



9-9-2022

TFI

ESTRATEGIAS PARA LA TOMA DE DECISIONES
GERENCIALES - ESTUDIO DE CASO: EMPRESA
PUBLICIDAD SARMIENTO S. A.

Profesora a cargo: María Eugenia Puccio

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera Lic. en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD FASTA

Walter Constante

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es describir y analizar la información con la cual trabaja la empresa Publicidad Sarmiento, el aporte que esta información le da a la compañía para la toma de decisiones, los procesos por los cuales se obtiene la misma, y el uso que hacen de esta los distintos departamentos que constituyen la organización.

En primer término, se parte de la situación actual respecto de los informes que se generan, la evolución que los mismos han tenido, y la crítica con respecto a los resultados que se obtienen a partir de su análisis.

Continuamente, las personas deben elegir, entre varias opciones, aquella que consideran más conveniente. Es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado importantes, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. Es posible trasladar este planteamiento general al ámbito de la empresa. La toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas; así los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, se les denomina con frecuencia "los que toman las decisiones". Como tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La información es la materia prima, el *input* de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión, se obtiene como *output* la acción a ejecutar.

En base a la investigación llevada a cabo, se busca encontrar un esquema de informes que posibilite a la compañía asegurar que cuenta con la cantidad y la calidad de información necesaria para que sus responsables tomen las decisiones que les requiere el cargo.

Se ha concluido que, con el esquema actual, la información suministrada no es la suficiente, por lo que desarrollan sistemas de información complementarios.



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 1 |
| Introducción..... | 4 |
| Presentación de Publicidad Sarmiento S. A..... | 6 |
| Problema..... | 11 |
| Objetivos..... | 13 |
| Objetivo general..... | 13 |
| Objetivos particulares..... | 13 |
| Marco teórico..... | 14 |
| Marco conceptual..... | 14 |
| Análisis PESTEL..... | 16 |
| Análisis FODA..... | 20 |
| Trabajo de campo..... | 21 |
| Información de gestión..... | 21 |
| Información requerida por la Gerencia Comercial..... | 22 |
| Indicadores..... | 24 |
| El papel de los indicadores en la gestión de las organizaciones..... | 24 |
| Metodología para diseñar Indicadores de Gestión..... | 25 |
| Control de Gestión. Informe de Locaciones..... | 26 |
| Informes de Gestión actuales en Publicidad Sarmiento..... | 27 |
| Entrevistas - Necesidades de las Gerencias..... | 31 |
| Algunas conclusiones preliminares respecto de la problemática..... | 32 |
| Plan de acción..... | 34 |
| Tablero de Control..... | 34 |
| Diseño de un Tablero de Control..... | 34 |
| Nuestros Tableros de Control..... | 35 |
| Acciones correctivas..... | 46 |
| Flujo Proyectado para Decisiones..... | 48 |
| Estados de Resultados Proyectados..... | 52 |
| Aplicación de las herramientas..... | 54 |
| Capacitación..... | 54 |



| | |
|---------------------|----|
| Implementación..... | 55 |
| Presupuesto..... | 55 |
| Comunicación..... | 55 |
| Evaluación..... | 56 |
| Conclusiones..... | 57 |
| Bibliografía..... | 59 |

PALABRAS CLAVES

- Decisiones
- Información
- Estrategia
- Gerenciales
- Gestión

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a la Toma de Decisiones Gerenciales, que consiste básicamente en elegir el mejor camino para el logro de objetivos, de una cantidad determinada de posibilidades.

Los gerentes (tomadores de decisiones) determinan las reglas, los modelos y los métodos a utilizar en este proceso. Una adecuada toma de decisiones dentro de una organización resulta trascendental, pues esto puede llevarla al éxito, además de la creación de nuevas ventajas competitivas y un alto nivel de bienestar.

Es por ello que con este trabajo se busca llevar adelante una investigación relacionada con los Informes de Gestión que se están desarrollando en el presente en la empresa Publicidad Sarmiento S. A.

Partiendo desde la situación actual, en la cual la empresa presenta diferentes carencias en cuanto al desarrollo de la información, el interés de este trabajo es hallar caminos alternativos para lograr obtener informes que permitan a la compañía contar con información confiable y completa, y en tiempos reales.

Para ello se utilizarán distintas herramientas que hacen referencia a la recopilación de datos, el análisis de estos, y la siguiente transformación de los mismos en información relevante para la toma de decisiones gerenciales.

Al hacer un primer acercamiento a la compañía, la misma presenta serios problemas en el tratamiento de los datos, falta de recursos destinados a la elaboración de la información, carencia de comprensión de la escasa información presentada y una toma de decisiones basada más en los instintos de sus directores que en datos reales.

El siglo XXI ha sido denominado como el momento de la Tecnología de la Información, alcanzando niveles de desarrollo muy elevados.

La Gestión de la Información ocupa, cada vez más, un espacio mayor en la economía de los países a escala mundial. Existiendo de esta manera una estrecha relación entre la Gestión de la Información y el conocimiento y la calidad del quehacer en una organización.

Se conoce como "gestión" al conjunto de actividades coordinadas para dirigir una organización. En el ámbito organizacional, la Gestión de la Información comprende todas las actividades que se relacionan con la obtención de información sólida, viable, confiable y actualizada, que determina el proceso de toma de decisiones en una organización.

A partir de estas definiciones es que Publicidad Sarmiento requiere de cambios estructurales en el uso y la generación de la información, que, de no llevarlos adelante, seguirán los directores piloteando la nave a ciegas.

El riesgo y la incertidumbre, así como la sobrecarga informativa, están relacionados con la cantidad y la calidad de la información que se usa en el proceso. En este sentido, es determinante la información que se busca y se analiza en los procesos de decisión, a lo que se suma la variedad, el acceso y la interpretación de las fuentes de información estratégicas internas y externas. Todo esto permite afirmar que una correcta toma de decisiones requiere de información simple, oportuna, confiable, íntegra, completa, veraz, auténtica, verificable y accesible. Estas cualidades constituyen un reto para los decisores que asumen roles de búsqueda/monitoreo, recuperación, procesamiento y análisis.

Estas particularidades conducen a la siguiente afirmación: en los procesos de decisión organizacionales se pueden percibir problemáticas relacionadas con la percepción del problema, la interpretación que realizan los decisores, la información disponible, su uso y manejo, y las condiciones institucionales que pueden favorecer o entorpecer el proceso de decisión.

Esta clase de ventajas, en un mercado tan competitivo y globalizado como el actual, son lujos que una empresa no se puede dar, que la terminaran marginando del mercado en el que participa.

Las herramientas que se utilizan para el diagnóstico que se efectúa en los párrafos anteriores y que nos van a ayudar a entender todo aquello que rodea este tema son: análisis FODA, análisis PESTEL, entrevistas, desarrollo de indicadores, etc.

En síntesis, con este trabajo de investigación se busca generar Informes de Gestión que faciliten la tarea de los gerentes en lo referente a la toma de decisiones.

El plan sobre el cual se va a desarrollar el trabajo está basado en las siguientes tareas:

- ✓ Determinar los puntos concretos que considera de mayor relevancia la Gerencia para la toma de decisiones.
- ✓ Desarrollar informes que respondan a los puntos marcados en el apartado anterior.
- ✓ Capacitar al equipo comercial y de operaciones en la lectura de estos informes.
- ✓ Controlar que se tomen decisiones de cambio que respondan a los puntos planteados como críticos.
- ✓ Medir costos y beneficios de las medidas de cambio planteadas.

Presentación de Publicidad Sarmiento S. A.

Publicidad Sarmiento S. A. es una empresa de origen mendocino y con operatoria en todo el territorio de la República Argentina, que fue fundada en el año 1950.



Es la empresa líder en la industria publicitaria OOH (Out of Home) de Argentina y se desarrolla en dos áreas de negocio: la comercialización de espacios publicitarios y la producción de proyectos especiales.

En lo referido a su estrategia, construye relaciones entre marcas y audiencias en vía pública, produciendo interacciones a través de experiencias memorables y ejecuciones creativas de alto impacto.

El origen de la empresa surge a partir de la impronta de un empleado de la Municipalidad de Mendoza, que ante la suciedad que se generaba en la ciudad debido a los espectáculos que se promocionaban pegándose afiches en las paredes, se le ocurrió la idea de ordenar esa actividad, con un espíritu no comercial, sino más bien movido por sus ganas de cuidar su ciudad.

La solución encontrada radicaba en colocar marcos de madera pintados sobre los paredones donde se producían las pegatinas, y así que el descontrol de los afiches, se pudiera contener.

Esta tarea fue llevada a cabo personalmente por Orlando Terranova, fundador de Publicidad Sarmiento, y a medida que la ejecutaba, fue percibiendo que la idea era bien recibida por vecinos y por aquellos que también pegaban las publicidades, llegándole a consultar qué costo tenía poner los papeles dentro de esos rectángulos formados por los marcos de madera.

A partir de allí fue que tomó conciencia de que, sin quererlo, directamente estaba creando una industria. Sus pasos siguientes fue darle forma al proyecto, renunciar a su trabajo en la Municipalidad, y fundar esta compañía.

Con el correr de los años, la impronta de un emprendedor como Orlando Terranova, lo llevó a transformarse en la empresa de publicidad en vía pública líder del mercado cuyano, para que en la década de 1980 se lanzara al mayor desafío hasta ese momento: la conquista del mercado de la ciudad de Buenos Aires.

La forma de realizarlo debía ser contundente, para que no quedaran dudas de que el destino de Publicidad Sarmiento era convertirse en la empresa del rubro número uno del país.

Antes de lanzarse, decidió recorrer las principales metrópolis del mundo para poder tomar de ellas los elementos que formaban parte de la oferta de cartelera, y fue así que llegó a lo que se conoce como “mobiliario urbano”.

El mobiliario urbano básicamente se refiere a elementos de publicidad que se encuentran en espacios públicos. Para ese entonces, en Argentina solo se comercializaban espacios privados, en los que la empresa de publicidad le pagaba un alquiler al privado para instalar y comercializar los diferentes carteles.

En este caso en particular, la relación sería empresario-Estado, y el elemento a comercializar debía, también, brindar un servicio al ciudadano, en forma directa, como puede ser un refugio de colectivo, o en forma indirecta, con el cual el Estado logra financiar a partir del canon que la empresa paga por instalar un elemento de publicidad en la vía pública.

Es sobre este último tipo de elemento donde Publicidad Sarmiento se abre hacia un camino de éxito y dominio del mercado. Se instalan las pantallas transiluminadas, elementos con exhibición las veinticuatro horas, debido a su luminosidad, brindada por la instalación de cuatro tubos fluorescentes dentro del cartel, con orientación hacia dos sentidos, y con un diseño armonioso y que acompañaba la arquitectura de la ciudad.

Estos elementos generaron una diferenciación por la cual los clientes estaban dispuestos a pagar un precio que, hasta ese momento, no existía elemento que lo generara.

La facturación de la compañía tomó un alza en niveles fuera de lo normal que se daban hasta ese momento, y con un contrato con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que la ponía en una posición de exclusividad respecto de estos elementos publicitarios, que generó un crecimiento exponencial.

El paso siguiente, a partir de las facilidades de financiación de proyectos que generaba aquel flujo, era el de convertirse en líder en Argentina. Fue así entonces que avanzó sobre las ciudades más importantes del país: Rosario, Córdoba, Mar del Plata y Tucumán.

Ya a partir de esta última década, la situación del mercado cambió. No hay fuertes barreras de ingresos, y es muy informal, permitiendo que muchos jugadores ingresen al mismo compitiendo con herramientas que están por fuera de la legalidad, como comercializar elementos no habilitados o no pagar los gravámenes que los mismos acarrear.

A pesar de ello, Publicidad Sarmiento, sigue estando entre las tres principales empresas de publicidad en vía pública, compartiendo el contrato de mobiliario urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con otras dos empresas, que junto con Sarmiento fueron licitadas en el año 2013.

Hoy Sarmiento dispone de una variada oferta multisoporte y una cobertura a nivel nacional e internacional. Desarrolla mobiliario urbano para las principales ciudades del país y Latinoamérica, buscando la integración y armonía con el entorno, y brindando un servicio a la comunidad.

Se encuentra en la vanguardia de las últimas tendencias, incorporando formatos y sistemas de comunicación nuevos en el mercado y generando desarrollos a medida.

Su principal fortaleza se encuentra en ofrecer a sus clientes ubicaciones estratégicas, que generan la exposición que necesitan marcas y anunciantes para construir su posicionamiento. Construye relaciones entre las marcas y la audiencia en vía pública, produciendo interacciones a través de experiencias memorables y ejecuciones creativas de alto impacto.

Actualmente introdujo el desarrollo de una plataforma de investigación y datos que ayuda a definir el espacio activo de cada marca. Son aquellas ubicaciones donde se encuentra la audiencia objetivo con intención de compra. Ubicar a la audiencia receptiva y colocar el mensaje adecuado dispara un llamado a la acción que dirige a los consumidores a las tiendas (Store y Mobile).

Nuestra concepción



Hoy somos líderes del segmento
PUBLICIDAD EXTERIOR.
(Via Pública)

- 60 años de trayectoria.
- 13.500 soportes OOH y DOOH.
- 4 Países (Argentina, Colombia, Ecuador, Dominicana).

