acceso. Dichos usuarios son: el administrador, los jefes y gerentes y los empleados.

El administrador del *time sheet* es quién se encargará de crear los nuevos proyectos asignándole a cada uno su respectivo código. Una manera de establecer los códigos es por ejemplo utilizando un sistema numérico donde los primeros dígitos representen al anunciante y los siguientes representen el número de proyecto. Dicho código acompañará al proyecto desde el comienzo del mismo hasta la facturación y posterior contabilización.

Asimismo el administrador se encargará de asignar nuevos usuarios y sus respectivos roles.

El jefe o gerente cuando le sea asignado un nuevo proyecto, va a ser el encargado de definir quiénes realizarán las tareas correspondientes.

Vimos en una agencia, que además de describir el trabajo a realizar en cada orden de trabajo el gerente incluía el tiempo aproximado que el mismo demoraría en realizarse.

El gerente entrevistado nos comentó que dicha opción se volvió impracticable, el tiempo de creación no es medible y en la mayoría de los casos el verdadero tiempo insumido difería en absoluto al programado, siendo difícil atribuir la diferencia a una ineficiencia, cuando en la mayoría de los casos nos

referimos a tareas que necesitan inspiración y creación artística.

A los empleados les corresponderá completar el *time sheet* de acuerdo con las horas insumidas por cada actividad o proyecto.

Es de destacar que el empleado además de dedicar horas a los anunciantes tiene momentos de su tiempo no asignables a un cliente en particular, por lo tanto el *time sheet* debe ser flexible y permitir cargar horas de agencia u horas administrativas que serán de cargo de la agencia.

4.4.3. Ventajas de la herramienta

Esta herramienta es sumamente útil para la toma de decisiones, permite evaluar la rentabilidad por anunciante asignando con mayor precisión el tiempo insumido en cada uno, así como la productividad de los empleados permitiendo mayor eficiencia a la hora de asignar las tareas.

4.4.3.1. Determinación de los costos por anunciante.

En una agencia de publicidad esta herramienta cobra muchísima importancia, debido a que el principal costo o insumo necesario para llevar a cabo los trabajos son las cargas salariales, y por tanto es imprescindible saber cuánto de ese insumo consume cada anunciante y así evaluar si los honorarios negociados son correctos.

Por lo tanto para poder calcular con mayor exactitud si un cliente es rentable esta herramienta es de gran utilidad, ya que permite la distribución de los

costos salariales atribuibles a cada proyecto. Asimismo se puede comparar la rentabilidad proyectada para el cliente o trabajo con la realmente obtenida.

Es importante destacar que una de las empresas entrevistadas no cuenta con un sistema de gestión informatizado, sin embargo utiliza el *time sheet* como programa individual que proporciona información para establecer los costos por anunciantes.

4.4.3.2. Control de la jornada laboral y productividad de los empleados

Otro de los beneficios que otorga la herramienta es controlar la jornada laboral de los trabajadores. Permite visualizar si existen tareas que consumen más tiempo del esperado; y en base a ello analizar las posibles causas, por ejemplo si es atribuible a la actitud de los empleados en particular, o es un problema general de la organización que se ve reflejado en los procedimientos o las formas de realizar las tareas de sus integrantes.

A partir de ello, permite gestionar los recursos humanos, evaluar su productividad y realizar una división de tareas que genere mayor eficiencia.

4.4.4. Problemas en el uso del *time sheet*

En las entrevistas realizadas fueron destacados los siguientes problemas acerca del uso del *time sheet*:

La gente miente a la hora de llenarlo, los directivos con los cuales hablamos nos informaron una realidad bastante común, los empleados muchas veces tienen tiempo libre o demoran más de lo previsto en realizar algunas tareas y no precisamente por dificultades en las mismas; esas horas libres o quizá no productivas suelen asignarse al trabajo o proyecto del anunciante con el cual estaban trabajando durante esa jornada.

Una solución a este problema podría ser la existencia de un concepto en el *time sheet* denominado “cargos de agencia”, “horas administrativas” o similar. Lo cual le proporciona al empleado la posibilidad de incluir en el *time sheet* los tiempos donde no realice tareas para un anunciante en especial, sin necesidad de tener que atribuirlo a uno de ellos.

De todas formas la solución no es completa, ya que el empleado podría tener cierto grado de rechazo a utilizar estos conceptos en la herramienta por miedo de que la gerencia lo vea como improductivo o que pasa muchas horas libres.

Otro problema es la resistencia de las personas, se niegan a llenarlo y mantenerlo actualizado. En muchas agencias, y seguramente en empresas de cualquier ramo, el *time sheet* es visto como una herramienta de control, los integrantes de la organización se sienten controlados por la gerencia en cada tarea que realizan y eso no es de su simpatía.

Además no acostumbran a mantenerla actualizada y pueden pasar semanas sin que la información sea cargada al programa. Incluso a veces es necesario que

los gerentes del sector deban recordar a sus subordinados que están atrasados con la carga de horas.

Debido a los problemas mencionados anteriormente los datos obtenidos por el *time sheet* no son 100% reales, de todas formas permite la asignación de los costos atribuibles a cada cliente a efectos de calcular mejor el estado de resultados por anunciante.

Para que los datos obtenidos del *time sheet* sean menos erróneos es muy importante resaltar al empleado que debe llenar el formulario con la mayor precisión posible. La gerencia debe promover el uso de la herramienta e incorporarla a la rutina diaria de todos los trabajadores.

4.5. FACTURACIÓN

El módulo de facturación tiene como requisitos fundamentales el controlar que todo gasto sea facturado y que dicha facturación sea realizada en tiempo y forma.

Es importante destacar que los documentos emitidos deben cumplir los requisitos legales impuestos (contener número de RUT, razón social de la agencia, dirección, teléfonos, la leyenda “IVA AL DÍA”, entre otros).

Este módulo deberá emitir facturas, notas de crédito, notas de débito, boletas contado y recibos.

Las facturas serán emitidas en base a los listados de trabajos terminados no

facturados, los gastos reembolsables y aquellos honorarios parciales que representan etapas cumplidas de un determinado trabajo (cuando el departamento de cuentas lo comunica, ya que el contrato lo establece de esa forma).

Es importante que la facturación sea clara para el cliente y que se realice conforme al acuerdo realizado con él. Si el cliente tiene más de un proyecto solicitado para facturar, el sistema tendrá que permitir la emisión de una factura por cada uno de ellos, identificando inequívocamente cada proyecto con una mínima descripción y su código correspondiente (según el cual fue ingresado el trabajo al sistema y se utiliza para el *time sheet*).

Los honorarios facturados al anunciante deben ser debidamente revisados antes de enviar la factura al mismo, la emisión de las facturas debe realizarse de acuerdo con los plazos preestablecidos y en las condiciones previamente acordadas en cuanto a línea de crédito.

La factura deberá ser generada y enviada (si el anunciante así lo deseara) de modo electrónico, la misma generará el asiento correspondiente en el módulo contable.

Cada factura emitida para un anunciante y que corresponda a un reembolso de un servicio contratado por cuenta y orden del mismo deberá ser vinculado a la factura emitida por el proveedor a efectos de determinar que realmente se recuperan los costos incurridos, a excepción de las facturas no asignables a clientes y que constituyen pérdidas para la agencia (gastos de agencia).

Lo anterior nos permitirá verificar qué porcentaje de los costos representan

pérdidas de la agencia y qué porcentaje es recuperado.

Es vital contar con un control de vencimientos de las facturas, lo cual se logra con la obtención de listados por fechas de vencimiento. Este dato es sumamente útil a la hora de realizar la proyección del flujo de caja de la agencia coordinando de la mejor manera posible el calce de los cobros y los pagos.

