



**Análisis de
ABM
por clientes
en Agencia
de Publicidad**
Marzo, 2012.



Autores: Natalia Lafluf
Noelia Hernandez

Análisis de ABM por clientes en Agencia de Publicidad

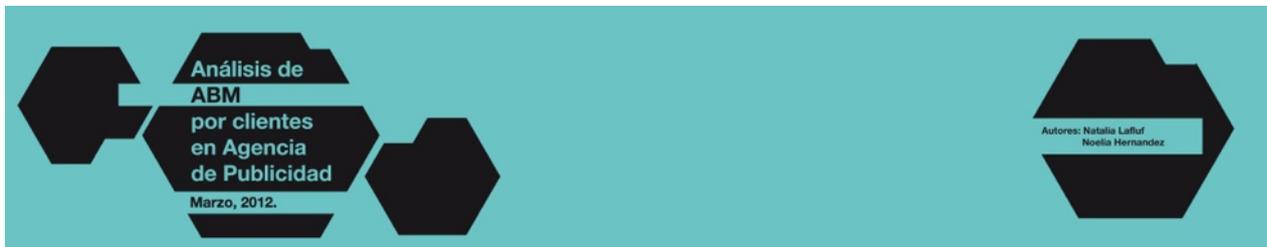
Marzo, 2012.

**Autores: Natalia Lafluf
Noelia Hernandez**

Tutor: Porf. Marcelo De León



**Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias
Económicas y Administración de la Universidad de la República
para obtener el título de Contador Público**

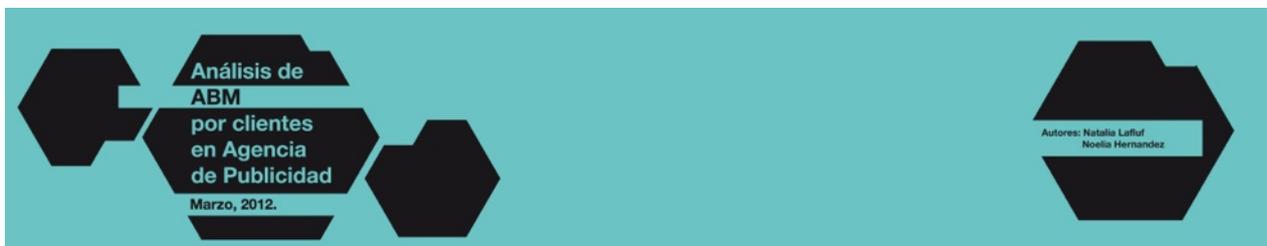


AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la Agencia de Publicidad que nos brindó toda la información para hacer posible éste trabajo.

A Andrés Castro por el diseño de la carátula y su paciencia.

A nuestras familias y amigos quienes nos brindaron su apoyo en todo momento.



ÍNDICE

• INTRODUCCIÓN	Pág. 3
• CAPÍTULO 1: Las Agencias de Publicidad	Pág. 4
• CAPÍTULO 2: El Costeo Basado en Actividades	Pág. 17
• CAPÍTULO 3: Sistema de Gestión Basado en Actividades	Pág. 20
• CAPÍTULO 4: Trabajo de Campo	Pág. 33
• CAPÍTULO 5: Conclusiones	Pág. 48
• BIBLIOGRAFÍA	Pág. 51
• ANEXO.....	Pág. 52



INTRODUCCIÓN

1. Justificación

Kaplan y Cooper en su libro de “Coste y Efecto”¹ afirman que el ABM estratégico revela que muchas demandas de recursos de la organización surgen, tanto de productos como de clientes. Por lo tanto si hay una buena gestión de éstos últimos, es posible arribar a conclusiones de gran utilidad para los directivos de las empresas.

En una Agencia de Publicidad los costos son principalmente humanos y estos se cuantifican a través de los sueldos, los que generalmente son tratados como fijos, por lo tanto no se hace un correcto análisis de cuanto éstos influyen en la rentabilidad de la empresa y en particular de los clientes.

Éstas son las razones que nos llevaron a estudiar el tema y realizar un estudio ABM en una empresa de servicios y en particular en una Agencia de Publicidad.

2. Objetivo

Lo que nos proponemos con éste trabajo es analizar la rentabilidad por cliente de una agencia de publicidad en particular, partiendo de la hipótesis de que los clientes más importantes con mayor volumen de facturación, son o bien los más rentables o por el contrario generan pérdidas para la empresa debido a los grandes costos de estos a causa de los recursos que consumen.

A su vez estudiaremos los aportes que el ABM y en su defecto el ABC pueden hacer a la agencia de publicidad que se tomará para realizar el trabajo.

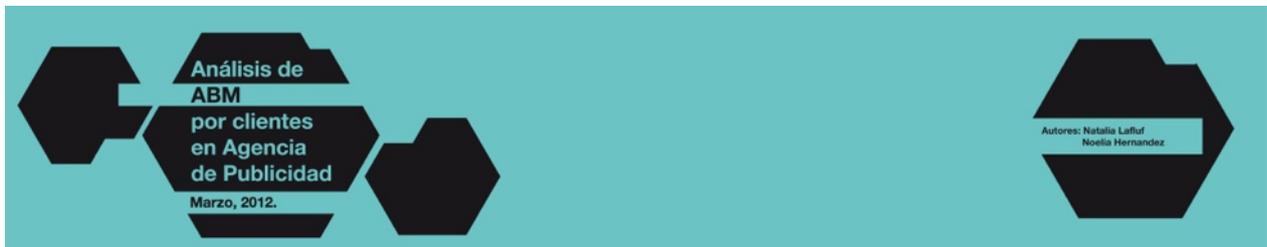
3. Aporte

Se pretende con el mismo poder aportar información que sea útil en el ramo de la publicidad, mediante la combinación de un enfoque teórico y otro práctico y el estudio de un caso en particular.

4. Metodología de trabajo

El enfoque metodológico a adoptar en el desarrollo del trabajo implicará la recopilación bibliográfica y presentación de los aspectos teóricos relevantes relacionados con la propuesta, el análisis de la información obtenida, mediante el trabajo de campo que se llevará a cabo dentro de una agencia de publicidad en marcha, y la elaboración de conclusiones vinculadas al objetivo del trabajo.

¹ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000.



CAPÍTULO 1 - LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

1.1 Definición de Publicidad

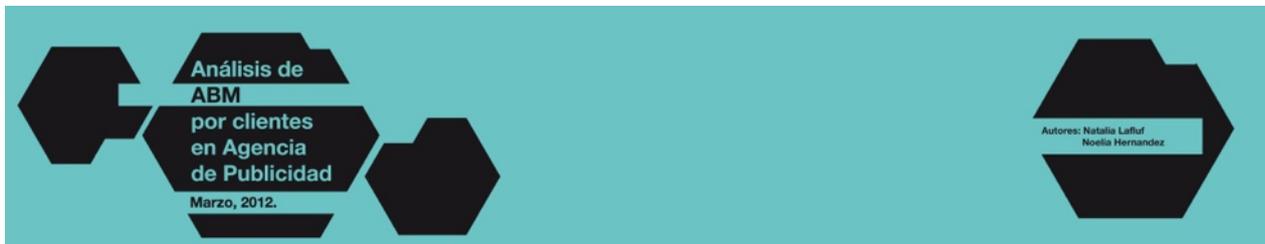
Según Oscar Pedro Villorrou la publicidad *“Es la técnica de la comunicación múltiple que utiliza en forma paga medios de difusión para la obtención de objetivos comerciales predeterminados, a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción.”*

Si analizamos esta definición, vemos que la publicidad es una *“técnica”*, emplea por lo tanto una serie de elementos técnicos mediante los cuales se manifiesta y sin los cuales resultaría imposible su existencia. Esta técnica publicitaria se hace más real y concreta cada día por varias causas: el aporte del rigor científico de disciplinas utilizadas por la publicidad como son la sociología, psicología, estadística, economía, entre otras, por la sistematización de las experiencias y el establecimiento de relaciones causa-efecto en la casuística profesional, y por el estudio de las pautas de comportamiento de los receptores. Cuando hablamos de *“comunicación múltiple”* se refiere a que se dirige a un grupo de personas determinado y no necesariamente a la totalidad de la población de un país, región o ciudad, pero a su vez elimina el estricto y limitado sentido de la comunicación persona a persona o a grupos muy pequeños de éstas. Ésta comunicación se realiza a través de los *“medios de difusión”*, que son el vehículo para que lo que queremos comunicar llegue a los destinatarios. Esta es una de las condiciones necesarias para diferenciar la publicidad de cualquier otra forma de comunicación. Luego se hace mención a los *“objetivos comerciales predeterminados”*, en donde queda claro que la publicidad se realiza con un fin comercial que es preestablecido con anticipación. Esta es la otra condición necesaria de la publicidad, que la misma se hace estrictamente con fines comerciales, ya que si no los tiene, no es publicidad. Por último en la definición se hace referencia a las *“personas sometidas a su acción”*, es decir que la publicidad acciona sobre éstas personas para cambiar, reforzar o imponer la comunicación. Implica el empleo de estímulos adecuados para cada grupo de individuos.²

1.2 La estructura de la industria publicitaria: anunciantes, agencias de publicidad y organizaciones de soporte.

La industria publicitaria a lo largo de los años ha sufrido grandes cambios, debido a la aparición de nuevas opciones de negocios como son las Agencias de Medios, o debido a los cambios de los medios de comunicación y principalmente a la aparición de Internet y la web como canal de comunicación o medio publicitario.

² Billorou, Oscar Pedro, “Introducción a la Publicidad” 3era. edición, Ed. Ateneo, pág. 29



A su vez en éste tipo de industria existen diversos tipos de remuneración que también han ido cambiando a lo largo del tiempo, pero que van a tener una gran relevancia a la hora de poder analizar la rentabilidad de los clientes.

La estructura en donde están inmersas las Agencias de Publicidad (ver figura 1) es la siguiente:

1.2.1 Los Anunciantes

En primer lugar están los anunciantes, es decir quien demanda el servicio, es el referido como cliente desde el punto de vista de las agencias de publicidad. Es cualquier empresa u organización detrás del producto: la organización, empresa o fabricante que produce el bien y lo pone a la venta.

Cada vez más, en la mayoría de las empresas, la función de marketing es manejada por el Departamento de Marketing de dicha entidad y ésta función se establece usualmente como un departamento con cierto número de personas que manejan marcas, productos y líneas de producto, y servicios de marketing.³

En nuestro país, es cada vez más frecuente que las empresas cuenten en su interior con éste tipo de departamentos, no obstante todavía quedan muchas empresas que derivan ésta función en la Agencia de Publicidad con la que trabajan.

A la hora de trabajar con un anunciante, es necesario identificar el mercado en el que se mueve y en donde puede actuar el profesional de la publicidad. Cuando los estrategas de marketing hablan de mercados, generalmente se refieren a grupos de individuos u organizaciones. Se distinguen cuatro tipos principales de mercados: Del consumidor, de negocio a negocio (industrial), institucional y revendedor. A su vez es posible dividir aún más cada uno de estos mercados por tamaño o geografía, así como en locales, regionales, nacionales o internacionales.⁴

- Mercados de Consumidores: Son personas que compran productos y servicios para uso personal o doméstico. Son los que se conocen dentro de la industria del marketing como “bienes empaquetados”.
- Mercados negocio a negocio (industriales): Consisten en empresas que compran productos o servicios para usarlos en sus propios negocios o para hacer otros productos.
- Mercados Institucionales: Incluyen una amplia variedad de organizaciones lucrativas y no lucrativas, como hospitales, organismos gubernamentales y escuelas, que ofrecen bienes y servicios para el beneficio de la sociedad.

³ Wells, William; Moriarty, Sandra; Burnett, John; “Publicidad Principios y Prácticas”, 7ma. edición, Ed. Pearson Educación, pág. 37

⁴ Wells, William; Moriarty, Sandra; Burnett, John; “Publicidad Principios y Prácticas”, 7ma. edición, Ed. Pearson Educación, pág. 39



- Mercados de canal: Está compuesto por miembros de la cadena de distribución, lo que llamamos revendedores o intermediarios. Éstos son mayoristas, detallistas y distribuidores que compran productos terminados o semiterminados y los revenden por una ganancia.

1.2.2 Las Agencias de Publicidad

Las Agencias dentro de éste mercado cumplen un papel fundamental, ya que son los que coordinan el trabajo de terceros y de los medios de comunicación con el fin de satisfacer a los anunciantes.

Para clarificarlo vamos a poner un ejemplo simple. Supongamos que un cliente o anunciante desea realizar un comercial de TV con el fin de comunicar el lanzamiento de un nuevo producto. Éste le pedirá a la agencia con la que trabaja que defina una idea, que la realice y que lo saque al aire en un determinado medio de comunicación. La agencia internamente va a crear la idea, pero para la realización del comercial necesita contratar una productora de video y otra de audio, que serán los encargados, bajo la supervisión de la agencia, de llevar la idea a un spot televisivo. Por último la agencia negociará con el medio en donde saldrá el comercial, que puede ser un canal de televisión, y coordinará con éste la emisión del mismo.

Queda claro en éste ejemplo que el papel de las agencias es muy importante. De todos modos muchas veces el anunciante también participa junto con la agencia de varias de las instancias que se enumeran en el ejemplo anterior.

De todos modos más adelante explicaremos con más detalle los tipos y la estructura de las agencias de publicidad.

1.2.3 Servicios Externos

Tal como mencionamos anteriormente las agencias y los anunciantes con frecuencia necesitan contratar servicios de diversa índole, para llevar a cabo la planeación, preparación o producción de campañas publicitarias. Los proveedores de servicios externos son organizaciones o individuos que proporcionan servicios especializados a anunciantes y agencias.⁵

⁵ O`Guinn, Thomas; Allen, Cris T., "Publicidad y Comunicación Integral de Marca", 3era. edición, Ed. Edamasa Impresiones, pág. 64



Los más importantes son:

- Servicios externos de producción: Dentro de éstos se destacan las productoras de video, quienes son los encargados de realizar distintos tipos de producciones audiovisuales y las productoras de audio quienes cuentan con estudios de grabación y compositores musicales, entre otros. Estos se contratan por ejemplo a la hora de producir una pieza de radio o de televisión, un documental o todo tipo de producción que escapa a los conocimientos de la agencia y ni que hablar de los del anunciante. Se incluyen dentro de ésta categoría a los fotógrafos, los que muchas veces son necesarios para la realización de piezas gráficas, las agencias de modelos y las imprentas. Hoy por hoy, con el acelerado crecimiento y penetración de internet, debemos sumar a ésta categoría a las empresas dedicadas a brindar servicios digitales, dentro de los que se encuentran los desarrollos y aplicaciones web, así como la publicidad en medios digitales.
- Compañías de investigación de mercadotecnia y publicidad: Éste tipo de empresas son capaces de llevar a cabo investigaciones por medio de grupos de enfoque, encuestas, etc, con el fin de entender con mayor claridad el mercado en donde vamos a actuar con la publicidad. Sirven para saber cuales son las percepciones que tienen los consumidores de determinado producto, servicio o persona. Éstas empresas sirven también para medir la efectividad de las publicidades. Se podría llegar a incluir dentro de ésta categoría, a las empresas de mediciones de audiencia y mercado. Anunciantes y agencias suelen contratar los servicios de éstas empresas para poder realizar pautas publicitarias, según el rating y la cobertura de los distintos medios de comunicación, así como con el fin de conocer en que invierte la competencia o el sector que nos interesa, en publicidad.
- Asesores: Se especializan en diversas áreas relacionadas con el proceso publicitario. Los anunciantes tienen la opción de buscar asesores de mercadotecnia para que los ayuden en la etapa de planificación.
- Otras empresas de comunicación: Incluimos dentro de ésta categoría otras empresas que proporcionen a los anunciantes y agencias oportunidades alternas para ponerse en contacto con los públicos objetivos. Nos referimos a empresas de relaciones públicas, compañías de comercialización directa o de marketing directo, y empresas de promociones, es lo que en publicidad se llama "Publicidad BTL" (Below the line) que es la publicidad no tradicional o en puntos de venta.

Cabe destacar que muchas veces se da, principalmente dependiendo del tamaño de la agencia, que muchos de éstos servicios externos, no se tercerizan por parte de la agencia, sino que la agencia brinda éstos servicios de forma directa.



1.2.4 Organizaciones de Medios de Comunicación

Son el nexo entre la idea que tenemos para comunicar y el público al que queremos llegar. Son medios en donde existe la posibilidad de colocar algún tipo de publicidad con el fin de llegar al potencial consumidor. Generalmente el contacto con los medios de comunicación lo hace directamente la agencia, pero muchas veces el anunciante prefiere tener un trato directo con los medios y no dejarlo en manos de la agencia.

Se dividen en distintas categorías:

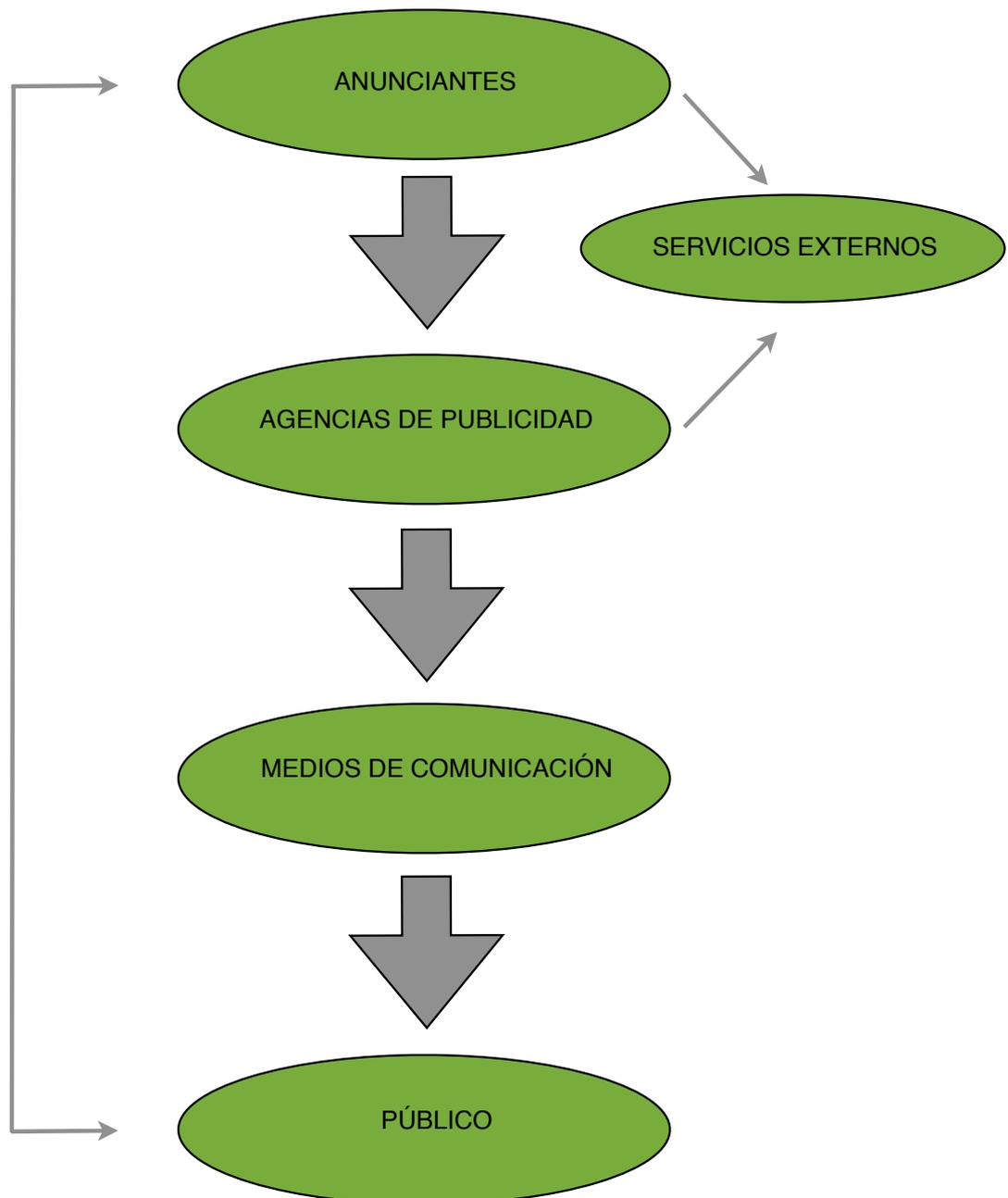
- Radio y Televisión: Puede ser publicidad en tanda o dentro de los programas lo que es más conocido como “Artístico” y en la juega popular se le llama “chivo”.
- Impresos: Son diarios, revistas, catálogos, volantes, entre otros.
- Medios de apoyo: Dentro de ésta categoría incluimos lo que se llama Vía Pública, que va desde un refugio de una parada de ómnibus hasta un cartel de ruta. Nos referimos también al merchandising o regalos publicitarios que incluyan el logo de la empresa o algo alusivo, cartelería en punto de venta y patrocinios de eventos.
- Medios Interactivos: Como mencionamos anteriormente ésta categoría a tomado mucho protagonismo en éste último tiempo. Hablamos de la publicidad en sitios de internet, pero donde ha explotado es en las redes sociales, ya sea mediante publicidad paga o mediante el manejo de los perfiles en éstas redes sociales. Cada vez son más las empresas que cuentan con un perfil en Facebook, con el fin de hacer una comunicación más personal y de acercamiento con el consumidor. Esta actividad se conoce con el nombre de “Community Management”.

1.2.5 El Público

El público es el receptor de la publicidad que les llega mediante los distintos canales de comunicación. El flujo de comunicación estaría incompleto sin un público; sin éste no hay comunicación.

En publicidad generalmente se habla de público objetivo que es un grupo particular de consumidores a quienes nos queremos dirigir en particular y no a toda la población. Se trata de un público que lo consideramos potencial ya que puede llegar a estar interesado en lo que se está ofreciendo con la publicidad en cuestión.

Figura 1





1.3 Tipos de Agencias de Publicidad

Existen en el mercado agencias de gran tamaño y otras que son más pequeñas. Por lo general una agencia chica tiene en el entorno de 10 empleados y en el Uruguay existen agencias de gran porte con más de 50 personas trabajando.

Además de clasificar agencias según su tamaño, éstas se pueden clasificar según el tipo de servicio que brindan, ya que hay agencias integrales que ofrecen una amplia variedad de servicios, pero hay otras que se especializan en determinadas actividades. En nuestro país, el tamaño no influye en los servicios que brindan las agencias, ya que hay agencias de pequeño y mediano porte que ofrecen una alta gama de servicios.

La clasificación sería la siguiente en base a la que se realiza en el libro de O'Guinn, Allen y Semenik "Publicidad y Comunicación Integral de Marca":

1.3.1 Agencias de Servicio Completo

Éste tipo de agencias tienen un equipo de profesionales para poder satisfacer por completo las necesidades de los clientes para los que trabajan. Hablamos de un servicio integral, de modo tal que quienes elijan éste tipo de agencias generalmente no necesitan contactar otro tipos de empresas para realizar sus comunicaciones publicitarias. A su vez, a menudo, éste tipo de empresas ofrecen al cliente contactos globales, ya que algunas agencias de gran porte como Young & Rubicam o McCann-Erickson, poseen filiales o asociaciones con agencias en distintos países.

Las agencias de servicio completo no son necesariamente grandes organizaciones que emplean cientos y hasta miles de personas. Pequeños negocios locales y regionales pueden ser de servicios completos con sólo una docena de empleados. Esto es lo que se da con frecuencia en nuestro medio. Hay varios ejemplo de agencias pequeñas que brindan un servicio completo e integral, y es el caso de la agencia que tomaremos para realizar nuestro trabajo de campo.

1.3.2 Boutique Creativa

Una boutique creativa por lo común hace énfasis en el desarrollo de conceptos creativos, redacción de textos y servicios artísticos para los clientes. Hacen sólo lo que harían redactores y diseñadores dentro de una agencia de servicio completo. Dentro de los trabajos que pueden brindar, encontramos guiones de TV, diseño y redacción de avisos, entre otros.



1.3.3 Agencias Interactivas

Con la apertura de nuevos medios de comunicación, como lo es internet, las redes sociales o las distintas plataformas de desarrollo que se presentan en el día de hoy, se necesitó de agencias con una estructura y un conocimiento tal de hacer frente a la demanda de éste tipo de servicios.

Dentro de los principales servicios que brinda una agencia interactiva, está el de desarrollo de sitios web, banners publicitarios, desarrollo de nuevas aplicaciones, posicionamiento en buscadores y servicio de community management. Éste último encuentra su auge en éstos últimos años, ya que consiste en el manejo de las redes sociales. Hoy por hoy que una empresa tenga su página en Facebook es moneda corriente en la publicidad, y en nuestro mercado todavía queda mucho por explorar.

1.3.4 Agencias Internas

Una agencia interna se define como el departamento de publicidad de una empresa y asume la responsabilidad de la planificación y preparación de materiales publicitarios. Esta opción tiene la ventaja de una mayor coordinación y control de todas las fases del proceso de la publicidad y de la promoción.

No obstante si bien puede ser beneficioso para una empresa contar con la agencia dentro de ésta, existen dos severas limitaciones: en primer lugar puede haber falta de objetividad, restringiendo así la ejecución de todas las fases del proceso publicitario. En segundo lugar, es muy improbable que una agencia interna pueda igualar la amplitud y la profundidad del talento disponible en una agencia externa.