Pensamiento Estratégico



Conectamos marcas con audiencias

Elementos + Ubicaciones Tecnología e Innovación

Visión





Sarmiento

ARGENTINA
COLOMBIA
ECUADOR
DOMINICANA


Presencia

Elementos comercializados

ELEMENTOS - Argentina


- Mobiliario Urbano (Pantallas/Refugios)
- Pantallas scrolling
- Metrobus
- Carpaantallas
- Puesto de diario / Flores
- Carteleras
- Vallas
- Supervallas
- Hipervallas

ELEMENTOS ARGENTINA - Mobiliario Urbano




- Vallas 4x4
- Grandes formatos (backlight / frontlight / columnas / Medianeras)
- Kioscos Digitales
- Mobiliario Urbano Digital
- Pantallas LED
- Pantallas Led de Gran formato
- Pantallas LED Indoor

ELEMENTOS ARGENTINA - Circuito Papel



ELEMENTOS ARGENTINA - Grandes formatos





PROBLEMA

Estos nuevos escenarios que aparecen, donde el mercado se transformó en *multiplayer*, hacen necesario que desde la Gerencia General se tomen decisiones fuertes, que sigan asegurando la diferenciación respecto de otros competidores.

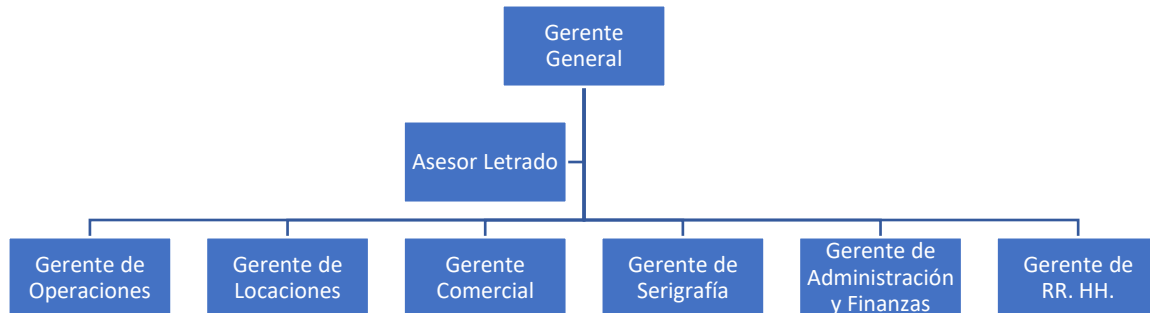
Para poder tomar este tipo de decisiones fuertes, se necesita información capaz de revelar la situación actual de la empresa en el mercado, los resultados de sus principales ratios, y los caminos a tomar en pos de lograr el objetivo de maximizar su rentabilidad. Este conjunto de información necesaria no se encuentra actualmente desarrollado en la compañía, lo que genera una gran debilidad en sus tomas de decisiones.

Adentrándonos en Publicidad Sarmiento, la composición de sus costos tiene una fuerte tendencia fija. Son los costos en RR. HH. los que más peso tienen sobre los resultados, y la posibilidad de actuar sobre ellos es mínima.

Esto hacía que, al momento de desarrollar diferentes herramientas analíticas respecto de los resultados de los diferentes negocios, el trabajo fuese muy arduo, llegándose a obtener la información fuera de tiempo, lo cual la transformaba en inútil.

Fue así que, con el objeto de brindar información valiosa en cuanto a contenido y temporalidad, que se genera lo que se denomina el **Informe de Locaciones**, que no es otra cosa que un análisis unitario por cada cartel o tipo de carteles, denominados "elementos". Para ello tuvo que comprender que solo un análisis marginal haría a la información eficiente. Definir qué aporte realiza cada elemento y grupo de elementos, y decidir sobre ello, es lo que permite apuntalar los esfuerzos.

El informe con el que se trabajaba tenía como objetivo ser presentado en las reuniones de gerentes que se desarrollaban mensualmente. Las mismas estaban compuestas por todas las gerencias de la empresa, de acuerdo con el siguiente organigrama:



Lo que surge a partir de la conformación de este primer informe, es una bienvenida a una serie de datos ordenados con los que no se contaba hasta el momento. La misma es bien recibida por la Gerencia, que comienza a confirmar suposiciones que tenía hasta al momento, al mismo tiempo que arroja resultados sorprendentes en algunos sectores.

Surge en este momento un primer desencuentro entre lo que la información buscaba lograr y lo que finalmente logra. Pasó a ser un informe de moda, al cual se le destinaba unas horas en la reunión mensual de gerentes. Donde la Gerencia General manifestaba su disgusto sobre algunos datos, y el resto de los gerentes escuchaba, como camino necesario para que la reunión terminase y luego poder continuar con sus temas.

En conclusión, no le daban la relevancia suficiente a la información que se leía. Se notaba una falta de compromiso de los presentes en la relación de sus labores con los datos arrojados. Este período duró un par de años.

Allí se notó la primera falencia del informe, que era no determinar conclusiones ni responsables de revertir las mismas. Esta conclusión llevó a la Gerencia de Locaciones a incorporar *slides* al informe con estos faltantes.

A partir de esto, las reuniones gerenciales fueron más productivas, ya que los “afectados” ahora defendían sus gestiones, hasta el punto de desacreditar en algunos casos la información.

Pero nuevamente se encontraron con una falla, en este caso en el seguimiento de las acciones a llevar adelante para que los resultados no se repitieran mes a mes. Primeramente, se consideró que el error partía desde la Gerencia General, considerando que debía exigir continuidad en la explicación o

reversión de ratios, sobre todo a la Gerencia Comercial, quien era la que más implicancia tenía en los resultados de la compañía.

En este punto fue que desde la Gerencia de Locaciones se identificó cuál era el verdadero problema. Había dos interpretaciones:

1. Para la Gerencia Comercial, los datos mostrados no eran relevantes.
2. No interpretaban correctamente los datos mostrados y su relación con ellos.

Desde este enfoque es que determinamos el problema que lleva al desarrollo del presente trabajo.

Lo que generó la compañía como una solución del primer problema (Informe de Locaciones), se transformó en un problema mayor. Existen datos, generan información, pero esta no es suficiente y no transmite lo que se requiere para la toma de decisiones que buscan torcer el barco.

Tal como se deja expresado, lo que se busca con el presente trabajo es determinar qué tipo de información se requiere, su periodicidad, contenido y conclusiones, para que la dirección de la compañía pueda llevar adelante las políticas que considere con el fin de maximizar los beneficios de Publicidad Sarmiento.

Como se verá en el correr del trabajo, no solo va a alcanzar con un detallado Informe de Locaciones, sino que el mismo deberá ser complementado con otros informes adicionales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar informes mensuales que puedan ser aplicados en la realidad objetiva del negocio, permitiendo la concientización de todas las partes involucradas y sirvan de sustento para la toma de decisiones en el área comercial en la empresa Publicidad Sarmiento S. A.

Objetivos particulares

- ✓ Relevar información de la empresa Publicidad Sarmiento S. A. en el presente ejercicio económico.
- ✓ Relevar la problemática presentada en la elaboración de los informes mensuales elevados a la Gerencia Comercial.
- ✓ Proponer cambios en el tipo de tratamiento que se le da actualmente a la información desarrollada en los informes anteriores.
- ✓ Desarrollar informes mensuales con datos útiles y prácticos para la toma de decisiones.
- ✓ Desarrollar indicadores capaces de medir los resultados de las decisiones tomadas.

Marco teórico

Este trabajo integral en Publicidad Sarmiento S. A. es exploratorio, descriptivo, no experimental.

El desarrollo de este trabajo se hará en base al relevamiento y análisis de información interna, como ventas, costos, base de datos de clientes, organigrama, etc.

Las entrevistas serán otra de las herramientas a utilizar. Las mismas se realizarán tanto en los niveles gerenciales como a los ejecutivos de cuentas, a fin de obtener una acaba impresión acerca de cuál es la información que el área comercial necesita para generar un cambio de la realidad económica de los diversos elementos que forman el objeto de Publicidad Sarmiento.

El Tablero de Control se constituye en un elemento clave a la hora de determinar la información necesaria que requiere el negocio y de esta manera acrecentar el valor del mismo.

También utilizaremos simuladores de escenarios, cálculos de razones económicas, medición de ratios de rentabilidad, etc. Estos indicadores, principalmente cuantitativos, nos van a brindar los datos necesarios que nos permitan concluir acerca de la rentabilidad o no de los distintos segmentos del negocio en la situación actual, y de los resultados obtenidos a partir de los cambios implementados.

Marco conceptual

Control de Gestión: según el Instituto de Especialistas de Control de Gestión es “un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en el que actúa”.

Gestión de la Información (Sotolongo Aguilar, G.; 1992): se vincula con la generación y la aplicación de estrategias, el establecimiento de políticas, así como con el desarrollo de una cultura organizacional y social dirigida al uso racional, efectivo y eficiente de la información en función de los objetivos y metas de las compañías en materia de desempeño y de calidad.

Decisiones Estratégicas (Mitzberg, Quinn y Voyer, 1997): en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Indicadores de Gestión: es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Tablero de Control (Ballvé, Alberto M.; 2006), define al Tablero de Control como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector”.

Inteligencia Competitiva (Tena Millán y Comai, 2003, p. 3): es una práctica empresarial creciente en el campo de la dirección estratégica, con el objetivo de obtener ventajas competitivas y de dar respuestas a cuestiones de carácter estratégico; “se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa”.

Análisis PESTEL

Esta herramienta va a permitir analizar la situación macroeconómica de la empresa de manera estratégica.

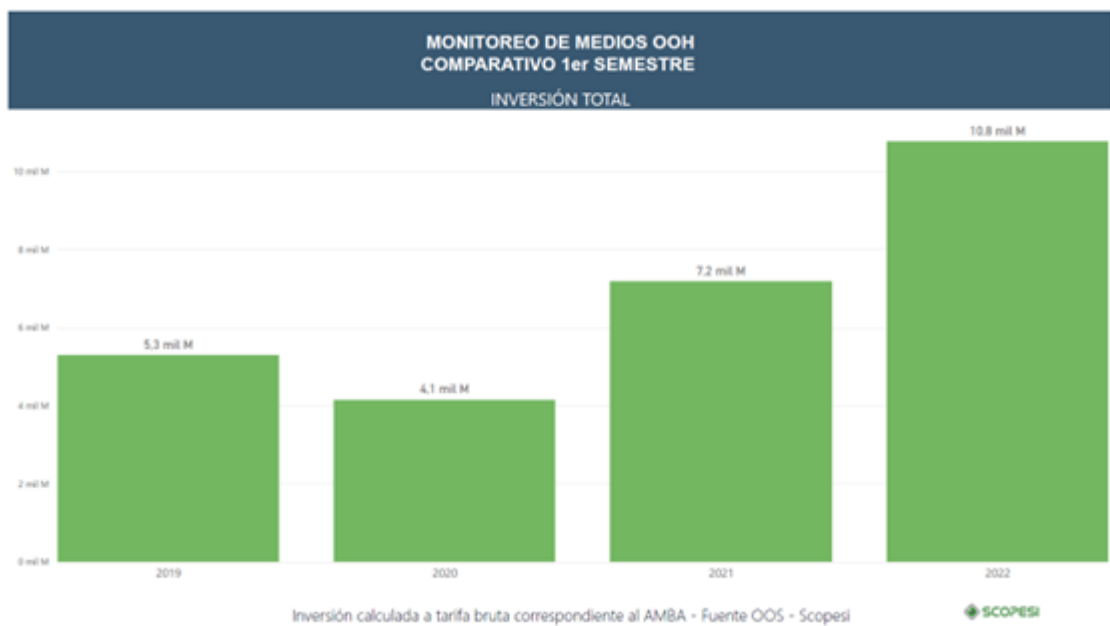
Factores

- 1) Político: en lo que se refiere a la cuestión política, la vía pública es una de las más grandes herramientas de propaganda que se ha utilizado y se utiliza actualmente. El mercado depende de la relación que lleve con los distintos estamentos de los gobiernos y de los objetivos que estos tengan respecto de la importancia de la publicidad en vía pública.

El contrato más importante de la industria es el mobiliario urbano de la ciudad de Buenos Aires, y en la última licitación salió a relucir la relación de las empresas del mercado con los diferentes sectores políticos, terminando las adjudicaciones en resoluciones judiciales. Así fue que, “la apertura de la licitación del mobiliario urbano porteño años atrás derivó en un abanico de denuncias, y en una intensa persecución judicial y mediática con la colaboración de medios del oficialismo, y afines. Luego de casi cuatro años, la Cámara Nacional de Apelaciones sobreseyó a Orlando y Eduardo Terranova y Mauricio Macri, entre otros. Los jueces concluyeron que no hubo delito. La sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional sobreseyó a los propietarios de Publicidad Sarmiento y a funcionarios de la administración de la Ciudad de Buenos Aires, incluido el jefe de gobierno Mauricio Macri, en una causa iniciada hace cuatro años por la empresa familiar del ex Secretario de Medios de la Nación Enrique Albistur, y por la firma Spinazzola S. A.” (“Todos contra todos: Terranova vs. Vila-Manzano vs. Szpolski vs. Hadad”. *Señales*. Recuperado de: seniales.blogspot.com).

- 2) Económico: el mercado publicitario de vía pública no está ajeno al contexto económico por el que atraviesa el país hace varios años, y en particular en este ciclo de pandemia, que ya ha dejado a empresas al borde del abismo.

Haciendo un análisis por fuera de la situación particular de COVID-19, este mercado viene en descenso de inversión en los últimos años, producto de la contracción económica que se da en la mayoría de los rubros que invierten en publicidad exterior.