A su vez, a partir de los documentos generados en el módulo facturación se generan y emiten los estados de cuenta de los anunciantes.

Que el proceso de facturación se halle adecuadamente registrado en el sistema permitirá una correcta determinación de los ratios de cobranza y de los resultados obtenidos para la agencia.

4.6. CONTABILIDAD

En este módulo el ingreso de datos corresponde básicamente a los integrantes del área contable de la agencia, ningún otro integrante debería tener los permisos necesarios para realizar cambios o registraciones en la contabilidad. De esta forma se evitan posibles errores y son respetados los principios básicos de control interno.

El módulo contabilidad dentro del sistema consiste básicamente en la registración de comprobantes, emisión de asientos, mayores, cálculo y registro de costos, confección de balances mensuales, estados financieros, entre otros.

La contabilidad es una herramienta de gestión, la información proveniente

de este módulo beneficiará otras áreas de la agencia, en especial aquellas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones sobre los resultados obtenidos.

4.6.1. Plan de cuentas

El sistema debe contener un plan de cuentas ajustado a las necesidades de la empresa y su operativa diaria. Por supuesto, cumpliendo con los requerimientos del decreto 103/991. Para ello debe ser flexible pudiendo existir la posibilidad de crear, modificar y quitar cuentas.

La realidad cotidiana, las transacciones que se generan y los hechos económicos que suceden, llevan a considerar la utilización de las siguientes cuentas particulares para una agencia de publicidad:

4.6.1.1. Comisiones y honorarios

Comprende los servicios de atención de la cuenta relativos al diseño de creativos, medios, producción y cuentas. En muchas oportunidades no se utiliza esta cuenta recurriendo a la cuenta “ventas” que incluiría el monto total facturado, o sea la ganancia por comisiones y el costo del trabajo como en cualquier empresa tradicional.

4.6.1.2. Comisiones y honorarios devengados

Es una cuenta de ganancia que se utiliza cuando se registran los servicios en proceso (WIP). Su utilización es muy importante ya que implica reconocer los

honorarios cuando efectivamente se van devengando mientras se realizan los trabajos contratados.

La existencia de esta cuenta permite la correcta imputación de los resultados al período que realmente le corresponde de acuerdo a su devengamiento (el mes o directamente el ejercicio).

4.6.1.3. Devengamiento de bonificaciones por volumen

Representan la única ventaja económica que la agencia recibe del medio y no es trasladada a su cliente, ya que se trata de descuentos por volúmenes que el anunciante por sí sólo no obtendría.

4.6.1.4. Servicios en proceso (*Work in progress*)

Es una cuenta de activo que representa el trabajo que la agencia está realizando en diferentes proyectos o campañas publicitarias y que va generando el derecho a cobrar los honorarios que se van devengando.

4.6.1.5. Cargos a facturar

Se utiliza cuando la agencia contrata por cuenta y orden del anunciante un espacio publicitario, producción o similares. Es un activo que la empresa tiene contra el anunciante.

Es sumamente importante contar con autorización escrita del anunciante previo a la contratación como forma de garantizar que lo contratado es

efectivamente un activo de la agencia, ya que el anunciante se va a hacer cargo del mismo.

4.6.1.6. Provisión por medios contratados o de producción contratada

Es el pasivo que refleja la obligación de la agencia al haber contratado con un proveedor un espacio en un medio de comunicación o la confección de una producción determinada, si bien es un cargo facturable al cliente, si éste no se hiciera cargo del pago sería la agencia la responsable de pagar ante el proveedor.

4.6.1.7. Control de medios

Son pagos a empresas dedicadas a vigilar la publicidad en televisión, radio y diarios, de forma de controlar si los medios emitieron y/o publicaron los anuncios publicitarios según lo contratado, de lo contrario es posible efectuar reclamos con los mismos; estos gastos no son facturables al cliente.

4.6.1.8. Gastos de presentación de campañas

Son los gastos de exponer ante el cliente el trabajo efectuado para su aprobación, en muchas ocasiones estos gastos pueden ser considerables pero sumamente necesarios para que la agencia pueda mostrar su trabajo al cliente.

4.6.1.9. Ingresos departamento de arte

Son los ingresos relacionados con la producción definitiva del material de arte, no son considerados honorarios.

4.6.1.10. Deudores anunciantes

Incluye únicamente las cuentas a cobrar provenientes de la facturación de los servicios a los anunciantes.

4.6.1.11. Acreedores por compras de medios y producción

Al igual que para las cuentas a cobrar es importante mantener los saldos de estos proveedores separados de los otros proveedores, a efectos de confrontar los saldos del mayor principal con los mayores auxiliares de proveedores de medios y producción.

4.6.1.12. Otros ingresos operativos

Refiere a ingresos generados por organización de promociones, eventos variados, construcción de marcas, diseños *web* y similares.

Los conceptos anteriormente nombrados encuentran su respaldo en la necesidad de distinguir ingresos, proveedores, deudores y costos para una agencia de publicidad de manera diferente a como se realiza en otro tipo de negocios.

4.6.2. Registración de comprobantes y emisión de asientos

4.6.2.1. Contratación por cuenta y orden del anunciante

La agencia deberá reconocer una provisión ante cada compromiso de contratación con un proveedor, no se trata de un pasivo en primera instancia, ya que no existe una factura o boleta contado que lo avale, pero sí la agencia asumió la responsabilidad con el proveedor desde la contratación o solicitud del producto o servicio.

```
-----
```

Servicios a facturar (Activo)	
	Provisión contrataciones proveedores
-----	-----

Cuando se emite la factura al anunciante por dicha contratación, el asiento se extorna.

4.6.2.2. Registración de servicios en proceso (WIP)

Registrar los servicios en proceso implica reconocer el activo que la agencia va generando a medida que realiza sus trabajos, más allá de que no los cobre ni facture, durante ese momento el derecho a cobrar los honorarios se va generando.

Servicios en proceso (WIP)

Comisiones y honorarios devengados

Al emitir la factura al anunciante por el avance del trabajo este asiento debe extornarse.

4.6.2.3. Registro de factura de proveedores

Luego de recibida la factura o boleta referente al servicio o producto contratado, es registrada como un pasivo de la agencia ya que en primera instancia ésta es responsable del pago al proveedor.

Las facturas de proveedores pueden referir a gastos reembolsables y/o gastos de agencia, los primeros son aquellos que la agencia luego le facturará al anunciante en forma conjunta con los honorarios ya que fueron adquiridos por orden del mismo para la confección de una campaña publicitaria o trabajo en general.

Los segundos corresponden a gastos que corren por cuenta de la agencia, que no serán re-facturados a ningún anunciante por ser gastos de bocetos o que se encuentran comprendidos en el honorario fijo de un cliente y por tal no son reembolsables.

También podrían corresponder a errores de la agencia porque el producto quedó mal o existir el caso de que el cliente esté decidido a no pagarlo por diversas razones lo que hace al gasto irrecuperable.

Cuando se dan los casos anteriores es interesante distinguir cuál es la causa de la pérdida dentro del estado de resultados clasificando dichos gastos de acuerdo hayan sido: errores de agencia, presentación de campañas (en el caso de bocetos) y otros gastos no facturables.

Los asientos que se realizan son los siguientes:

Gastos reembolsables:

-----	-----
Costo de ventas	
IVA Compras	
	Acreedores por compras

-----	-----
Gastos de agencia:	

-----	-----
Otros gastos no facturables*	
IVA Compras	
	Acreedores por compras

* El rubro podría ser “errores de agencia” o “presentación de campañas” tal como se dijo anteriormente.

4.6.2.4. Registro de facturas a clientes

Se registra el derecho a cobrar los honorarios, esto es, la recuperación de los gastos reembolsables más el honorario estipulado o únicamente los honorarios

en el caso que el anunciante contrate directamente con el proveedor o se esté facturando un honorario fijo.