1.3.5 Servicio de compra y planeación de medios: Agencias de Medios

Si bien técnicamente no es una agencia, un servicio de compra y planeación de medios es una organización independiente que se especializa en comprar tiempo y espacio de medios y ofrece asesoría de planeación de medios como un servicio para agencias de publicidad y anunciantes.

Una de las ventajas de comprar a las centrales de medios es que por el volumen con la que éstas compran se pueden llegar a obtener mejores precios que lo que puede conseguir la agencia o el anunciante por su cuenta.

Este tipo de agencias que han surgido desde hace algunos años ya ha cambiando en algunos casos la estructura de las agencias debido a que en muchos casos el departamento de medios se ha visto sustituido por éste tipo de organizaciones.

En nuestro país y en la región han crecido mucho en el último tiempo, obligando en varios casos, a que muchas agencias de servicio completo, se asocien con el fin de crear una central de medios que les brinde el servicio de realizar las compras y estrategias de medios, y eliminando dicho departamento al interior de su empresa.



1.4 Organización funcional de las Agencias de Publicidad

Existen distintos tipos de estructuras, que varían de acuerdo al volumen de trabajo de la agencia, su modalidad operativa y sus factores de organización. No obstante vamos a describir las áreas que son básicas y que existen en cualquier tipo de agencia, más allá de su tamaño.

Las áreas básicas de acción son: Atención a cuentas o servicio al cliente, creación, producción, planificación y medios y sector administrativo. Creación, producción y medios en algunos textos se encuentran como Servicio Interno, ya que éstos departamentos en coordinación tienen como función la realización de la tarea específicamente publicitaria: crear el mensaje, producirlo y colocarlo en los distintos medios de comunicación.

Vamos a describir la función de los departamentos en forma general pero ajustándolo a la realidad de la agencia de publicidad en estudio.

1.4.1 Atención a cuentas

Este departamento dentro de la agencia de publicidad tiene como función específica mantener relaciones técnico-profesionales con los anunciantes a fin de lograr que sus necesidades de comunicación obtengan una correcta solución a través de las restantes áreas de la agencia. Es decir que es el nexo entre la agencia y el cliente.

En ésta área, según el tamaño de la agencia pueden haber uno o más Directores de Cuentas que son los que coordinan y definen las estrategias a seguir con los clientes. De éstos dependen los Ejecutivos de Cuentas que muchas veces son los que tienen el contacto diario con el anunciante y actúan según lo previamente coordinado con el Director de Cuentas.

1.4.2 Creación

Es el área en donde se crean los mensajes publicitarios, donde las ventajas específicas de un producto, servicio o empresa se transforman en piezas de comunicación originales, capaces de cumplir con los objetivos asignados a la campaña.

Suele ser una de las áreas clave de la agencia, ya que es donde en muchos casos se puede mostrar el diferencial entre una agencia y otra. Generalmente en los certámenes de publicidad se premia a la creatividad que sale de éste departamento.

El sector Creación o Departamento de Arte como se lo llama comunmente en nuestro país, cuentan con uno o varios Directores Creativos quienes manejan los equipos creativos, compuestos básicamente por un redactor y un diseñador. Muchas veces en



éstos equipos intervienen personas de medios y de producción con el fin de crear una campaña.

1.4.3 Producción

En ésta área de la empresa se materializa lo realizado en el departamento de creación. Si el equipo de creación realiza un guión de TV para un cliente, es en Producción en donde se hace realidad éste guión, es decir se produce el comercial de TV propiamente dicho.

Producción debe ser el fiel traductor de las ideas creativas haciendo que éstas se transformen en piezas técnicas sin perder, ni formal ni conceptualmente, los componentes que hicieron original a esta idea y, por ello, diferente.

Se organiza generalmente de la siguiente manera: un Director de Producción que dirige y supervisa toda el área, siendo el responsable final. De él dependen un Director o Jefe de Producción Gráfica quien tiene a cargo todas las tareas relativas a piezas gráficas, y un Director o Jefe de Producción Audiovisual. Éste último es responsable de todas las tareas y servicios que demanden para su realización todas las piezas que reproducirán los medios audibles, visuales o audibles y visuales.

El área de producción se completa con un área administrativa que tiene como misión registrar ordenadamente todos los costos de producción, esto es, todos los pagos que la agencia efectúa para producir las piezas técnicas, realizar presupuestos para los clientes en dicha área y preparar la documentación fehaciente que permita emitir facturas de forma correcta.

Cabe destacar que éste tipo de organización suele darse en agencias de publicidad de gran porte, la realidad muestra que en agencias locales y de menor tamaño, el departamento de producción no se encuentra tan subdividido y se comparten muchas tareas con el departamento de arte.

1.4.4 Planificación y Medios

En esta sección de una agencia de publicidad, se planifica, ordena y controla la difusión de los mensajes que efectúan los medios.

Actúa un Director de Planificación y Medios, quien es el responsable de toda la operación del área. De él depende un Jefe de Medios que dirige todo lo concerniente a la compra de espacio y tiempo en los medios y un Planificador que es responsable de las estrategias empleadas en la campaña y de los planes de difusión en los distintos medios, de modo que entre todos ellos configuren un plan general coherente y eficaz. Nuevamente es pertinente aclarar que muchas veces una misma persona es la que



realiza varias de las funciones enumeradas anteriormente, ya que todo depende del tamaño de la agencia y de la cantidad de clientes.

El área de medios cuenta con el apoyo de empresas, que proveen a la agencia de información de rating, audiencia, entre otros datos, de vital importancia a la hora de poder realizar una planificación de medios. A su vez en su gran mayoría estos proveedores brindan una herramienta de software a la agencia para que esta tarea sea más sencilla y fiable. Además estas herramientas permiten realizar un seguimiento así como controles de pautas y hasta informes de lo que hace la competencia de nuestros clientes en cuanto a estrategias y uso de medios.

1.4.5 Otras áreas de trabajo

De acuerdo con la magnitud de la agencia y los servicios que ésta presta, pueden existir otras áreas dentro de la agencia, como ser: Investigaciones, Servicios de Marketing, Relaciones Públicas y Promoción.

En muchos casos éstas áreas las posee la empresa anunciante, pero en los casos en que no cuentan con estos departamentos, la agencia les brinda éste servicio de forma adicional.

La función de Investigaciones, es realizar todas las investigaciones publicitarias necesarias para portar la mayor cantidad de información fehaciente, que permita elaborar mejor una campaña y su difusión.

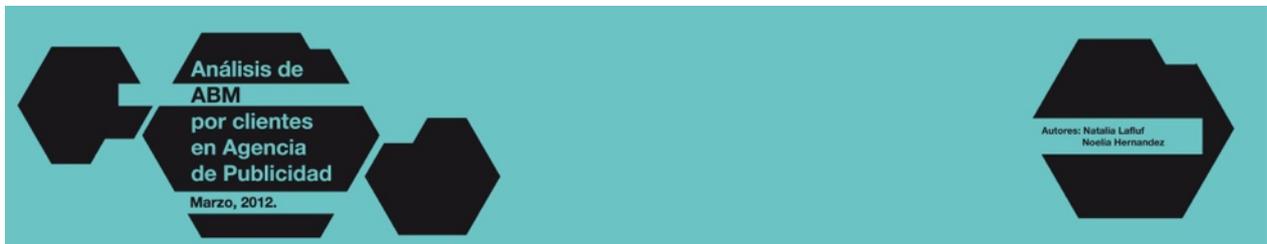
En lo que se refiere a Servicios de Marketing, la agencia puede contar con especialistas que ayuden a traducir los problemas de marketing a problemas de comunicación. Con respecto a las Relaciones Públicas la agencia puede colaborar en gran forma principalmente cuando se deben encarar nuevos planes de actividad o lanzamiento de algún nuevo producto, etc.

Por último Promoción al ser una actividad íntimamente relacionada con la publicidad el aporte de los profesionales de la agencia puede ser de vital importancia.

1.4.6 Administración

La agencia de publicidad es una empresa y como tal debe de contar en su estructura con un sector administrativo que maneje sus aspectos económicos y financieros.

Funciona de forma similar a cualquier departamento administrativo de cualquier empresa de servicios, pero debido a las características de las agencias de publicidad encontramos algunas diferencias, como ser: para poder prestar algunos servicios, compra y vende espacios y tiempos, para prestar otros contrata servicios, por lo tanto su manejo administrativo debe estar, entonces, de acuerdo con la índole de los servicios que presta, el material que compra y vende y los servicios que contrata.



1.5 El fundamento económico de la agencia de publicidad (remuneración)

Como ya se dijo la agencia de publicidad es una empresa con fines de lucro, como cualquier otra empresa, por ello debe obtener una retribución para poder seguir adelante con su actividad.

La agencia, como empresa de servicios, que actúa por intermediación entre el anunciante y el medio, percibe una comisión que constituye una de sus fuentes de ingresos.⁶ Otra de las principales fuentes de ingresos son los honorarios que pueden ser fijos o variables, según la inversión realizada.

Vamos a analizar en detalle el concepto de comisión, que surge junto con el origen de las agencias de publicidad. Cuando los diarios comienzan a incrementar su difusión, fueron cumpliendo servicios profesionales de todo tipo, que incluían la publicidad. En esa época, cuando un anunciante deseaba publicar un aviso se dirigía directamente al diario quien se encargaba de todo. Cuando el volumen de avisos creció al punto que el diario no tenía capacidad para encargarse de todo, éstos le dieron total autonomía a sus departamentos de publicidad, separándolos de la empresa. De esa manera tales departamentos se convierten en concesionarios de los espacios de publicidad de los periódicos. Entonces, a fin de que la actuación de éste intermediario no significara un costo extra para el anunciante, el diario, interesado en conservar al anunciante, otorgaba al concesionario una comisión equivalente a una rebaja de tarifa, comisión que se otorgaba únicamente al intermediario. De esta forma, el concesionario le cobraba al anunciante la tarifa del diario sin tener que cobrarle extra por darle el servicio. En resumen éste fue el origen de las agencias de publicidad y de su sistema de remuneración.

Es importante entender bien éste sistema ya que influye a la hora de estudiar la rentabilidad de los clientes.

Generalmente ésta comisión suele de ser de un 15%, algunos medios dan el 10% y en algunos casos el 20%. A su vez también se da que no sólo las empresas de medios pagan comisiones a las agencias, proveedores de producción, etc, también suelen hacerlo por ser la agencia el intermediario entre ellos y el cliente.

Cabe destacar que el anunciante no paga más por contratar servicios a través de la agencia, el anunciante paga lo mismo por un minuto de televisión si se lo compra a la agencia o si va al medio a comprarlo de forma directa.

A partir de ese 15% de comisión surge el 17,65% de honorario de agencia, que proviene de aplicarse sobre el neto descontado el 15% de comisión.

⁶ Billorou, Oscar Pedro, "Introducción a la Publicidad" 3era. edición, Ed. Ateneo, Pág. 72



Ejemplo:

Costo de aviso \$ 100
Comisión 15% (\$ 15)

Neto \$ 85
Servicio de
agencia 17,65% \$ 15

**Total a facturar
cliente \$ 100**

Hoy por hoy se están adoptando otros sistemas de pago, como ser el honorario fijo, en donde se establece un pago fijo por mes del anunciante a la agencia de publicidad. Se detalla que tipo de servicios se incluyen en ese honorario mensual y que se cobra por fuera de ese monto. En muchos casos se arregla con la agencia que ésta le descuenta al anunciante lo que el medio le pagaría por concepto de comisión y se fija el honorario de forma tal de que incluya lo que la agencia hubiera ganado con la comisión de la compra de medios.

Se ve como principal ventaja de ésta forma de remuneración que se desvinculan de los honorarios el monto de la inversión a realizar y por tanto no estimula a la agencia al aumento de inversión por parte del anunciante.

Otro sistema utilizado en menor medida, es el de la participación en las utilidades. En éste sistema se fija a la agencia una participación en las utilidades del producto de cuya publicidad se hace cargo. La ventaja de éste sistema es que empresa y agencia participan por igual en los riesgos del negocio y de su resultado final, pero tiene como desventaja de que la agencia probablemente no tenga acceso a toda la información interna de la empresa como para verificar si la ganancia es la que el cliente manifiesta como tal.

Como se expuso la forma de remuneración es variada. La mejor es la que acuerden agencia y anunciante como tal, que puede ser una de las que se expuso anteriormente, o una mezcla de éstas.



CAPÍTULO 2 - EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES

2.1 Sistema ABC, ¿es aplicable a una agencia de publicidad?

Los profesores Robert Kaplan y Robin Cooper hacia la década de los setenta enfocan sus investigaciones en desarrollar un sistema moderno de información, que además de informar facilite la toma de decisiones. Las organizaciones estaban atravesando cambios, los costos indirectos se hacían más recurrentes, las necesidades de los clientes más importantes, y los mercados más exigentes y competitivos. A mediados de los ochenta el Sistema ABC comienza a ser ampliamente difundido en países desarrollados debido a la conveniencia de generar una información sobre costos basada en actividades, ya que el desarrollo de economías abiertas e internacionalizadas supusieron la competencia en un entorno más globalizado en el que los procesos simples y repetitivos eran insuficientes y los modelos de cálculo de costos en bases homogéneas difíciles de diseñar.

Lo descrito anteriormente se puede trasladar perfectamente a la realidad de las agencias de publicidad, en donde éstas deben ser cada vez más especializadas debido al entorno actual y a las exigencias de los clientes y la competitividad.

A su vez se podría decir que el mayor costo de una agencia de publicidad se encuentra en el pago de sueldos y en el caso de la agencia en estudio, estos son indirectos ya que todos se encargan de atender y trabajar para todos los clientes y no se da como es el caso de muchas agencias que existen personas contratadas exclusivamente para trabajar en una determinada cuenta.

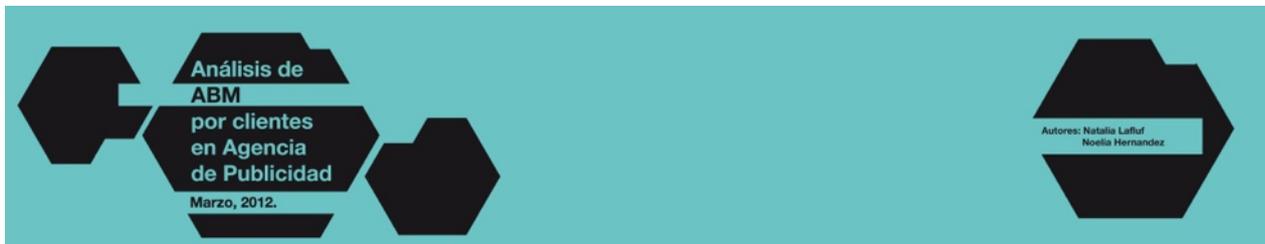
Por lo tanto definimos el modelo ABC como “un mapa económico de sus operaciones que pone de relieve el coste existente y el previsto de las actividades y procesos empresariales, lo que a su vez conduce al conocimiento del coste y la rentabilidad de productos, servicios, clientes y unidades productivas”⁷

2.2 Aspectos fundamentales

El ABC toma como premisa básica que los gastos indirectos y de soporte son los que permiten que las actividades sean desarrolladas, y estas son las que causan los costos. A su vez el producto crea la demanda de dichas actividades, y en función de esta demanda los costos de las actividades son asignados a los productos. Por tanto la filosofía ABC se basa en el principio de que la actividad es la causa que determina la incurrencia de costos y de que los productos o servicios consumen actividades. El objetivo de esto es controlar estos costos y no simplemente distribuirlos, es decir reconocer actividades ineficientes que impliquen costos para la empresa y reducirlas.

Es así que este método se caracteriza por la gestión de actividades más que de los recursos y por un intento por satisfacer al máximo las necesidades de los clientes

⁷ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000, pág. 101



analizando las actividades como partes integrantes de un proceso de negocio y no en forma aislada, enmarcándolas en un plan de actuación global que permita identificar aquellas de las que se puede prescindir y descartar las que no añaden valor. Es por ello que se dice que: “Un sistema ABC es una aplicación basada en un modelo de costeo completo, modelo que define como “calidad necesaria” de un factor, la sola condición de haber sido usado en el proceso generador de valor donde se obtiene el objetivo costeadado.”⁸

2.3 Ventajas e inconvenientes del ABC

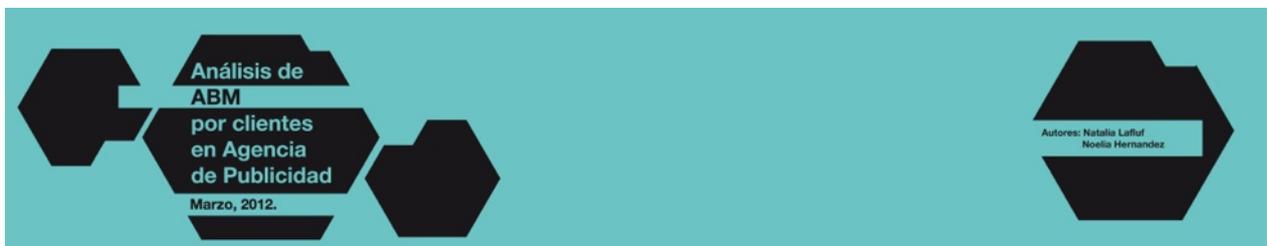
Dentro de las principales ventajas, según (autor contabilidad y gestión de costes) podemos destacar:

- Permite calcular de forma más precisa los costos, principalmente los indirectos.
- Aporta más información sobre los costos de las actividades que se realizan en la empresa, tanto las que aportan valor añadido como las que no. Estas últimas son las que se pueden intentar reducir o eliminar.
- Identifica productos, clientes u otros objetivos de costo no rentables.
- Permite relacionar los costos con sus causas. Por lo tanto permite realizar una gestión de costos, más conocida como ABM (Activity Based Management).
- También puede ser utilizado para el control presupuestario y se denomina ABB (Activity Based Budgeting).
- Es aplicable a todo tipo de organizaciones.

De todas formas a la hora de implementar un sistema ABC, nos podemos encontrar con alguno de estos inconvenientes:

- Puede haber una tendencia a descartar lo adecuado del sistema de costos vigente.
- Si se seleccionan demasiadas actividades se puede complicar y encarecer el sistema de cálculo de costos.
- Determinados costos indirectos de administración, comercialización y dirección son de difícil imputación a las actividades.
- Los productos o servicios con mayor volumen de venta ven reducidos los costos que les son asignados. Por tanto, es posible que pasen a ser más rentables en el conjunto de la empresa.
- Lo contrario sucede con los productos o servicios con menor volumen de actividad.

⁸ Rossi, Walter y Santos, María Lilitana, “El costeo basado en actividades. Aportes y limitaciones”. XVII Jornadas de Contabilidad, Economía y Administración.



Más allá de los inconvenientes que puede generar el ABC, resulta ser de gran utilidad para el tema que nos compete en éste trabajo. Tal como se destacó, una de las principales ventajas es que el ABC es fundamental para el trabajo de gestión de costos y actividades (ABM), como una herramienta de gestión empresarial, tema que abordaremos en el próximo capítulo.

Sin un ABC, sería imposible poder hacer un ABM por clientes tal como queremos realizar, y hacer que las actividades de la agencia de publicidad sean realizadas de la forma más eficiente, e intentar lograr la mayor rentabilidad.



CAPÍTULO 3 - SISTEMA DE GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES

Con el sistema de costeo ABC obtenemos un mapa económico más claro de costos y actividades de una organización. Es decir sabemos que actividad dispara determinado costo y podemos beneficiarnos de ésta información para obtener más datos de la empresa.

La gestión basada en actividades, o ABM, parte del ABC y profundiza el análisis pudiendo tomar otro tipo de decisiones. Por lo tanto una vez que obtenemos un buen sistema ABC instalado en la empresa, resulta de gran importancia no utilizarlo sólo como una forma de cálculo de costo, sino usarlo para lograr ser más eficientes tanto al interior de la empresa, en el desarrollo de las actividades, sino también para poder realizar una buena gestión con los clientes de ésta.

Por lo tanto a continuación, basándonos en el libro de “Coste y Efecto” de los profesores Kaplan y Cooper, desarrollaremos los conceptos claves del ABM que consigue su objetivo por medio de dos elementos complementarios, que denominamos ABM operativo y ABM estratégico.

3.1 ABM Operativo

Engloba las acciones que incrementan la eficiencia, disminuyen los costos e intensifican la utilización de los activos, es decir que intenta satisfacer la demanda con menos recursos, es “hacer las cosas bien”⁹, sin reparar en si está correcto o no.

3.1.1 Papel del ABM Operativo

3.1.1.1 Desarrollar el objeto de negocio

Kaplan y Cooper, asocian el papel del ABM operativo a los programas de mejora continua como el de Calidad Total y los de mejora discontinua como el de Reingeniería. El objetivo de este sistema es la mejora de las actividades y de los procesos operativos y de apoyo, pero teniendo en cuenta cual es el objetivo final del negocio.

Es así que hay que reparar en las actividades más costosas y hacer el análisis de éstas teniendo en cuenta los siguientes atributos. El primero es la relación que tienen las actividades con la calidad de los productos o servicios. Es tan importante ver si se lleva a cabo de forma eficiente una actividad operativa, así como una actividad de apoyo. Por ejemplo durante mucho tiempo se invirtieron esfuerzos en actividades de inspección de calidad, pero no se fijaban si se estaban haciendo de forma correcta, y tampoco se destinaban esfuerzos a las actividades de detección de fallos, ya que si se le da prioridad a éste tipo de actividad probablemente los costos se reducirían de forma significativa ya que se evitan los errores.

⁹ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000. Pág. 165



Otro de los atributos es el de la eficiencia con la que se realiza la actividad, es decir que procesos y actividades se realizan mal, como por ejemplo actividades muy fragmentadas que involucran a varios departamentos. Para medir la eficiencia, una actividad muy repetitiva de producción o de prestación de servicios que haya estado bajo estudio de especialistas lo más probable es que sea muy eficiente. Por el contrario, una actividad que esté muy fragmentada, que no fomenta la interacción entre individuos y departamentos y que nunca haya sido estudiada por especialistas de cara a la mejora, se clasificaría como altamente ineficiente. Se pueden definir atributos para clasificar las actividades en eficientes e ineficientes. Kaplan y Cooper presentan una escala sencilla que va del 1 al 5:

1. Altamente eficiente, poca oportunidad aparente de mejora (<5%)
2. Moderadamente eficiente, una cierta oportunidad de mejora (5-15%)
3. Eficiencia media, buenas oportunidades de mejora (15-25%)
4. Ineficiente, grandes oportunidades de mejora (25-50%)
5. Altamente ineficiente, no debería realizarse, oportunidades de mejora (50-100%)

El análisis de ABM debería centrarse principalmente en las 3 últimas ya que son las que tienen oportunidad de mejora. Luego debería mostrarse que cantidad del costo de la organización se produce en las cinco categorías. Esto revela que cantidad del costo existente se produce en actividades no eficientes y en actividades de detección y corrección de defectos.

Por último además de medir la eficiencia de la actividad, alternativamente, los analistas pueden detectar si una actividad añade valor para satisfacer las expectativas de los clientes. La definición de lo que constituye una actividad con valor añadido varía considerablemente, ya que puede añadir valor a los ojos del cliente, o porque es eficiente, entre otras apreciaciones.

Con el fin de buscar actividades que no agreguen valor para los clientes podemos llegar a eliminar alguna actividad que perjudique el funcionamiento de la empresa, por lo que no se puede tener un pensamiento simplista en ésta clasificación. A su vez dependiendo de qué es el valor añadido y quién lo valora, la discusión pasa luego a lo eficientemente que se está realizando el proceso y que es independiente de si clasificamos la actividad como de valor añadido o no. El dinero ahorrado al mejorar la eficiencia de una actividad con valor añadido, es tan valioso como el dinero ahorrado al mejorar la eficiencia de una actividad sin valor añadido. Por lo tanto podemos establecer cuatro categorías principales de actividades:

1. Sin valor agregado y con baja eficiencia
2. Con valor agregado y con problemas de calidad
3. Con valor agregado y con problemas de eficiencia
4. Sin problemas de calidad ni de eficiencia

Otra dificultad importante en la descripción de las actividades con o sin valor añadido, es la reacción de los empleados. No es agradable para un empleado que le digan que



la actividad que él realiza es una actividad que no tiene valor agregado, por lo tanto es importante tener cuidado a la hora de realizar éste tipo de clasificación.

3.1.1.2 Establecer prioridades

Cuando se comienza a implementar programas de calidad total o de reingeniería, es importante que todos los directivos estén comprometidos con el mismo, ya que si delegan en los encargados de los departamentos puede ocurrir que hayan muy buenos cambios a nivel local de cada sección pero que en el conjunto de la empresa éstos sean insignificantes. Por ello se dice que los directivos deben establecer prioridades para que el cambio sea con una visión global de la organización y no se malgasten los recursos.

Tal como mencionamos en el punto anterior, para que los directivos no pierdan tiempo, éstos deben seguir la regla de Willie Sutton e ir donde está el dinero. En lugar de dispersas iniciativas de mejora de los empleados a través de procesos aislados y de poco impacto, los directivos pueden dirigir los esfuerzos de los empleados a la mejora de actividades y procesos en los que la posibilidad de una reducción sustancial de costos sea mayor. Como el modelo ABC identifica esas oportunidades, partiendo de esa información los directivos pueden ahí establecer las prioridades de donde centrar su trabajo de ABM.