Se desprende del cuadro que el incremento ha sido del 50% interanual, con una inflación cercana a los 70 puntos, lo que demuestra lo antedicho.

Como consecuencia de lo anterior, las empresas de vía pública se inclinan por una discusión por los clientes en torno al precio, lo que genera una amplia batalla de precios, llevando a límites no recomendables para sostener el negocio. Sobre todo, teniendo en cuenta que la rentabilidad en moneda dura no deja de caer con el correr de los años debido a la fuerte devaluación del peso argentino.

¿Por qué es posible dar esta lucha de precios? La respuesta está vinculada a la configuración que tienen los precios de los elementos. Estos no se fijan en función de un análisis de costos detallado, donde una vez obtenida la totalidad de los costos se le aplica un Mark Up determinado a fin de lograr un Margen de Rentabilidad deseado, sino que, por el contrario, los márgenes en épocas pasadas (sobre todo en la década de 1990 y 2000), fueron tan importantes, que permitió por muchos años trabajar en la baja de los precios de venta, absorbidos por una reducción de una rentabilidad extraordinaria.

En cuanto al mercado en el que se desarrolla, se debe analizar en función del tipo de contrato. En aquellos contratos privados se está frente a un mercado de competencia perfecta, las barreras de ingreso al mismo son muy bajas, los productos en su gran mayoría se han commoditizado, y en función del precio, lo que fue una estrategia en su momento, hoy ha llevado a muchas empresas a cambiar o desaparecer.

Si se analizan los contratos públicos, el mercado se transforma en oligopólico o monopolístico, depende la región del país que se esté estudiando. En este punto, las posibilidades de definir

un precio de venta mayor son más factibles. Allí los márgenes se amplían. Los niveles de inversión son mayores y el PRI (período de recupero de la inversión) es un indicador fundamental en el análisis de este tipo de contratos.

- 3) Social: la cuestión social no es algo que afecte en forma directa a las empresas de vía pública. Actualmente, lo que se puede observar es que, ante la salida de cerebros del país, en algunos casos complica la posibilidad de tomar recursos humanos con las mismas cualidades de los salientes.
- 4) Tecnológico: dentro del mismo mercado, lo que genera características diferenciadoras es la inversión en tecnología. Esto va a ser los elementos propiamente dichos, donde se distinguen principalmente los elementos digitales, hasta las aplicaciones y programas que nos permiten saber los gustos y elecciones de las personas que circulan en la vía pública.

Esto último le permite poder llegar a los clientes de las empresas de vía pública con información medible acerca de dónde se encuentran los clientes a los que quieren apuntar con sus pautas publicitarias. Esto con los elementos tradicionales es inviable.

De esta manera, las empresas de vía pública han debido comenzar desde hace algunos años con la transformación de su oferta (Gorchs, Eduardo; de Siemens. “El reto es acelerar la transformación de la organización”. *Forbes Argentina*).

- 5) Ecológico: en este sentido aparecen dos cuestiones vinculadas al mercado y a las empresas de publicidad en vía pública; por un lado, lo referido a contaminación visual, un concepto sobre el cual no existe demasiada prueba empírica, pero sobre el que se están apoyando ciertos gobiernos para llevar adelante la salida de carteles del ejido urbano.

La contaminación visual es todo aquello que **afecta o perturba la visualización** de una determinada zona o rompe la estética del paisaje (“CONTAMINACIÓN VISUAL: causas, consecuencias y soluciones”. Recuperado de: ecologiaverde.com).

Y, por otro lado, al pasar de elementos analógicos a tecnología LED, se avanza en el no uso del papel de impresión, lo cual tiene un claro impacto ecológico positivo.

- 6) Legal: sobre todo en el caso de empresas más chicas, existe una informalidad muy grande en la contratación de los elementos por parte de los clientes, en los contratos celebrados con los privados y en el control que debe llevar adelante el Estado.

Esto ha ido evolucionando, ya la informalidad no es tan grande, pero aun así sigue siendo una amenaza para las empresas más grandes, donde tienen mayores controles por parte del Estado y, por ende, la carga tributaria sobre los resultados del negocio es más negativa que las demás.

Otra cuestión legal de vital importancia surge de los códigos de publicidad que los distintos municipios sancionan. Como se vio en el caso del partido de General Pueyrredón, durante el

gobierno del contador Gustavo Pulti, una modificación tan brusca en el marco regulatorio tiene un impacto muy fuerte en la industria. Empresas tales como Clan, Vía Cart, Girola, #1, etc., abandonaron la ciudad luego de la sanción del citado código.

En función del análisis efectuado, se puede ver la importancia que tiene sobre el negocio y la estructura de la empresa, poder lograr una diferenciación respecto de sus competidores, y esta diferenciación va a estar dada en primer lugar por el uso que se haga de la información de la que se dispone.

La información se refiere a la transformación de los datos. Esos datos que abundan en la compañía pero que, hasta el momento, no se cuenta con una administración adecuada de la misma.

Lograr generar informes que en forma conjunta contemplen todas las variables y los factores que hacen al negocio permitirá a la dirección, tal como hemos dicho en apartados anteriores, tomar las decisiones correctas en correlación con el logro de los objetivos fijados.

Análisis FODA



TRABAJO DE CAMPO

Información de gestión

En primer lugar, incorporaremos ciertos conceptos teóricos que nos permitan llegar al lugar en el que queremos concluir este trabajo de campo.

Para ello se debe determinar cuál es el objetivo de la confección de los informes en general. Allí se determina que el mismo debe ser confeccionado con una orientación hacia la Inteligencia Competitiva, es decir, como un proceso anticipatorio del uso de los recursos de gestión comercial, mercado y desarrollo de capacidades y ventajas competitivas. Entonces se puede decir que un elemento clave para empezar a gestionar de manera exitosa una organización es comprender cómo se generan los resultados del negocio.

La amplitud y la diversidad de información para la toma de decisiones organizacionales es compleja para alcanzar a percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno externo, como ventajas diferenciales para la acción y sustentabilidad de la organización. Pero no por ello se debe dejar a un costado en virtud de que esta información es la que se complementa con la generada internamente por la organización, para poder hacer de uso de una verdadera herramienta de gestión.

La información a disposición de las empresas es abundante, ampliada con el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, Svarzman (2008) argumenta que las empresas de menor tamaño son “las que se enfrentan con mayores dificultades y restricciones para acceder, seleccionar e interpretar la información que resulta relevante y estratégica para sus negocios” (Instituto de Comercio Internacional, 2008, p. 60). Este es el caso de en una empresa pyme, en la cual la herramienta para acceder a información difiere si esta es interna, donde existen sistemas que proporcionan esas salidas, o externa, sobre la cual no existen mecanismos ni recursos para disponer de ella.

La Inteligencia Competitiva (IC), otro de los conceptos que deben sumar para la confección de un informe que responda a los objetivos buscados, supone constituir un sistema de información integrado, en las dimensiones de la empresa, los clientes, los competidores y el entorno organizacional, para valorar las fuerzas del mercado.

Asimismo, la IC, al gestionar y manejar estratégicamente las fuentes de información, aplica una metodología que conduce a la transformación de datos hacia conocimiento de valor estratégico para quienes toman las decisiones, por lo que el principal propósito de la IC es “añadir valor a la información y poder transmitirla” (Servicio de Vigilancia Estratégica Competitiva, 2007, p. 13). Este punto es quizás clave en este trabajo: lograr diseñar informes que logren generar información, transmitirla

correctamente, que sea entendible para el receptor y se traduzca en acciones concretas por parte de los diferentes actores.

Un concepto más amplio de IC está vinculado con el uso y el desarrollo de la Inteligencia Organizacional, como capacidad del uso de la información en los procesos organizacionales. Choo habla de tres modos de generación y uso estratégico de la información:

1. Interpretación de la información.
2. Transformación y análisis de la información.
3. Creación de conocimiento y toma decisiones.

Se observa de esta manera que existe una oportunidad de cambio, no solo en el uso de la información, sino en el requerimiento de qué tipo de información es la que va a llevar a Publicidad Sarmiento a lograr mejores resultados en sus diferentes unidades de negocio.

Para que se produzca este cambio, es necesario un aprendizaje organizacional, para el cual Peter Senge sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para el autor, en este tipo de organizaciones “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. (Senge, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización de aprendizaje*, p. 50, 1990).

Información requerida por la Gerencia Comercial

El departamento comercial debe contar con un plan de acción general y otros a corto y mediano plazo que permitan determinar los objetivos a alcanzar y el período de actuación, y establecer unos indicadores que permitan medir los beneficios.

Un plan general de *marketing* debe funcionar como una guía de actuación, e incluye un análisis de la situación de la empresa, del producto o servicio, y un análisis del mercado y de la competencia. Es por eso que debe redactarse con la ayuda de varios departamentos, y siempre con la colaboración de varios trabajadores que aportaran varios puntos de vista.

Entonces podemos afirmar que, además de la información puramente cuantitativa a la que se refiere el Informe de Locaciones, la Gerencia Comercial necesita otro tipo de información, cuantitativa y/o cualitativa, que complemente aquellos datos expresados en el informe.

Esta información referida a productos, competencia, mercado, etc., va a ser útil para poder ver en conjunto las diferentes áreas de la empresa, lograr identificar cuáles son las causas para que los diferentes indicadores no se encuentren dentro de los valores esperados.

Hasta el momento se tienen datos duros acerca del funcionamiento de una línea de producto (circuitos de carteles) o de un producto en particular (cartel unitario). No se encuentran en el informe utilizado las posibles razones de esos valores.

El completar el análisis con las variables mencionadas, nos dará cuenta de que tal vez no se logre llegar a determinados números, no en virtud de una mala gestión del sector comercial, sino porque tal vez el error se encuentre en la génesis del valor esperado.

Esto significa que si no se han estudiado correctamente las diferentes variables que influyen sobre los resultados de la empresa (precio, mercado, competencia, bienes sustitutos, etc.), puede ser factible que el porcentaje de rentabilidad esperado se haya sobreestimado.

En base a lo anteriormente expresado, a los datos expuestos en el Informe de Locaciones, deben adicionarse los siguientes puntos:

1. Competencia: en este punto se debe aportar información relacionada con la situación de los principales competidores, identificándolos en primer término para luego investigar acerca de niveles de ocupación, precios de venta, cantidad de elementos, estrategias de ventas, etc.
2. Mercado: sobre este ítem es necesario que al informe se lo acompañe con una explicación clara de las variables macro y microeconómicas que están en juego en este momento, y cómo las mismas afectan positiva o negativamente en la concreción de los objetivos.
3. Precio: una variable muy importante de estudio es el precio al cual se están comercializando los bienes. Esto puede dar una clara muestra si se encuentra la empresa en valores de mercado o, por el contrario, se encuentra por encima de lo que los clientes están dispuestos a abonar por bien o servicio. Puntualmente en este caso, donde gran parte de los bienes comercializados pertenecen a un mercado de competencia perfecta, el encontrarse por encima de los valores del mercado, se genera que la pérdida de la cantidad vendida sea superior al mayor beneficio por la elevación del precio.
4. Bienes sustitutos: en los últimos años, el desembarco de las redes sociales (*social media*), ha impactado directamente en los medios de comunicación tradicionales (radio, TV, papel y vía pública). La inversión de los anunciantes año a año ha ido creciendo en las publicidades en redes sociales, y esta inversión ha salido de la disminución de aporte en los medios tradicionales. Hasta el momento, la que menos impacto recibió es la vía pública, ya que debido a la inversión en elementos digitales y de aplicaciones tecnológicas, ha logrado complementarse con las redes, y así lograr la realización de campañas de manera conjunta. La investigación acerca de hacia dónde va dirigida la inversión publicitaria en el futuro por parte de los anunciantes es clave para definir valores esperados de rentabilidad acordes.

Hoy la mayoría de estos datos se encuentra disponible en diferentes fuentes. Por un lado, la empresa Scopesi, dedicada a la auditoría general de elementos en la vía pública, ya cuenta con un *dashboard* donde muestra información relacionada con campañas de clientes, cantidad de elementos y tipos de elementos en la vía pública, auditoría de audiencias, etc.

Por otro lado, existen revistas especializadas en el mercado de vía pública, tal como *Nielsen* o *Forbes*, entre otras. Allí podemos encontrar análisis detallados de la conformación de los presupuestos de publicidad de las empresas, y qué porcentaje de esa torta está destinado a la publicidad en vía pública.

En razón de lo expuesto, es que quienes componen el equipo comercial, deberían tener una lectura cotidiana de estos indicadores, a fin de poder contar con un conocimiento macro del mercado publicitario que permita completarlo con la información generada internamente por la empresa (Informe de Locaciones), traduciéndose esto en mejores tomas de decisiones.

Indicadores

El papel de los indicadores en la gestión de las organizaciones

Los Indicadores de Gestión han cobrado una importancia relevante en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad organizacional.

Estos indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de las organizaciones:

- Ayudan a precisar propósitos y objetivos.
- Facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel.
- Permiten tomar decisiones con base de datos y análisis.
- Aseguran el alineamiento de las personas, áreas y procesos con los objetivos organizacionales.

En lo que hace a indicadores que ayuden a precisar objetivos y propósitos, tendríamos que desarrollar uno o varios relacionados con aspectos financieros, económicos, clientes, mercado, gestión de procesos, etc.