-----	-----
Deudores anunciantes	
	Ventas
	IVA Ventas
-----	-----

4.6.2.5. Recibos de pago/cobranza

Los recibos de pago se registrarán igual que en cualquier empresa comercial según sean de proveedores o deudores y cuál sea el medio de pago/cobro.

Si el recibo es de un proveedor

Pago en efectivo - cheque del día:

-----	-----
Acreedores por compras	
	Caja M/N o M/E – Banco M/N o M/E
-----	-----

Paga con cheque diferido:

-----	-----
Acreedores por compras	
	Cheques Diferidos a Pagar
-----	-----

Si el recibo es de un deudor:

Cobro en efectivo o con cheque del día:

-----	-----
Caja M/N o M/E	Deudores anunciantes
-----	-----

Cobro con cheque diferido:

-----	-----
Cheques Diferidos a Cobrar	Deudores anunciantes
-----	-----

4.6.2.6. Registro de operaciones varias

Las agencias de publicidad, al igual que el resto de las empresas y organizaciones que actúan en el mercado, llevan a cabo actividades y realizan pagos en su operativa diaria que deben ser registrados dentro del sistema de gestión, más específicamente dentro del módulo contable.

El departamento de administración (o financiero) se hará cargo del pago y registración en el sistema de todos los gastos de la agencia tales como luz, agua, teléfono, servicio de internet, seguros, alquileres, entre otros.

También realizará el pago o depósito de los sueldos de los integrantes de la agencia y de cargas sociales correspondientes, además de impuestos y servicios de

consultoría, auditoría y otros que se contraten.

Los asientos relacionados con las cuestiones anteriores no tienen ninguna particularidad por tratarse de una agencia de publicidad, se registran de la misma forma en todas las empresas.

4.6.3. Vinculación de facturas de proveedores, facturas de clientes y recibos

Debe quedar registrada en el sistema la vinculación entre la factura del cliente respecto a la factura del proveedor y los correspondientes recibos de cobro y pago. Además de las vinculaciones con el presupuesto solicitado, la orden de compra emitida y el *e-mail* que respalda la elección por parte del anunciante.

Por cada presupuesto seleccionado se emitirá una orden de compra, a su vez se le solicitará al proveedor que realice la facturación discriminando por anunciante, luego el encargado de la facturación emitirá facturas a los anunciantes clasificando por proveedor (una factura por cada proveedor contratado).

La vinculación planteada resulta de gran importancia dada la problemática usual que nos plantearon los gerentes entrevistados:

- ✓ Los presupuestos seleccionados no tienen una documentación que los avale como elegidos por parte del anunciante.
- ✓ Muchas de las facturas que llegan de proveedores no están vinculadas a una orden de compra emitida (habría que investigar en la agencia quién

mandó a hacer un trabajo a dicho proveedor y a qué anunciante corresponde).

- ✓ Existen facturas de proveedores que deberían re-facturarse a un anunciante y no se hace, básicamente porque se extravían en los cajones del personal de creación o producción.

Al realizar una vinculación se vuelve más sencillo corroborar si existen facturas de proveedores que no han sido re-facturadas y que deberían serlo. Realizar ese control evita la existencia de pérdidas para la agencia, que se provocarían únicamente por una ineficiencia en la gestión, por no ser reembolsadas por los anunciantes cuando deberían serlo.

La vinculación se realizará mediante el uso del código del trabajo atribuido desde un principio, cuando se registró la solicitud del trabajo.

4.6.4. Análisis y cálculo de ratios

La contabilidad permitirá la obtención y posterior análisis de diversos ratios, algunos de ellos son:

4.6.4.1. Ratios de liquidez

Sirven a modo de medir la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo. Los más habituales son:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida Menor} = \frac{\text{Act Corriente} - \text{Gastos pagados por adelantado}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida Mayor} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inversiones Temporarias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El primero prevé la posibilidad que la agencia tendría de enfrentar todos sus pasivos corrientes con todos los activos corrientes que posee, en el segundo sólo con aquellos activos corrientes que no incluyen los anticipos a proveedores o gastos pagados por adelantado, y en el tercer caso se evalúa la posibilidad de hacer frente a los pasivos solamente con las disponibilidades e inversiones temporales (tales como depósitos en bancos).

Cuanto mayor sea el resultado, la agencia tendrá mayor liquidez para cumplir con sus obligaciones de largo plazo. Un resultado muy alto podría estar mostrando un exceso de liquidez por parte de la agencia, lo cual podría ser innecesario y estar sacrificando parte de su rentabilidad.

4.6.4.2. Ratios de cuentas a cobrar

Se utilizan a modo de medir la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Como son relativamente pocas las facturas que se emiten (si comparamos a la agencia con otro tipo de empresa comercial), y los clientes también son un número acotado y conocido, se suelen utilizar planillas en las cuales se incluye a

cada cliente y los montos facturados y adeudados, también si existiera una causa de no cobro y la probabilidad de cobro.

4.6.4.3. Ratios de cuentas a pagar

Sirven para medir la antigüedad de las cuentas a pagar.

Corresponden los mismos comentarios que para el ratio anterior; la agencia no trata con demasiados proveedores ni realiza compras con volumen y periodicidad diaria. Por lo cual se utilizará una planilla de proveedores con datos similares al ratio anterior.

4.6.4.4. Ratios de solvencia y endeudamiento

Se utilizan para analizar la situación de la empresa en el largo plazo, muestra cuál es el porcentaje de activos que está financiado con fondos ajenos (deudas).

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activo}}$$

4.6.4.5. Otros ratios, indicadores e informes de interés para el giro

- ✓ Ingresos brutos sobre facturación
- ✓ Utilidad sobre ingresos brutos
- ✓ Estado de fuerza de trabajo

- ✓ Reporte de nuevos negocios.

4.6.5. Asignación de costos

En una agencia de publicidad una correcta determinación de los costos merece especial atención, ya que permite una gestión eficaz de los mismos condicionando en gran parte el futuro éxito o fracaso del negocio.

Un sistema de costos hace referencia a la forma en que una organización recolecta, clasifica y posteriormente asigna los costos a un objeto de costos.

Un objeto de costos es cualquier actividad, producto o servicio para el cual se requiere una medición separada de sus costos.

En una agencia de publicidad un objeto de costos será por ejemplo una campaña publicitaria o un anunciante en particular.

Es posible distinguir dos clasificaciones de costos:

4.6.5.1. Costos fijos y variables

- ✓ Fijos: son aquellos que se mantendrán incambiables independientemente del volumen de producción, por ejemplo el alquiler del local.
- ✓ Variables: dependen del nivel de producción, cuanto mayor sea ésta, mayores serán los costos.

4.6.5.2. Costos directos e indirectos

- ✓ Directos: son aquellos relacionados con el objeto de costos y su seguimiento se puede realizar de manera económicamente factible, en el caso de una agencia de publicidad este tipo de costos serán principalmente aquellos obtenidos del *time sheet*, que nos dirá la cantidad y costo de las horas/hombre insumidas por cada anunciante.
- ✓ Indirectos: también se encuentran relacionados con el objeto de costos, pero su seguimiento no es tan fácilmente identificable como en el caso de los costos directos.

En una agencia de publicidad los costos indirectos se determinan de acuerdo a la fórmula “*overhead*”.

El *overhead* es un coeficiente que se carga a los costos directos salariales, el cual es el resultado de dividir todos los costos indirectos a distribuir (porción indirecta de salarios y cargas sociales, energía, papelería, alquiler y otros) entre el total de salarios directos.

La clasificación de los costos en función de si los mismos son directos o indirectos, será fundamental para la formulación del “Estado de Resultados por Anunciante”.