3.1.1.3 Proporcionar justificación del costo

Ningún proceso de mejora de calidad o de reducción de costos es gratis. Es por ello que hay varios aspectos a tener en cuenta. Uno es lo que sale implementar nuevos sistemas que lleven a ahorrar costos de forma de evitar que se invierta más en el nuevo sistema de lo que se ahorra en costos del proceso. Otro aspecto a no pasar por alto es lo que cuesta implementar el ABC, pero tal como demuestran Kaplan y Cooper en su libro de "Coste y Efecto" con una primera etapa de ABC en donde se arma el diccionario de actividades y se dibuja el mapa de éstas, además de conocer con más detalle el funcionamiento de la empresa, se pueden obtener muy buenas conclusiones y éste paso no suele ser el más costoso, pero igual hay que tenerlo en cuenta.

En resumen, los 3 primeros pasos del ABM operativo, la identificación de las oportunidades de mejora de procesos, el establecimiento de las prioridades para estas oportunidades y comprometer recursos para conseguir los beneficios, pueden darse muy temprano en un proyecto ABC. Estos pasos pueden llegar a dar muy buenos resultados y de fácil acceso en el corto plazo si involucrar personal que esté por fuera de la operativa. Por lo tanto no es extraño que para muchas empresas el ABM operativo sea sinónimo de mejoras operativas.¹⁰

¹⁰ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, "Coste y Efecto" primera edición 1999 Ed. Gestión 2000, pág. 155



3.1.1.4 Seguir la pista de los beneficios

No tiene sentido implementar cambios en procesos, si éstos no son acompañados por un seguimiento que realmente demuestre que se están produciendo beneficios reales en términos de reducción de capacidad de recursos.

Los modelos periódicos de ABC proporcionan un feedback tangible y documentado sobre si los beneficios han sido obtenidos gracias a mejoras operativas previas, e indican cuándo los beneficios anticipados aún no se han convertido en reales.

Realizar estos informes de ABC de forma habitual, no debería resultar demasiado costoso para la empresa, teniendo en cuenta que tanto los empleados como los directivos están familiarizados con el sistema.

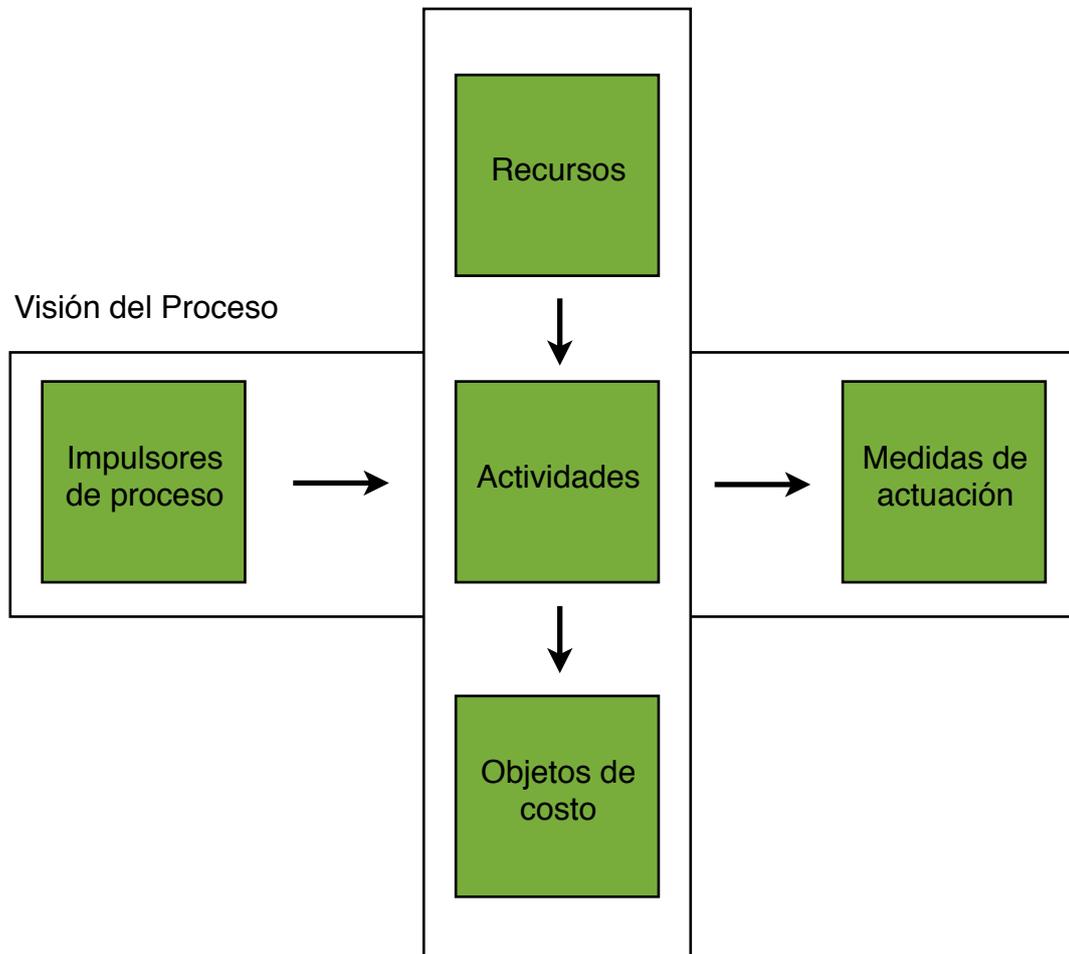
3.1.1.5 Medir la actuación para una mejora progresiva

El aspecto final del ABM operativo se vincula con la mejora progresiva y continua. Un programa de gestión de costos de un grupo industrial, diseñó una versión genérica de sistema de costos basado en las actividades que añadía una dimensión para la mejora de la actuación. Se introdujo una visión horizontal del proceso al nivel de la actividad, desarrollándose el concepto de “inductores de procesos”. (ver figura 2)¹¹ Estos ayudan a explicar la cantidad de recursos, y por lo tanto los costos necesarios para realizar una actividad. Los inductores de procesos tienen relación con la eficiencia de realizar la actividad.

¹¹ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000, pág. 181

Figura 2

Proceso de asignación de costos



3.2 ABM Estratégico

En el caso del ABM estratégico, a diferencia del operativo, intenta alterar la demanda para aumentar la rentabilidad, mientras asume como primera aproximación que los costos permanecen constantes. Es el hacer las “cosas correctas”¹².

Engloba las decisiones tomadas respecto a:

- Mix de productos y fijación de precios
- Las relaciones con los clientes
- La selección y las relaciones con los proveedores
- Diseño y desarrollo de los productos

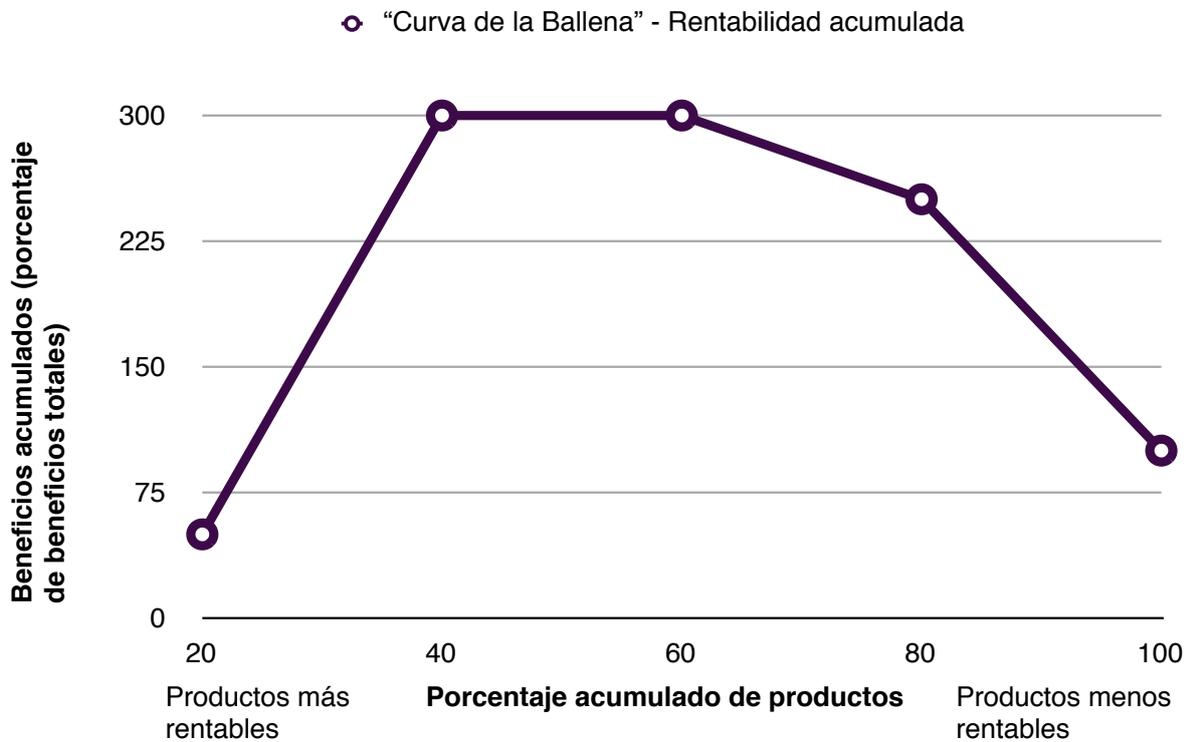
¹² Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000. Pág. 165

3.2.1 La “Curva de la ballena”

El ABC revela en muchos casos que se cumple la regla del 20 - 80, es decir que el 20% de productos de mayor volumen generan alrededor del 80% de las ventas, por lo tanto hay una gran porción de productos y servicios que por el costeo tradicional son rentables que en el ABC dejan de serlo.

Esto lo podemos reflejar con una gráfica que recibe el nombre de “curva de la ballena” (ver figura 3), en donde se traza un mapa de la rentabilidad acumulada frente a los productos. Con mucha frecuencia éste tipo de análisis da como resultado que generalmente sólo una pequeña fracción de producto o servicio generan la mayor cantidad de beneficios, y a medida que aumentamos la cantidad de productos los beneficios comienzan a caer. Por lo tanto la altura o joroba de la ballena indica los beneficios obtenidos por lo productos más rentables de la unidad de negocio. Los restantes ayudan a conducir a los beneficios finales a nivel del mar.

Figura 3





Es por ello que éste análisis de la curva de la ballena, que se realiza mediante un costeo ABC muestra, a diferencia del modelo de costos tradicional, los altos costos que se generan por la diversidad y complejidad de brindar múltiples productos y servicios, e indica la necesidad de que se trate el tema de si los clientes valoran, que la empresa ofrezca esta cantidad de productos o servicios.

3.2.2 Acciones relacionadas con los productos

La situación anterior hace que los directivos de las empresas quieran tomar medidas para que no hayan productos que no sean rentables, y así cambiar su curva de la ballena. En una rápida decisión se eliminarían los productos que están sobre la derecha del eje y así quedarse sólo con los que dan beneficios a la organización. Pero hay que tener mucho cuidado en no tomar este tipo de decisiones en forma apresurada ya que el eliminar ciertos productos puede llegar a hacer que se pierdan ventas del resto de los productos. A su vez hay costos que no disminuirían también por el simple hecho de dejar de producir o de brindar determinados productos, ya que muchas veces éstos no dependen del volumen. Por lo tanto queda claro que para tomar medidas que aumenten la rentabilidad de la empresa hay que hacer un buen análisis y tomar en cuenta distintas variables.

Según Kaplan y Cooper, las acciones que pueden tomar los directivos en el marco de un ABM estratégico son:

- Cambiar el precio a los productos
- Sustituir productos
- Rediseñar productos
- Mejorar los procesos de producción
- Cambiar las políticas y la estrategia de producción
- Invertir en tecnología flexible
- Eliminar productos

3.3 Gestión estratégica basada en las actividades: Clientes

Al realizar un estudio a partir de la información que nos brinda el ABC, tal como vimos en los párrafos anteriores, se pueden descubrir aspectos de la empresa que con sistemas de costos tradicionales no era fácil de ver. Es así que otro de los aspectos del ABM estratégico revela que muchas veces el problema de tener actividades que no son rentables, no están tanto en el interior de la empresa, en lo que es la parte operativa en sí, sino que muchas veces se da que los clientes son los que demandan recursos de la organización y por tanto resulta útil seguir la pista de los costos hasta éstos y a los canales de distribución.



Es así que surgen más oportunidades de mejorar la rentabilidad de las organizaciones, en las que se incluyen:

- La protección de los clientes existentes que son altamente rentables
- Volver a fijar el precio de servicios caros, basándose en el costo de servir
- Hacer descuentos, si es necesario, para ganar operaciones con clientes a los que se sirve con costos reducidos
- Negociar relaciones de ganar-ganar que reducen el costo de servir clientes cooperativos
- Trasladar los clientes con pérdidas permanentes a los competidores
- Intentar conseguir clientes que proporcionan grandes beneficios a la competencia

En torno a éstas acciones centraremos el objeto de estudio de nuestro trabajo, entendiendo que la mayoría de los costos de una agencia de publicidad, como empresa de servicios que es, se entienden fijos ya que proceden de recursos comprometidos antes de su utilización. Debido a esto es que Kaplan y Cooper observan que este tipo de costeo es más útil en este tipo de empresas, a pesar de haber tenido su origen en empresas industriales.¹³

Por lo tanto al asignar costos a las actividades, vamos a poder ver con claridad grandes oportunidades de mejora de rentabilidad, teniendo en cuenta que partimos de la hipótesis de que estimamos que clientes de gran envergadura, no son tan rentables como pensamos o por el volumen de trabajo que demandan tendrían que dejar más beneficios a la empresa de los que realmente se obtienen. A continuación detallaremos lo útil que puede resultar un análisis de ABM por clientes y como tratar a los distintos clientes según su nivel de rentabilidad, para luego realizar el estudio dentro de la agencia de publicidad.

3.3.1 Clientes que generan pérdidas y beneficios ocultos

Existen en la práctica muchos casos en donde se aplicó el ABM con gran éxito. Uno muy conocido y que exponen Kaplan y Cooper en su libro es el de Kanthal, un fabricante sueco de alambres que, debido a la preocupación de su presidente por el aumento de costos de ventas y administración aplicaron el ABC para entender las razones de dicho aumento. A partir de ese análisis, en Kanthal se llevaron a cabo acciones para transformar a los clientes que no eran rentables en rentables, ya que en muchos casos de análisis de ABC por clientes han dado conclusiones muy similares: los grandes clientes tienen tendencia a ser, o bien los más rentables, o los menos rentables. Por lo tanto no querían perder a esos clientes sino que trabajar para transformarlos en beneficiosos para la empresa.

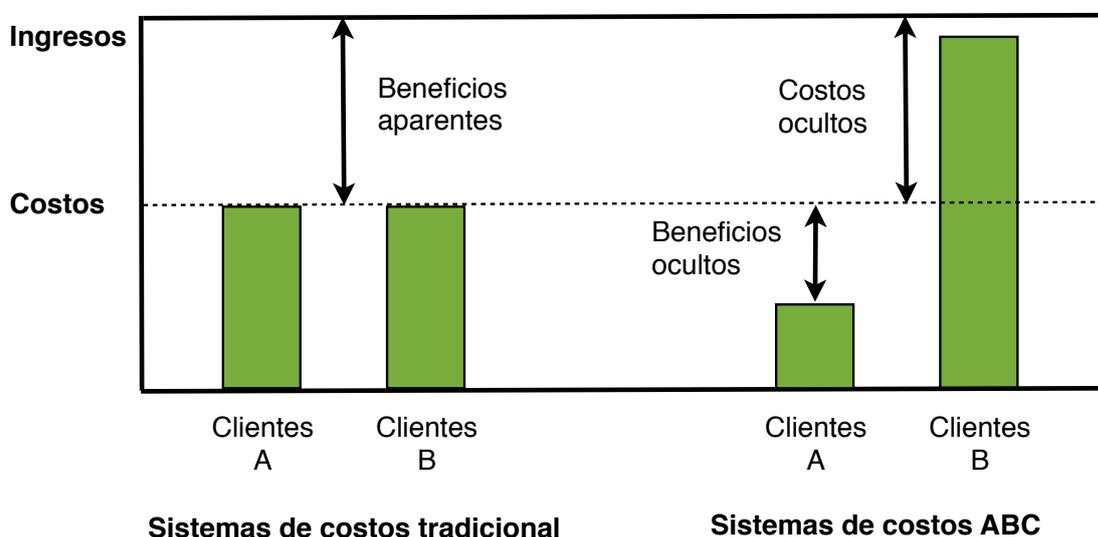
El sistema de costos basado en las actividades permite que los directivos identifiquen las características que hacen que unos clientes sean más o menos caros de servir. Es

¹³ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, "Coste y Efecto" primera edición 1999 Ed.Gestión 2000. Pág. 270

así que Kanthal se refería a estos extremos como los clientes con pérdidas y/o beneficios ocultos (ver figura 4).¹⁴ Los clientes que son caros de servir, presentan características que se dan como común denominador en ellos, así como también las

empresas cuentan con clientes que presentan aspectos que hacen pensar que éstos no le cuestan tanto a la empresa a la hora de poder cumplir con su demanda.

Figura 4



Dentro de las características de clientes con alto costo de servir, se encuentran los que piden productos o servicios a medida o personalizados, o que los pedidos los hacen en momentos que no estaba previsto recibirlos. También piden que se realicen entregas personalizadas, cambian las condiciones de entrega, el procesamiento debe de hacerse en forma manual, exigen un elevado apoyo previo a las ventas de recursos técnicos y de marketing, así como también usan de un servicio de post-venta, exigen que la empresa tenga existencias y usualmente pagan con retraso generando más costos en la gestión de los cobros.

Por el contrario las cualidades de los clientes que generan un bajo costo para la empresa, son los que piden productos estándar y en grandes cantidades. La llegada de los pedidos se puede predecir con anticipación, la entrega es estándar, no hay cambios en las condiciones de entrega, procesamiento electrónico, no exigen mucho apoyo previo ni servicio de post-venta y pagan puntualmente.

¹⁴ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, "Coste y Efecto" primera edición 1999 Ed. Gestión 2000, pág. 193

Estos últimos son los clientes que todas las organizaciones desean tener. El único inconveniente de este tipo de clientes, es que el propio cliente se da cuenta de los bajos costos que le genera a la empresa y exija por ello precios más bajos, tal como lo hace la cadena de supermercados Wal-Mart con sus proveedores.

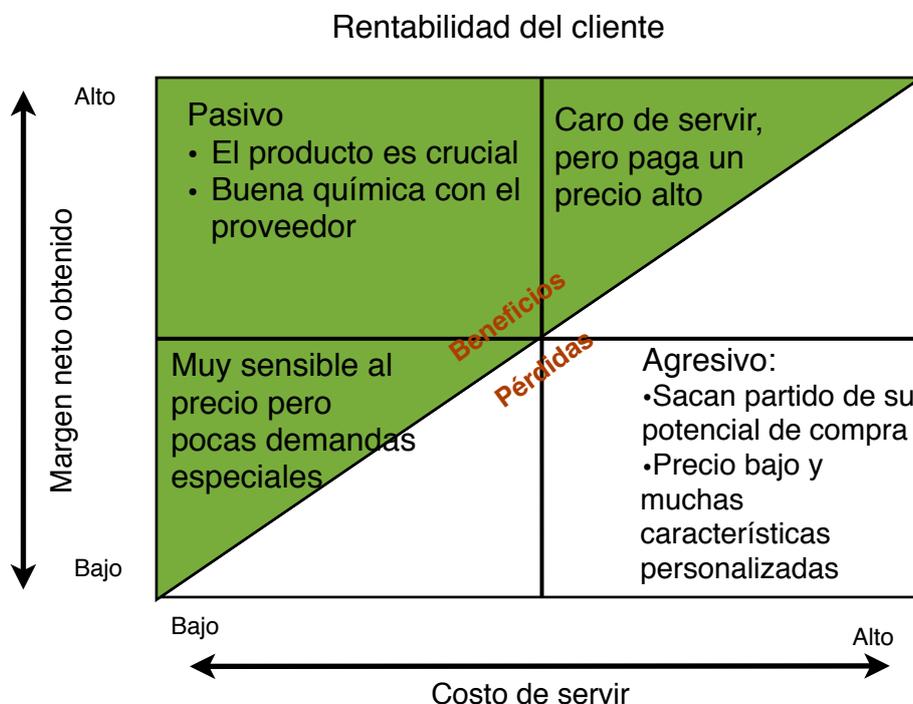
3.3.2 La gestión de clientes con altos y bajos costos de servicio

Además de tener clientes con altos y bajos costos de servir, hay que tener en cuenta la rentabilidad de éstos. Es así que se generan 4 tipos de clientes:

- Clientes con bajo costo de servicio y baja rentabilidad
- Clientes con bajo costo de servicio y alta rentabilidad
- Clientes con alto costo de servicio y baja rentabilidad
- Clientes con alto costo de servicio y alta rentabilidad

Lo dicho anteriormente se puede resumir en un cuadro en donde el eje vertical muestre el margen de ganancia neto y el eje horizontal indique el costo de servir al cliente (ver figura 5)¹⁵. Se muestra que por más que un cliente tenga altos costos de servir, éste al mismo tiempo puede ser rentable. Hay clientes que valoran el trato diferenciado de sus proveedores y pagan más por ello.

Figura 5



¹⁵ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, "Coste y Efecto" primera edición 1999 Ed. Gestión 2000. Pág. 229



En ese esquema se ve reflejada la visión de Porter¹⁶ de no intentar tener a la vez un costo bajo y diferenciado, ya que un sistema ABC le permite a una empresa ofrecer servicios de bajo costo a clientes que así lo solicitan y servicios especiales a aquellos clientes que valoran unas características y una funcionalidad únicas. Lo importante es tratar de ser rentable con ambos tipos de clientes.

En el cuadrante superior izquierdo están los clientes con altos márgenes y bajo costo de servir. Estos son los clientes que deben ser apreciados y protegidos, ya que pueden ser pretendidos por la competencia. Una forma de cuidarlos es ofreciendo modestos descuentos e incentivos, o servicios especiales, ya que son el mejor tipo de cliente que una empresa puede tener.

En el margen inferior derecho, están los clientes en las peores condiciones que significan un reto para la empresa. Hay que estudiar el porque estos clientes se encuentran en éste sector del cuadro y tratar de empujarlos para el centro del mismo y que pasen a ser clientes rentables para la misma. En primer lugar es necesario estudiar las actividades que disparan los costos de este tipo de clientes y ver si no se puede ser más eficiente de forma tal de que los costos de estos se vean reducidos. Pero si es el cliente quien hace disparar esas actividades de forma frecuente, como por ejemplo puede ser que hagan muchos pedidos especializados, la empresa puede compartir esa información con su cliente y buscar soluciones que hasta sean de ganar-ganar y de esa forma no sólo beneficiar a la propia empresa, sino que también beneficiar al cliente que podría lograr reducir sus costos también. Por lo tanto la mejora de las actividades internas y de los procesos empresariales, así como una mejor coordinación entre las empresas y sus clientes disminuirán el costo del servicio, con lo que la empresa se moverá hacia la dirección superior izquierda del cuadro.

3.3.3 Gestión de clientes no rentables

En los párrafos anteriores se habló de los distintos tipos de clientes que puede tener la empresa y se plantearon soluciones para que los clientes que no son rentables lo pasen a ser mediante acciones por parte de la empresa o en conjunto con el cliente en cuestión.

Pero se puede dar que por más que se planteen distintas estrategias para cambiar los beneficios que dejan los clientes, éstos no estén dispuestos a aceptar determinadas condiciones o no sea posible lograr desplazar a los clientes del cuadrante inferior derecho.

¹⁶ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, "Coste y Efecto" primera edición 1999 Ed.Gestión 2000. Pág. 229



Antes de pensar de que sería mejor dejar de tenerlos como clientes hay que analizar si éstos no encajan en alguna de las siguientes situaciones:

Puede ser que el cliente en cuestión sea nuevo y se haya incurrido en costos para atraerlo o que el cliente esté probando los servicios del nuevo proveedor y le de sólo una pequeña porción de su negocio total y que por poco la empresa demande muchas actividades elevando el costo del cliente. Se deberían de ver estos costos como de inversión inicial para retener el cliente. Por lo tanto debe de seguirse de cerca ya que se supone que la situación se revertirá en el largo plazo.

Se puede dar la situación también de que el cliente que no podemos transformar en rentable, le da a la empresa una muy buena reputación por el sólo hecho de tenerlo como cliente. Se genera prestigio por tener esos clientes, ya que en el mercado se sabe que éstos son muy exigentes con sus proveedores en cuanto a calidad y servicio. Por consiguiente se pueden obtener beneficios de otros clientes que compensen las pérdidas que genera el cliente que le da prestigio y debe de verse como un elemento de publicidad. Capaz que si la empresa deja de trabajar con éste cliente, no sería bien visto por otros y lo llevaría a perder clientes que si son rentables para la organización.

Por último hay otro beneficio que pueden dar los clientes no rentables que es necesario tener en cuenta a la hora de evaluar las acciones a tomar con éstos. Este es el de la oportunidad de aprendizaje. Hay clientes que exigen mucho y la empresa debe de incurrir en diversos costos para poder satisfacer la demanda de éste. Pero ese cliente puede ser bueno para brindar la oportunidad de aprender nuevas técnicas o procesos para lograr hacer frente a ese tipo de demandas. Por tanto las pérdidas iniciales en que se ha incurrido pueden considerarse como costo de formación y aprendizaje que luego puede beneficiar al resto de la cartera clientes.