Ahora bien, es importante destacar que para definir indicadores se requiere detallar, de manera muy específica, de qué tratan los objetivos que se buscan representar, y en este sentido se puede confirmar que la calidad de los indicadores depende de la calidad de los objetivos. La dificultad en la identificación de indicadores se produce por una escasa comprensión de los resultados y procesos organizacionales que se buscan medir.

En lo referido a indicadores que facilitan la evaluación de desempeño, la misma parte desde la comparación, en la cual se observan los resultados alcanzados versus aquellas metas que se habían fijado previo a la ejecución de las operaciones y actividades.

En este sentido, ya se ha manifestado la falta de claridad que existe desde las distintas gerencias de Publicidad Sarmiento en relación con los objetivos que se desean medir, los procesos que se quieren evaluar, etc.

Solo existe como referencia clara que se busca maximizar los beneficios, y junto con ello, poder identificar cuáles son aquellos negocios que más y menos aportan a la empresa.

Metodología para diseñar Indicadores de Gestión

El propósito de trabajar con una metodología en el diseño de indicadores es asegurar que los resultados sean significativos o relevantes para la organización, es decir que los indicadores que se usan, sirvan para alinear el desempeño hacia los objetivos de la organización.

Entre las metodologías existentes se destacan tres: el enfoque Cliente-Proveedor, el Balanced Scorecard y el modelo Malcolm Baldrige. Cada una de estas metodologías tiene sus ventajas y desventajas. Veremos cada una y, a partir de comprender cómo funcionan, decidir cuál es la más aconsejable para aplicar en este trabajo:

- a) Enfoque Cliente-Proveedor: permite administrar los comportamientos centrales a gestionar en una Gerencia, y es sumamente útil cuando se desea mejorar el alineamiento y la comunicación entre áreas de una organización. Es especialmente útil cuando el énfasis está puesto en la mejora de procedimientos operativos, buscando el mejoramiento de algo que ya se está haciendo.
- b) El Balanced Scorecard: aparece como una necesidad de medir, de manera más efectiva, el desempeño de una organización en un contexto altamente competitivo. Según Kaplan y Norton (*Using the Balances Scorecard as a Strategic Managment*), en algún momento, los indicadores financieros y económicos respondían bien a las necesidades de evaluación de desempeño de las empresas, pero esto no sucede hoy, principalmente por pasar de una etapa industrial a una etapa del conocimiento (1996, p. 75-85). Esto lo podemos ver, por ejemplo, en compañías que mantienen indicadores financieros y económicos estables, pero que pierden capacidad competitiva de manera muy acelerada.
A partir de la necesidad de indicadores no financieros a más largo plazo, surge este que estamos analizando. Estos nuevos indicadores quedaron encuadrados en las siguientes tres categorías, que se sumaban a la económica-financiera: 1) Clientes y mercados, 2) Procesos internos y 3) Aprendizaje y conocimiento.
- c) Modelo Malcolm Baldrige: es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de la excelencia. Una de las características principales cuenta con una marcada orientación a resultados. Establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar alineamiento empresarial, desarrolla un enfoque en clientes y busca la focalización en todos los procesos, áreas y actividades claves del negocio.

El Modelo Baldrige asigna fortalezas, áreas de mejora y una puntuación de resultados de la empresa sobre las consideraciones presentadas. En este sentido, si una empresa cuenta con indicadores, pero no responden a sus objetivos, no son ni relevantes ni pertinentes. Dichos indicadores no podrán ser tenidos en cuenta en la evaluación. Por el contrario, si la empresa presenta indicadores relevantes y pertinentes, sí es posible obtener fortalezas y áreas de mejora relacionadas con la existencia de tendencias y comparaciones.

De los tres modelos descriptos, el último tal vez sea el mejor para aplicar en la situación particular de Publicidad Sarmiento. Previo a ello se debe determinar qué indicadores se utilizan actualmente, cuál es el beneficio que aportan a la toma de decisiones, y definir cómo se pueden completar.

Control de Gestión. Informe de Locaciones

El Control de Gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización a través de Indicadores de Gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables. Cuando las empresas planifican un período, sea un año, un semestre o un trimestre, deben considerar cuál es el objetivo principal que desean alcanzar. Y, a partir de él, establecer objetivos específicos y estratégicos de parte de todas las áreas funcionales de la organización.

La alta competitividad existente hoy en el mundo empresarial y la cantidad de variables que debemos tener en cuenta para conocer la situación y evolución de todos los recursos de una empresa han llevado a desarrollar sistemas de gestión que den respuesta a la complejidad de la organización. Estos sistemas implican una definición de la información, interpretación de la misma e implementación de modelos preventivos que ayudan a tomar decisiones.

El Control de Gestión debe ser:

- Adaptable a las necesidades concretas de la empresa.
- Entendible, fácilmente interpretable.
- Rápido y flexible.
- Capaz de medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la organización.

Así pues, los primeros pasos consistirán en analizar el funcionamiento interno, definir los objetivos y determinar con qué recursos cuentan. Con esta información podrán identificar los indicadores que deben tener en cuenta, tanto cuantitativos como cualitativos, para poder valorar el grado de cumplimiento de cada objetivo y establecer sistemas de alerta para poder responder con agilidad ante cualquier cambio y poder reorientar el rumbo.

El sistema de Control de Gestión ha ido evolucionando con los años, pasando de una metodología correctiva a una preventiva. Ya no se conforma con un análisis de los motivos de las desviaciones para aplicar correcciones, ahora requiere un análisis más adecuado y que permita tomar Decisiones

Estratégicas ante cualquier posible desvío de los objetivos antes de que este se produzca. El seguimiento de la evolución da la oportunidad de reaccionar para corregir o reajustar las vías de consecución de las metas.

Así se puede decir que un sistema de Control de Gestión ayuda a ser más competitivos, alineando recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos.

Los indicadores, al igual que las metas, deben ser cuantitativos, porque serán la herramienta disponible para monitorear y corregir acciones.

Informes de Gestión actuales en Publicidad Sarmiento

En el caso de la firma Publicidad Sarmiento, son los presupuestos las principales herramientas e Indicadores de Gestión con los que cuenta la empresa. En este caso, año a año de confeccionan, se comparan con anteriores y se confirman en base a los desafíos propuestos.

Mensualmente se procede al análisis de la ejecución de los mismos, estableciendo los diferentes desvíos, tanto en ventas como en gastos. Las explicaciones dadas por las áreas se refieren a números generales, sin entrar en los motivos particulares de dichos números, lo cual implica un error o una deficiencia en la información, ya que se puede contar con el siguiente caso:

| | |
|--|----------------|
| <u>Cta. Ventas:</u> Presupuesto abril 2021 | \$1.000 |
| Ejecución abril 2021 | <u>\$1.000</u> |
| Desvío | \$0 |

A priori, con este detalle, podemos concluir que la ejecución del presupuesto fue tal cual lo planificado por la Gerencia Comercial, sin embargo, tal vez en una apertura del detalle de esta cuenta se encuentre que lo generado por el sector de elementos públicos sea +\$250 y por el sector privado -\$250.

Para este nivel de detalles es que se desarrolla el denominado Informe de Locaciones. Este informe fue diseñado por primera vez con el objetivo de brindar información acerca de las diferentes unidades de negocio que la empresa Publicidad Sarmiento explota.

Estas unidades de negocio se clasifican de diferente manera. La primera clasificación que existe en el mercado de publicidad exterior es, por un lado, los denominados “elementos circuitables”, aquellos que no se venden en forma unitaria, sino en un conjunto de elementos de las mismas características, y por el otro, aquellos que su comercialización se produce por ubicación y en forma singular.

Otra clasificación es la de elementos públicos y privados. El primer grupo corresponde a aquellos elementos que surgen a partir de un contrato público con el Estado (municipal), mientras que los segundos son los surgidos por medio de un contrato de locación celebrado con un propietario de un inmueble.

Surge así entonces el siguiente cuadro de elementos comercializados:

| Nombre del elemento | Forma de comercialización | Origen |
|----------------------------|----------------------------------|---------------|
| Transiluminados | Circuito | Público |
| Vallas | Circuito | Privado |
| Carteleras | Circuito | Privado |
| MUD | Circuito | Público |
| Grandes Formatos | Unitario | Privado |
| Gran Formato LED | Unitario | Privado |

Al mismo tiempo, dentro de los Grandes Formatos, se encuentran elementos tales como: Frontlight, Backlight, Medianera, Megaformato, etc.

Esta clasificación es útil, ya que los diferentes elementos se comparten con rentabilidades diferentes, lo cual permite poder analizar cada una en base a los resultados esperados en los presupuestos elaborados, previos a los ejercicios económicos.

Para analizar la rentabilidad de estos elementos, la compañía lo realiza en función de costos variables, ya que el prorrateo de los costos fijos en los mismos se torna una tarea bastante engorrosa y poco clara.

En todos los casos, los costos variables están compuestos por las siguientes cuentas:

- Alquileres (elementos privados) / Canon (elementos públicos).
- Energía.
- Tasas de Publicidad y Propaganda.
- IIBB.

Respecto de estos costos, se observa que en el 75% de ellos, la gestión de los responsables no tiene injerencia, debido a que las energías surgen de un cálculo en función del consumo más una carga fija que las empresas de distribución de energía imputan a cada factura; en el caso de las Tasas de Publicidad y Propaganda, es un impuesto disfrazado de tasa, el cual es calculado por la cantidad de metros cuadrados que mide el cartel, y ese cálculo se lo multiplica por el costo de la tasa. Y, finalmente, los Ingresos Brutos surgen de la aplicación de una alícuota determinada para cada actividad en el Código Fiscal de cada provincia.

De esta manera solo queda la cuenta Alquileres, como una partida sobre la cual se puede tener alguna intervención con el fin de reducir los costos.

Todos estos costos son cargados en las diferentes partidas contables, utilizando un sistema del tipo enlatado denominado BASCS.

En relación con los ingresos por ventas, estos surgen de otro sistema denominado SALESFORCE. Allí se puede obtener discriminada la venta de los diferentes elementos.

Se puede decir entonces que los datos con los que se desarrolla la información presentan confiabilidad, certeza y exactitud.

De esta manera surgen los siguientes cuadros a modo de ejemplo:

a) Público circuitable: Transiluminado

| Municipio/ mes | nov-18 | dic-18 |
|-------------------------------|----------------------|------------------------|
| Mar del Plata | 200 | 200 |
| Canon | \$ 127.333,33 | \$ 127.333,33 |
| Tasas | \$ 25.076,00 | \$ 25.076,00 |
| Energía | \$ 112.000,00 | \$ 112.000,00 |
| IIBB | \$ 38.374,40 | \$ 65.106,00 |
| Devengado ventas | \$ 767.488,00 | \$ 1.302.120,00 |
| Total Costos locac. CF | \$ 302.783,73 | \$ 329.515,33 |
| Contribución Bruta | \$ 464.704,27 | \$ 972.604,67 |
| Cmg | 60,55% | 74,69% |
| Venta Unitario | \$ 3.837,44 | \$ 6.510,60 |
| Costo unitario | \$ 1.513,92 | \$ 1.647,58 |

b) Privado circuitable: Vallas

| Datos | | 2018 | |
|--|------------------------------|---------------------|----------------------|
| | | Noviembre | Diciembre |
| MAR DEL PLATA Parque Promedio 110 | Alquiler Devengados | \$ 12.600,00 | \$ 12.600,00 |
| | Energía | \$ - | \$ - |
| | Tasas | \$ 6.403,13 | \$ 6.403,13 |
| | Inst. Y Mov. | \$ 7.500,00 | \$ 3.600,00 |
| | Fijaciones | \$ - | \$ - |
| | Mat. y Reparaciones | \$ - | \$ - |
| | IIBB | \$ 2.310,95 | \$ 8.641,55 |
| | Ventas Devengadas | \$ 46.219,00 | \$ 172.831,00 |
| | Costos Totales | \$ 28.814,08 | \$ 31.244,68 |
| | Rendimiento Operativo | \$ 17.404,92 | \$ 141.586,32 |
| Margen Operativo | 37,66% | 81,92% | |

c) Privado Unitario: Grandes Formatos

| 2018 | | | | | |
|----------|--------|-----------|-------------------------------|----------------------|----------------------|
| Calle | Altura | TIPO | Datos | Noviembre | Diciembre |
| PP Ramos | 1783 | MEDIANERA | Stock/Cantidad | 2 | 2 |
| | | | Alquiler mensual | \$ 24.320,00 | \$ 24.320,00 |
| | | | Tasas mensuales | \$ 10.400,00 | \$ 10.400,00 |
| | | | Energía mensual | \$ - | |
| | | | IIBB | \$ - | |
| | | | Devengado de ventas | \$ 100.300,00 | \$ - |
| | | | Costo total locaciones | \$ 34.720,00 | \$ 34.720,00 |
| | | | Contribución Bruta | \$ 65.580,00 | \$ -34.720,00 |
| Cmg | 65,38% | #DIV/0! | | | |

Como se observa en estos cuadros, que presentan básicamente datos cuantitativos, surgen conceptos a definir:

Contribución Bruta: diferencia entre el volumen de ventas y los costos variables, o, dicho de otra manera, son los beneficios de una compañía sin considerar los costos fijos.

El Margen Bruto es entonces el beneficio directo de la actividad de la empresa y, por lo tanto, no descuenta ni los gastos de personal, ni generales, ni impuestos. Sirve para darnos cuenta si un negocio es rentable, ya que, si el Margen Bruto es negativo, el resto de los costos serán imposibles de cubrir.

Contribución Bruta = Ventas – Costos Variables.