4.6.6. Algunos comentarios sobre el módulo contable

En general, las agencias entrevistadas no cuentan con módulo contable, se

opta por dejarlo en manos de un estudio contable así como todas las cuestiones referentes al cálculo de impuestos. Algunas si bien llevan contabilidad, lo hacen a través del sistema “*Memory*” el cual no está integrado a ningún sistema de gestión.

4.7. PRESUPUESTO

Sería interesante contar con un módulo de presupuesto, que permita realizar las proyecciones de la agencia de los próximos meses, el mismo deberá incluir tanto las previsiones de gastos como de ingresos, una proyección del estado de resultados, proyecciones del flujo de caja y determinación de presupuestos por cliente.

Se deben poder visualizar los desvíos entre presupuesto y realidad a efectos de analizar las causas de los mismos e ir ajustando el presupuesto en función de dichos desvíos.

El presupuesto se genera a partir de datos obtenidos de los restantes módulos, por ejemplo datos de los contratos de los clientes y proveedores, datos de facturación como plazos establecidos de cobro y pago, datos de sueldos, datos de proyectos en curso.

Los desvíos principalmente se obtienen comparando el presupuesto con las registraciones contables realizadas.

5. DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN: INFORMES

A continuación describiremos los principales informes a emitir por el sistema de información, que podrían resultar de interés para la adecuada gestión y toma de decisiones en una agencia de publicidad.

5.1. INFORMES SOBRE PROYECTOS

5.1.1. Proyectos por cliente

Es indispensable para una agencia de publicidad acceder rápida y fácilmente a listados que clasifiquen los trabajos realizados o en ejecución según el anunciante contratante, el momento que se busca y el estado del trabajo.

Permite evaluar cuáles son los clientes que trabajan más con la agencia en determinado período y notar si existen lapsos de tiempo donde se realizan más trabajos que otros, lo cual podría servir a modo de realizar un presupuesto o un flujo de caja proyectado.

Clasificar los trabajos de cada anunciante según su estado sirve a modo de visualizar como se gestionan los clientes, por ejemplo si los últimos trabajos se presentan en estado atrasado implica que no se está cumpliendo con el anunciante como debería hacerse. Muchos trabajos pausados podrían ser muestra de que el anunciante es conflictivo y presenta complicaciones en cada trabajo que impiden seguir adelante y finalizarlos. Numerosos trabajos en estado terminado por

facturar, significan que la agencia no está llevando al día la facturación lo cual le podría ocasionar serios problemas financieros.

Todos estos indicios deberían en un principio considerar controles más exhaustivos acerca de la gestión de los trabajos y por tal de los anunciantes.

De todas formas es importante no descartar que en realidad el problema pueda no ser de gestión de clientes, sino que el mismo radica en la falta de actualización de los datos que emite el sistema de información dado que no se utiliza como es debido.

Por ejemplo, quizá un trabajo que se encuentra como terminado por facturar, en realidad si haya sido facturado pero no se cambió el estado en el sistema. Este tipo de cuestiones lleva a confusiones y pérdida de confianza de los datos que contenga el informe, y del sistema en general.

5.1.2. Proyectos según su estado

Es un informe muy similar al anterior, pero en lugar de obtener los listados por clientes, son clasificados por estado de trabajo.

Por ejemplo sería posible sacar un listado que incluya todos los trabajos en proceso de determinado período, incluso eligiendo uno o varios anunciantes (en ese caso en particular sería igual que el informe descripto anteriormente).

La mayor utilidad de este tipo de informe radica en la posibilidad de visualizar rápidamente qué trabajos la agencia está realizando actualmente, cuáles

trabajos que estaban en ejecución fueron pausados, cuántos y cuáles se encuentran atrasados, cuántos tiene por facturar y cuántos fueron facturados en el último período.

Saber qué trabajos la agencia está realizando actualmente permite conocer si cuenta con capacidad para afrontar un nuevo trabajo, en caso positivo fijar un plazo de entrega coherente que permita cumplir con todos los trabajos prometidos.

Además ello podría ayudar a controlar que el sistema se esté utilizando adecuadamente, es decir si un gerente sabe que actualmente se están realizando determinada cantidad de trabajos y el sistema muestra otra cosa, significa que hay trabajos que se encuentran en proceso porque el equipo de trabajo aceptó las órdenes de trabajo emitidas pero aún no se ha comenzado con el mismo (lo cual podría generar futuros problemas de atraso del trabajo), o el sistema no se está utilizando adecuadamente y el estado de los trabajos no refleja la realidad.

En base a lo anterior las gerencias podrán tomar decisiones que eviten el atraso de trabajos en el primer caso, o que impulsen el uso adecuado y correcto del sistema en el segundo.

Poder visualizar cuántos trabajos pausados la agencia generó en el último período permitiría llevar adelante un análisis de las causas por parte de las gerencias.

Evaluar si son problemas de la agencia que deberían solucionarse, o si se trata de anunciantes conflictivos que comienzan trabajos y los dejan por la mitad.

En ese último caso podría ser una decisión acertada no trabajar más con los mismos, ya que probablemente generen tiempo perdido a la agencia, emprendiendo nuevos trabajos que luego no culminan y por lo tanto no se traducen en ganancias, razón por la cual es importante negociar condiciones de pago que protejan los intereses de la agencia e incentiven al/los anunciantes a terminar los trabajos pausados.

Contemplando lo anteriormente dicho, una condición de pago que podría ser interesante incluir en el contrato es la opción de facturar el trabajo por etapas tratando de reflejar los honorarios efectivamente devengados.

Evaluar cuáles y cuántos trabajos se encuentran atrasados permite a la gerencia de cuentas negociar nuevos plazos de entrega. Además de analizar las causas de los atrasos, tratando siempre de considerar las debilidades o ineficiencias que se están ejecutando con el fin de mejorar la gestión de los trabajos y la atención prestada hacia los anunciantes.

Tener conocimiento de cuántos trabajos fueron facturados en el último período, es de utilidad principalmente a los encargados de contabilidad y cobranzas para evaluar cuántas de esas facturas fueron efectivamente cobradas, permite calcular ratios de cobrabilidad y a partir de ello elaborar presupuestos y proyecciones para los próximos períodos.

El listado de trabajos terminados por facturar será el insumo del personal encargado de emitir facturas.

La agencia podría decidir, por ejemplo que cada cierta cantidad de días se realizan las facturas (7, 10, 20 ó 30 días) para ello se emitirán los listados de trabajos terminados, a efectos de realizar la facturación.

Es importante no olvidar que luego de facturar el trabajo se le deberá cambiar el estado (pasará a ser “terminado ya facturado”) para no generar que un mismo trabajo se facture más de una vez o genere confusiones al momento de evaluar y tratar de sacar conclusiones a partir de los informes.

5.1.3. Acerca de proveedores

El sistema debe permitir la emisión de listados o informes que recopilen los presupuestos de proveedores, hayan sido elegidos o no.

El informe debe poder filtrarse por período, proveedor o anunciante al cual se le presentó la propuesta.

Por cada presupuesto que muestre el informe, deben existir una serie de vinculaciones (vistas en el capítulo anterior), el presupuesto seleccionado debe estar vinculado a un *e-mail* de aceptación, a una orden de compra, y finalmente a una factura del proveedor, la que a su vez estará vinculada a un recibo de pago y a una factura emitida al anunciante por el presupuesto contratado bajo su cuenta y orden.

Al observar el informe podrían visualizarse las vinculaciones planteadas, si un presupuesto "aceptado" no presenta ninguna o alguna de las vinculaciones es posible evaluar:

Si no existe *e-mail* que respalde la elección de presupuesto por parte del anunciante podría generar problemas futuros a la agencia. Al momento de pretender cobrarle la factura al anunciante, si éste no quisiera pagar no existirá un documento que respalde que la compra fue efectuada por orden y cuenta del mismo y la agencia se verá perjudicada teniendo que pagar al proveedor con sus propios fondos.