Es así que hemos expuesto las razones por las cuales no es bueno tomar decisiones apresuradas y pensar que lo mejor para la empresa sería eliminar esos clientes que bajan nuestra rentabilidad general. ¿Pero que pasa si un cliente no entra en ninguna de las categorías anteriores? Capaz que en ese caso si sería bueno eliminarlo de nuestra actual cartera o negarse a conceder determinadas exigencias que causan los elevados costos y probablemente el cliente se termine yendo solo. Sería bueno utilizar los recursos que ahora quedan libres ya que no se va a atender a ese cliente, en buscar en el mercado nuevos clientes con las características que ya sabemos que tiene que tener por nuestro análisis ABC, un cliente del cuadrante superior izquierdo.



3.3.4 ¿Por qué realizar ABM por clientes en una agencia de publicidad?

Tal como mencionamos en otra oportunidad una agencia de publicidad es una empresa de servicios y como tal brinda servicios de publicidad, marketing, entre otras dependiendo del tipo de agencia que sea. Parte del diferencial de una agencia, además del tipo de servicio que brinde, se encuentra en el talento de los profesionales que trabajen en ella.

Por lo tanto los salarios tienen un peso de gran importancia en el presupuesto total de la agencia de publicidad. A su vez estos son fijos e indirectos por lo que un análisis ABC

brindará información que no da un sistema tradicional. Los clientes de las agencias suelen ser bien distintos, así como los servicios que se le brindan a cada uno de éstos. Por ejemplo un cliente puede contar con un departamento de marketing al interior de su empresa y puede brindar de forma clara un “brief”¹⁷ con los detalles de la campaña u objetivo de comunicación. Por el contrario hay empresas que no poseen este tipo de departamentos y requieren de que la agencia oficie de departamento de marketing, y en ese caso la agencia antes de desarrollar una estrategia de comunicación deberá realizar un análisis previo sobre la situación en la que se encuentra el cliente.

Es aquí en donde puede resultar de gran importancia un ABM por clientes, tratando de hacer que la agencia sea más rentable. Entonces como en cualquier empresa cuyo objetivo sea generar ganancias, será de gran utilidad una gerencia estratégica de costos, y dentro de éste esquema, una administración eficiente de costos requiere un enfoque global externo a la firma. Porter denominó este enfoque “cadena de valores”.¹⁸ Por lo tanto a la hora de gerenciar los costos, es importante tener bien claro el conjunto de actividades que crean valor, en todos los procesos de la empresa y que le den valor al resultado final que percibe el cliente.

Por ello el ABM enfocado a clientes, puede llegar a dar a la empresa unas ventajas competitivas significativas, especialmente si los competidores siguen utilizando otros sistemas de costos. Creemos que el presente estudio revelará información que resultará muy útil en éste aspecto.

¹⁷ Se utiliza en el vocabulario de la publicidad para hacer referencia a resumen de lineamientos a seguir con el fin de desarrollar una estrategia de comunicación.

¹⁸ Shank, John K., Govindarajan, Vijay, “Gerencia Estratégica de Costos”, pág. 16



CAPÍTULO 4 - TRABAJO DE CAMPO (ANÁLISIS ABM)

El trabajo de campo que se realizó en la agencia de publicidad cuenta con una serie de etapas previas que se presentan en el anexo debido a la falta de información con la que se contaba en la empresa seleccionada.

Más allá que el objetivo final del trabajo es el estudio de ABM estratégico enfocado a los clientes, a medida que se iba avanzando en la recolección de información nos pareció pertinente agregar un análisis de ABM operativo, ya que encontramos oportunidad de mejora al interior de las actividades que se desarrollan en la agencia, lo que derivaría en una mejora en la rentabilidad de los clientes. Por lo tanto antes de profundizar en el ABM por clientes realizaremos un estudio de ABM operativo.

Se desarrolla a continuación la descripción de las etapas a seguir con el fin de arribar a un Estado de Resultados ABC y a partir de éste, realizar el análisis de ABM en una agencia de publicidad.

4.1 Selección de clientes

Se seleccionan 5 clientes del total de la cartera que posee la agencia. Buscamos que estos sean representativos del total de clientes basándonos en lo que a priori nos planteamos como hipótesis (los clientes más grandes son o los más rentables o los menos rentables), clasificándolos por su tamaño y por la cantidad de actividades que demandan de la agencia.

Clientes Tipo I: Grandes clientes. Son los que a primera vista uno podría decir que son los más rentables, por el volumen de trabajo que demandan. Son los clientes A, B y E.

Clientes Tipo II: Pertenecen a la categoría de clientes de clasificados, ya que prácticamente lo único que se realiza para éstos son diseños y gestión de avisos principalmente para lo que se conoce en nuestro país como El Libro de los Clasificados (medio de comunicación especializado en la publicación clasificados). Es el cliente C.

Clientes Tipo III: Son los que representen una línea de clientes de menor envergadura, a diferencia de los que llamamos “grandes”, estimamos que éstos clientes son menos rentables para la empresa. Es el cliente D.



4.2 Asignación de costos por actividad a los clientes

4.2.1 Trazadores

De forma de asignar costos a los clientes se deben de utilizar trazadores que reflejen cuanto consume cada cliente de dichos recursos.

Se utiliza el trazador “horas” para los casos en que se puede medir la actividad en la unidad de medida tiempo. En otros casos se decidimos utilizar el trazador “ordenes de trabajo”, ya que por cada trabajo que se realiza en la agencia se abre una orden de trabajo y éstas están vinculadas con cada uno de los clientes en cuestión. Por último se utiliza el trazador “facturas” debido a que son tareas que surgen a partir de la venta ya efectuada.

ACTIVIDAD	COSTO		TRAZADOR						
			A	B	C	D	E	OTROS	
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	2.926.520,36	horas	30	30	0	0	30	10	100
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	719.761,24	horas	14	14,49	3,5	12,57	5,33	6,16	56,05
Redactar	533.672,65	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	99	401
Diseñar (realizar bocetos)	901.118,30	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	35	337
Armar Originales	336.825,46	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	35	337
Diseñar avisos clasificados	148.236,34	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Asistir y realizar seguimiento a Producción	155.890,32	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	35	337
Reunirse con clientes	402.138,13	horas	9	4	0	4	2	4,5	23,5
Solicitar presupuestos	100.117,11	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Contactar via telefónica o e-mail a clientes	520.587,08	horas	7	8,82	2,16	2	4,66	8,74	33,38
Corregir trabajos en curso	149.478,75	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	35	337
Negociar	37.994,83	horas	0	0	0	2	0	0	2
Planear estrategias	37.994,83	horas	2	0	0	0	0	0	2
Brindar atención a proveedores	66.490,96	horas	0,5	1,5	0	1,5	0	0	3,5
Organizar presentaciones a clientes	47.493,54	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Contactar via telefónica o e-mail proveedores	102.996,94	horas	3,42	3,82	0	0,16	1,83	3,16	12,39
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	74.149,29	ordenes de trabajo	100	137	0	11	54	35	337
Organizar eventos	30.692,66	horas	0,32	0	0	0	0	0	0,32
Hacer avisos clasificados	175.531,57	horas	100	137	64	11	54	35	401
Realizar pautas de medios	181.681,73	horas	100	137	64	11	54	35	401
Planificar campañas	128.402,52	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Negociar y atender medios	154.316,96	horas	0,83	2,32	0	0,16	0,16	3,5	6,97
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	110.195,85	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Realizar presupuestos	16.553,50	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Facturar	211.777,75	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Gestionar clientes	169.733,55	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Cobranzas	29.151,86	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Compras	10.352,11	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Gestionar proveedores	12.329,68	Facturas	104	80	126	33	112	971	1426
Pagar a proveedores	42.164,31	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Preparar licitaciones	67.589,33	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Realizar trámites en org.públicos	90.727,18	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Realizar tareas relativas a bancos	48.635,17	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Controlar ordenes internas de trabajo	45.363,59	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Liquidar y pagar sueldos	60.354,40	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Confeccionar planilla de utilidad mensual	77.249,68	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Realizar tareas contables generales	337.523,12	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
Otros de administración	181.308,16	ordenes de trabajo	100	137	64	11	54	35	401
	9.443.100,84								



4.2.2 Distribución de costos

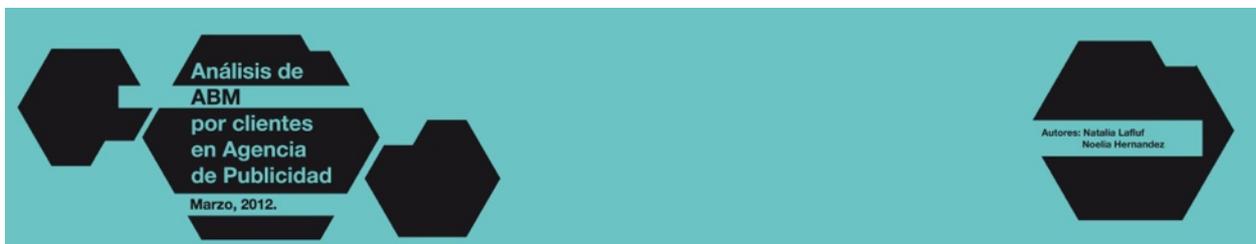
ACTIVIDAD	COSTO	CLIENTE					OTROS
		A	B	C	D	E	
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	2.926.520,36	877.956,11	877.956,11	-	-	877.956,11	292.652,04
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	719.761,24	179.779,79	186.072,09	44.944,95	161.416,57	68.444,74	79.103,11
Redactar	533.672,65	133.085,45	182.327,07	-	14.639,40	71.866,14	131.754,60
Diseñar (realizar bocetos)	901.118,30	267.394,15	366.329,99	-	29.413,36	144.392,84	93.587,95
Armar Originales	336.825,46	99.948,21	136.929,05	-	10.994,30	53.972,03	34.981,87
Diseñar avisos clasificados	148.236,34	36.966,67	50.644,33	23.658,67	4.066,33	19.962,00	12.938,33
Asistir y realizar seguimiento a Producción	155.890,32	46.258,25	63.373,81	-	5.088,41	24.979,46	16.190,39
Reunirse con clientes	402.138,13	154.010,35	68.449,04	-	68.449,04	34.224,52	77.005,17
Solicitar presupuestos	100.117,11	24.966,86	34.204,60	15.978,79	2.746,35	13.482,10	8.738,40
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	520.587,08	109.170,45	137.554,76	33.686,88	31.191,56	72.676,33	136.307,10
Corregir trabajos en curso	149.478,75	44.355,71	60.767,33	-	4.879,13	23.952,09	15.524,50
Negociar	37.994,83	-	-	-	37.994,83	-	-
Planear estrategias	37.994,83	37.994,83	-	-	-	-	-
Brindar atención a proveedores	66.490,96	9.498,71	28.496,12	-	28.496,12	-	-
Organizar presentaciones a clientes	47.493,54	11.843,78	16.225,97	7.580,02	1.302,82	6.395,64	4.145,32
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	102.996,94	28.430,15	31.755,31	-	1.330,07	15.212,62	26.268,79
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	74.149,29	22.002,76	30.143,78	-	2.420,30	11.881,49	7.700,96
Organizar eventos	30.692,66	30.692,66	-	-	-	-	-
Hacer avisos clasificados	175.531,57	43.773,46	59.969,64	28.015,01	4.815,08	23.637,67	15.320,71
Realizar pautas de medios	181.681,73	45.307,17	62.070,82	28.996,59	4.983,79	24.465,87	15.857,51
Planificar campañas	128.402,52	32.020,58	43.868,19	20.493,17	3.522,26	17.291,11	11.207,20
Negociar y atender medios	154.316,96	18.376,34	51.365,19	-	3.542,43	3.542,43	77.490,58
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	110.195,85	27.480,26	37.647,96	17.587,37	3.022,83	14.839,34	9.618,09
Realizar presupuestos	16.553,50	1.207,27	928,67	1.462,65	383,08	1.300,13	11.271,70
Facturar	211.777,75	15.445,22	11.880,94	18.712,48	4.900,89	16.633,32	144.204,91
Gestionar clientes	169.733,55	12.378,88	9.522,22	14.997,49	3.927,92	13.331,11	115.575,93
Cobranzas	29.151,86	2.126,08	1.635,45	2.575,83	674,62	2.289,63	19.850,25
Compras	10.352,11	754,99	580,76	914,70	239,57	813,07	7.049,02
Gestionar proveedores	12.329,68	899,22	691,71	1.089,44	285,33	968,39	8.395,60
Pagar a proveedores	42.164,31	10.514,79	14.405,26	6.729,47	1.156,63	5.677,99	3.680,18
Preparar licitaciones	67.589,33	16.855,19	23.091,62	10.787,32	1.854,07	9.101,81	5.899,32
Realizar trámites en org.públicos	90.727,18	22.625,23	30.996,57	14.480,15	2.488,78	12.217,63	7.918,83
Realizar tareas relativas a bancos	48.635,17	12.128,47	16.616,01	7.762,22	1.334,13	6.549,38	4.244,97
Controlar órdenes internas de trabajo	45.363,59	11.312,62	15.498,28	7.240,07	1.244,39	6.108,81	3.959,42
Liquidar y pagar sueldos	60.354,40	15.050,97	20.619,83	9.632,62	1.655,61	8.127,53	5.267,84
Confeccionar planilla de utilidad mensual	77.249,68	19.264,26	26.392,04	12.329,13	2.119,07	10.402,70	6.742,49
Realizar tareas contables generales	337.523,12	84.170,35	115.313,38	53.869,03	9.258,74	45.451,99	29.459,62
Otros de administración	181.308,16	45.214,00	61.943,19	28.936,96	4.973,54	24.415,56	15.824,90
	9.443.100,84	2.551.260,25	2.876.267,07	412.461,01	460.811,33	1.686.563,55	1.455.737,62



4.2.3 Estado de resultados ABC

	CLIENTE				
	A	B	C	D	E
Facturación	3.032.650,88	3.760.194,53	2.551.198,90	623.260,66	11.589.345,85
Costos directos	1.044.788,08	1.356.539,00	2.061.799,17	18.950,00	6.043.331,18
Margen bruto	1.987.862,80	2.403.655,53	489.399,73	604.310,66	5.546.014,67
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	877.956,11	877.956,11	-	-	877.956,11
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	179.779,79	186.072,09	44.944,95	161.416,57	68.444,74
Redactar	133.085,45	182.327,07	-	14.639,40	71.866,14
Diseñar (realizar bocetos)	267.394,15	366.329,99	-	29.413,36	144.392,84
Armar Originales	99.948,21	136.929,05	-	10.994,30	53.972,03
Diseñar avisos clasificados	36.966,67	50.644,33	23.658,67	4.066,33	19.962,00
Asistir y realizar seguimiento a Producción	46.258,25	63.373,81	-	5.088,41	24.979,46
Reunirse con clientes	154.010,35	68.449,04	-	68.449,04	34.224,52
Solicitar presupuestos	24.966,86	34.204,60	15.978,79	2.746,35	13.482,10
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	109.170,45	137.554,76	33.686,88	31.191,56	72.676,33
Corregir trabajos en curso	44.355,71	60.767,33	-	4.879,13	23.952,09
Negociar y atender medios	-	-	-	37.994,83	-
Planear estrategias	37.994,83	-	-	-	-
Brindar atención a proveedores	9.498,71	28.496,12	-	28.496,12	-
Organizar presentaciones a clientes	11.843,78	16.225,97	7.580,02	1.302,82	6.395,64
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	28.430,15	31.755,31	-	1.330,07	15.212,62
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	22.002,76	30.143,78	-	2.420,30	11.881,49
Organizar eventos	30.692,66	-	-	-	-
Hacer avisos clasificados	43.773,46	59.969,64	28.015,01	4.815,08	23.637,67
Realizar pautas de medios	45.307,17	62.070,82	28.996,59	4.983,79	24.465,87
Planificar campañas	32.020,58	43.868,19	20.493,17	3.522,26	17.291,11
Negociar y atender medios	18.376,34	51.365,19	-	3.542,43	3.542,43
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	27.480,26	37.647,96	17.587,37	3.022,83	14.839,34
Realizar presupuestos	1.207,27	928,67	1.462,65	383,08	1.300,13
Facturar	15.445,22	11.880,94	18.712,48	4.900,89	16.633,32
Gestionar clientes	12.378,88	9.522,22	14.997,49	3.927,92	13.331,11
Cobranzas	2.126,08	1.635,45	2.575,83	674,62	2.289,63
Compras	754,99	580,76	914,70	239,57	813,07
Gestionar proveedores	899,22	691,71	1.089,44	285,33	968,39
Pagar a proveedores	10.514,79	14.405,26	6.729,47	1.156,63	5.677,99
Preparar licitaciones	16.855,19	23.091,62	10.787,32	1.854,07	9.101,81
Realizar trámites en org.públicos	22.625,23	30.996,57	14.480,15	2.488,78	12.217,63
Realizar tareas relativas a bancos	12.128,47	16.616,01	7.762,22	1.334,13	6.549,38
Controlar órdenes internas de trabajo	11.312,62	15.498,28	7.240,07	1.244,39	6.108,81
Liquidar y pagar sueldos	15.050,97	20.619,83	9.632,62	1.655,61	8.127,53
Confeccionar planilla de utilidad mensual	19.264,26	26.392,04	12.329,13	2.119,07	10.402,70
Realizar tareas contables generales	84.170,35	115.313,38	53.869,03	9.258,74	45.451,99
Otros de administración	45.214,00	61.943,19	28.936,96	4.973,54	24.415,56
subtotal costos	2.551.260,25	2.876.267,07	412.461,01	460.811,33	1.686.563,55
CONTRIBUCIÓN	(563.397,45)	(472.611,54)	76.938,72	143.499,33	3.859.451,12

Nota: No se toma en cuenta la columna "otros" ya que engloba clientes que no entran en nuestro análisis.



A partir del análisis ABC obtenemos el estudio de rentabilidad por clientes que se detalla en el cuadro anterior. A partir de dicho estudio podemos realizar las siguientes evaluaciones de ABM con el fin de llegar a conclusiones no sólo de cada uno de los clientes bajo análisis, sino también, como se detallo al inicio de éste capítulo, de un posible gerenciamiento de costos al interior de la empresa.

4.1 ABM - Actividades más costosas

Tal como vimos en los capítulos anteriores dentro del análisis de ABM, se puede hacer un análisis operativo o estratégico. Dentro del primero resulta de utilidad identificar las actividades más costosas con el fin de poder visualizar las actividades en las que se consumen la mayor parte de los recursos y en las que podrían detectar importantes oportunidades de reducción de costos. No sólo tenemos que ver lo que los clientes nos demandan al interior de la empresa sino que la rentabilidad de estos puede mejorar sensiblemente si logramos realizar las mismas actividades con menores recursos.

ABM - ANALISIS DE ACTIVIDADES MAS COSTOSAS

ACTIVIDAD	TOTAL	% s/total	% acum.	
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	2.926.520,36	31	31	1
Diseñar (realizar bocetos)	766.005,45	8	39	2
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	759.072,46	8	47	3
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	590.420,49	6	53	4
Reunirse con clientes	496.359,47	5	59	5
Redactar	415.464,16	4	63	6
Realizar tareas contables generales	356.548,21	4	67	7
Facturar	298.663,71	3	70	8
Armar Originales	250.268,65	3	73	9
Realizar pautas de medios	187.325,05	2	75	10
Otros de administración	184.462,65	2	77	11
Negociar y atender medios	183.376,62	2	79	12
Gestionar clientes	149.450,71	2	80	13

Encontramos que 13 actividades generan el 80% del total de costos. Una vez obtenido esto debemos analizar cada actividad por separado y ver de qué forma se podría realizar una mejora en el procedimiento asociado a la actividad o en la actividad misma, así como ver si estas actividades son fundamentales para la consecución de la misión de la organización.

Las organizaciones mejoran o cambian permitiendo que se consiga el mismo resultado con menos recursos, creando exceso de capacidad, debiendo reasignar o eliminar los recursos que ya no se necesitan.



Este análisis debe ser realizado con otros que lo complementen, para tener mejores datos sobre las actividades y su importancia para la organización, así como evaluar el diseño de los productos, fijación de precios o reingeniería de procesos.

Actividades como Asesoramiento estratégico, Reuniones entre los departamentos, Contacto con clientes, Reuniones con clientes, Contabilidad en general, Facturación, absorben recursos importantes y significan grandes oportunidades de mejora.

Dentro de las más costosas hay muchas que involucran actividades directas con los clientes, por lo que necesario evaluar si las mismas tienen un valor que es percibido por el cliente, o son actividades que en un posterior estudio de ABM estratégico, impliquen un reformulación de la forma que se trabaja con el cliente.

4.2 ABM – Atributos – La actividad es percibida por el cliente?

Más allá de lo simplista que puede resultar la clasificación, puede llegar a ser útil a la hora de poner foco en determinadas actividades, como una fase inicial de un proyecto de ABM.

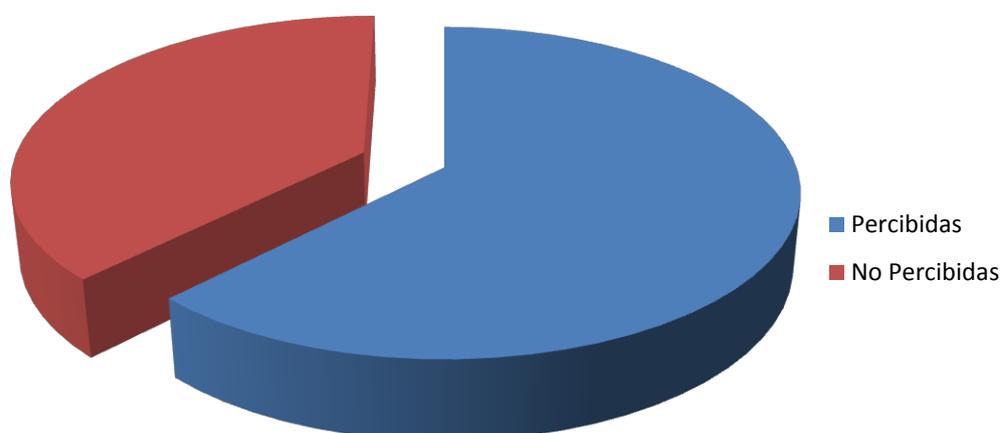
Este atributo supone que la actividad cumpla con dos premisas, que la actividad en si misma sea percibida por el cliente o bien el resultado directo de la misma, y exista una connotación positiva inherente a la actividad.

Con base a este atributo se pueden realizar numerosos análisis que permiten identificar oportunidades de reducción y redistribución de costos.

La idea es que a las actividades percibidas por el cliente debemos focalizarnos en ellas y efectivizarlas, redirigiendo recursos hacia ellas.

A las actividades no percibidas por el cliente debemos minimizarlas, hacerlas más eficientes y de ser posible eliminarlas, si no son imprescindibles.

Figura 6





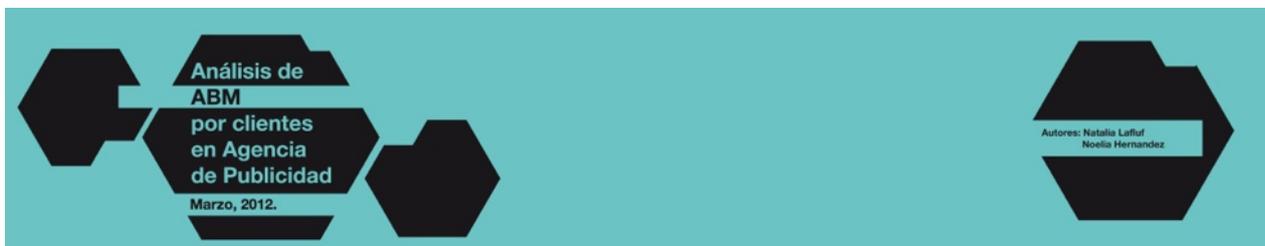
4.2.1 Actividades más costosas NO PERCIBIDAS por el cliente

ACTIVIDAD	TOTAL	PERCIBIDA O NO
Participar de reuniones entre arte, cuentas, medios y producción	759.072,46	NO
Contabilidad en general	356.548,21	NO
Facturación	298.663,71	NO
Armado de originales	250.268,65	NO
Realizar pautas de medios	187.325,05	NO
Otros de administración	184.462,65	NO
Negociar y atender medios	183.376,62	NO
Asistencia y seguimiento a Producción	134.728,13	NO
Planilla de utilidad mensual	123.426,96	NO
Trámites en org.públicos	109.223,91	NO
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	107.046,72	NO

Con esto tenemos un primer foco de análisis en el que vemos que se gastan muchos recursos en actividades que no son percibidas por el cliente, que no son el cometido principal de la organización. Significan un primer foco de atención para identificar oportunidades de reducción de costos.

Se desprende de este análisis, que antes de analizar la rentabilidad por cliente y determinar que alguno de éstos le empuja las ganancias hacia abajo, es necesario realizar el análisis de ABM operativo y mejorar actividades al interior de la institución con el fin de reducir los costos.

Casi un 40% del total de costos que generan las actividades, no son percibidas o valoradas por los clientes de la agencia y a su vez hay actividades como participar en reuniones entre los distintos departamentos de la empresa, que además de ser de las más costosas, no son valoradas por los clientes. Se deberá analizar con profundidad que es lo que pasa con dicha actividad ya que esta no puede ser eliminada porque implica una coordinación entre todas las partes pero debería de realizarse con mayor eficiencia o de forma más ordenada.