Margen de Utilidad: se llama Margen de Utilidad

$$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{Precio} - \text{Costo})}{\text{Precio}}$$

Como se ve en los cuadros precedentes, existe un error conceptual al confundir Contribución Marginal con la medición de la Contribución Bruta en términos porcentuales.

Para aclarar esto se debe tener en cuenta la definición dada de Margen o Contribución Bruta. Este margen se puede medir en términos de pesos aportados por el bien o servicio a la totalidad de los beneficios de una empresa, o en términos porcentuales, como aquel indicador que muestra qué porcentaje de la venta se transforma en beneficio.

Por lo dicho, se afirma que, a la presente información, le está faltando un concepto básico en el análisis de la actividad, que es el referido al Margen de Rentabilidad.

¿Qué es el Margen de Rentabilidad? En términos generales, hace referencia al porcentaje de incremento del costo de producción, con el cual se obtiene el precio de venta de cada uno de los productos.

Su forma de cálculo es dividiendo el ingreso por los costos o Margen Bruto esperado. A este valor se le resta la unidad (1) y, finalmente, se multiplica por 100 para convertirlo a términos porcentuales.

¿Para qué sería útil esta ratio? Es importante tener en cuenta que el Margen de Rentabilidad estimado en base al Margen Bruto esperado es útil para establecer una política de fijación de precios.

De esta manera se podrían determinar si los precios de ventas fijados previamente sirvieron para cumplir con el Margen Bruto esperado.

Como se puede ver, la diferencia entre los dos conceptos radica en que el indicador financiero de Margen Bruto se calcula en base a los ingresos operacionales netos para determinar el beneficio bruto (antes de descontar otros gastos), mientras que el Margen de Rentabilidad es un porcentaje señalado por la empresa y empleado para fijar el precio de venta de los productos o servicios a través del incremento del costo de venta.

En el caso particular de Publicidad Sarmiento, repasando los conceptos que se dieron en función de la composición de los costos variables de la compañía, queda claro que la mejora en los diferentes indicadores va a ser en función de mejorar los valores de venta de los productos y servicios, y no en la disminución de los costos.

Pero tal como se ha expresado, la herramienta utilizada es el Presupuesto, y allí solo se analizan montos de ventas, y no si estos alcanzan para cubrir los costos de la compañía y generar un margen.

En definitiva, un EERR proyectado con una apertura tal podría ser un camino para obtener una estructura de precios que permita conseguir lo expresado en el párrafo anterior.

Esto logra determinar hacia dónde debe estar direccionada la información que se presenta, ya que hacer hincapié en intentar racionalizar los costos en vez de enfocarse en incrementar las ventas, solo va a llevar a un esfuerzo que no se verá representado en los resultados finales.

Entrevistas - Necesidades de las Gerencias

Para poder seguir adelante, se llevaron a cabo dos entrevistas, en primera instancia con el Gerente Comercial, y en el segundo caso con el Gerente General.

Cabe aclarar que, en el actual contexto, quienes tienen la responsabilidad de dirigir la empresa están más abocados en “subsistir” en el día a día que en planificar a mediano plazo, ya que la pandemia ha modificado considerablemente la realidad de las compañías en el mundo.

A pesar de ello, hemos podido generar el espacio para poder llevar adelante esta discusión. Respecto a las charlas con el Gerente Comercial, surgieron los siguientes puntos:

- La información a generar debe ser bajada a conceptos que quienes deben llevar adelante las acciones (ejecutivos de ventas), comprendan perfectamente. Para poder lograr esto, entonces, es necesario llevar adelante algunas capacitaciones cortas y prácticas a los ejecutivos, a fin de que logren interpretar la información vertida, pero a la vez, la misma no debe ser de un

tecnicismo elevado para evitar la falta de atención, el desinterés o alguna otra reacción negativa sobre el informe.

- El formato del informe está bien en cuanto a la información cuantitativa, pero coincide en que se debe generar sobre esa base una presentación en formato PowerPoint con conclusiones sobre lo que se muestra. En sí, la base sobre la que se genera el informe es de mucho caudal de datos, y hace un poco ilegible lo que se debería destacar, por lo cual se sugiere agregar esa presentación, donde desde locaciones se analicen los cuadros a medida que se van confeccionando, y se destaquen aquellas ratios que no están dentro de los objetivos que busca la compañía.
- Mayor cantidad de información del mercado, competencia, precios, etc., que permitan ayudar en la toma de decisiones.
- Disponer de esa información con unos días de antelación a la reunión para darle tiempo al equipo de evaluarla y llegar con una idea más acabada acerca de los motivos que pudieron generar la misma. Para ello, se puede utilizar herramientas como el *mail* o el Drive de Google, y así compartirla con todos los participantes.

El paso que seguía era la entrevista con el Gerente General, y de esta reunión y teniendo en consideración las conclusiones de la reunión con el Gerente Comercial, surgieron los siguientes puntos:

- Coincidencia en los puntos que se concluyeron con el Gerente Comercial.
- Que, desde la Gerencia General, trabajando en forma conjunta con el Gerente Comercial, se van a establecer cuáles son los objetivos anuales de la empresa en base a los diferentes indicadores sobre los cuales ya se están trabajando, y sobre los nuevos a generar. Actualmente solo se trabaja con presupuestos de ventas.
- Generar un Tablero de Control sobre los indicadores que se evalúan y analizar mensualmente su evolución.
- Incorporar una herramienta de Flujo Proyectado para Decisiones por cada nueva locación o contrato público que se evalúe incorporar a la cartera de la empresa.
- Desarrollar un EERR proyectado con apertura y control mensual.

Algunas conclusiones preliminares respecto de la problemática

Lo que se desprende de este primer avance, es que, desde la compañía, no solo no se sabe que informan los indicadores mostrados, sino que principalmente, no se tiene en claro cuál es el objetivo del informe en sí.

Existen errores conceptuales respecto de los escasos indicadores generados.

No se está teniendo en cuenta las necesidades de los gerentes de áreas, lo que se desprende de las entrevistas llevadas a cabo.

A su vez, se analizan los números sin ningún tipo de información anexa que se refiera a cuestiones como: mercado, competencia, oportunidades, proveedores, etc.

Es síntesis, es un informe meramente cuantitativo, donde no se explica de manera general ni particular cuáles son las razones que llevan a que se den estos resultados.

PLAN DE ACCIÓN

A través del trabajo desarrollado hasta el momento, surgen tres herramientas nuevas de gestión a desarrollar y llevar adelante: 1) Tablero de Control, 2) Flujo Proyectado para Decisiones y 3) Estados de Resultados Proyectados.

Entonces, el camino que se va a tomar para lograr el objetivo perseguido por este trabajo, es el de no trabajar tan solo con un modelo o una herramienta de gestión, sino que, por el contrario, se propone el desarrollo, uso y conjunción de las siguientes tres herramientas:

- a) Nuestros Tableros de Control
 - 1. Informe de Locaciones
 - 2. Indicadores
- b) Flujos Proyectados para Decisiones
- c) Estados de Resultados Proyectados

Tablero de Control

A modo de introducción, recordemos que el Tablero de Comando parte del conjunto de las herramientas del *management* destinadas a medir el desempeño; así encontramos al Tablero de Control, nacido como un instrumento destinado a diagnosticar una situación y permitir su seguimiento constante.

Los elementos constitutivos del Tablero de Control son:

- ✓ Áreas claves: son aquellos temas relevantes a monitorear cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector, aun cuando el resultado de todas las demás áreas sea bueno.
- ✓ Indicadores claves: son los datos, índices o ratios que dan información de la situación de cada área clave.

En definitiva, el Tablero de Control propiamente dicho será entonces el conjunto de indicadores claves que permitan realizar una síntesis integral de situación.

Diseño de un Tablero de Control

El primer paso para poder concretar un Tablero de Control es la segmentación de la empresa en áreas o temas claves.

Las áreas claves serán el conjunto mínimo de aspectos o temas en los cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se asegurará un desempeño exitoso para el sector, departamento u organización.

El segundo paso está relacionado con la definición de indicadores. Los indicadores están compuestos por una serie de métricas, agrupadas y relacionadas, generalmente a través de una fórmula o de ponderaciones. Las métricas son el elemento basal de los tableros y se podría decir que es todo aquello que se puede reducir a una medida numérica.

La forma que asuma el indicador será válida en tanto sea cuantitativa, sin importar que se exprese en forma de índices, porcentajes o valores absolutos.

Una vez completada la tarea de definición de áreas e indicadores claves, debe procederse a definir otros aspectos vinculados a la información expresada en los indicadores y su forma de exposición:

- Período del indicador: según el tipo de dato involucrado, podrá ser diario, mensual, acumulado o proyectado.
- Apertura de la información: referida al nivel de detalle que se desee exponer en el tablero.
- Frecuencia de actualización: podrá ser *online*, si las herramientas informáticas lo permiten, de lo contrario, lo común es que sea diaria, semanal, mensual y anual.
- Referencia: es la base que permitirá determinar los desvíos. Según el tipo de medición, podrá ser información extraída del presupuesto, un *forecast*, un objetivo, un estándar, un valor histórico o valores aceptados en la industria.
- Parámetros de alarma: a esto suele llamárselo “semaforización” y consiste en atribuirle a los valores un color verde, rojo o amarillo, según se esté por encima de la meta, por debajo o en un umbral que se califique previamente como preocupante, respectivamente.
- Gráficas: muchas veces, la mejor forma de incorporar una medición y realizar un primer análisis es su visión en un gráfico representativo.
- Responsable del monitoreo: si bien el Tablero de Control no asigna responsabilidades, es útil definir quiénes, cual un control por excepción, estarán a cargo de llevar adelante un monitoreo de la evolución de los valores alertando ante la presencia de cualquier desviación.

Finalmente, luego de la generación de estos informes, se debe proceder a un importante plan de capacitación que permita que todos los involucrados hablen el mismo idioma técnico, y que no quepan dudas acerca de lo que la información expuesta está transmitiendo.

A) Nuestros Tableros de Control

Lo primero que se observa al analizar la información con la que se trabaja en Publicidad Sarmiento, es que el único tablero que se utiliza es el de presupuestos.

Básicamente, cada área debe generar anualmente el suyo, el cual será aprobado por la Gerencia General, y posteriormente, en forma mensual, procede al análisis de desvíos.

Otra información que manejan está relacionada con el nivel de ocupación de los elementos, lo que se refiere a qué porcentaje del *stock* se utilizó. Sin medir siquiera los valores promedios de ventas, por ejemplo.

En este marco, una de las conclusiones que se fueron tomando a partir del avance del presente trabajo, es que la información a desarrollar iba a tener diferentes niveles en función de su destinatario.

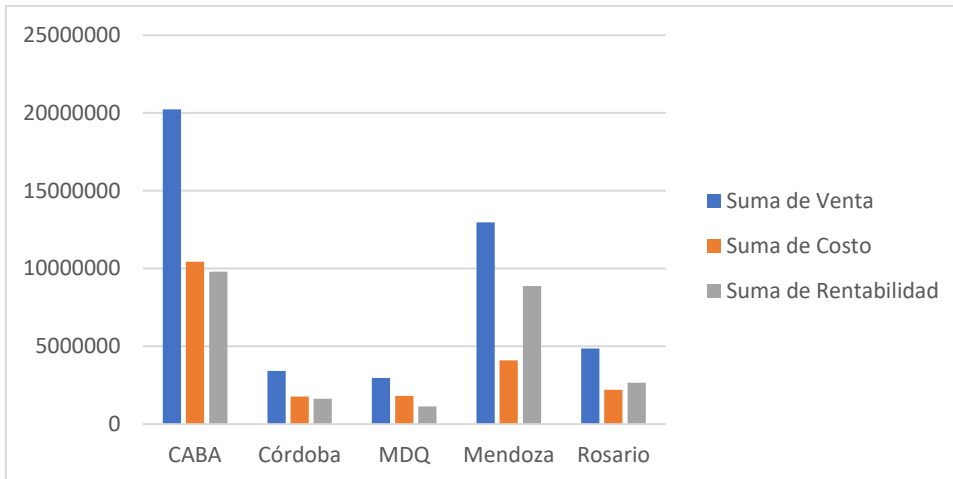
En un primer grupo de usuarios tenemos a los ejecutivos de cuenta y su gerente, los cuales tienen mayor injerencia en los temas relacionados con las ventas obviamente. Es por ello que este primer Tablero de Control va a ser del tipo **Tablero de Control Operativo** y ofrecerá una información adicional al informe de rentabilidad de los elementos, el cual se presenta en un Excel que contiene demasiadas filas, lo que hace que tal vez se dificulte su lectura. Así, de esta manera, se transforma en un Tablero de Control, utilizando las herramientas que brinda el Excel para estos casos.

Como hemos visto, se debe determinar cuáles son los datos que se consideran estratégicos mostrar. Es por ello que este Tablero de Control estará enfocado a qué aporte al negocio hace cada unidad.