Además, podría pasar que luego de contratado el proveedor y entregado el trabajo, el anunciante plantee que fue confeccionado en base a un presupuesto no seleccionado por él. En este caso si no existe un *e-mail* o un documento que exprese cuál fue su elección, la agencia no podrá asegurar tener la razón y por tal tendrá que cargar con los costos del proveedor que el anunciante no quiera asumir o perjudicar su imagen frente al mismo.

¿Cuál sería el problema cuando aún no se ha emitido la orden de compra?

En base al plazo de entrega negociado con el anunciante deberá evaluarse si se está a tiempo, quizá no tenga sentido terminar el trabajo de forma apresurada porque el anunciante no lo necesita y puede esperarse un poco para emitir la orden de compra correspondiente.

En cambio, si ya está atrasado o se planea llegar justo a la fecha de entrega considerando el plazo que demora el proveedor, no se puede seguir esperando para generar la orden de compra, porque significa claramente un atraso de presentación del trabajo.

Si no existe vinculación con la factura debe investigarse si es porque la factura no llegó a la agencia (si el proveedor ya entregó el trabajo, podría ser necesario solicitársela) o quizá no fue entregada a la sección encargada de contabilidad y por tal no fue registrada ni vinculada.

Esta vinculación sirve más que nada a modo de control de que las facturas no se extravíen.

La vinculación con el recibo de pago, permite una rápida visualización de las facturas pagas e impagas.

La última vinculación que debería presentar un presupuesto es con la factura emitida al cliente como forma de verificar que el gasto realizado por cuenta y orden del anunciante le fue efectivamente facturado y no queda absorbido por los gastos de agencia. Finalmente dicha factura se vinculará con el recibo correspondiente al pago.

5.1.4. Gastos de agencia

Muchos de los presupuestos de proveedores podrán ser clasificados por el ejecutivo de cuentas correspondiente al trabajo como "gastos de agencia". Éstos incluyen compra de materiales y servicios a proveedores que son necesarios para la realización de bocetos y/o trabajos cuyos costos están comprendidos en el honorario fijo asumido por el anunciante o conforman un gasto de la agencia.

Emitir un informe de presupuesto correspondiente a gastos de agencia permite evaluar su coherencia, esto es la posibilidad para las gerencias de analizar

la magnitud de los gastos y visualizar si exceden el presupuesto, e incluir estos gastos en el análisis de rentabilidad de cada anunciante estudiando la posibilidad de modificar el honorario fijo estipulado.

También es necesario controlar los gastos que se imputan como gastos de agencia, ya que podría pasar que existan facturas de proveedores que deberían re-facturarse y sin embargo por error son incluidas dentro de este concepto perjudicando la rentabilidad de la agencia.

5.2. ESTADOS DE CUENTA DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Es importante poder acceder en tiempo real al estado de cuenta de cada cliente y proveedor, esto permite conocer con certeza los saldos de cada uno de ellos.

Los mismos podrán ser enviados periódicamente a clientes y proveedores a efectos de realizar las conciliaciones correspondientes.

De los estados de cuenta podremos extraer diversos informes de interés como ser listados de facturas pendientes de cobro o pago, listado de vencimientos, entre otros.

De su análisis se obtendrá la información necesaria para la formulación de ratios de antigüedad de cuentas a cobrar y a pagar, definidos en el capítulo anterior. Además sirven a la agencia para proyectar un flujo de caja dentro de cierto plazo, ya que en definitiva muestra los créditos a cobrar y las deudas a pagar.

5.3. INFORMES REFERIDOS A TIME SHEET

En el capítulo anterior describimos las funciones primordiales que el uso de la herramienta *time sheet* debería cumplir en una agencia de publicidad.

La primera radica en la determinación de los costos por anunciante y la segunda guarda estrecha relación con la administración de los recursos humanos, consistente en el control de la jornada laboral y productividad de los empleados.

A continuación detallaremos qué tipo de informes deberá proveer el sistema para cumplir con dichas funciones.

5.3.1. Listado de actividades

Los datos obtenidos del *time sheet* permitirán conocer el estado del trabajo, es decir si ya se comenzó a trabajar sobre el proyecto o no y en caso positivo desde hace cuánto tiempo.

Ello permitirá conocer con exactitud si se están cumpliendo los plazos de entrega previstos con el cliente y si los trabajos que figuran en proceso efectivamente se le están cargando horas de trabajo (si no fuera así, deberían evaluarse las causas tal como se trató en el presente capítulo).

5.3.1.1. Actividades realizadas

Este listado admitirá la realización de análisis de desvíos entre el tiempo realmente insumido para cada actividad y el tiempo que se había previsto asignar

a la misma.

5.3.1.2. Actividades pendientes

A partir de las actividades pendientes es posible evaluar si se encuentran en fecha, cuáles están atrasadas y el motivo de atraso, por ejemplo si corresponde a que el empleado encargado de realizarla aún no ha aceptado la orden de trabajo.

5.3.1.3. Actividades modificadas o canceladas

Cuando las actividades son canceladas, modificadas o pausadas es posible calcular el costo de la mano de obra insumido, ello servirá como insumo para cobrarle al anunciante por el avance del trabajo realizado, o para considerarlo como una pérdida en caso que el trabajo realizado se vuelva incobrable.

5.3.2. Listado de actividades por anunciante.

Considerando que una de las funciones del *time sheet* consiste en la determinación del costo/hora por anunciante, el sistema debe permitir la obtención rápida de listados de las horas insumidas y su costo por cliente.

Simplemente ingresando el número de anunciante permitirá acceder a la totalidad de tareas que se están realizando o fueron realizadas para el mismo.

Las horas asignadas a cada anunciante y su costo salarial correspondiente, impactarán directamente en el estado de resultados por anunciante.

5.3.3. Gestión de los recursos humanos

El *time sheet* permite el control de la jornada laboral de los empleados que en general oscila entre seis y nueve horas. Además brinda información útil y necesaria para la liquidación de sueldos.

Es importante evaluar la productividad de los empleados, es decir si las tareas que le fueron asignadas han sido cumplidas o no.

5.4. INFORMES CONTABLES

5.4.1. Obtención de mayores

Mediante el sólo ingreso del número de cuenta y el período deseado, el sistema debe emitir listados de las imputaciones realizadas en las cuentas.

A su vez se podrá visualizar el número de asiento que dio origen a cada imputación, el comprobante que origina cada movimiento y su fecha.

En algunas empresas le atribuyen un rubro dentro del plan de cuentas a clientes que por su duradera relación con la agencia y la cuantía de sus trabajos, se desea visualizar como un activo específico separándolo del resto de los clientes que quedarán en el rubro “deudores anunciantes”. Para esos anunciantes también podrá emitirse el mayor que debería ser igual al estado de cuenta del mismo.

Es muy interesante particularmente poder visualizar el mayor del rubro “servicios en proceso (WIP)” ya que también podrá analizarse si su monto es

coherente con los trabajos que efectivamente se encuentran en proceso, o si la cuenta se encuentra “inflada” con trabajos que ya han sido facturados y no se realizó el asiento correspondiente.

También será interesante la comparación entre la realidad reflejada por los datos contables respecto a la presupuestación realizada, a efectos de determinar los desvíos existentes y realizar los ajustes necesarios al presupuesto.

5.4.2. Estado de resultados por anunciante

En el capítulo anterior hablamos sobre la importancia acerca de la asignación tanto de los costos directos como indirectos por anunciante, con los cuales se formulará el estado de resultados por anunciante.

El mismo permitirá obtener conclusiones sumamente importantes y necesarias para gestionar la cartera de clientes de la agencia.