4.2.2 Actividades menos costosas PERCIBIDAS por el cliente

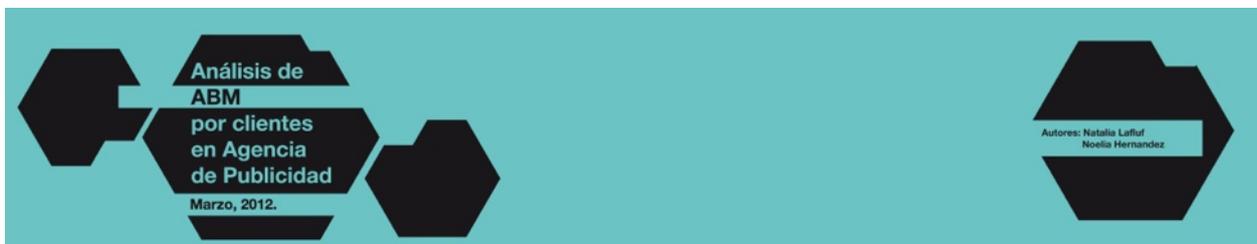
ACTIVIDAD	TOTAL	PERCIBIDA O NO
Organizar eventos	30.163,97	SI
Correcciones de trabajos en curso	108.448,98	SI
Diseño de avisos clasificados	116.535,05	SI
Hacer avisos clasificados	134.944,70	SI
Planificar campañas	142.941,96	SI
Gestión de clientes	149.450,71	SI
Redactar	415.464,16	SI
Reuniones con clientes	496.359,47	SI
Contacto vía telefónica o e-mail con clientes	590.420,49	SI
Diseño gráfico (realizar bocetos)	766.005,45	SI
Asesoramiento en lineamientos estratégicos (gerencia)	2.926.520,36	SI

Podemos identificar las 5 actividades menos costosas que son percibidas por el cliente y que representan una oportunidad a la hora de reasignar costos desde actividades que no son percibidas y se están realizando en forma ineficiente.

4.3 ABM – Fragmentación

ACTIVIDAD	PERSONAL	EDIFICIOS	FUNCIONAMIENTO	TOTAL	TOTAL PERSONAS	N°PERSONAS	FRAGMENTACION	
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	0,479%	29.428,15	10.548,45	22.414,57	62.391,16	1,00	4,00	0,25
Diseñar avisos clasificados	1,154%	70.953,39	16.012,25	29.569,41	116.535,05	1,00	3,00	0,33
Solicitar presupuestos	0,574%	35.312,58	14.686,57	30.953,15	80.952,29	1,00	3,00	0,33
Organizar eventos	0,008%	478,85	293,01	29.392,11	30.163,97	1,00	3,00	0,33
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	0,866%	53.223,40	21.700,41	32.122,91	107.046,72	1,00	3,00	0,33
Controlar órdenes internas de trabajo	0,564%	34.642,38	5.552,76	14.416,82	54.611,95	1,00	3,00	0,33
Redactar	3,104%	190.811,70	78.917,51	145.734,96	415.464,16	2,00	4,00	0,50
Diseñar (realizar bocetos)	7,292%	448.236,17	111.628,24	206.141,04	766.005,45	2,00	4,00	0,50
Asistir y realizar seguimiento a Producción	1,101%	67.657,98	23.560,88	43.509,28	134.728,13	1,00	2,00	0,50
Planificar campañas	1,551%	95.328,72	15.236,64	32.376,60	142.941,96	1,00	2,00	0,50
Negociar y atender medios	1,551%	95.307,47	14.074,88	73.994,27	183.376,62	1,00	2,00	0,50
Realizar presupuestos	0,355%	21.840,27	1.281,41	3.326,96	26.448,64	1,00	2,00	0,50
Cobranzas	0,307%	18.855,08	3.844,22	9.980,87	32.680,17	1,00	2,00	0,50
Gestionar proveedores	0,242%	14.866,96	1.067,84	2.772,46	18.707,26	1,00	2,00	0,50
Preparar licitaciones	0,000%	-	18.793,96	48.795,38	67.589,33	1,00	2,00	0,50
Reunirse con clientes	3,549%	218.150,51	57.090,82	221.118,14	496.359,47	3,00	5,00	0,60
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	4,093%	251.592,47	72.737,05	266.090,97	590.420,49	3,00	5,00	0,60
Armar Originales	2,302%	141.523,83	38.200,65	70.544,17	250.268,65	2,00	3,00	0,67
Negociar	0,321%	19.757,68	5.398,43	22.624,28	47.780,39	2,00	3,00	0,67
Brindar atención a proveedores	0,563%	34.575,94	9.447,25	39.592,50	83.615,68	2,00	3,00	0,67
Organizar presentaciones a clientes	0,402%	24.697,10	6.748,03	28.280,36	59.725,49	2,00	3,00	0,67
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	0,596%	36.610,90	14.943,63	31.753,98	83.308,50	2,00	3,00	0,67
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	45,859%	2.818.868,85	107651,5115		2.926.520,36	1	1	1,00
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	5,199%	319.566,06	104.351,38	335.155,02	759.072,46	8	8	1,00
Corregir trabajos en curso	0,821%	50.495,15	20.358,43	37.595,39	108.448,98	4,00	4,00	1,00
Planear estrategias	0,321%	19.757,68	5.398,43	22.624,28	47.780,39	2,00	2,00	1,00
Hacer avisos clasificados	0,870%	53.452,80	26.078,10	55.413,80	134.944,70	3,00	3,00	1,00
Realizar pautas de medios	1,886%	115.905,18	22.854,97	48.564,90	187.325,05	1,00	1,00	1,00
Facturar	3,634%	223.393,77	20.929,63	54.340,31	298.663,71	2,00	2,00	1,00
Gestionar clientes	0,849%	52.183,51	27.046,21	70.220,98	149.450,71	2,00	2,00	1,00
Compras	0,040%	2.454,23	1.708,54	4.435,94	8.598,71	2,00	2,00	1,00
Pagar a proveedores	0,260%	15.968,06	6.475,37	16.812,23	39.255,66	2,00	2,00	1,00
Realizar trámites en org.públicos	1,127%	69.284,75	11.105,52	28.833,63	109.223,91	2,00	2,00	1,00
Realizar tareas relativas a bancos	0,771%	47.361,89	5.125,62	13.307,83	65.795,34	2,00	2,00	1,00
Liquidar y pagar sueldos	1,204%	74.028,02	5.125,62	13.307,83	92.461,47	1,00	1,00	1,00
Confeccionar planilla de utilidad mensual	1,658%	101.921,27	5.979,89	15.525,80	123.426,96	1,00	1,00	1,00
Realizar tareas contables generales	3,051%	187.513,44	47.001,97	122.032,80	356.548,21	2,00	2,00	1,00
Otros de administración	1,477%	90.759,26	26.055,26	67.648,14	184.462,65	2,00	2,00	1,00
	100,000%	6.146.765,45	985.011,33	2.288.909,48	9.443.100,84			

Lo que buscamos con este análisis es ver cuán eficiente o no es una actividad o proceso dentro de la empresa. El análisis de fragmentación nos muestra cuando una actividad es desarrollada por varias personas o departamentos y puede darnos una pista de que se está realizando en forma ineficiente.



Kaplan y Cooper identifican 5 grupos de actividades y nos dicen que deberíamos enfocarnos en aquellas actividades que no están siendo eficientes. Ello nos da una gran oportunidad de mejora en los procesos y en la ejecución de las tareas.

En el cuadro podemos identificar varias actividades en las cuales poner foco que son muy fragmentadas, u otras que se realizan dos veces y por varios departamentos.

Al momento de realizar las entrevistas para definir el listado de actividades de cada una de los integrantes de la agencia, la fragmentación o repetición de actividades se repetía prácticamente entre todo los entrevistados. Integrantes del departamento de arte solían hacer con frecuencia trabajos de producción, así como la persona encargada del departamento de producción frecuentemente realizaba trabajos de atención de cuentas. Por lo tanto, de la planilla anterior así como en el trabajo de relevamiento, la agencia muestra ineficiencia y pérdida de costos a la hora de asignar tareas.

4.4 ABM - Proceso

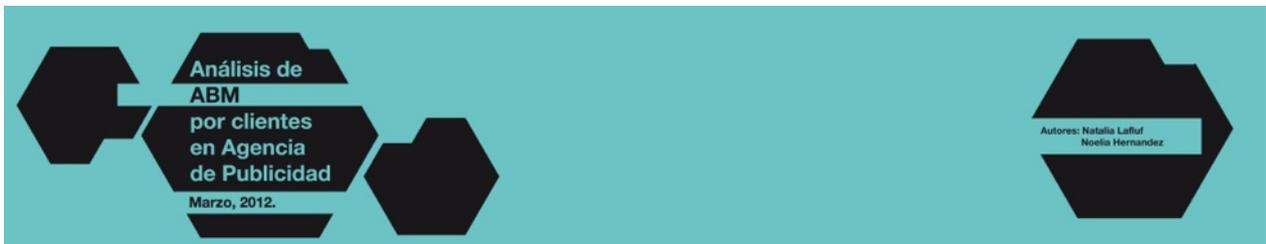
Brindar servicios de soporte - 19%		1.794.882,62	
Administración - 11%		1.001.093,58	
Contabilidad y control - 7%		707.429,19	
Desarrollar productos	Atención al cliente	Asesoramiento o estratégico	
1.926.395,12	1.086.779,96	2.926.520,36	
20%	12%	31%	
Total procesos de apoyo		3.503.405,40	37%
Total procesos primarios		5.939.695,44	63%
Total del costo actividades		9.443.100,84	100%

Al tener las actividades costeadas por el sistema ABC, nos permite armar una cadena de valor como la que propuso Michel Porter, con el fin de identificar las fuentes de generación de valor para los clientes y así destacar las ventajas competitivas de la empresa en estudio.



Sin realizar un análisis muy profundo debido a que no es nuestro centro de estudio, observamos que los procesos de apoyo representan casi el 40% de los costos totales.

En esta cadena de valor de la empresa se pueden apreciar oportunidades de mejora de los procesos, identificando aquellos que pueden ser mejorados y desarrollados de forma más eficiente. Determinar cuan importantes son para la consecución del negocio es otro aspecto fundamental. Así, Brindar servicios de soporte, representa un proceso costoso, que si bien puede ser importante quizás nos de oportunidades de mejora.

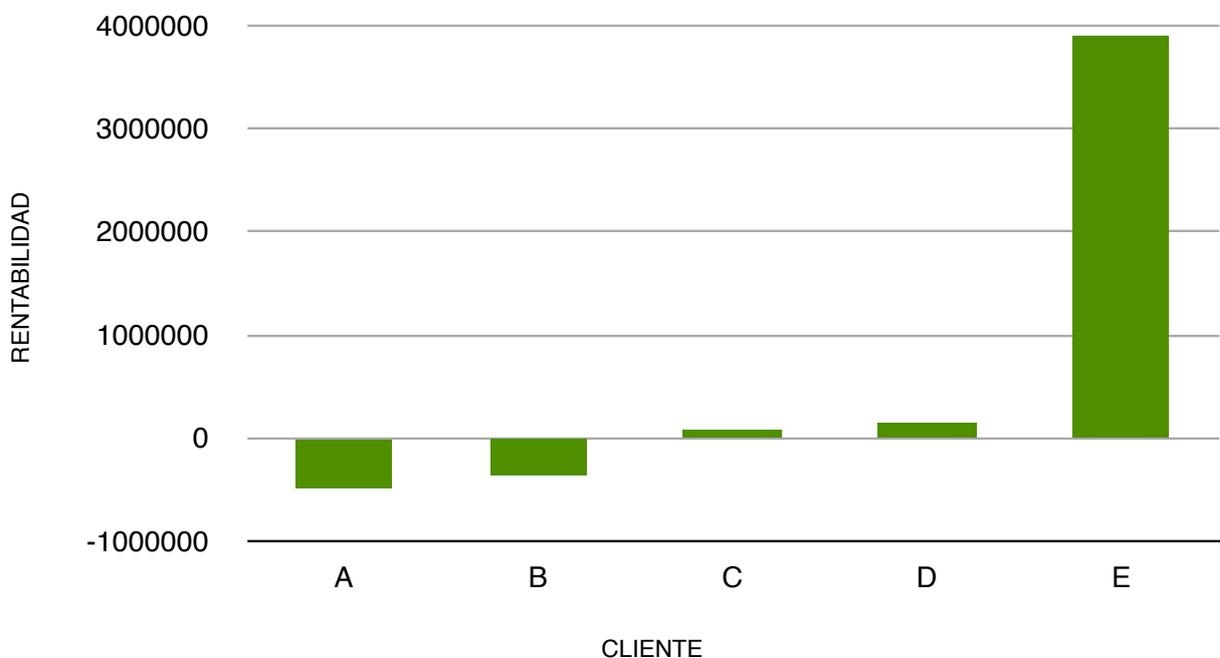


4.5 Análisis de ABM Estratégico por clientes

Luego de aplicar la metodología ABM por clientes en la agencia de publicidad, arribamos a los siguientes resultados de rentabilidad de cada uno de los clientes analizados en nuestro trabajo de campo.

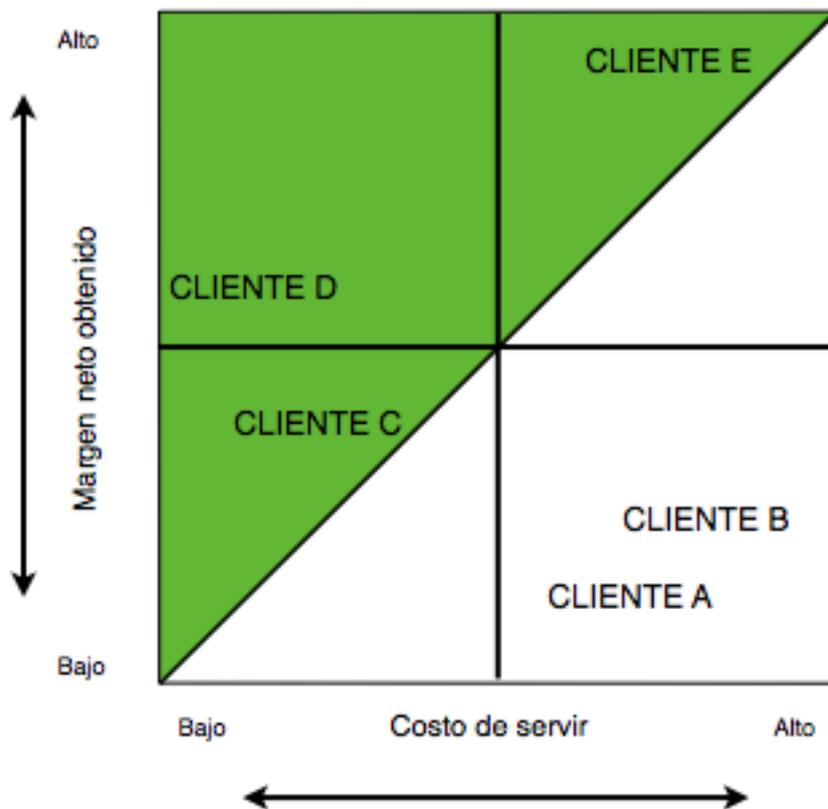
Los resultados son los siguientes:

TIPO CLIENTE	RESULTADO
A	-563.397
B	-472.612
C	76.939
D	143.499
E	3.859.451

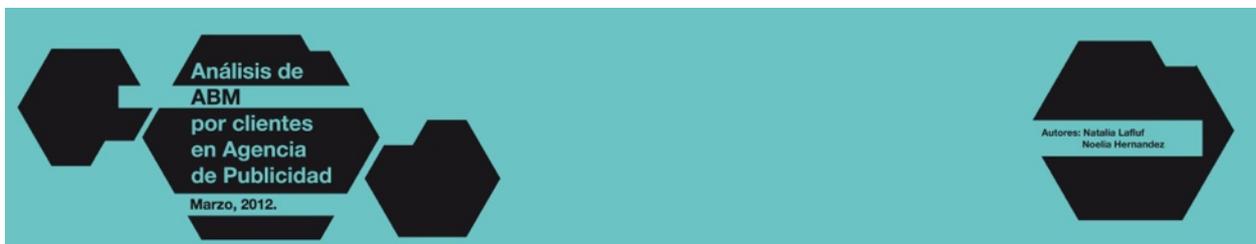


Por lo tanto a simple vista se puede apreciar que tenemos 2 clientes que se presentan como no rentables y los otros 3 si lo son. Los clientes A y B presentan pérdidas significativas y similares. De los 3 clientes rentables, el cliente E es altamente rentable frente al cliente C y D.

Podemos representar esta situación mediante el uso del gráfico que utilizan Kaplan y Cooper (ver figura 6), expuesto en éste trabajo, de forma de identificar frente a que tipo de cliente nos estamos enfrentando. Por lo tanto vamos a ubicar a cada uno de los clientes en el cuadrante que le corresponda. De esta forma vamos a ver con claridad cuales son nuestros clientes más convenientes (bajo costo y alta rentabilidad) y los que no lo son (alto costo con baja rentabilidad).



Pasaremos a analizar cada una de las situaciones. Comenzaremos con el cliente D que es el que se encuentra en la mejor situación posible, que es el cuadrante superior izquierdo que implica un margen neto positivo a bajo costo de servir. Dicho cliente es de los que a priori se consideraron como “clientes pequeños”, es decir que es un cliente que demanda poco trabajo, al cual no se le cobran honorarios fijos por mes. Los honorarios son un porcentaje de las inversiones que se realizan de forma puntual a lo largo del año.



En ésta modalidad de cobro de honorarios siempre se cobra por todos los trabajos que se realizan y es lo que hace que este cliente aporte un buen margen de rentabilidad. Se podría decir que es un cliente que no genera “problemas”, ya que tiene campañas que se realizan de forma puntual a lo largo del año, sin requerir mucha especialización por parte de los servicios que brinda la agencia y se traduce en el resultado de que es un cliente bueno de tener ya que en ésta selección de clientes es el que se encuentra mejor posicionado.

Continuando con el análisis, nos centramos en el cliente C que se encuentra en una situación similar al cliente D pero con una rentabilidad menor. Es decir que es un cliente que no es caro de servir pero su rentabilidad es baja. Dicho cliente pertenece al tipo de cliente que se seleccionó como de “clasificados” en donde principalmente se le brinda un servicio de compra de espacios y de diseño de avisos. No requiere de mucha participación de personal de la agencia ni tampoco mucha especialización lo que explica su bajo costo de servir. El costo principal está en la compra de espacios en medios de comunicación.

Observamos que dicho cliente requiere de mucha atención del área de administración. Al preguntar dentro de la agencia porque se daba esta situación, se explicó que es un cliente que lleva mucha facturación, así como mucho control sobre sus saldos y la contabilidad que se lleva del mismo, debido a que en la modalidad de compra con el medio se debe de seguir muy de cerca todo lo que se refiere al control de saldos. Sería conveniente revisar los procedimientos que se llevan a cabo en dicha área, y evaluar la mejora en esos procesos con el fin de lograr que el cliente D sea aún más rentable. De todos modos no es una situación alarmante y es un cliente importante de mantener por el margen de ganancia que muestra.

Seguimos con el cliente E que muestra una situación que no es la ideal pero que tampoco es grave debido a que es el cliente que aporta mayor rentabilidad, pero a un muy alto costo de servir. Este pertenece a la categoría de grandes clientes, es decir que es de los que la agencia enumera en su lista de principales clientes dentro de su cartera. Si analizamos los costos que presenta, vemos que los más altos están dentro de los costos directos que incluyen producciones audiovisuales, imprenta, entre otros. Pertenecen principalmente a los servicios que la agencia contrata por fuera de ella, o lo que llamamos servicios externos de producción. Al ser un cliente que realiza grandes producciones para televisión y compras en medios de gran volumen, estos costos se disparan de forma considerable. Cabe recordar que en el sistema de remuneración en base a comisiones la agencia tiene como uno de sus principales ingresos esta ganancia que deja la realización de grandes producciones o compras en distintos medios de comunicación. Pero también esto hace que se eleven los costos directos asociados a ese cliente porque generalmente se facturan directo a la agencia de publicidad.

En lo que respecta a la operativa normal de la agencia la demanda de actividades generan costos en forma razonable. Si lo comparamos con los clientes A y B las actividades requieren una cantidad menor de recursos siendo los 3 clientes pertenecientes a la misma categoría. Es que el cliente E tiene actividad puntual en distintas etapas del año, también tiene un honorario variable y es por ello que resulta



rentable. A su vez debido a que la agencia tiene un margen de ganancia sobre esos costos llamados directos elevan de forma considerable el margen neto de utilidad del mismo. Por lo tanto concluimos que el cliente E demanda trabajo especializado que requiere que la agencia contrate muchos proveedores, pero el cliente paga por éstos y a su vez la agencia obtiene ganancias sobre esa inversión.

Por último nos resta analizar lo que sucede con los clientes A y B que presentan características similares. Ambos se encuentran en el cuadrante inferior derecho lo que implica que tienen alto costo de servir y un margen de ganancia negativo. Estos clientes también están considerados como de mayor tamaño dentro de la agencia, y de los más importantes, pero demandan trabajo de forma diaria y como contrapartida pagan honorarios fijos mensuales.

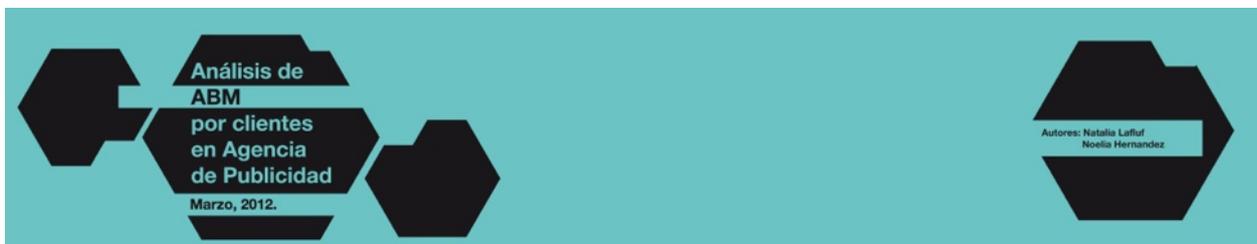
Es decir que la mayoría de los trabajos están incluidos en éste tipo de remuneración, y requieren de la participación de todo el personal de la agencia haciendo que el costo de las actividades se disparen de manera considerable. A modo de ejemplo podemos ver que tanto para el caso de A y B las actividades que involucran al departamento de arte presentan el mayor costo entre todos los otros clientes y cuentan con un alto costo por la participación de la gerencia, que el cliente E también los tiene pero que se ve contrarrestado con las ganancias que el mismo tiene.

En entrevistas con los distintos involucrados dentro de la empresa, éstos explicaron que en el caso del cliente B, el mismo no cuenta con un departamento completo de marketing al interior de la empresa, lo que hace que se demande mucho más trabajo a la agencia y todo eso queda incluido dentro del fee mensual que paga el cliente. Esto implica que un trabajo que puede llegar a ser muy simple se torne complicado o requiera de más cambios por parte de la agencia, demandando más actividades de las necesarias e implicando más personal en la misma. Esto no se da tanto con lo que pasa con el cliente A, que si cuenta con un departamento de Marketing, pero el gran volumen de trabajo hace que se disparen los costos de gran forma. A su vez en la agencia explican que el cliente A en varias ocasiones realiza compras en medios en forma directa y no siempre se puede obtener ganancia por este concepto.

Por lo tanto en lo que respecta al cliente B habría que analizar si se puede cambiar la forma de trabajo de modo tal de que junto con el cliente ambos vean reducidos sus costos principalmente en la gestión de pedidos de trabajo y posterior seguimiento de ellos, lo cual podría llevar a ambas empresas a una relación de “ganar - ganar”, en donde no solo la agencia reduzca sus costos, sino que el cliente se puede ver igualmente beneficiado. En caso de que esto no sea posible se tendría que evaluar el tipo de remuneración o de ser posible aumentar el monto que se cobra por honorario mensual.

En el caso del cliente A, también se puede sugerir revisar la forma de remuneración, para contrarrestar lo que se pierde por concepto de comisión.

Cabe destacar que en algunas ocasiones puede ser necesario tener clientes que no logramos transformarlos en rentables y no por ello queremos deshacernos de ellos.



Tener esos clientes puede darle prestigio a la agencia y esto es algo que se da comúnmente en éste tipo de empresas, en donde los trabajos, los premios entre otras variables, pesan a la hora de mostrar la empresa. Muchas agencias hasta trabajan de forma honorario con el fin de poder realizar una pieza publicitaria sólo con el objetivo de presentarla en un festival publicitario.

En resumen, observamos que en ésta empresa de servicios también se da lo que plantean Kaplan y Cooper con el caso de Kanthal¹⁹, en donde se sospechaba que los grandes clientes suelen ser, o bien los más rentables, o los menos rentables. Claramente de los 3 clientes más grandes de la agencia en estudio se da que 2 no son rentables (A y B) y el otro es muy rentable (E). En principio se estaría cumpliendo la hipótesis planteada que llevó a realizar dicho estudio. En el caso de A y B claramente hay actividades que insumen demasiados recursos como por ejemplo la actividad “contacto vía telefónica o por mail con clientes” que representa gran parte de los costos totales de dichos clientes. En entrevistas con los implicados, éstos manifestaron que dichos clientes realizan solicitudes y sobre estas piden numerosos cambios o solicitan de manera desordenada la realización de trabajos o se involucran muchas personas, lo que hace que en la mayoría de los casos la solicitud y seguimiento de los trabajos se realicen de forma muy desorganizada. No obstante más allá de mejoras puntuales en la relación con los clientes, con el fin de transformarlos en rentables, paralelamente se deberían revisar actividades que podrían llevarse a cabo de manera más eficiente.