Ya se ha visto que, dentro de la apertura que posee el análisis del negocio de Publicidad Sarmiento, tiene la de “sucursales de operación” y la de “tipo de elemento”, entre otras. Sobre estas dos se debe desarrollar el siguiente tablero:

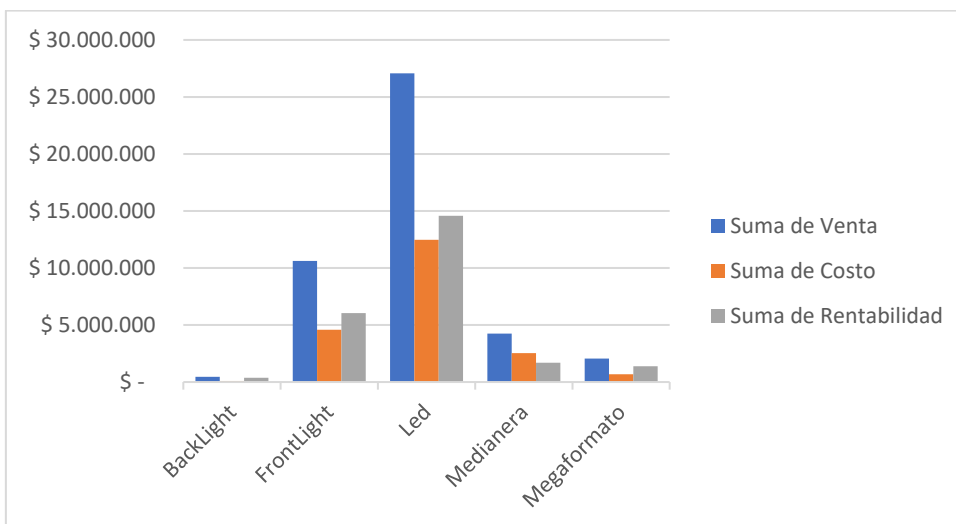
1) Apertura por sucursal

| Etiquetas de fila ▾ | Suma de Venta | Suma de Costo | Suma de Rentabilidad |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| CABA | \$ 20.239.036,00 | \$ 10.439.868,00 | \$ 9.799.168,00 |
| Córdoba | \$ 3.415.797 | \$ 1.785.522 | \$ 1.630.275 |
| MDQ | \$ 2.973.057 | \$ 1.823.468 | \$ 1.149.589 |
| Mendoza | \$ 12.965.251 | \$ 4.096.576 | \$ 8.868.675 |
| Rosario | \$ 4.858.519 | \$ 2.204.164 | \$ 2.654.355 |
| Total general | \$ 44.451.660 | \$ 20.349.598 | \$ 24.102.062 |



2) Apertura por tipo de elemento

| Etiquetas de fila | Suma de Venta | Suma de Costo | Suma de Rentabilidad |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BackLight | \$ 458.620 | \$ 83.808 | \$ 374.812 |
| FrontLight | \$ 10.633.188 | \$ 4.582.656 | \$ 6.050.532 |
| Led | \$ 27.063.004 | \$ 12.470.686 | \$ 14.592.318 |
| Medianera | \$ 4.239.991 | \$ 2.533.155 | \$ 1.706.836 |
| Megaformato | \$ 2.056.857 | \$ 679.293 | \$ 1.377.564 |
| Total general | \$ 44.451.660 | \$ 20.349.598 | \$ 24.102.062 |



Por último, y utilizando la herramienta de segmentación de datos que proporciona Excel, se logran los siguientes filtros:

| Localidad | Elemento |
|-----------|-------------|
| CABA | BackLight |
| Córdoba | FrontLight |
| MDQ | Led |
| Mendoza | Medianera |
| Rosario | Megaformato |

Estos tableros permiten, en forma ágil y rápida, tener una mirada global de los resultados para analizar el negocio en función de los criterios previamente descriptos. Pinchando en cada una de estos botones, se obtendrá la información buscada.

También se puede proceder a la combinación de los mismos para la búsqueda de relaciones entre estas variables de análisis.

Adicionalmente a esto, se podrá elaborar una tabla que refleje las ventas individuales de cada ejecutivo.

En un segundo nivel de informes, la elaboración de la información es de mayor sensibilidad, y está dirigida a los gerentes y directores. En este sentido se puede concluir que la herramienta indicada a implementar es el **Tablero de Control Directivo**.

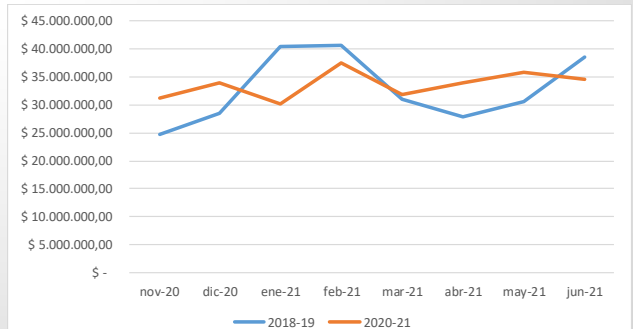
El Tablero de Control Directivo a desarrollar deberá tener la utilidad de formalizar el sistema de información alineando datos operativos útiles con la visión de la Gerencia, de modo que esta pueda analizarlos e incluirlos en el proceso de toma de decisiones.

La presentación a los gerentes y directores del denominado Informe de Locaciones quedará entonces expuesta, por ejemplo, de la siguiente manera:


VENTAS PERÍODO NOV 2020 – JUN 2021

| Plaza\ mes | nov-20 | dic-20 | ene-21 | feb-21 | mar-21 | abr-21 | may-21 | jun-21 | total Plaza |
|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| CABA | \$ 15.102.482,30 | \$ 20.775.847,12 | \$ 12.345.557,79 | \$ 13.051.233,26 | \$ 19.470.991,52 | \$ 17.730.518,07 | \$ 19.117.587,88 | \$ 29.315.286,74 | \$ 146.909.504,68 |
| MENDOZA | \$ 6.229.913,23 | \$ 3.978.162,94 | \$ 3.056.212,81 | \$ 4.166.685,83 | \$ 4.546.866,44 | \$ 4.141.245,70 | \$ 5.459.706,06 | \$ 3.676.701,12 | \$ 35.255.494,13 |
| CÓRDOBA | \$ 680.638,68 | \$ 761.747,01 | \$ 2.024.512,00 | \$ 1.643.186,00 | \$ 583.072,00 | \$ 1.176.429,00 | \$ 852.113,00 | \$ 732.212,00 | \$ 8.453.909,69 |
| ROSARIO | \$ 1.470.020,27 | \$ 1.245.669,51 | \$ 992.027,00 | \$ 985.966,00 | \$ 806.025,00 | \$ 851.525,00 | \$ 714.476,00 | \$ 725.193,00 | \$ 7.790.901,78 |
| COSTA | \$ 1.177.523,00 | \$ 1.831.733,00 | \$ 21.949.110,00 | \$ 20.858.845,00 | \$ 5.637.888,00 | \$ 3.893.618,00 | \$ 4.462.784,00 | \$ 4.071.945,00 | \$ 63.883.446,00 |
| Total mes | \$ 24.660.577,48 | \$ 28.593.159,58 | \$ 40.367.419,60 | \$ 40.705.916,09 | \$ 31.044.842,96 | \$ 27.793.335,77 | \$ 30.606.666,94 | \$ 38.521.337,86 | \$ 262.293.256,28 |
| 2018-2019 | \$ 31.192.414,03 | \$ 33.963.760,38 | \$ 30.125.951,40 | \$ 37.589.911,42 | \$ 31.881.183,86 | \$ 34.020.805,78 | \$ 35.725.335,70 | \$ 34.570.699,25 | \$ 269.070.061,82 |
| Variación Ventas | -20,94% | -15,81% | 34,00% | 8,29% | -2,62% | -18,30% | -14,33% | 11,43% | -2,52% |

La relación comparativa se efectúa versus el año 2018-19, en virtud que el 2020 no fue un año promedio.



Este *slide* muestra información macro referida a las ventas de un año y las compara con el mismo período de años anteriores, lo que arroja una primera variable de comparación. En este caso se debe tener en cuenta también el índice inflacionario para poder obtener una relación a valores actuales.

Luego, con una mayor apertura de análisis, se presenta un *slide* como el que sigue:

Grandes Formatos CABA

| Descrip Elem | Datos | 2018 | | 2019 | | | | | | Total general |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| | | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | |
| FRONT-LIGHT | Stock/Cantidad | 15 | 14 | 14 | 13 | 11 | 10 | 10 | 10 | 14 |
| | Alquiler mensual | \$ 316.480 | \$ 292.350 | \$ 303.870 | \$ 195.390 | \$ 187.890 | \$ 171.470 | \$ 156.970 | \$ 156.970 | \$ 1.781.390 |
| | Tasas mensuales | \$ 53.835 | \$ 53.835 | \$ 75.929 | \$ 75.929 | \$ 75.929 | \$ 68.389 | \$ 58.129 | \$ 58.129 | \$ 534.904 |
| | Energía mensual | \$ 22.624 | \$ 20.535 | \$ 16.836 | \$ 16.682 | \$ 17.877 | \$ 21.275 | \$ 21.332 | \$ 23.366 | \$ 160.527 |
| | IIBB | \$ 15.928 | \$ 14.989 | \$ 10.320 | \$ 9.191 | \$ 8.274 | \$ 5.863 | \$ 13.351 | \$ 12.483 | \$ 90.401 |
| | Devengado de ventas | \$ 398.193 | \$ 374.725 | \$ 258.006 | \$ 229.787 | \$ 206.853 | \$ 146.583 | \$ 333.774 | \$ 312.087 | \$ 2.260.021 |
| | Costo total locaciones | \$ 408.866 | \$ 381.709 | \$ 406.955 | \$ 297.193 | \$ 289.970 | \$ 266.997 | \$ 249.782 | \$ 250.949 | \$ 2.567.221 |
| Neto contribución | \$ -110.673 | \$ -6.984 | \$ -148.949 | \$ -67.406 | \$ -83.117 | \$ -120.414 | \$ 83.992 | \$ 61.138 | \$ -307.200 | |
| Comg | -2,68% | -1,86% | -57,73% | -29,33% | -40,18% | -82,15% | 25,16% | 19,59% | -13,59% | |
| MEDIANERAS | Stock/Cantidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Alquiler mensual | \$ 22.500 | \$ 22.500 | \$ 28.000 | \$ 28.000 | \$ 28.000 | \$ 28.000 | \$ 28.000 | \$ 28.000 | \$ 213.000 |
| | Tasas mensuales | \$ 21.713 | \$ 21.713 | \$ 28.226 | \$ 28.226 | \$ 28.226 | \$ 28.226 | \$ 28.226 | \$ 28.226 | \$ 212.783 |
| | Energía mensual | \$ 400 | \$ 1.365 | \$ 1.405 | \$ 7.159 | \$ 7.573 | \$ 723 | \$ 556 | \$ 700 | \$ 19.881 |
| | IIBB | \$ 4.000 | \$ 4.000 | \$ - | \$ 5.320 | \$ 2.800 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 16.120 |
| | Devengado de ventas | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ - | \$ 133.000 | \$ 70.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 403.000 |
| | Costo total locaciones | \$ 48.613 | \$ 49.577 | \$ 57.631 | \$ 68.705 | \$ 66.600 | \$ 56.949 | \$ 56.782 | \$ 56.926 | \$ 461.784 |
| Neto contribución | \$ 51.387 | \$ 50.423 | \$ -57.631 | \$ 64.295 | \$ 3.400 | \$ -56.949 | \$ -56.782 | \$ -56.926 | \$ -58.784 | |
| Comg | 51,39% | 50,42% | #DIV/0! | 48,34% | 4,86% | | | | -14,59% | |

Como se ve, ya en este cuadro se muestran elementos con índices críticos, los cuales deben ser revisados. Estos *slides* se colocan en el informe bajo el señalamiento de “unidades de negocio a revisar”.

Es hora entonces de definir los indicadores más aptos para cada una de las áreas claves.




Dentro del esquema de “Nuestros Tableros de Control” se ha encontrado como muy beneficioso el desarrollo de indicadores que se consideran, *a priori*, como esenciales medir a fin de obtener en forma continuada y mensual los resultados de las áreas más sensibles de la compañía.