Una primera conclusión refiere sobre la retribución obtenida del anunciante, respondiendo preguntas tales como: ¿es rentable el cliente?, ¿el sistema de honorarios se condice con su perfil?

El estado de resultados por anunciante permite evaluar la rentabilidad de cada anunciante considerando el resultado que genera individualmente, a partir de ello se negociará un estilo (porcentual, fijo, mixto) y monto determinado de honorarios que será objeto de reajuste cada vez que la agencia y el anunciante lo dispongan.

La segunda conclusión trata de visualizar si los servicios prestados por la agencia a sus clientes son adecuados respecto a la remuneración que percibe de ellos, o sea ¿es justo lo que se le cobra al cliente o se cobra en demasía respecto al servicio prestado? Esto impactará directamente en la imagen que el anunciante percibe sobre la agencia, si éste considera que se le cobra demasiado respecto a la calidad del servicio prestado, tal vez decida dejar de trabajar con la agencia.

Además de lo anterior, también es posible obtener diversos ratios de interés tanto a nivel del anunciante como a nivel global de la agencia, pudiendo determinar cómo impacta el resultado de cada anunciante en el resultado total de la agencia.

5.4.2.1. Ingresos operativos

La asignación de la facturación a cada cliente mediante su respectivo código, permitirá una fácil y correcta determinación de los ingresos por anunciante.

Las “Comisiones y Honorarios”, “Comisiones y Honorarios devengados”, “Ingresos del Departamento de Arte” y “Otros Ingresos Operativos”, son perfectamente asignables a cada anunciante.

Las “Bonificaciones por Volumen”, las cuales son facturadas a los medios de comunicación, se asignarán de acuerdo a los espacios publicitarios emitidos para cada cliente.

5.4.2.2. Egresos operativos

Los costos directos corresponden principalmente a datos obtenidos del *time sheet*, esta herramienta mediante los códigos definidos se encuentra vinculada a cada proyecto, el cual a su vez corresponde a un anunciante en particular.

Según lo propuesto en el capítulo anterior, mediante los vínculos establecidos entre las facturas de clientes y las de proveedores (gastos reembolsables) será fácil asignar directamente el costo a cada anunciante.

Los costos indirectos se asignarán a través del cálculo de la fórmula *overhead*.

En el Anexo II se presenta un ejemplo del estado de resultados por anunciante.

5.4.3. Estados financieros

La agencia de publicidad como cualquier empresa en nuestro país al formular los estados financieros debe seguir los criterios establecidos por el decreto 103/991, así como el cumplimiento de las NICs vigentes, requisito exigido en nuestra legislación a partir del decreto 266/007.

Los estados financieros de una agencia de publicidad se emiten de la misma forma que en cualquier organización local, con ciertas particularidades dadas por su plan de cuentas.

Para una gestión eficiente de la agencia es necesario contar con cierres mensuales de los estados financieros no más allá del décimo día del mes siguiente.

El sistema debe emitir los estados financieros cuando el departamento financiero así lo desee, incluyendo el período que será objeto de balance (estados mensuales o anuales).

Cada instancia de emisión de balances será un control que se realiza sobre el sistema, los balances emitidos deberían ser correctos, pero es importante verificar la coherencia de los montos de los rubros, ya que a partir de registraciones mal realizadas (por errores de los usuarios del sistema) podría generar la emisión y presentación de estados financieros erróneos que llevan a tomar decisiones inadecuadas.

A su vez, si se trata de una agencia con representación internacional, quizá sea necesaria la emisión de dos tipos de estados financieros, unos locales y otros que cumplan los requisitos específicos que demanda la empresa internacional para consolidarlos con los suyos.

5.5. INFORMES DE PRESUPUESTO, SU EJECUCIÓN Y ANÁLISIS DE DESVÍOS.

La formulación del presupuesto y su posterior contrastación con la realidad resulta vital en el control de gestión de una empresa.

El sistema debe permitir la obtención de reportes acerca del presupuesto en

sí, así como su contrastación con las registraciones realizadas que impactan en el mismo a efectos de realizar el análisis de desvíos correspondiente.

El presupuesto de la agencia de publicidad consistirá en la previsión de la inversión en publicidad de cada anunciante, tanto de los existentes como de los nuevos clientes que se espera obtener para el próximo año.

Por otro lado también se deben prever los costos destinados a cada anunciante, así como los costos globales de la agencia. Se pueden dividir además los costos en directos e indirectos, en fijos y variables.

Así se podrá formular el estado de resultados presupuestado tanto a nivel global como a nivel de cada anunciante en particular.

Es importante además la formulación del flujo de caja a efectos de tener en cuenta el correcto calce de los futuros cobros con los pagos que la agencia tendrá que realizar, el mismo debe tener concordancia con el presupuesto realizado.

Los reportes obtenidos del sistema tendrán que ver con el análisis de desvíos del presupuesto versus la realidad, una revisión periódica de los desvíos permitirá realizar los ajustes necesarios en las previsiones presupuestales.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

6.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO VERSUS REALIDAD

El propósito del presente apartado es analizar las similitudes o diferencias que existen entre la metodología que teóricamente debería aplicarse al realizar el análisis y diseño de un sistema de información y la que efectivamente aplican las agencias de publicidad.

A partir de las entrevistas realizadas podemos describir a grandes rasgos los pasos seguidos en el proceso de instalación de un nuevo sistema en una agencia de publicidad:

- ✓ Las gerencias comienzan el proceso de cambio investigando cuáles son las necesidades de información que tiene la agencia, contemplando las cuestiones planteadas por los usuarios y estableciendo así los objetivos del nuevo sistema.
- ✓ Luego se procede a investigar los sistemas ya existentes en el mercado para ver si alguno podría adaptarse a los objetivos planteados, evaluar las condiciones técnicas de éstos y las características de los proveedores existentes.
- ✓ Una vez seleccionado el sistema (podría ser un paquete o realizado a medida) y el proveedor correspondiente, se comienza a planificar la

implementación de acuerdo al trabajo y calendario planteado por cada departamento.

- ✓ Se realizan jornadas de capacitación a nivel de toda la empresa y también a nivel gerencial.
- ✓ Se entregan a los usuarios manuales que los ayudarán en el entendimiento del sistema y su uso diario. Los manuales son de gran utilidad en el comienzo de implementación donde los usuarios están reconociendo y utilizando el sistema y también cuando ingresa nuevo personal a la empresa facilita su adaptación.
- ✓ En la mayoría de las agencias entrevistadas comenzaron implementando el sistema en forma paralela con el anterior, justamente una de ellas se encontraba en proceso de cambio de sistema y estaba trabajando con los dos sistemas en paralelo, utilizando el sistema nuevo o el anterior según la tarea a realizar.

En definitiva pudimos observar que en la mayoría de los casos el proceso de análisis, diseño e implementación de un sistema de información en las agencias de publicidad suele aproximarse al modelo teórico.

6.2. RESISTENCIA AL CAMBIO

En una agencia de publicidad al igual que en cualquier organización, la implementación de sistemas de información computarizados conlleva una etapa de adaptación por parte de los integrantes.

Esta adaptación suele ser un período difícil en una empresa, más allá de la capacitación y la reacción que el personal tendrá con el nuevo sistema, la migración de los datos del sistema anterior al nuevo, o el ingreso de toda la información necesaria cuando no hubo sistema previo genera cierto estrés en toda la organización.

Para que la implementación se realice de forma adecuada es necesario que sea planificada con el mayor detalle y tiempo posible.

Los cambios de sistema de información constituyen una etapa conflictiva para la gente que trabaja en él. Adaptarse a un sistema lleva tiempo, y recién es posible ver los beneficios del cambio luego de cierto período, por lo cual en un principio el personal tiende a sentirse desconforme con el cambio porque realmente piensa que le complica y enlentece su trabajo.