Por último cabe destacar que esto no quiere decir que no sirve tener a los clientes A y B, sino que hace un llamado de atención para llevar a cabo un análisis que puede realizarse en forma conjunta con el cliente en cuestión y transformarlos en rentables.

¹⁹ Kaplan, Robert y Cooper, Robin, “Coste y Efecto” primera edición 1999 Ed.Gestión 2000. Pág. 218



CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES

En base a lo que plantean los profesores Kaplan y Cooper, se realizó el estudio de ABM enfocado en los clientes en la agencia de publicidad.

En relación al ABM operativo que más allá de no ser el foco de estudio aportó datos de gran importancia para comprender el funcionamiento de la empresa, hay varios aspectos a resaltar entre los que se destacan, que hay pocas actividades que concentran el 80% de los costos y es en esas en donde sería importante concentrarse con el fin de realizar mejoras al interior de la agencia de publicidad. A su vez estas actividades estarían, según la clasificación de Kaplan y Cooper, dentro de las actividades que se realizan de forma ineficiente y con grandes oportunidades de mejora.

Encontramos también que en varios casos muchas personas realizan una misma actividad, cuando no debería de ser así. Hay una gran fragmentación. Entendemos que es una empresa pequeña con menos de 15 empleados y grandes clientes, lo que lleva a que sucedan estas cosas en donde no están claras las responsabilidades de cada uno y un empleado realiza actividades que son muy distintas. Por lo tanto creemos que hay mucha oportunidad de mejorar los procesos al interior de la empresa, no sólo con el fin de aumentar la rentabilidad de los clientes, sino que también se lograrían excelentes resultados de reducción de costos.

En lo que respecta al análisis de rentabilidad de clientes según el análisis de ABM, se cumple la hipótesis planteada, y lo que generalmente se da que los clientes que suelen ser más grandes son o los más rentables o los menos rentables.

De los 3 clientes clasificados como grandes, 2 presentan pérdidas para la empresa y el otro es el que mayor margen de ganancia tiene. Luego el resto de los clientes presentan márgenes de utilidad neta positiva.

Creemos que la rentabilidad general de la empresa puede mejorar si se realiza un trabajo en conjunto con el cliente con el fin de realizar una acción de “ganar - ganar”, de todos modos encontramos que además de los resultados que arrojó el análisis de ABM por clientes, resulta de gran utilidad lo que a simple vista muestra el estudio de ABM operativo. Ya que hay mucho para mejorar no sólo en la relación y la forma de trabajar de los clientes sino que también, al interior de las actividades, es decir que éstas se pueden llevar a cabo de manera más eficiente. Hay mucha fragmentación en las actividades y se pierden esfuerzos en la ejecución de las tareas.

A su vez esto nos lleva a analizar la forma de remuneración que se utiliza en cada uno de los clientes. Sucede que en los clientes que se trabaja con honorario variable, en donde el porcentaje se aplica en toda la inversión que se realice, ya sea en compra de



medios como en trabajos de arte puntuales es muy difícil que el cliente no resulte rentable. Por el contrario cuando la remuneración se fija por un honorario o fee mensual como en los casos de los 2 clientes con rentabilidad negativa, entran en juego varios aspectos que suelen ser moneda corriente en las empresas de servicios. Es muy fina la línea que pone el límite de que servicios están incluidos dentro de los honorarios estipulados. En este caso se fija el mismo y se incluyen todos los servicios que brinda la agencia. Por tanto entra en juego, la pregunta de si lo que se cobra como fee mensual, ¿cubre los costos de servir a dicho cliente?

El aplicar ABC en empresas como la que se analizó, aporta datos de gran importancia, ya que cuando se fijan los precios de los servicios que se brindan, se costean las actividades que están involucradas directamente con el cliente, es decir que costea lo que el cliente realmente demanda de la empresa a la que le contrata el servicio. Esto refuerza lo que plantean Kaplan y Cooper, y que se desarrolló en el capítulo de ABM, de que el costeo ABC resulta más útil en empresas de servicios que en las industriales, ya que la mayoría de los costos en estas empresas se tratan como fijos.

En la agencia de publicidad que se tomó para realizar nuestro trabajo de campo no utilizan un sistema de costeo ABC, sólo cuentan con la información contable y el sistema de costeo tradicional, por lo que creemos que el precio que se fijan por los servicios que brinda no reflejan la realidad de la empresa, lo que explica la conclusión a la que se llegó en los párrafos precedentes.

En resumen, se cumple lo planteado por Kaplan y Cooper en lo que respecta al análisis de ABM estratégico por clientes, en donde mediante un sistema de costos tradicional se muestran como rentables, clientes y servicios que bajo un sistema de costeo ABC no los son. No obstante, por más de que se puedan transformar en rentables clientes mediante la gestión de mejora en los procesos con éstos, probablemente en alguno de los casos en donde los clientes representan pérdidas para la empresa se deba plantear el aumento del precio de los honorarios, mostrándole al cliente la realidad de la empresa y lo que le sale el servicio de atenderlo, que es una de las oportunidades de mejora que plantean los autores de "Coste y Efecto".

Cabe destacar que en relación a este tema hay preocupación en el sector de la industria publicitaria, ya que en este tipo de empresas, los clientes cada vez demandan más servicios y especialización, lo que hace que aumenten los costos de las agencias pero en muy pocos casos el cliente paga el honorario que corresponde, con el fin de cubrir los costos que presenta el cliente. Esto puede ser debido a que la agencias no calculen de forma correcta el costo de servirle a un cliente, o bien porque la fuerte competencia hace que las remuneraciones se empujen hacia abajo. El último estudio realizado por la empresa CINVE a través de AUDAP (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad), revela que la inversión publicitaria ha mostrado un retroceso real en los últimos 2 años (2010 y 2011), en relación al crecimiento económico que presenta nuestro país. Este mismo estudio revela que los honorarios de las agencias han evolucionado por debajo de la inflación en dólares, y muy por debajo de los salarios en



dólares. En lo que respecta a los honorarios en pesos, éstos han evolucionado muy por debajo de los precios de venta de otros sectores de comercio y servicios.²⁰ (Ver anexo).

Por último la caída de la rentabilidad unitaria bruta fue acompañada de un incremento de la productividad, lo que explica los altos costos que se presentan en la empresa bajo análisis.²¹

La conclusión final de éste trabajo es que más allá de que la empresa en estudio reflejó lo planteado como problema inicial, de que los clientes con mayor facturación, o mayor tamaño pueden ser no rentables para la empresa, existe en el sector de las agencias de publicidad un problema en relación a la rentabilidad de éstas debido a que su remuneración no refleja los costos reales, o no acompañan el crecimiento del mercado. De todos modos creemos que en este caso en particular el no contar con un sistema de costos ABC, lleva a que en el caso de cobro de honorarios mensuales no se fija el precio adecuado.

Es importante volver a destacar, que el prestigio que puede dar el trabajar para determinado cliente, vale más que las pérdidas que éste pueda generar, por lo que hay que tener mucho cuidado a la hora de tomar decisiones respecto a este tema.

²⁰ Llambí, Cecilia y Piñeyro, Leticia, “La Industria Publicitaria y su Impacto en la Economía Uruguaya” - Informe 2011 realizado para AUDAP por la Conslutora CINVE, diciembre 2011

²¹ Llambí, Cecilia y Piñeyro, Leticia, “La Industria Publicitaria y su Impacto en la Economía Uruguaya” - Informe 2011 realizado para AUDAP por la Conslutora CINVE, diciembre 2011



BIBLIOGRAFÍA

- Billorou, Oscar Pedro; “Introducción a la Publicidad”, 3era. edición Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- Wells, William; Moriarty, Sandra; Burnett, John; “Publicidad Principios y Prácticas”, 7ma. edición, Ed. Pearson Educación, México, 2007.
- O`Guinn, Thomas; Allen, Cris T., “Publicidad y Comunicación Integral de Marca”, 3era. edición, Ed. Edamasa Impresiones, México, 2003.
- Kaplan, Robert S.; Cooper, Robin, “Coste y Efecto”, 1era. edición, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- Shank, John K., Govindarajan, Vijay, “Gerencia Estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva” Colombia, Norma, 1995.
- Rossi, Walter; Santos, María Liliana, “El Costeo Basado en Actividades. Aportes y Limitaciones”, XVII Jornadas de Contabilidad, Economía y Administración del Cono Sur, Brasil, 1994.
- Oficina de Apuntes del CECEA, Material de Cátedra de Contabilidades Especiales - “Agencias de Publicidad”, 2009.
- Oficina de Apuntes del CECEA, Material de Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión, 2009.
- Peralta, Patricia; Perrone, Rosanna; Vega, Nelson, Trabajo de Investigación Monográfica: “Competitividad de las Agencias de publicidad”, Diciembre 2002.
- Llambí, Cecilia y Piñeyro, Leticia, “La Industria Publicitaria y su Impacto en la Economía Uruguaya” - Informe 2011 realizado para AUDAP por la Consultora CINVE, diciembre 2011



ANEXO 1

ANÁLISIS ABC

Para poder realizar un correcto análisis de ABM por clientes en la Agencia de publicidad elegida es necesario contar con un costeo basado en actividades (ABC). Esta empresa nunca vio la necesidad de realizar este tipo de análisis y en este trabajo antes de profundizar en el análisis ABM debemos confeccionar un costeo ABC, que debido al tamaño de la empresa y cantidad de empleados y complejidad de las tareas resulta relativamente sencillo.

Contando con información contable del último ejercicio cerrado se decide trabajar con datos de ese período que va desde el 1° de marzo de 2010 hasta el 28 de febrero de 2011.

ABC

Etapas 1: Definición de actividades.

Como se explicó en el párrafo anterior debemos comenzar con el análisis ABC. Para ello debemos identificar las actividades a ser costeadas . La mejor forma de interiorizarnos en este tema es realizando entrevistas de forma personal a los integrantes de la agencia y mediante el uso de cuestionarios predeterminados. Tal como vimos en el capítulo dedicado a Agencias de Publicidad estas se dividen en sectores los que se tuvieron en cuenta para poder realizar las entrevistas.

Una agencia se divide principalmente de la siguiente manera: • Departamento de Arte

- Departamento de Cuentas
- Departamento de Producción

- Departamento de Medios
- Departamento de Administración

Una vez hechas las entrevistas, al ser una empresa pequeña, se da que muchos de los entrevistados manifiestan realizar actividades que no corresponden con su cargo, como por ejemplo que empleados del departamento de arte, piden presupuestos de producción. A su vez la persona encargada de los medios, y la persona encargada de producción, realizan constantemente tareas que en teoría no les corresponden y además éstas se complementan entre sí. Es por ello que decidimos unificar éstos dos departamentos y realizar un cuestionario en común para ambas personas involucradas en las tareas mencionadas. El cuestionario para cada uno de estos departamentos es enviado vía e-mail a cada uno de los implicados y respondidos por escrito.



ENCUESTA 1.1 A PERSONAL DE AGENCIA DE PUBLICIDAD

DEPARTAMENTO DE ARTE

Si tuvieras que describir tu actividad mas importante, cuál sería?

La actividad en la que mas invertís el tiempo es la misma? De lo contrario Cuál es esta?

Hacés alguna tarea que consideras que no correspondería a Arte? Cuál?

Menciona qué otras cosas haces además de lo nombrado anteriormente

Para tus tareas sueles comunicarte directamente con el cliente? Si sucede, con qué frecuencia?

Tu actividad está ligada a otras áreas dentro de la empresa? Cuál? Que tiempo le dedicás interactuar con esas otras áreas? (Mínimo, Poco, La mitad de mi tiempo, la mayor parte, etc.)

Comentarios

DEPARTAMENTO DE CUENTAS

Dentro de las actividades que engloba el estar al servicio de las necesidades de los clientes, cuál es la tarea en la que mas invertís el tiempo?

Menciona qué otras cosas haces además de lo nombrado anteriormente

Hay alguna tarea que considerás que te consume mas tiempo que el que debería?

Tu actividad está ligada a otras áreas dentro de la empresa? Cuál? Que tiempo le dedicás interactuar con esas otras áreas? (Mínimo, Poco, La mitad de mi tiempo, la mayor parte, etc.)

Qué porcentaje de tu tiempo consideras que es invertido en estar fuera de la empresa visitando clientes?

Y utilizando el teléfono para comunicarte con ellos?

Comentarios

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Si tuvieras que describir tu actividad mas importante, cuál sería?

La actividad en la que mas invertís el tiempo es la misma? De lo contrario Cuál es esta?

Haces alguna tarea que consideras que no correspondería a Producción? Cuál?

Menciona qué otras cosas haces además de lo nombrado anteriormente

Qué porcentaje que tu tiempo tu tarea requiere que permanezcas fuera de la empresa?

Para tus tareas sueles comunicarte directamente con el cliente? Si sucede, con qué frecuencia?

y telefonicamente con los proveedores? Con qué frecuencia?



Tu actividad está ligada a otras áreas dentro de la empresa? Cuál? Que tiempo le dedicas a interactuar con esas otras áreas?

Para concretar un negocio con el cliente desde el inicio hasta la entrega del producto, cuáles son los pasos o etapas ? Si es posible asociarle una medida de tiempo

Para el caso de un cliente existente en que se diferencia el proceso con el anterior?

Comentarios

DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Si tuvieras que describir tu actividad mas importante, cuál sería?

La actividad en la que mas invertis el tiempo es la misma? De lo contrario Cuál es esta?

Menciona qué otras cosas haces además de lo nombrado anteriormente

Para tus tareas sueles comunicarte directamente con el cliente? Si sucede, con qué frecuencia?

y telefonicamente con los proveedores? Con qué frecuencia?

Tu actividad está ligada a otras áreas dentro de la empresa? Cuál? Que tiempo le dedicas a interactuar con esas otras áreas?

Qué porcentaje que tu tiempo tu tarea requiere que permanezcas fuera de la empresa?

Para realizar un negocio con medios, cuáles son los pasos o etapas ?

ADMINISTRACION

Menciona cuales con las tareas que realizas?

En cuál o cuáles de ellas invertis mayoritariamente tu tiempo?

Si tuvieras que estimar un porcentaje de tu tiempo entre Clientes, Proveedores y Contabilidad, cómo sería?

- % a Clientes
- % a Proveedores
- % a Contabilidad General

Clientes : Menciona las etapas que tienen relacion a tus tareas en lo que respecta a los clientes?

Proveedores : Menciona las etapas que tienen relacion a tus tareas en lo que respecta a los proveedores ?

Para realizar tus tareas es necesario estar fuera de la empresa? Que tiempo?

El uso del teléfono para comunicarte con clientes y proveedores que peso tiene en tus tareas?

Comentarios



Una vez obtenida la información procedemos a analizar cada una de las respuestas y si algo nos genera dudas se aclaran personalmente.

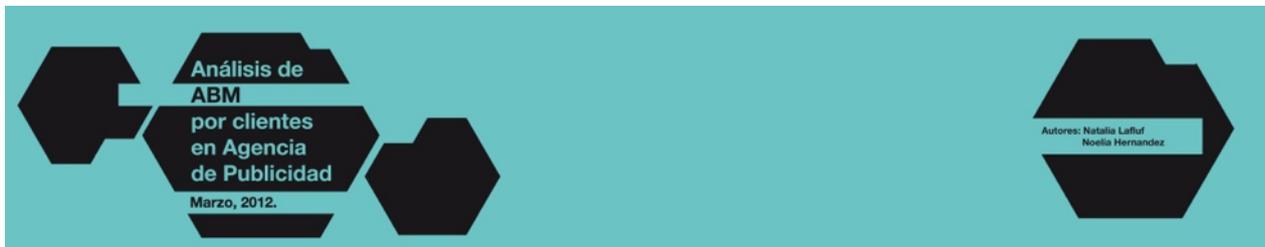
Esta primera etapa la concluimos en el siguiente **DICCIONARIO DE ACTIVIDADES:**

Análisis de ABM por clientes en Agencia de Publicidad

Marzo, 2012.

Autores: Natalia Lafuñ
Noelia Hernández

1	Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	
2	Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	Refiere a reuniones entre los departamentos, ya sea entre dos, o reuniones de todas las áreas. Las mas comunes son : Encargado de Cuentas con Arte, para transmitir cuáles son las necesidades del clientes y las tareas a realizar (se pueden dar cuando se ingresa el trabajo y a medida que va avanzando para lograr el objetivo deseado); los anteriores con Producción o Medios para dar a conocer el "brief" o los lineamientos de trabajo a realizar o planificar la campaña en los medios.
3	Redactar	Implica la redacción de un guión, ya sea de radio o TV así como titulares y contenidos de avisos de prensa, folletos o todo tipo de trabajo que sea pedido. Es transformar una idea en algo tangible.
4	Diseñar (realizar bocetos)	Incluye todo tipo de diseño, puede ser una manual de marca, un aviso de prensa, un folleto, etc. Se trabaja con bocetos hasta su aprobación.
5	Armar Originales	Una vez aprobados los trabajos de diseños, dejan de ser bocetos para realizar lo que se llama armado de originales. Implica dejar los trabajos listos para imprenta o para mandar a publicar en medios de prensa, entre otros.
6	Diseñar avisos clasificados	Por ser trabajos que se diferencian del resto que implican diseño se muestran por separado. Incluye el diseño del aviso y el armado del original.
7	Asistir y realizar seguimiento a Producción	Consiste en asistir en los procesos de producción, dar apoyo en éstas tareas del departamento de producción. Implica muchas veces acompañar en procesos de grabación y edición, así como asistencia en trabajos de imprentas.
8	Reunirse con clientes	Asistir a reuniones con clientes junto con alguien de cuentas si es necesario para "contar" una idea.
9	Solicitar presupuestos	Pedir presupuestos a productoras y demás proveedores.
10	Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	Recibir llamados directamente de clientes o vía mail, generalmente solicitando cambios en algún trabajo que está en proceso.
11	Corregir trabajos en curso	Realizar cambios en trabajos en curso. Son cambios que se realizan luego de haber presentado una primera aproximación.
12	Negociar	Implica realizar distintos tipos de negociaciones, con proveedores, medios y clientes.
13	Planear estrategias	Es la definición de la estrategia, definir los objetivos a cumplir ya sea que se realice por cliente o a nivel general de la empresa.
14	Brindar atención a proveedores	Atender proveedores, recibirlos para escuchar sus propuestas o para pedir presupuestos.
15	Organizar presentaciones a clientes	Armar presentaciones, generalmente el ppt. ya sea para presentar en reuniones o enviar por mail a los clientes. Implica presentar estrategias, planes de medios, comerciales. A su vez implica el armado de presentaciones para licitaciones.
16	Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	Mantener contacto con los proveedores por teléfono o vía mail, recibir llamados o mails y realizarlos.
17	Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	Coordinar día y hora de islas de estudio para grabar audios o editar imágenes, así como ser nexo entre productoras y agencia. Establecer cronogramas de rodaje y hacer cumplir fechas de entrega. También implica conectarse con locutores en caso de necesitarlos y firmar los contratos con éstos.
18	Organizar eventos	Planear, coordinar y contratar proveedores con el fin de llevar a cabo algún evento para un cliente. Generalmente implica eventos de inauguraciones, aniversarios, premiaciones, etc.
19	Hacer avisos clasificados	Hacer avisos en el programa previsto por El País con tal fin. Implica realizar avisos de línea y coordinar avisos destacados entre el cliente y el departamento de arte.
20	Realizar pautas de medios	Implica realizar el pautado de donde y cuando va a salir cada campaña. Además de armar las planillas con las salidas y programas, se tiene que enviar las ordenes a los distintos medios de comunicación ordenando la pauta como tiene que salir.
21	Planificar campañas	Planificar la campaña, es definir en que medio y durante que período va a salir determinadas piezas. Hay que definir el soporte y calcular rating y cobertura de la campaña, para obtener el mejor resultado posible.
22	Negociar y atender medios	Antes de definir que medio utilizar para realizar la comunicación, se piden cotizaciones a los medios y se negocia el mejor precio posible. A veces la instancia de negociación o de renegociación se realiza una vez definido el medio en el cual se va a publicar. A su vez implica atender medios que presentan sus propuestas.
23	Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	Es parte de la coordinación interna de la agencia, de modo de hacer un seguimiento de los trabajos que están en curso y velar por el cumplimiento de las fechas de entrega.
24	Realizar presupuestos	Presupuestar a clientes según los pedidos
25	Facturar	Emitir facturas, archivarlas, administrarlas.
26	Gestionar clientes	Desde el primer contacto con el cliente, administración de datos, archivo de documentación, control de cuentas corrientes.
27	Cobranzas	Gestión de cobranzas, comunicación con el cliente, seguimiento de estados de cuenta, documentación.
28	Compras	Emisión y control de órdenes de compra, seguimiento.
29	Gestionar proveedores	Administración de datos de proveedores, archivo de documentación, control de cuentas.
30	Pagar a proveedores	Emisión de pagos y documentación.
31	Preparar licitaciones	Preparación de documentación requerida, trámites necesarios, armado de presentaciones de las mismas
32	Realizar trámites en org.públicos	Trámites varios ante diferentes organismos
33	Realizar tareas relativas a bancos	Tareas relacionadas principalmente a realizar depósitos, gestiones bancarias sencillas y conciliaciones bancarias
34	Controlar órdenes internas de trabajo	Seguimiento de órdenes emitidas, archivo.
35	Liquidar y pagar sueldos	Preparación y emisión de pagos, entregas.
36	Confeccionar planilla de utilidad mensual	Gestión diaria de Planilla de control de utilidad según datos reales y proyectados.
37	Realizar tareas contables generales	Registros de movimientos contables en el sistema
38	Otros de administración	Otras tareas administrativas por fuera de las anteriores



Etapa 2: Definición de Elementos de costo

Dentro de un Sistema ABC llamamos Elementos de Costo a agrupaciones de rubros contables de gastos que reflejan el uso de un determinado recurso.

Al analizar la información de costos con la que se cuenta vemos que en este tipo de empresa hay costos que para otras son parte de un concepto general de gastos, que podrían ser agrupados, como es el caso de “Gastos de Funcionamiento”, que pasan a tener un rol más relevante en una Agencia de Publicidad como principales insumos, como por ejemplo los Gastos de papelería, en equipos de computación, o Comunicaciones y Transporte, por lo que son definidos estos como Elementos y analizados independientemente.

Elementos de costos que se tienen en cuenta para el estudio :

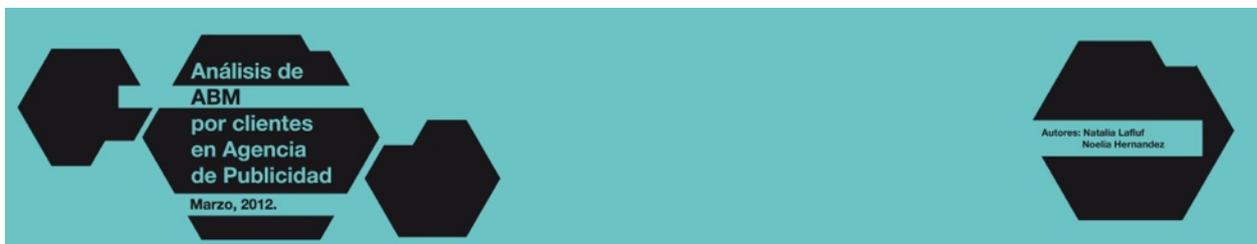
Personal

- Remuneraciones y cargas sociales del personal

Edificios

- 1 - Alquileres
- 2 - Seguros y amortizaciones
Gastos generales de Funcionamiento
- 3 - Honorarios
- 4 - Agua
- 5 - Alimentación
- 6 - Energía Eléctrica
- 7 - Impuestos
Gastos de representación Transporte
Papelería
Computación Comunicaciones
Viajes

Reconocemos también la existencia de ciertos costos que clasificamos como Costos Directos, en su definición tradicional, como aquellos costos posibles de ser asignables directamente a un producto (cliente en nuestro caso), como lo son los Servicios Contratados para Producción. Un ejemplo de ellos sería: un cliente quiere realizar un



comercial para televisión y se contrata una productora que es quién realiza la producción de ese comercial: ese costo en nuestro análisis es asignado como Directo al cliente.

Etapa 3: Trazado y asignación de costos a las actividades

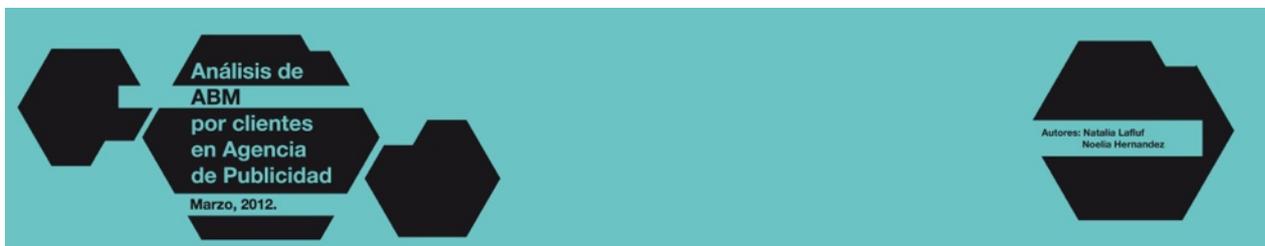
Definidas las actividades y los costos globales agrupados por Elementos de Costos podíamos pasar a una nueva etapa de análisis.