Los indicadores que se consideran vitales de medir serán:

- 1- Contribución marginal.
- 2- Punto de equilibrio del mes.
- 3- Porcentaje de costos variables sobre las ventas de elementos privados.
- 4- Porcentaje de costos variables sobre las ventas de elementos públicos.
- 5- Cartera de clientes activos.
- 6- Ventas brutas elementos públicos sobre el total.
- 7- Ventas brutas elementos privados sobre el total.
- 8- Período de recupero de la inversión.
- 9- Período promedio de cobranzas.
- 10- Período promedio de pagos.
- 11- Gastos operativos.
- 12- Gastos locaciones.
- 13- EBITDA.




| Nombre del Indicador | Margen de Rentabilidad |
|-----------------------------|--|
| Descripción | Hace referencia al porcentaje de incremento del costo de producción, con el cual se obtiene el precio de venta de cada uno de los productos. |
| Fórmula | $(\text{Precio de Venta} - \text{Costo de venta variable}) / \text{Precio de Venta}$ |
| Período | Mensual |
| Frecuencia de actualización | Mensual |
| Referencia | Sí |
| SemafORIZACIÓN | ● < 60% |
| | ● ≥ 60% y < 80% |
| | ● ≤ 80% |
| Apertura información | Sí; por tipo de elemento y/o locación |
| Gráfico | Sí |




S




| Nombre del Indicador | | Punto de Equilibrio | |
|-----------------------------|---|---------------------|---|
| Descripción | Es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. | | |
| Fórmula | $\text{Ingresos Totales} = \text{Costos Totales}$ | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semafización |  | < | 0 |
| |  | = | 0 |
| |  | > | 0 |
| Apertura información | NO | | |
| Gráfico | SI | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Administración y Finanzas | | |

| Nombre del Indicador | | Porcentaje de costos variables sobre ventas | |
|-----------------------------|--|---|-------------|
| Descripción | Mide el porcentaje de la venta que se requieren para cubrir los costos variables asociados a las Locaciones. | | |
| Fórmula | $\text{Costos Variables} / \text{Ventas}$ | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semafización |  | ≥ | 50% |
| |  | ≥ | 30% y < 50% |
| |  | ≤ | 30% |
| Apertura información | SI, entre elementos públicos y elementos privados | | |
| Gráfico | SI | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Locaciones | | |








| Nombre del Indicador | | Cartera de Clientes Activos | |
|-----------------------------|---|-----------------------------|--|
| Descripción | Se refiere a la cantidad de clientes que hayan comprado en los últimos tres meses sobre el total de clientes registrados. | | |
| Fórmula | $\text{Clientes compradores últimos 3 meses} / \text{Total de Clientes}$ | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semaforización |  | ≤ 30% | |
| |  | > 30% y < 40% | |
| |  | ≥ 40% | |
| Apertura información | SI; entre Agencias y Clientes directos | | |
| Gráfico | SI | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente Comercial | | |

| Nombre del Indicador | | Porcentaje de Ventas de elementos privados | |
|-----------------------------|---|--|--|
| Descripción | Se refiere al porcentaje de Ventas Brutas de los elementos privados sobre el total de Ventas. | | |
| Fórmula | $\text{Ventas Elementos Privados} / \text{Total Ventas}$ | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semaforización |  | > 25% | |
| |  | ≤ 25% y > 20% | |
| |  | ≤ 20% | |
| Apertura información | SI; entre Vallas, Grandes Formatos y LEDs | | |
| Gráfico | SI | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente Comercial | | |




| Nombre del Indicador | | Porcentaje de Ventas de elementos público | |
|-----------------------------|---|---|--|
| Descripción | Se refiere al porcentaje de Ventas Brutas de los elementos públicos sobre el total de Ventas. | | |
| Fórmula | $\text{Ventas Elementos Públicos} / \text{Total Ventas}$ | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semaforización |  | < 75% | |
| |  | ≥ 75% y < 80% | |
| |  | ≥ 80% | |
| Apertura información | SI; MU y MUD | | |
| Gráfico | SI | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente Comercial | | |



Estos dos últimos tableros están directamente relacionados con “Porcentaje de costos variables sobre las ventas”.




| Nombre del Indicador | | PRI |
|-----------------------------|--|-------------------------|
| Descripción | El tiempo que transcurre para el recupero total de la inversión, deducidos todos los gastos asociados a la operatoria. | |
| Fórmula | Inversión Total / Flujo de efectivo por período | |
| Período | En los momentos que se evalúa un Proyecto de inversión. | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | |
| Referencia | SI | |
| Semaforización |  | > 18 meses |
| |  | ≤ 18 meses y > 12 meses |
| |  | ≤ 12 meses |
| Apertura información | SI; MU y MUD | |
| Gráfico | SI | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Locaciones | |

| Nombre del Indicador | | Período promedio de Cobranzas |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Descripción | El tiempo que transcurre entre que la venta se hace efectiva y se recibe el cobro de estas ventas. | |
| Fórmula | $(\text{Saldo medio de clientes} / \text{Ventas}) \times 365$ | |
| Período | Mensual | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | |
| Referencia | SI | |
| Semaforización |  | > 90 días |
| |  | ≤ 90 días y > 60 días |
| |  | ≤ 60 días |
| Apertura información | SI; entre Agencias y Clientes directos | |
| Gráfico | SI | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Administración y Finanzas | |




| Nombre del Indicador | | Período promedio de Compras |
|-----------------------------|--|-----------------------------|
| Descripción | El tiempo que transcurre entre que la compra se hace efectiva y el pago de esa compra. | |
| Fórmula | $(\text{Saldo medio de proveedores} / \text{Compras}) \times 365$ | |
| Período | Mensual | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | |
| Referencia | SI | |
| Semaforización |  < 75 días | |
| |  ≥ 75 días y < 90 días | |
| |  ≥ 90 días | |
| Apertura información | NO | |
| Gráfico | SI | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Administración y Finanzas | |

| Nombre del Indicador | | Gastos Operativos sobre Ventas Totales |
|-----------------------------|---|--|
| Descripción | La sumatoria de Gastos que hacen a la operación en relación a las Ventas Totales | |
| Fórmula | $\Sigma \text{ gastos Operaciones} / \text{Ventas Totales}$ | |
| Período | Mensual | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | |
| Referencia | SI | |
| Semaforización |  > 25% | |
| |  $\leq 25\%$ y > 20% | |
| |  $\leq 20\%$ | |
| Apertura información | SI, por rubros. | |
| Gráfico | SI | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Locaciones | |

| Nombre del Indicador | | Gastos Locaciones sobre Ventas Totales |
|-----------------------------|---|--|
| Descripción | La sumatoria de Gastos que hacen a la operación en relación a las Ventas Totales | |
| Fórmula | $\Sigma \text{ gastos Locaciones} / \text{Ventas Totales}$ | |
| Período | Mensual | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | |
| Referencia | SI | |
| Semaforización |  > 15% | |
| |  $\leq 15\%$ y > 12% | |
| |  $\leq 12\%$ | |
| Apertura información | SI, por rubros. | |
| Gráfico | SI | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Locaciones | |



| Nombre del Indicador | | EBITDA | |
|-----------------------------|---|---------------|--|
| Descripción | Hace referencia a las ganancias de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. | | |
| Fórmula | EBIT (ingresos de actividades ordinarias – costos de ventas – gastos de administración y ventas) + costos de depreciación + costos de amortización. | | |
| Período | Mensual | | |
| Frecuencia de actualización | Mensual | | |
| Referencia | SI | | |
| Semaforización |  | < 10% | |
| |  | ≥ 10% y < 20% | |
| |  | ≥ 20% | |
| Apertura información | SI, por rubros. | | |
| Gráfico | NO | | |
| Responsable de Monitoreo | Gerente de Administración y Finanzas | | |

Acciones Correctivas

| Indicador | Semaforización | Acciones |
|-------------------------------|----------------|--|
| Margen de rentabilidad | Ambar | Identificar rubros a ajustar (Ventas y/o Costos) |
| | Rojo | Abandonar Locación |
| Punto de Equilibrio | Ambar | Trabajar con las distintas Gerencias para indentificar en que áreas se pueden llevar adelante ajustes que permitan corregir este indicador |
| | Rojo | |
| % CV / Ventas | Ambar | Identificar rubros a ajustar (Ventas y/o Costos) |
| | Rojo | Determinar que locaciones lo generar y salir de esas unidades de negocio |
| Cartera de Clientes Activos | Ambar | En ambos cosas identificar las razones: menor cantidad de RRHH para atender a más cuentas, clientes contactados y que no compraron, cambios de estrategia de compra, etc. |
| | Rojo | |
| % Vtas elementos privados | Ambar | Estos indicadores se analizan en forma conjunta y principalmente se debe establecer si la razón es una mayor ocupación o mayores precios de venta de los elementos privados, o una menor ocupación o menor precio de los elementos públicos. |
| % Vtas elementos públicos | Rojo | |
| PRI | Ambar | Identificar rubros a ajustar (Ventas y/o Costos) |
| | Rojo | Desestimar inversión |
| Período promedio de cobranzas | Ambar | Negociar con clientes el pago más corto |
| | Rojo | Analizar la posibilidad de cobrar interes a los clientes con mayores atrasos |
| Período promedio de pagos | Ambar | Negociar con proveedores más plazo |
| | Rojo | Solicitar descuentos por pagos adelantados |
| Gtos Operativos /Vtas | Ambar | Identificar rubros a ajustar (Ventas y/o Costos) con Gerente de Operaciones |
| | Rojo | |
| Gtos Locaciones /Vtas | Ambar | Identificar rubros a ajustar (Ventas y/o Costos) con Gerente de Locaciones |
| | Rojo | |
| EBITDA | Ambar | Trabajar con Gerente de Finanzas para establecer las razones de este indicador. |
| | Rojo | |

Otra parte sustancial que se le debe agregar al informe precedente, como hemos dicho con anterioridad, se refiere a la información complementaria del mercado: competencia, precio, bienes sustitutos.

Esta sección del informe se podrá presentar de la siguiente manera:

Competencia
Competidores por tipo de elementos

| Elemento | JCD | Cartel | Billboard | Colorin | Worldsign | RentaVision |
|-----------|-----|--------|-----------|---------|-----------|-------------|
| LED GF | | x | x | | | x |
| MUD | x | | | | | x |
| MUPI | x | | | x | | |
| Monoposte | | x | x | x | x | |
| Vallas | x | x | x | | | |
| BackLight | x | x | x | | | |

Puentes
VENTAJAS COMPETITIVAS

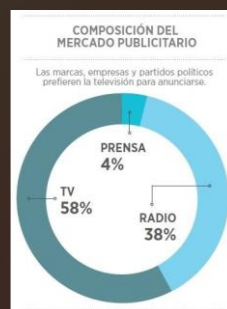

Tiene la mayor cantidad de elemento de mobiliario urbano y es quien más invierte en el mantenimiento de los mismos.



Es líder en vallas presentando un buen nivel de cerramientos. Actualmente esta modificando sus mejores cierres para instalar pantallas Leds en los mismos.



Es líder en Monopostes con una participación mayor al 80% en este formato. Es el tercer jugador que entro al mercado de MUPI. Su formato es un diferenciador aunque su formato tan vertical implica una desventaja.

Bienes sustitutos
BIENES SUSTITUTOS


Porcentaje de inversión que absorbe cada medio del Total de la publicidad invertida por las Marcas.

Precio

Precios de elementos por competidor

| Elemento | Empresa | Sarmiento | JCD | Cartel | Colorin | PC | WS |
|------------------|---------|-----------|-----|--------|---------|----|----|
| Transiluminado | | | | | | | |
| Grandes Formatos | | | | | | | |
| MUD | | | | | | | |
| LED GF | | | | | | | |
| Vallas | | | | | | | |
| CPM | | | | | | | |

B) Flujo Projectado para Decisiones

El Flujo Projectados para Decisiones es un documento que permite identificar y planificar los objetivos y la viabilidad de una empresa o un proyecto. Como se ha visto, la información vertida por los informes con los que contaba la empresa hasta el momento, hacía necesario sumar nuevos informes de análisis.

Este plan es utilizado para los casos donde la empresa va a decidir si realizar o no una inversión o un proyecto en particular. De esta manera se establecen criterios *a priori*, que luego, una vez ejecutados, se deberán analizar si estuvieron o no dentro de los márgenes esperados.

En Publicidad Sarmiento los proyectos están centrados en dos tipos:

1. Incorporación de una nueva locación.
2. Cambio de tecnología.

El primero de los casos se refiere a la posibilidad de sumar una nueva ubicación en la que se instalarán uno o más carteles publicitarios, lo cual lleva consigo una inversión; y lo que se buscará con el Flujo Projectado para Decisiones básicamente es medir el retorno de dicha inversión.

En lo que hace a cambio de tecnología, se refiere al cambio de elementos de publicidad analógicos a elementos digitales (pantallas LED y/o LCD). Aquí también se medirá el retorno de la inversión requerida.

Para poder llevar adelante estas mediciones, primero hay que distinguir qué indicadores vamos a utilizar. Se sugiere la utilización de los tres siguientes:

1. VAN (valor actual neto): el valor actual neto es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto (VPN).

2. TIR (tasa interna de retorno): la tasa interna de retorno es la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.
3. PRI (período de recupero de la inversión): es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Estos indicadores son los que permitirán tomar la decisión adecuada acerca de avanzar o prescindir de la inversión planteada.

Junto con esto, como en toda medición de una inversión, se debe definir a qué plazo será evaluada la misma.

El primer paso para la elaboración de un proyecto económico es medir los ingresos versus los egresos asociados únicamente a la inversión en cuestión.

Respecto a los ingresos, definirán una hoja del Excel donde se llevará adelante la apertura de ventas, las cuales luego serán tomadas por la solapa, donde se lleva adelante la medición del negocio.

En el caso del cambio de tecnología, un breve cuadro de apertura de ventas podría ser el siguiente:

| | 2022 | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| PPL LCD | 0 | 0 | 0 | 30 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 |
| 8 SPOTS C/U | 0 | 0 | 0 | 240 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 | 480 |
| % VENTA | 40% | 50% | 60% | 70% | 70% | 70% | 80% | 80% | 90% | 95% | 95% | 80% |
| VENTA SPOTS | 0 | 0 | 0 | 168 | 336 | 336 | 384 | 384 | 432 | 456 | 456 | 384 |
| Px Promedio | \$ 17.000 | \$ 17.000 | \$ 17.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 |
| Total PPL LCD | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.200.000 | \$ 8.400.000 | \$ 8.400.000 | \$ 9.600.000 | \$ 9.600.000 | \$ 10.800.000 | \$ 11.400.000 | \$ 11.400.000 | \$ 9.600.000 |

Acá se observa la forma de calcular las ventas mensuales en base a la cantidad de pantallas, la cantidad de *spots* que se emitirán en cada una, el porcentaje de ocupación de acuerdo con la época del año y el precio promedio del *spot*.

Así se obtiene el primer casillero del Flujo Proyectado para Decisiones, el cual se refiere a las ventas.