En todas las agencias que tuvimos la oportunidad de entrevistar consultamos cómo fue la implementación del sistema actual, y en el caso que ya usaran uno anteriormente, le preguntamos cómo fue la implementación de ese primer sistema también. Frente a ello recibimos muchos comentarios y situaciones interesantes.

En la mayoría de las agencias la instalación de un nuevo sistema generó antipatía en el personal, pero luego de múltiples reuniones de capacitación los integrantes de la organización fueron adoptando una postura positiva al respecto.

En una de las agencias se integró parte del personal en el diseño del sistema, lo cual fue muy favorable a la hora de implementar el mismo. La

participación de los usuarios cuando se pretende diseñar e implementar un sistema genera aportes sumamente necesarios y positivos, además es muy importante para el personal que su opinión sea valorada y contemplada dentro de una organización.

Es necesario que las gerencias apoyen y dirijan el cambio, si los gerentes no están de acuerdo o realmente no se encuentran convencidos del cambio o implementación del sistema, no podrán transmitir con claridad al resto del personal los beneficios de utilizarlo y el sistema se verá desvirtuado.

Lo anterior lo notamos en algunas agencias visitadas, por ejemplo en una de ellas el sistema fue implantado por las gerencias sin dudar de los beneficios que el mismo generaría a la agencia. En ese sentido se generó confianza en el resto del personal, o sea por más que los empleados se quejaron y no quisieran trabajar con el sistema, estaba claro que el sistema se estaba implementando y no se iba a retirar.

Esa situación llevó al personal a no intentar debatir acerca de si estaba bien o mal el cambio, sino procurar todos sus esfuerzos en entenderlo y trabajar lo mejor posible.

Pudimos apreciar otra situación diferente, una agencia llegó a implementar un sistema de información pero las gerencias no estaban muy convencidas de que fuera necesario, luego surgieron algunos problemas de soporte con el proveedor (argentino) y eso llevó rápidamente a desinstalar el sistema y seguir trabajando como se venía haciendo anteriormente.

Casualmente, ese mismo sistema (es un programa argentino específico para agencias de publicidad llamado “*Advertmind*” o también conocido como “Media Plus”) se utiliza en otra agencia de publicidad entrevistada y según nos comentaba el gerente, la agencia se siente conforme con su utilidad y consiguieron soporte para el sistema dentro del país sin problemas.

De esto último sacamos como conclusión, que quizá para la primera agencia el soporte del sistema sí era conflictivo porque el proveedor argentino no es fácil de contactar y es necesario buscar soporte dentro del país, pero si las gerencias tienen claro el objetivo de tener un sistema de información y los beneficios que esta herramienta genera en la agencia, no deberían darse por vencidos ante la primera complicación sino buscar soluciones tal como se hizo en la segunda agencia.

En el Anexo III se presentan las preguntas realizadas en las entrevistas a las agencias de publicidad.

7. CONCLUSIONES

El presente trabajo se enfocó en el diseño de un sistema de información específico para una agencia de publicidad.

Nuestra pregunta de investigación desde un principio fue:

¿Qué espera una agencia de publicidad de un sistema de información?

La búsqueda de la respuesta nos llevó a enfocarnos en las agencias de nuestro país identificando cuáles son sus necesidades de información para una adecuada gestión del negocio, y así poder determinar qué características y requerimientos debe contemplar un sistema capaz de proveer dicha información.

En primera instancia efectuamos una investigación bibliográfica sobre el tema y luego procedimos a la realización de entrevistas, obteniendo respuesta de seis agencias de publicidad.

Procedimos a entrevistar gerentes de diversas áreas (gerente general, financiero, cuentas y tecnologías de la información) quienes pudieron transmitirnos su experiencia y conocimiento respecto al diseño e implementación de sistemas de información.

Pudimos visualizar algunos sistemas instalados en las agencias y conocer sus características, lo cual significó una gran referencia para entender realmente sus necesidades de información, sus procesos y procedimientos que hacen a su forma de trabajar cotidiana.

Las agencias visitadas reunían diferentes características, por ejemplo en términos de integrantes de la organización desde ocho a treinta y cuatro personas, también agencias nacionales y de representación internacional, lo cual nos permitió obtener una visión más amplia del negocio publicitario, de la competencia y del mercado en general.

A partir de ello, entendemos que un sistema de información debe adaptarse a las características particulares de cada agencia, la intención de este trabajo es brindar pautas generales sobre el diseño de un sistema flexible que sea una herramienta útil para cualquier agencia sin importar su tamaño o posición en el mercado.

La dimensión de la agencia no es una variable que condicione la existencia de un sistema, toda agencia requiere un sistema de información integrado, computarizado y enfocado en sus clientes, pero el mismo deberá adecuarse a su realidad y no contener información y/o aplicaciones en exceso que en definitiva burocraticen o compliquen en demasía el trabajo y la operativa en general.

Creemos de vital aplicación en el negocio de la publicidad el concepto CRM (*Customer relationship management*), a todas las agencias les interesa gestionar eficientemente su negocio con el fin de mantener y mejorar las relaciones con sus clientes. El sistema debe ser una herramienta de gran ayuda para ello.

El proceso de redacción en el diseño del sistema nos llevó a recorrer diversas temáticas sobre ámbitos relacionados a la administración, contabilidad

financiera, control interno, contabilidad presupuestal, sistemas computacionales, normativa fiscal, contable, legal y específica del rubro; con el fin de generar una propuesta integral de gestión para las agencias de publicidad.

Es necesario tener en claro que el sistema es una herramienta de ayuda a la organización en los procesos de planificación, coordinación, producción y facturación de los trabajos. Por ello, los integrantes deberán tener conciencia de su importancia, preocuparse por darle el uso adecuado y mantenerlo actualizado.

Es importante considerar que debido a las nuevas tendencias, los adelantos tecnológicos y las nuevas prácticas de negocio, surgen constantemente nuevas necesidades de información que llevarán a las agencias a implementar modificaciones en el sistema utilizado o incluso cambiarlo.

Teniendo en cuenta que un sistema de información resulta necesario en cualquier negocio, la idea es que nuestro trabajo sea una fuerte guía para la gerencia en el proceso de cambio o implementación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Barrella, G., 2011. *"Agencias de Publicidad"*. Montevideo: Oficina de Apuntes
CECEA.

Rivas, K., Olmedo, L. & Regalado, A., 2009. *"Agencias de publicidad:
Investigación del negocio, especificidades contables y control interno"*.
s.l.:s.n.

Kendall, K. & Kendall, J., 1991. *"Análisis y diseño de sistemas"*. México:
Prentice - Hall Hispanoamericana S.A..

Senn, J., 1992. *"Análisis y diseño de sistemas de información"*. 2da. ed. México:
McGraw-Hill Interamericana.

Pérez Decarolis, W., 2006. *"Aspectos organizacionales del análisis y diseño de
sistemas de información"*. s.l.:Oficina de apuntes CECEA.

Constitución de la República Oriental del Uruguay (1967)

Pascale, R., 2009. *"Decisiones Financieras"*. 6ta. ed. Buenos Aires: Prentice -
Hall / Pearson Education.

Decreto 103/991: Presentación de Estados Contables de Sociedades Comerciales

Decreto 150/007: Impuesto a la renta de las actividades económicas

Decreto 266/007: Normas Contables Adecuadas

Decreto 635/991: Profesionales de la salud, podrán realizar anuncios y

propaganda mediante difusión (oral, escrita o visual)

Decreto 780/008: Exportación de servicios – IVA – se agregan servicios a la nómina (2008)

Pini, J., 2006. *"Departamentalización"*. Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

Pérez Decarolis, W., s.f. *"Documento N°277/75"*. Montevideo: DI.NA.FU.PU.