El objetivo es reconocer y determinar en forma aproximada qué proporción de cada recurso o Elemento de Costo consume cada actividad desarrollada en el período elegido. Para ello es necesario que las personas involucradas o conocedoras de la forma en que se lleva a cabo el trabajo identifiquen las medidas más adecuadas de consumo para los elementos de costo.

Al reconocer que se necesitarían datos con los que no contamos, como ser las horas consumidas por cada persona en determinadas actividades se decide tomar un período intermedio de cuatro semanas para llevar a cabo una encuesta diaria donde nos darían a conocer como se distribuye su tiempo de trabajo y relacionando las actividades realizadas a clientes específicos. Terminado ese período agrupamos los datos y lo tomamos como muestra representativa que puede ser llevada en igual proporción a un período de un año debido a que se toma un mes representativo de trabajo.

Una vez que contamos con la información se pueden proponer Trazadores a cada Elemento para posibilitar la asignación de estos a las actividades.

ELEMENTO DE COSTO	TRAZADOR PROPUESTO
PERSONAL	Horas hombre en cada actividad ponderadas por su remuneración
EDIFICIOS	Metros cuadrados de superficie total de la empresa
GASTOS GENERALES	Metros cuadrados de superficie total de la empresa
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	Destino del costo según datos contables
TRANSPORTE y VEHÍCULOS	Uso estimado
PAPELERÍA	Uso estimado
COMPUTACIÓN	Número de equipos
COMUNICACIONES	Uso estimado
VIAJES	Destino del costo según datos contables



Asignación a las actividades

3.1- PERSONAL

a – Horas del personal por departamento

Áreas:

Unidades dentro del área:

	Arte				Prod y Medios				Cuentas		Administracion		Total							
	Arte I	Arte II	Arte III	Arte IV	PYM I	PYM II			ADM I	ADM II	PERSONAS	%								
	horas	HORAS	HORAS	HORA																
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	11,00	0,08			7,00	0,08	4,00	0,07	22,25	0,24	21,16	0,29			0,76	8,42%				
Redactar	39,25	0,29			47,00	0,54									0,84	9,29%				
Diseñar (realizar bocetos)	43,00	0,32	36,50	0,66	21,50	0,35	21,00	0,24							1,58	17,53%				
Armar Originales	8,00	0,06	8,50	0,15	22,75	0,37	2,50	0,03							0,62	6,85%				
Diseñar avisos clasificados	2,25	0,02	6,00	0,11	9,25	0,15									0,28	3,08%				
Asistir y realizar seguimiento a Producción	18,75	0,14	3,00	0,05			4,00	0,05							0,24	2,67%				
Reunirse con clientes	-	-					5,50	0,09			18	0,24			0,34	3,72%				
Solicitar presupuestos	1,00	0,01					2,00	0,03	9,75	0,11					0,15	1,64%				
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	-	-	1,25	0,02			2,25	0,04	13,75	0,15	20	0,27			0,49	5,46%				
Corregir trabajos en curso	11,00	0,08			7,25	0,12	4,00	0,05							0,25	2,75%				
Negociar y atender medios											2	0,03			0,03	0,30%				
Planear estrategias											2	0,03			0,03	0,30%				
Brindar atención a proveedores											3,5	0,05			0,05	0,52%				
Organizar presentaciones a clientes											2,5	0,03			0,03	0,37%				
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores							2,25	0,04	10,50	0,11					0,15	1,69%				
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video							2,25	0,04	6,75	0,07					0,11	1,24%				
Organizar eventos							-	-	0,25	0,00					0,00	0,03%				
Hacer avisos clasificados							2,00	0,03	20,25	0,22					0,25	2,83%				
Realizar pautas de medios							14,50	0,24	5,00	0,05					0,30	3,31%				
Planificar campañas							13,00	0,22	-	-					0,22	2,43%				
Negociar y atender medios							6,00	0,10	1,00	0,01	5	0,07			0,18	1,99%				
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo							5,75	0,10	2,25	0,02				5,5	0,03	0,15	1,69%			
Realizar presupuestos													0,75	0,03	0,75	0,00	0,03	0,36%		
Facturar													7,25	0,27	17,25	0,10	0,37	4,10%		
Gestionar clientes													0,5	0,02	31,16	0,18	0,20	2,18%		
Cobranzas													0,5	0,02	4	0,02	0,04	0,46%		
Compras													0	-	2	0,01	0,01	0,13%		
Gestionar proveedores													0,5	0,02	0,75	0,00	0,02	0,26%		
Pagar a proveedores													0,25	0,01	7,33	0,04	0,05	0,57%		
Preparar licitaciones													0	-	-	-	-	0,00%		
Realizar trámites en org.públicos													2	0,07	11	0,06	0,14	1,53%		
Realizar tareas relativas a bancos													1,5	0,06	4,5	0,03	0,08	0,91%		
Controlar órdenes internas de trabajo													1	0,04	5,5	0,03	0,07	0,76%		
Liquidar y pagar sueldos													2,5	0,09	3,5	0,02	0,11	1,26%		
Confeccionar planilla de utilidad mensual													3,5	0,13	3,5	0,02	0,15	1,68%		
Realizar tareas contables generales													4,5	0,17	50,52	0,29	0,46	5,06%		
Otros de administración													2	0,07	28,5	0,16	0,24	2,63%		
Total	134,25	1	55,25	1	60,75	1	86,5	1	59,5	1	91,75	1	74,16	1	26,75	1,00	175,8	1,00	9	100%



b – Remuneraciones y distribución de salarios de Áreas de Apoyo (Recepción, Cadetería y Mantenimiento)

SALARIOS	Salario	Porción distribuida en áreas principales			TOTAL
		CADETE	RECEPCION	MANTENIM	
Arte I	3,089795918	0,029897959	0,048214286	0,07825	3,246158163
Arte II	4,595918367	0,029897959	0,048214286	0,07825	4,752280612
Arte III	1,812244898	0,029897959	0,048214286	0,07825	1,968607143
Arte IV	2,404081633	0,029897959	0,048214286	0,07825	2,560443878
PYM I	5,040816327	0,059795918	0,160714286	0,09	5,351326531
PYM II	1,844897959	0,059795918	0,160714286	0,09	2,155408163
Cuentas	8,351020408		0,321428571	0,313	8,98544898
Adm I	8,351020408	0,478367347	0,225	0,097	9,151387755
Adm II	1,844897959	0,478367347	0,225	0,097	2,645265306
Gerencia	34,5731509				34,5731509
Cadetería	1,195918367				
Recepción	1,285714286				
Mantenimiento	1				
TOTALES	75,38947743	1,195918367	1,285714286	1	75,38947743

Notas: Se toma como Base el Salario de menor valor (Área Mantenimiento=1)



c – Ponderación de horas según remuneraciones

Horas del personal ajustadas por salarios

	ARTE I	ARTE II	ARTE III	ARTE IV	PYM I	PYM II	CUENTAS	ADM I	ADM II	TOTAL	Salarios	% act
FACTOR DE AJUSTE	3,24615816	4,75228061	1,96860714	2,56044388	5,35132653	2,15540816	8,98544898	9,15138776	2,64526531		34,57	45,85%
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)											3,92	5,20%
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	0,27	-	-	0,21	0,36	0,52	2,56	-	-		3,92	5,20%
Redactar	0,95	-	-	1,39	-	-	-	-	-		2,34	3,10%
Diseñar (realizar bocetos)	1,04	3,14	0,70	0,62	-	-	-	-	-		5,50	7,29%
Armar Originales	0,19	0,73	0,74	0,07	-	-	-	-	-		1,74	2,30%
Diseñar avisos clasificados	0,05	0,52	0,30	-	-	-	-	-	-		0,87	1,15%
Asistir y realizar seguimiento a Producción	0,45	0,26	-	0,12	-	-	-	-	-		0,83	1,10%
Reunirse con clientes	-	-	-	-	0,49	-	-	2,18	-		2,68	3,55%
Solicitar presupuestos	0,02	-	-	-	0,18	0,23	-	-	-		0,43	0,57%
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	-	0,11	-	0,03	0,20	0,32	2,42	-	-		3,09	4,09%
Corregir trabajos en curso	0,27	-	0,23	0,12	-	-	-	-	-		0,62	0,82%
Negociar y atender medios	-	-	-	-	-	-	0,24	-	-		0,24	0,32%
Planear estrategias	-	-	-	-	-	-	0,24	-	-		0,24	0,32%
Brindar atención a proveedores	-	-	-	-	-	-	0,42	-	-		0,42	0,56%
Organizar presentaciones a clientes	-	-	-	-	-	-	0,30	-	-		0,30	0,40%
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	-	-	-	-	0,20	0,25	-	-	-		0,45	0,60%
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	-	-	-	-	0,20	0,16	-	-	-		0,36	0,48%
Organizar eventos	-	-	-	-	-	0,01	-	-	-		0,01	0,01%
Hacer avisos clasificados	-	-	-	-	0,18	0,48	-	-	-		0,66	0,87%
Realizar pautas de medios	-	-	-	-	1,30	0,12	-	-	-		1,42	1,89%
Planificar campañas	-	-	-	-	1,17	-	-	-	-		1,17	1,55%
Negociar y atender medios	-	-	-	-	0,54	0,02	0,61	-	-		1,17	1,55%
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	-	-	-	-	0,52	0,05	-	-	0,08		0,65	0,87%
Realizar presupuestos	-	-	-	-	-	-	-	0,26	0,01		0,27	0,36%
Facturar	-	-	-	-	-	-	-	2,48	0,26		2,74	3,63%
Gestionar clientes	-	-	-	-	-	-	-	0,17	0,47		0,64	0,85%
Cobranzas	-	-	-	-	-	-	-	0,17	0,06		0,23	0,31%
Compras	-	-	-	-	-	-	-	-	0,03		0,03	0,04%
Gestionar proveedores	-	-	-	-	-	-	-	0,17	0,01		0,18	0,24%
Pagar a proveedores	-	-	-	-	-	-	-	0,09	0,11		0,20	0,26%
Preparar licitaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	0,00%
Realizar trámites en org.públicos	-	-	-	-	-	-	-	0,68	0,17		0,85	1,13%
Realizar tareas relativas a bancos	-	-	-	-	-	-	-	0,51	0,07		0,58	0,77%
Controlar órdenes internas de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	0,34	0,08		0,42	0,56%
Liquidar y pagar sueldos	-	-	-	-	-	-	-	0,86	0,05		0,91	1,20%
Confeccionar planilla de utilidad mensual	-	-	-	-	-	-	-	1,20	0,05		1,25	1,66%
Realizar tareas contables generales	-	-	-	-	-	-	-	1,54	0,76		2,30	3,05%
Otros de administración	-	-	-	-	-	-	-	0,68	0,43		1,11	1,48%
	3,25	4,75	1,97	2,56	5,35	2,16	8,99	9,15	2,65		75,39	100%

3.2 – EDIFICIOS

a – Trazador: Metros cuadrados

	m2	%	Distrib.de A.C.	Total por área	%	Distrib.de Recepcion	
Arte	20,00	0,22	22,73	42,73	0,219	61,14	0,3127
Prod.y medios	11,50	0,13	13,07	24,57	0,126	35,16	0,1799
Cuentas	20,00	0,22	22,73	42,73	0,219	61,14	0,3127
Administracion	12,50	0,14	14,21	26,71	0,137	38,05	0,1946
Recepcion	27,50	0,30	31,26	58,76	0,301		
subtotal	91,50		104,00	195,5		195,50	1,00
áreas comunes	104,00						



b - Distribución de costos de Recepción a cada Área y costos de cada Área por Actividad

ACTIVIDADES	Dist.	Elem.de costo a área	Elem.de costo a Actividad						TOTALES	
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	0,109	107.651,51							107.651,51	
Redactar	22%	215.717,48	25,61%	78.917,51					78.917,51	
Diseñar (realizar bocetos)	0,313	92.403,91	36,23%	111.628,24					111.628,24	
Armar Originales		308.121,39	12,40%	38.200,65					38.200,65	
Diseñar avisos clasificados			5,20%	16.012,25					16.012,25	
Asistir y realizar seguimiento a Producción			7,65%	23.560,88					23.560,88	
Corregir trabajos en curso			6,61%	20.358,43					20.358,43	
Negociar y atender medios	0,109	107.651,51			2,70%	5.398,43			5.398,43	
Planear estrategias	0,313	92.522,11			2,70%	5.398,43			5.398,43	
Brindar atención a proveedores		200.173,63			4,72%	9.447,25			9.447,25	
Organizar presentaciones a clientes					3,37%	6.748,03			6.748,03	
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	13%	124.111,43			8,43%	14.943,63			14.943,63	
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	18%	53.161,06			5,95%	10.548,45			10.548,45	
Organizar eventos		177.272,49			0,17%	293,01			293,01	
Hacer avisos clasificados					14,71%	26.078,10			26.078,10	
Realizar pautas de medios					12,89%	22.854,97			22.854,97	
Planificar campañas					8,60%	15.236,64			15.236,64	
Realizar presupuestos	14%	134.376,00			0,67%	1.281,41			1.281,41	
Facturar	19%	57.416,31			10,91%	20.929,63			20.929,63	
Gestionar clientes		191.792,31			14,10%	27.046,21			27.046,21	
Cobranzas					2,00%	3.844,22			3.844,22	
Compras					0,89%	1.708,54			1.708,54	
Gestionar proveedores					0,56%	1.067,84			1.067,84	
Pagar a proveedores					3,38%	6.475,37			6.475,37	
Preparar licitaciones					9,80%	18.793,96			18.793,96	
Realizar trámites en org.públicos					5,79%	11.105,52			11.105,52	
Realizar tareas relativas a bancos					2,67%	5.125,62			5.125,62	
Controlar órdenes internas de trabajo					2,90%	5.552,76			5.552,76	
Liquidar y pagar sueldos					2,67%	5.125,62			5.125,62	
Confeccionar planilla de utilidad mensual					3,12%	5.979,89			5.979,89	
Realizar tareas contables generales					24,51%	47.001,97			47.001,97	
Otros de administración					13,59%	26.055,26			26.055,26	
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción			5,35%	16.469,74	29%	57.115,34	17,4%	30.766,30	104.351,38	
Solicitar presupuestos			0,30%	914,99		7,77%	13.771,58			14.686,57
Reunirse con clientes			0,67%	2.058,72	24%	48.585,83	3,64%	6.446,27	57.090,82	
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes					27%	53.984,26	10,58%	18.752,79	72.737,05	
Negociar y atender medios					7%	13.496,06	4,63%	8.204,35	21.700,41	
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo						5,29%	9.376,40	2,4%	4.698,49	14.074,88
985.011,33										
RECEPCION	30%	295.503,40								
Notas :		985.011,33	308.121,39	200.173,63	177.272,49	191.792,31	985.011,33			

Notas :
 Gasto en Edificios : 985.011,33
 Se distribuye el 30% asignado a Área Recepción entre las actividades principales

3.3 – Gastos Generales

ACTIVIDADES	Dist.	Elem.de costo a área	Elem.de costo a Actividad						TOTALES	
Redactar	22%	352.175,82	25,61%	128.876,13					128.876,13	
Diseñar (realizar bocetos)	31%	151.001,41	36,23%	182.294,35					182.294,35	
Armar Originales		503.177,23	12,40%	62.383,52					62.383,52	
Diseñar avisos clasificados			5,20%	26.148,78					26.148,78	
Asistir y realizar seguimiento a Producción			7,65%	38.476,06					38.476,06	
Corregir trabajos en curso			6,61%	33.246,31					33.246,31	
Negociar y atender medios	22%	352.175,82			2,70%	13.570,04			13.570,04	
Planear estrategias	31%	151.001,41			2,70%	13.570,04			13.570,04	
Brindar atención a proveedores		503.177,23			4,72%	23.747,58			23.747,58	
Organizar presentaciones a clientes					3,37%	16.962,55			16.962,55	
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	13%	202.621,70			8,43%	24.400,72			24.400,72	
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	18%	86.837,87			5,95%	17.224,04			17.224,04	
Organizar eventos		289.459,58			0,17%	478,45			478,45	
Hacer avisos clasificados					14,71%	42.581,66			42.581,66	
Realizar pautas de medios					12,89%	37.318,76			37.318,76	
Planificar campañas					8,60%	24.879,17			24.879,17	
Realizar presupuestos	14%	220.310,90			0,67%	2.086,51			2.086,51	
Facturar	19%	91.983,84			10,91%	34.079,64			34.079,64	
Gestionar clientes		312.294,74			14,10%	44.039,25			44.039,25	
Cobranzas					2,00%	6.259,53			6.259,53	
Compras					0,89%	2.782,01			2.782,01	
Gestionar proveedores					0,56%	1.738,76			1.738,76	
Pagar a proveedores					3,38%	10.543,82			10.543,82	
Preparar licitaciones					9,80%	30.602,13			30.602,13	
Realizar trámites en org.públicos					5,79%	18.083,08			18.083,08	
Realizar tareas relativas a bancos					2,67%	8.346,04			8.346,04	
Controlar órdenes internas de trabajo					2,90%	9.041,54			9.041,54	
Liquidar y pagar sueldos					2,67%	8.346,04			8.346,04	
Confeccionar planilla de utilidad mensual					3,12%	9.737,04			9.737,04	
Realizar tareas contables generales					24,51%	76.533,14			76.533,14	
Otros de administración					13,59%	42.425,68			42.425,68	
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción			5,35%	26.895,89	29%	143.571,06	17,4%	50.236,79	220.703,74	
Solicitar presupuestos			0,30%	1.494,22		7,77%	22.486,94			23.981,16
Reunirse con clientes			0,67%	3.361,99	24%	122.130,40	3,64%	10.525,80	136.018,18	
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes					27%	135.700,44	10,58%	30.620,52	166.320,96	
Negociar y atender medios					7%	33.925,11	4,63%	13.396,48	47.321,59	
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo						5,29%	15.310,26	2,4%	7.650,53	22.960,79
1.608.108,77										
RECEPCION	30%	482.432,63								
VERIF.		1.608.108,75	503.177,23	503.177,23	289.459,58	312.294,74	1.608.108,77			

Notas :
 Gastos Generales : 1.608.108,75

3.4 – Gastos de representación

50%	CUENTAS
50%	GERENCIA

3.5 – Transporte y vehículo

ACTIVIDADES	Dist.	Elem.de costo a	Elem.de costo a Actividad				TOTALES		
Redactar		-	25,61%	974,01			974,01		
Diseñar (realizar bocetos)	10%	3.802,89	36,23%	1.377,74			1.377,74		
Armar Originales		3.802,89	12,40%	471,48			471,48		
Diseñar avisos clasificados			5,20%	197,63			197,63		
Asistir y realizar seguimiento a Producción			7,65%	290,79			290,79		
Corregir trabajos en curso			6,61%	251,27			251,27		
Negociar y atender medios	33%	38.028,90			2,70%	1.025,59	1.025,59		
Planear estrategias		-			2,70%	1.025,59	1.025,59		
Brindar atención a proveedores		38.028,90			4,72%	1.794,78	1.794,78		
Organizar presentaciones a clientes					3,37%	1.281,99	1.281,99		
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores		-			8,43%	320,57	320,57		
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	10%	3.802,89			5,95%	226,29	226,29		
Organizar eventos		3.802,89			0,17%	6,29	6,29		
Hacer avisos clasificados					14,71%	559,43	559,43		
Realizar pautas de medios					12,89%	490,29	490,29		
Planificar campañas					8,60%	326,86	326,86		
Realizar presupuestos	33%	38.028,90			0,67%	466,24	466,24		
Facturar	80%	31.754,05			10,91%	7.615,17	7.615,17		
Gestionar clientes		69.782,95			14,10%	9.840,67	9.840,67		
Cobranzas					2,00%	1.398,71	1.398,71		
Compras					0,89%	621,65	621,65		
Gestionar proveedores					0,56%	388,53	388,53		
Pagar a proveedores					3,38%	2.356,04	2.356,04		
Preparar licitaciones					9,80%	6.838,11	6.838,11		
Realizar trámites en org.públicos					5,79%	4.040,70	4.040,70		
Realizar tareas relativas a bancos					2,67%	1.864,94	1.864,94		
Controlar órdenes internas de trabajo					2,90%	2.020,35	2.020,35		
Liquidar y pagar sueldos					2,67%	1.864,94	1.864,94		
Confeccionar planilla de utilidad mensual					3,12%	2.175,76	2.175,76		
Realizar tareas contables generales					24,51%	17.101,50	17.101,50		
Otros de administración					13,59%	9.480,11	9.480,11		
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción			5,35%	203,27	29%	10.850,75	17,4%	660,01	11.714,03
Solicitar presupuestos			0,30%	11,29			7,77%	295,43	306,72
Reunirse con clientes			0,67%	25,41	24%	9.230,32	3,64%	138,29	9.394,01
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes					27%	10.255,91	10,58%	402,29	10.658,20
Negociar y atender medios					7%	2.563,98	4,63%	176,00	2.739,98
Seguimiento y control de órdenes internas de trabajo					5,29%	201,14	2,4%	1.709,53	1.910,67
CADETERIA	33%	38.028,90						1.709,53	
			115.417,64	3.802,89	38.028,90	3.802,89	69.782,95	115.417,64	

Notas :

Gasto en Vehículos y Transporte : 115.417,64

Se distribuye el 33% asignado a Área Cadetería entre las actividades principales

3.6 – Papelería

ACTIVIDADES	Dist	Elem.de costo a		Elem.de costo a Actividad				TOTALES
Redactar	30%	14.277,46	25,61%	3.656,81				3.656,81
Diseñar (realizar bocetos)			36,23%	5.172,53				5.172,53
Armar Originales		14.277,46	12,40%	1.770,11				1.770,11
Diseñar avisos clasificados			5,20%	741,96				741,96
Asistir y realizar seguimiento a Producción			7,65%	1.091,74				1.091,74
Corregir trabajos en curso			6,61%	943,35				943,35
Negociar y atender medios	15%	7.138,73			2,70%	192,52		192,52
Planear estrategias					2,70%	192,52		192,52
Brindar atención a proveedores		7.138,73			4,72%	336,91		336,91
Organizar presentaciones a clientes					3,37%	240,65		240,65
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	25%	11.897,88			8,43%	1.002,96		1.002,96
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video					5,95%	707,97		707,97
Organizar eventos		11.897,88			0,17%	19,67		19,67
Hacer avisos clasificados					14,71%	1.750,27		1.750,27
Realizar pautas de medios					12,89%	1.533,94		1.533,94
Planificar campañas					8,60%	1.022,63		1.022,63
Realizar presupuestos	30%	14.277,46					0,67%	95,39
Facturar							10,91%	1.558,05
Gestionar clientes		14.277,46					14,10%	2.013,38
Cobranzas							2,00%	286,17
Compras							0,89%	127,19
Gestionar proveedores							0,56%	79,49
Pagar a proveedores							3,38%	482,04
Preparar licitaciones							9,80%	1.399,06
Realizar trámites en org.públicos							5,79%	826,72
Realizar tareas relativas a bancos							2,67%	381,56
Controlar órdenes internas de trabajo							2,90%	413,36
Liquidar y pagar sueldos							2,67%	381,56
Confeccionar planilla de utilidad mensual							3,12%	445,16
Realizar tareas contables generales							24,51%	3.498,93
Otros de administración							13,59%	1.939,61
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción			5,35%	763,16	29%	2.036,89	17,4%	2.064,92
Solicitar presupuestos			0,30%	42,40			7,77%	924,30
Reunirse con clientes			0,67%	95,40	24%	1.732,70	3,64%	432,65
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes					27%	1.925,22	10,58%	1.258,62
Negociar y atender medios					7%	481,31	4,63%	550,65
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo							5,29%	629,31
		47.591,52		14.277,46		7.138,73		11.897,88
								14.277,46
								47.591,52

Notas :
Gasto en Papelería : 47.591,52

3.7 – Computación

ACTIVIDADES	Dist.	Elem.de costo a á	Elem.de costo a Actividad						TOTALES	
Redactar	33%	6.795,76	25,61%	1.849,35					1.849,35	
Diseñar (realizar bocetos)		424,73	36,23%	2.615,89					2.615,89	
Armar Originales		7.220,50	12,40%	895,19					895,19	
Diseñar avisos clasificados			5,20%	375,23					375,23	
Asistir y realizar seguimiento a Producción			7,65%	552,12					552,12	
Corregir trabajos en curso			6,61%	477,08					477,08	
Negociar y atender medios	8%	1.698,94			2,70%	57,27			57,27	
Planear estrategias	25%	424,73			2,70%	57,27			57,27	
Brindar atención a proveedores		2.123,67			4,72%	100,23			100,23	
Organizar presentaciones a clientes					3,37%	71,59			71,59	
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	17%	3.397,87			8,43%	336,56			336,56	
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	0%	594,63			5,95%	237,57			237,57	
Organizar eventos		3.992,50			0,17%	6,60			6,60	
Hacer avisos clasificados					14,71%	587,33			587,33	
Realizar pautas de medios					12,89%	514,74			514,74	
Planificar campañas					8,60%	343,16			343,16	
Realizar presupuestos	25%	5.096,83			0,67%	47,11			47,11	
Facturar	0%	1.953,78			10,91%	769,41			769,41	
Gestionar clientes		7.050,60			14,10%	994,26			994,26	
Cobranzas					2,00%	141,32			141,32	
Compras					0,89%	62,81			62,81	
Gestionar proveedores					0,56%	39,26			39,26	
Pagar a proveedores					3,38%	238,05			238,05	
Preparar licitaciones					9,80%	690,90			690,90	
Realizar trámites en org.públicos					5,79%	408,26			408,26	
Realizar tareas relativas a bancos					2,67%	188,43			188,43	
Controlar órdenes internas de trabajo					2,90%	204,13			204,13	
Liquidar y pagar sueldos					2,67%	188,43			188,43	
Confeccionar planilla de utilidad mensual					3,12%	219,83			219,83	
Realizar tareas contables generales					24,51%	1.727,87			1.727,87	
Otros de administración					13,59%	957,83			957,83	
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción			5,35%	385,95	29%	605,94	17,4%	692,91	1.684,81	
Solicitar presupuestos			0,30%	21,44		7,77%	310,16		331,60	
Reunirse con clientes			0,67%	48,24	24%	515,45	3,64%	145,18	708,88	
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes					27%	572,73	10,58%	422,35	995,07	
Negociar y atender medios					7%	143,18	4,63%	184,78	327,96	
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo					5,29%	211,17	2,4%	172,72	383,90	
		20.387,27								
CADETERIA	8%	1.698,94								
RECEPCION	8%	1.698,94								
		20.387,31		7.220,50		2.123,67		3.992,50	7.050,60	20.387,27