Bergara, F., Nocella, B. & Pérez, S., 2009. *Trabajo de investigación monográfico: "Estructura, conducta y performance de las agencias de publicidad en los últimos diez años"*. Montevideo: Universidad de la República.

Llambí, C., Piñeyro, L. & Saavedra, A., 2011. *"La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya"*, Montevideo: s.n.

David, A., Castroff, N. & Perrulli, C., 2004. *"La información de gestión en Agencias de publicidad regionales en el contexto económico actual. Una propuesta"*. Buenos Aires: s.n.

Committee of Sponsoring Organizations, 1992. *"Informe COSO"*, s.l.: s.n.

Junta De Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2001. *"Interpretación SIC-31: Ingresos Ordinarios - Permutas de Servicios de Publicidad"*. s.l.:s.n.

Chiavenato, I., 2006. *"Introducción a la teoría general de la administración"*.

7ma. ed. México: McCraw-Hill Interamericana.

Ley 9.739: Propiedad literaria y artística (17/12/1937)

Ley 17.011: Díctanse normas relativas a las marcas (25/09/1998)

Ley 17.250: Defensa del consumidor (11/08/2000) Ley 17.904: Rendición de cuentas y balance de ejecución presupuestal 2004 (07/10/2005)

Ley 18.211: Sistema nacional integrado de salud (05/12/2007)

Ley 18.256: Control de tabaquismo (06/03/2008)

Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 1989. *"Marco conceptual para la preparación y presentación de los estados financieros"*. s.l.:s.n.

Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP), 2005. *"Normas éticas que rigen la profesión publicitaria"*. s.l.:s.n.

Comité directivo de COBIT e Information Systems Audit and Control Foundation, 1998. *"Objetivos de Control para la información y tecnología"*. 2da. ed. Illinois: Information Systems Audit and Control Foundation.

Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay (CCEAU), 1990. *"Pronunciamiento N° 10: Fuente de normas contables para la presentación de estados contables"*. s.l.:s.n.

Messina Scolaro, M., 2006. *"Los Sistemas de información Computarizados"*.

Montevideo: Oficina de Apuntes CECEA.

Senn, J., 1990. *"Sistemas de información para la administración"*. 3era ed.

México, D.F.: Grupo editorial iberoamérica.

Budiño, G., s.f. *"Sistemas de información para la Satisfacción y Clientes"*.

s.l.:s.n.

AICPA, s.f. *"SOP 97-2: Statement of position"*. s.l.:s.n.

SITIOS WEB DE INTERÉS

- ✓ www.audap.comuy – Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad (AUDAP)
- ✓ www.circulopublicidad.com – Círculo Uruguayo de la Publicidad
- ✓ www.conarp.com.uy – Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria
- ✓ adage.com – *Advertising Age*
- ✓ www.imcanelones.gub.uy – Intendencia Municipal de Canelones
- ✓ www.montevideo.gub.uy – Intendencia Municipal de Montevideo
- ✓ www.parlamento.gub.uy – Poder Legislativo
- ✓ www.dgi.gub.uy – Dirección General Impositiva
- ✓ www.advertmind.com – Programa *Advertmind* (Media Plus)

ENTREVISTAS REALIZADAS

 Cámara/TBWA	Miguel Soba	Gerente General
 elClub	Pablo Slinger	Director
 GREY <small>Primarily active since 1977</small>	Juan Vernazza	Director Operativo y Director de Cuentas
 McCANN-ERICKSON	Elsa Ribeiro	IT Manager
 Plataforma® <small>Comunicamos valor</small>	Mario Esposto	Gerente Financiero
 Young & Rubicam	Roberto Lockhart	Director financiero

8. ANEXOS

8.1. ANEXO I - EJEMPLO DE TIME SHEET

Departamento:		Fecha:	
N° empleado:	Nombre:		
Salario mensual:		Valor hora:	
N° proyecto	Tarea realizada	Cantidad Horas	Costo

8.2. ANEXO II - ESTADO DE RESULTADO POR ANUNCIANTE

Anunciante:

Período:

INGRESOS OPERATIVOS

Ventas

Comisiones y honorarios

Comisiones y honorarios devengados

Ingresos departamento de arte

Bonificaciones por volumen

Ingresos operativos totales

EGRESOS OPERATIVOS

Salarios

Cargas Sociales

Control de medios

Errores de agencia

Presentación de campañas

Investigación de mercado

Otros gastos no facturables

Gastos de transporte

Amortización y mantenimiento

Gastos generales

Total egresos operativos

GANANCIA ANTES DE RESULTADOS FINANCIEROS

8.3. ANEXO III – CUESTIONARIO ENTREVISTAS

Listado de preguntas que funcionaron como guía en las entrevistas.

- ✓ ¿Utilizan un sistema de información computarizado?
- ✓ ¿Es integrado? ¿Qué secciones lo utilizan?
- ✓ ¿El sistema es paquete o confeccionado a medida?
- ✓ ¿Existe conformidad con el sistema utilizado?
- ✓ ¿Las gerencias se sienten a gusto con los resultados que brinda el mismo?
- ✓ ¿Hay intención de cambiarlo?
- ✓ ¿Qué le mejorarían al sistema?
- ✓ ¿Qué antigüedad tiene?
- ✓ ¿Se le han hecho modificaciones?
- ✓ ¿El sistema tiene o ha tenido errores que signifiquen un problema para la empresa?
- ✓ ¿Qué relación se tiene con el proveedor del sistema? ¿Les brinda asistencia?
- ✓ ¿El personal se siente a gusto con el sistema que se utiliza?
- ✓ ¿El sistema utilizado se va adaptando a la realidad del negocio o permanentemente tiene funciones que van quedando obsoletas? ¿Es flexible a los cambios?
- ✓ ¿Participaron en el diseño del sistema? ¿Qué gerencias participaron? ¿Se incluyó personal operativo?
- ✓ ¿Han tenido otros sistemas en el pasado? ¿Por qué lo cambiaron? ¿Siente

que hubo una mejora notoria al haberlo cambiado? ¿Cómo reaccionó la organización frente al cambio?

- ✓ ¿Surge muchos problemas técnicos al uso?
- ✓ Cuando se instaló el programa y en ocasión de cada cambio o actualización, ¿se capacitó al personal?
- ✓ ¿Los cambios en el sistema se planifican para evitar problemas?
- ✓ ¿Existe un plan de contingencia en caso que el sistema deje de funcionar?
- ✓ ¿Existe alguna política de respaldos?
- ✓ ¿Se utilizan contraseñas para controlar los accesos? ¿El sistema permite llevar pistas de auditoría?
- ✓ ¿Cómo manejan los permisos?
- ✓ ¿Utilizan *time sheet*? ¿Con que fin?
- ✓ ¿El sistema permite ingresar información sobre el cliente? ¿Qué tipo de información? ¿Simplemente de contacto o registros de contrataciones pasadas, preferencias, estadísticas, políticas? ¿Se mantienen datos crediticios del cliente?
- ✓ ¿La orden de trabajo queda registrada en el sistema?
- ✓ ¿Queda registro de las propuestas que se realizan al cliente?
- ✓ ¿Es posible emitir informes cuando se los requiera?
- ✓ ¿Qué control se lleva de los gastos a cuenta del anunciante? ¿Se tiene un estricto control de la documentación?
- ✓ ¿Se emiten Estados de Resultados mensuales? Se hace a través del sistema?

- ✓ ¿Se emiten Estados de Resultados por Anunciante? ¿Se hace a través del sistema? ¿Se utilizan para fijar precios?
- ✓ ¿Se realizan presupuestos para la empresa? ¿El sistema sirve de base para ello? ¿Se realiza control presupuestario?