Notas :

Gasto en Computación : 20.387,31

Se distribuye el 8% asignado a cada una de las Áreas Recepción y Cadetería entre las actividades principales



3.10 – RESUMEN DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

Gastos de Funcionamiento	GTOS.GRALES	GTOS DE REPR.	TRANSPORTE	PAPELERIA	COMPUTACION	COMUNICACIONES	VIAJES	TOTAL
Redactar	128.876,13		974,01	3.656,81	1.849,35	10.378,66	-	145.734,96
Diseñar (realizar bocetos)	182.294,35		1.377,74	5.172,53	2.615,89	14.680,53	-	206.141,04
Armar Originales	62.383,52		471,48	1.770,11	895,19	5.023,87	-	70.544,17
Diseñar avisos clasificados	26.148,78		197,63	741,96	375,23	2.105,81	-	29.569,41
Asistir y realizar seguimiento a Producción	38.476,06		290,79	1.091,74	552,12	3.098,56	-	43.509,28
Corregir trabajos en curso	33.246,31		251,27	943,35	477,08	2.677,39	-	37.595,39
Negociar	13.570,04		1.025,59	192,52	57,27	1.821,37	5.957,48	22.624,28
Planear estrategias	13.570,04		1.025,59	192,52	57,27	1.821,37	5.957,48	22.624,28
Brindar atención a proveedores	23.747,58		1.794,78	336,91	100,23	3.187,40	10.425,60	39.592,50
Organizar presentaciones a clientes	16.962,55		1.281,99	240,65	71,59	2.276,72	7.446,85	28.280,36
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	24.400,72		320,57	1.002,96	336,56	5.693,16	-	31.753,98
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	17.224,04		226,29	707,97	237,57	4.018,70	-	22.414,57
Organizar eventos	478,45	28.769,48	6,29	19,67	6,60	111,63	-	29.392,11
Hacer avisos clasificados	42.581,66		559,43	1.750,27	587,33	9.935,12	-	55.413,80
Realizar pautas de medios	37.318,76		490,29	1.533,94	514,74	8.707,18	-	48.564,90
Planificar campañas	24.879,17		326,86	1.022,63	343,16	5.804,79	-	32.376,60
Realizar presupuestos	2.086,51		466,24	95,39	47,11	631,72	-	3.326,96
Facturar	34.079,64		7.615,17	1.558,05	769,41	10.318,03	-	54.340,31
Gestionar clientes	44.039,25		9.840,67	2.013,38	994,26	13.333,42	-	70.220,98
Cobranzas	6.259,53		1.398,71	286,17	141,32	1.895,15	-	9.980,87
Compras	2.782,01		621,65	127,19	62,81	842,29	-	4.435,94
Gestionar proveedores	1.738,76		388,53	79,49	39,26	526,43	-	2.772,46
Pagar a proveedores	10.543,82		2.356,04	482,04	238,05	3.192,27	-	16.812,23
Preparar licitaciones	30.602,13		6.838,11	1.399,06	690,90	9.265,17	-	48.795,38
Realizar trámites en org.públicos	18.083,08		4.040,70	826,72	408,26	5.474,87	-	28.833,63
Realizar tareas relativas a bancos	8.346,04		1.864,94	381,56	188,43	2.526,86	-	13.307,83
Controlar órdenes internas de trabajo	9.041,54		2.020,35	413,36	204,13	2.737,44	-	14.416,82
Liquidar y pagar sueldos	8.346,04		1.864,94	381,56	188,43	2.526,86	-	13.307,83
Confeccionar planilla de utilidad mensual	9.737,04		2.175,76	445,16	219,83	2.948,01	-	15.525,80
Realizar tareas contables generales	76.533,14		17.101,50	3.498,93	1.727,87	23.171,35	-	122.032,80
Otros de administración	42.425,68		9.480,11	1.939,61	957,83	12.844,90	-	67.648,14
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	220.703,74		11.714,03	4.864,97	1.684,81	33.157,30	63.030,17	335.155,02
Solicitar presupuestos	23.981,16		306,72	966,70	331,60	5.366,97	-	30.953,15
Reunirse con clientes	136.018,18		9.394,01	2.260,75	708,88	19.118,97	53.617,35	221.118,14
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	166.320,96		10.658,20	3.183,84	995,07	25.358,08	59.574,83	266.090,97
Negociar y atender medios	47.321,59		2.739,98	1.031,95	327,96	7.679,09	14.893,71	73.994,27
Seguimiento y control de órdenes internas de trabajo	22.960,79		1.910,67	979,08	383,90	5.888,47	-	32.172,91
	1.608.108,77	28.769,48	115.417,64	47.591,52	20.387,27	270.145,91	220.903,47	2.311.324,05



3.11 – RESUMEN DE COSTOS POR ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	PERSONAL	EDIFICIOS	FUNCIONAMIENTO	TOTAL
Asesorar en lineamientos estratégicos (gerencia)	0,46	2.818.868,85	107651,5115	2.926.520,36
Participar de reuniones entre Arte, Cuentas, Medios y Producción	5,199%	319.566,06	104.351,38	335.155,02
Redactar	3,104%	190.811,70	78.917,51	145.734,96
Diseñar (realizar bocetos)	7,292%	448.236,17	111.628,24	206.141,04
Armar Originales	2,302%	141.523,83	38.200,65	70.544,17
Diseñar avisos clasificados	1,154%	70.953,39	16.012,25	29.569,41
Asistir y realizar seguimiento a Producción	1,101%	67.657,98	23.560,88	43.509,28
Reunirse con clientes	3,549%	218.150,51	57.090,82	221.118,14
Solicitar presupuestos	0,574%	35.312,58	14.686,57	30.953,15
Contactar vía telefónica o e-mail a clientes	4,093%	251.592,47	72.737,05	266.090,97
Corregir trabajos en curso	0,821%	50.495,15	20.358,43	37.595,39
Negociar	0,321%	19.757,68	5.398,43	22.624,28
Planear estrategias	0,321%	19.757,68	5.398,43	22.624,28
Brindar atención a proveedores	0,563%	34.575,94	9.447,25	39.592,50
Organizar presentaciones a clientes	0,402%	24.697,10	6.748,03	28.280,36
Contactar vía telefónica o e-mail proveedores	0,596%	36.610,90	14.943,63	31.753,98
Coordinar y realizar producción con productoras de audio y video	0,479%	29.428,15	10.548,45	22.414,57
Organizar eventos	0,008%	478,85	293,01	29.392,11
Hacer avisos clasificados	0,870%	53.452,80	26.078,10	55.413,80
Realizar pautas de medios	1,886%	115.905,18	22.854,97	48.564,90
Planificar campañas	1,551%	95.328,72	15.236,64	32.376,60
Negociar y atender medios	1,551%	95.307,47	14.074,88	73.994,27
Seguimiento y control de ordenes internas de trabajo	0,866%	53.223,40	21.700,41	32.122,91
Realizar presupuestos	0,355%	21.840,27	1.281,41	3.326,96
Facturar	3,634%	223.393,77	20.929,63	54.340,31
Gestionar clientes	0,849%	52.183,51	27.046,21	70.220,98
Cobranzas	0,307%	18.855,08	3.844,22	9.980,87
Compras	0,040%	2.454,23	1.708,54	4.435,94
Gestionar proveedores	0,242%	14.866,96	1.067,84	2.772,46
Pagar a proveedores	0,260%	15.968,06	6.475,37	16.812,23
Preparar licitaciones	0,000%	-	18.793,96	48.795,38
Realizar trámites en org. públicos	1,127%	69.284,75	11.105,52	28.833,63
Realizar tareas relativas a bancos	0,771%	47.361,89	5.125,62	13.307,83
Controlar órdenes internas de trabajo	0,564%	34.642,38	5.552,76	14.416,82
Liquidar y pagar sueldos	1,204%	74.028,02	5.125,62	13.307,83
Confeccionar planilla de utilidad mensual	1,658%	101.921,27	5.979,89	15.525,80
Realizar tareas contables generales	3,051%	187.513,44	47.001,97	122.032,80
Otros de administración	1,477%	90.759,26	26.055,26	67.648,14
	100,000%	6.146.765,45	985.011,33	2.311.324,05
				9.443.100,84



ANEXO 2

La Industria Publicitaria y su impacto en la economía uruguaya Informe 2011



Universo y tamaños efectivos de muestra:

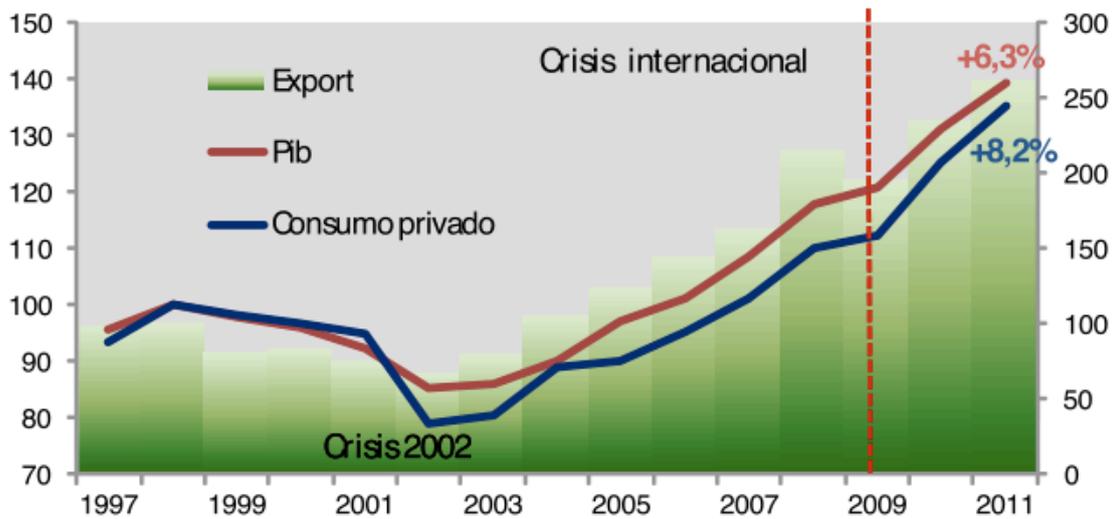
Sector	Universo	Tamaño efectivo 2011	Fracción de muestreo efectiva
Agencias	84	25	0.30
Centrales de Medios	15	6	0.40
Marketing/BTL	48	4	0.08

Fuente: Encuesta **cinve**-AUDAP





A pesar de la crisis internacional las perspectivas sobre la actividad económica continúan siendo **positivas...**



Fuente: BCU, proyecciones de **cinve**

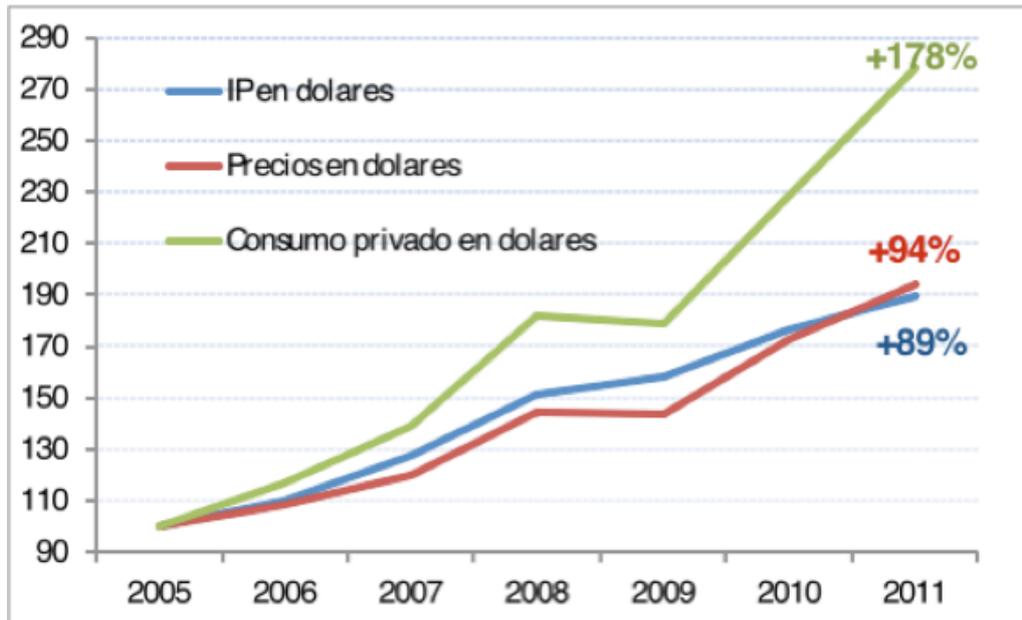


..... no obstante la **Inversión Publicitaria** ha mostrado un **retroceso real** en los últimos dos años

Inversión publicitaria (IP)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Millones de dólares	131	145	168	199	208	232	249
% del PIB	0.8%	0.7%	0.7%	0.6%	0.7%	0.6%	0.5%
% del Consumo	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.7%	0.6%
Dólares per cápita	40	44	51	60	62	69	74
Variación en dólares (%)	---	10%	16%	18%	5%	12%	7%
Variación en términos reales	---	2%	5%	-2%	5%	-7%	-5%

Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta **cinve**-AUDAP, IBOPE, Equipos Mori, INE y BCU

Inversión Publicitaria, Consumo y Precios **En 2011:**



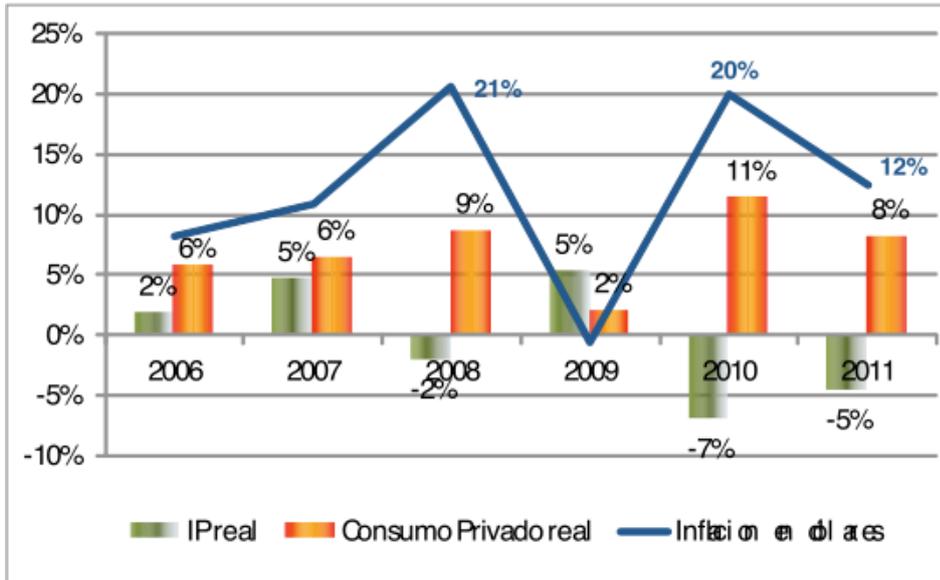
La inflación en dólares se estima en **12,3%**

La IP en dólares crecería **7%**

El consumo privado en dólares aumentaría **22%**

Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP; IBOPE, Equipos Mori, INE y BCU

Inversión Publicitaria, Consumo y Precios

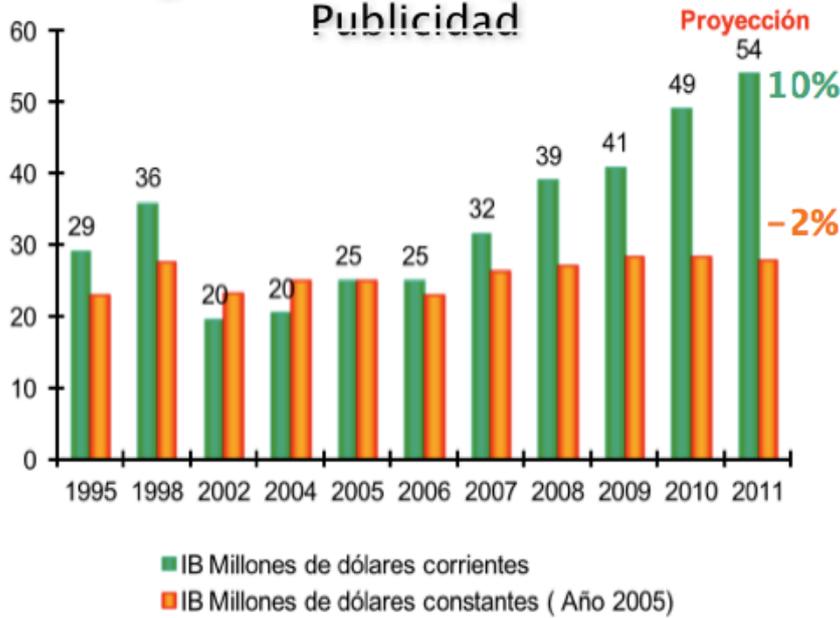


El rezago de la IP respecto al consumo se constata en todos los años excepto en 2009

Rezago es importante en años de alta inflación en dólares, cuando se verifican caídas reales de la IP

Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP; IBOPE, Equipos Mori, INE y BCU

Ingreso Bruto de Agencias de Publicidad



El IB en dólares aumenta, pero **menos que la inflación en dólares de la economía**

La caída de 2% refleja un descenso de los **ingresos** en términos de poder compra.

Pero, ¿refleja una caída de la actividad?

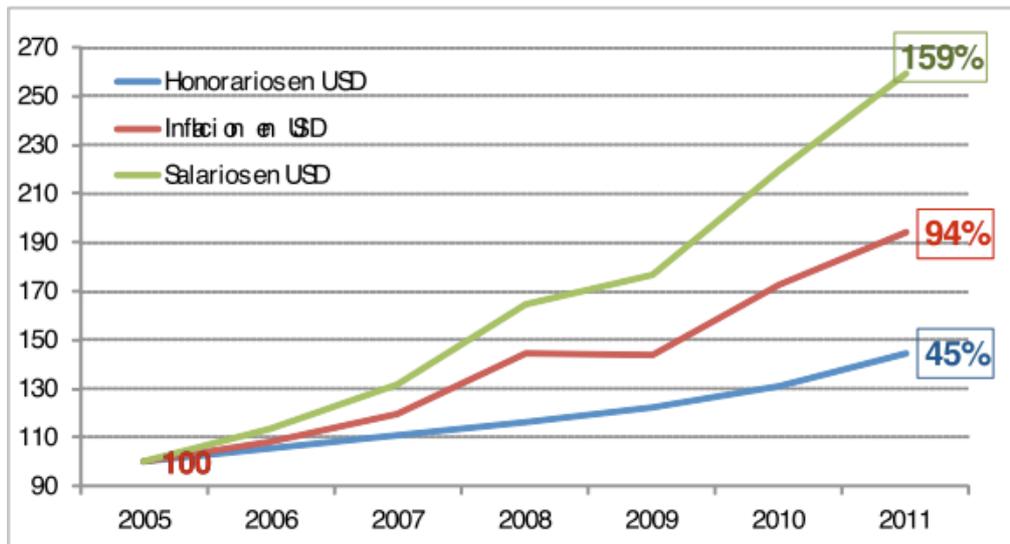
Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP, INE y BCU



cinve consultora

asociación uruguaya de agencias de publicidad

... para responder esa pregunta debemos observar **la evolución de los honorarios por los servicios prestados**

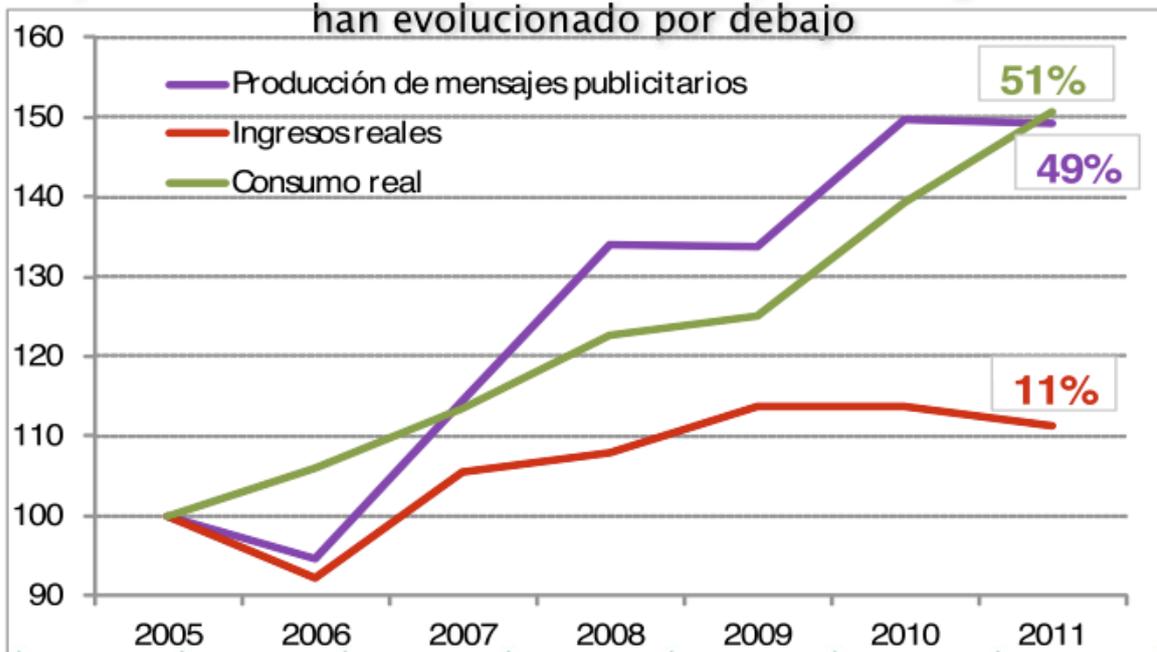


Los honorarios de las agencias han evolucionado por debajo de la inflación en dólares, y muy por debajo de los salarios en dólares

Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP, INE y BCU



La **producción de mensajes publicitarios** de las agencias ha acompañado la evolución del consumo....pero **los ingresos reales** han evolucionado por debajo



Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP INE y BCU

¿De qué depende la **rentabilidad bruta**?

1. De los **precios relativos**: ¿cómo han evolucionado los **honorarios por los servicios prestados** en relación con los precios de los principales insumos? Como las agencias, en forma similar a los servicios en general, son intensivas en trabajo (**salarios representan en torno a 70% de costos totales**), interesa comparar los honorarios relativos a los **salarios**. El indicador de precios relativos aproxima a la **rentabilidad unitaria bruta**

2. De la **productividad** física: ¿cómo ha evolucionado la actividad o las **producción de mensajes publicitarios** en relación al **empleo**?



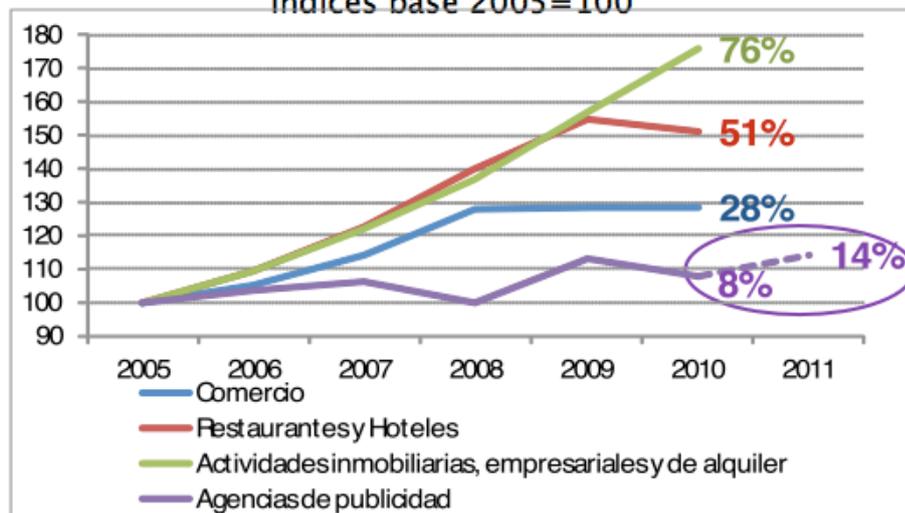
asociación uruguaya de agencias de publicidad

cinve consultora

honorarios en pesos de las agencias han evolucionado muy por del de los precios de venta de otros sectores de comercio y servicios

Precios de venta por sector de actividad, y honorarios de agencias de publicidad

Índices base 2005=100



Fuente: Estimaciones de **cinve** en base a: Encuesta cinve-AUDAP, BCU e INE