Luego se deberá determinar cuál es el monto de la inversión que se analiza. Para ello, se genera una nueva hoja del Excel que se denominará "apertura de inversión", y que tendrá el siguiente contenido:

| mar-22 | | | | |
|-----------------|----------|-------------|-------------|---------------|
| CONCEPTO | CANTIDAD | PRECIO | TOTAL | PESOS |
| LCD 75" | 32 | USD 18.190 | USD 582.080 | \$ 33.760.640 |
| LCD 86" | 28 | USD 24.253 | USD 679.084 | \$ 39.386.872 |
| INSTALACIÓN 75" | 32 | \$ 5.622,82 | USD 3.102 | \$ 179.930 |
| INSTALACIÓN 86" | 28 | \$ 5.622,82 | USD 2.714 | \$ 157.439 |
| MUEBLE 86" | 28 | USD 1.900 | USD 53.200 | 3.085.600 |

| | |
|---------------------|----------------------|
| 1.320.180,71 | 76.570.481,20 |
|---------------------|----------------------|

Valor Residual \$ 22.971.144,36

Valor Amorzable \$ 53.599.336,84

Amort mensual \$ 893.322,28

De esta forma se obtiene la primera parte del flujo:

| | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Precio venta Estimado | \$ 4.200.000 | \$ 8.400.000 | \$ 8.400.000 | \$ 9.600.000 | \$ 9.600.000 | \$ 10.800.000 |
| % Ocupación | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Comisión de agencia | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 |
| | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 | \$ 0,0 |
| Comisiones vendedores 3% | -\$ 126.000 | -\$ 252.000 | -\$ 252.000 | -\$ 288.000 | -\$ 288.000 | -\$ 324.000 |
| Inversión del soporte publicitario | -\$ 76.570.481 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Resultado Bruto | -\$ 72.496.481 | \$ 8.148.000 | \$ 8.148.000 | \$ 9.312.000 | \$ 9.312.000 | \$ 10.476.000 |
| VAN Bruto | \$ 314.880.800 | M0 | M1 | M2 | M3 | M4 |
| TIR Bruta | 132% | -\$ 72.496.481 | -\$ 10.743.170 | \$ 238.154.400 | \$ 250.062.120 | \$ 244.213.893 |
| Rentabilidad Bruta | 67% | | | | | |
| PRI Bruto | 17 | \$ -72.496.481 | \$ -64.585.802 | \$ -56.905.530 | \$ -48.383.731 | \$ -40.110.140 |
| | | | | \$ -48.383.731 | \$ -40.110.140 | \$ -31.073.450 |

En este caso, el período de evaluación será de sesenta meses. Aquí se copian seis meses del cuadro solo a modo de ejemplo.

Se observa de esta manera cómo se calculan los indicadores propuestos de acuerdo con los resultados que se exponen en la sumatoria de los sesenta meses evaluados, acumulados cada doce períodos (M0, M1... M5).

En los años sucesivos se van incrementando los ingresos en pos de una tasa de crecimiento en la tarifa que será definida por la Gerencia Comercial, de acuerdo con los cálculos que se hagan en función de lo que entiendan que la tarifa puede resistir.

La segunda parte del cuadro estará conformada por los costos del proyecto. Estos costos son directos, corrientes y no corrientes. De esta forma, el cuadro continúa así:

| | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre |
|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Costos Directos Corrientes</i> | | | | | | |
| - Canon | -\$ 750.000 | -\$ 750.000 | -\$ 750.000 | -\$ 750.000 | -\$ 750.000 | -\$ 750.000 |
| - Energía de sitio | -\$ 48.000 | -\$ 84.000 | -\$ 84.000 | -\$ 84.000 | -\$ 84.000 | -\$ 84.000 |
| - Tasas de Publicidad | -\$ 126.000 | -\$ 252.000 | -\$ 252.000 | -\$ 288.000 | -\$ 288.000 | -\$ 324.000 |
| - Conectividad | -\$ 149.080 | -\$ 298.161 | -\$ 298.161 | -\$ 298.161 | -\$ 298.161 | -\$ 298.161 |
| <i>Costos Directos No Corrientes</i> | | | | | | |
| - Amortización | -\$ 893.322 | -\$ 893.322 | -\$ 893.322 | -\$ 893.322 | -\$ 893.322 | -\$ 893.322 |
| - Rep. Y mant. Elementos | -\$ 175.000 | -\$ 175.000 | -\$ 175.000 | -\$ 175.000 | -\$ 175.000 | -\$ 175.000 |
| - Desinstalación | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 |
| Resultado Operativo | -\$ 74.637.884 | \$ 5.695.517 | \$ 5.695.517 | \$ 6.823.517 | \$ 6.823.517 | \$ 7.951.517 |
| VAN Operativo \$ 214.202.119 | M0 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| TIR Operativa 73% | -\$ 74.637.884 | -\$ 109.431.363 | \$ 189.211.935 | \$ 199.218.200 | \$ 195.227.504 | \$ 218.334.485 |
| Rentabilidad Operativa: 46% | | | | | | |
| PRI Operativo 21 | \$ -74.637.884 | \$ -69.108.256 | \$ -63.739.684 | \$ -57.495.200 | \$ -51.432.593 | \$ -44.573.545 |

Como se observa, el descuento a los ingresos de estos costos genera una reducción del VAN y la TIR, y un incremento en el PRI.

Por último, hay que medir aquellos costos indirectos del proyecto, que están asociados a los gastos de administración, de comercialización y financieros. Estos se toman como un porcentaje sobre las ventas.

| | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre |
|--------------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Gastos Administración | -\$ 84.000,0 | -\$ 168.000,0 | -\$ 168.000,0 | -\$ 192.000,0 | -\$ 192.000,0 | -\$ 216.000,0 |
| Gastos Comercialización | -\$ 105.000,0 | -\$ 210.000,0 | -\$ 210.000,0 | -\$ 240.000,0 | -\$ 240.000,0 | -\$ 270.000,0 |
| Gastos Financieros | -\$ 63.000,0 | -\$ 126.000,0 | -\$ 126.000,0 | -\$ 144.000,0 | -\$ 144.000,0 | -\$ 162.000,0 |
| Resultado Neto | -\$ 74.889.884 | \$ 5.191.517 | \$ 5.191.517 | \$ 6.247.517 | \$ 6.247.517 | \$ 7.303.517 |
| VAN Neto \$ 185.295.409 | M0 | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 |
| TIR Neta 65% | -\$ 74.889.884 | -\$ 115.515.363 | \$ 174.480.735 | \$ 183.750.440 | \$ 180.121.490 | \$ 201.338.036 |
| Rentabilidad Neta 40% | | | | | | |
| PRI Neto 23 | \$ -74.889.884 | \$ -69.849.576 | \$ -64.956.073 | \$ -59.238.710 | \$ -53.687.872 | \$ -47.387.794 |

Al analizar los negocios en función de estos indicadores, una vez que se obtengan los resultados finales, la decisión va a estar en función de los siguientes parámetros:

A) VAN

VAN > 0: el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida, generará beneficios.

VAN = 0: el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.

VAN < 0: el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

B) TIR: el criterio de selección será el siguiente, donde "k" es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN:

- **Si TIR > k, el proyecto de inversión será aceptado.** En este caso, la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

- Si $TIR = k$, estaríamos en una situación similar a la que se producía cuando el VAN era igual a cero. En esta situación, la inversión podrá llevarse a cabo si mejora la posición competitiva de la empresa y no hay alternativas más favorables.
 - Si $TIR < k$, el proyecto debe rechazarse. No se alcanza la rentabilidad mínima que se le pide la inversión.
- C) PRI: habitualmente se utiliza para comparar dos proyectos, y aquel que obtenga un número menor, será el indicado. Para este caso, es un concepto subjetivo a la compañía, sobre aquello que considera como positivo o negativo.

Estados de Resultados proyectados

Sumados a los informes que surgen como necesarios para el análisis del desempeño de la compañía, se encuentran los Estados de Resultados proyectados. No son más que una declaración de proyección de ingresos, un documento formal preparado por los funcionarios de finanzas o contabilidad de una empresa. Las declaraciones de proyección de ingresos analizan el dinero que ganará la empresa durante un período específico, normalmente un año, menos los gastos anticipados para ese período.

El propósito principal de crear una declaración de proyección de ingresos es calcular cuánto dinero generará la empresa en el futuro. Esto es importante para la planificación, incluido el presupuesto de la empresa. Al observar el estado de proyección de ingresos y compararlo con los registros que muestran lo que realmente sucedió, los gerentes de la empresa pueden identificar posibles problemas y diseñar formas de abordarlos.

Este estado es importante desarrollarlo con una apertura mensual de las cuentas y con un acumulado en línea. Esto va a permitir ir viendo mensualmente cuán cerca o lejos se encuentran de los resultados esperados o estimados, y tomar las decisiones que correspondan en el momento adecuado.

Así se podrá determinar si los desvíos que se producen en el resultado final están siendo generados por una menor venta de la estimada o un mayor gasto del previsto, o ambos.

Al participar en las reuniones mensuales, las diferentes gerencias involucradas, en un escenario ideal, podrán explicar, discutir y ajustar lo que sea necesario de acuerdo con los resultados obtenidos.

En muchas oportunidades se crean sensaciones de que los resultados globales no son alcanzados por algunas razones que, al momento de presentar estos estados resultados, dan por tierra y realmente hacen fijar la atención en los verdaderos responsables.

APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

Capacitación

Se entiende por capacitación laboral a las acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientadas a ampliar los conocimientos, las habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores. Estas acciones serán unas u otras en función de las necesidades de cada empresa.

En el marco de este concepto, podrá verse de acuerdo con lo citado en capítulos anteriores, que una de las problemáticas que existen en la empresa está relacionada con el desconocimiento que presentan los destinatarios del informe respecto a la información vertida en él.

Básicamente, esto hace inútil tal informe, dado que si quien debe tomar decisiones no tiene la capacidad suficiente desarrollada para poder sacar conclusiones del mismo, se encuentra en el supuesto de una persona incapaz de entender la problemática en la que se halla la compañía.

Por tales razones, es necesario y urgente proceder a desarrollar un plan de capacitación que ayude a los usuarios a interpretar la información presentada.

Esta capacitación deberá llevarse a cabo en cursos breves, con el desarrollo solo de los conceptos necesarios, sin ahondar en grandes explicaciones teóricas. Debe ser llevado a cabo en forma presencial y sumamente práctico, con el fin de desasnar todas las dudas que surjan a partir de la interrelación del capacitador y los capacitados.

Muchos de los conceptos que se van a explicar están relacionados con las Ciencias Económicas, y es más que probable que los usuarios de estos informes no cuenten con una base sustentable en la materia y no les interese llenarse de conceptos contables, económicos o financieros; por eso es de vital importancia ser capaz de detectar cuáles son los conceptos y ratios necesarios a explicar.

Los destinatarios de estos informes (usuarios) serán quienes van a recibir la capacitación a llevar a cabo. Principalmente serán gerentes de las áreas de Operaciones, Comerciales y MKT, que no cuentan con la formación requerida para la interpretación de los conceptos vertidos en los informes.

Del mismo modo deben transmitir que cada una de las conclusiones surgidas de los informes conlleva una decisión a tomar, que impactará positiva o negativamente en sus resultados.

Los temas sobre los cuales se deberá capacitar son (enumeración no taxativa):

- ✓ Contribución Marginal.
- ✓ Rentabilidad.
- ✓ Ratios Financieros: VAN, TIR, PRI, etc.
- ✓ Estados de Resultados, reales y proyectados.
- ✓ Costos Fijos y Variables.

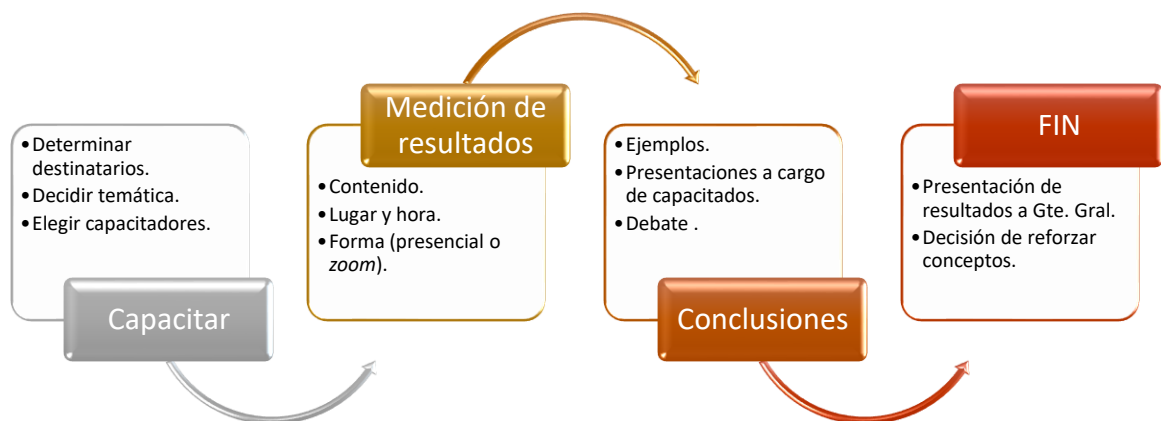
- ✓ Diferencia entre costos y gastos.
- ✓ Planes de Negocios.
- ✓ Nuevo Informe de Rentabilidad.

Las capacitaciones serán responsabilidad del equipo de Administración y Finanzas principalmente, con la colaboración del Gerente de Locaciones en temas puntuales.

La forma de llevar adelante: se recomienda un instructivo donde se viertan los conceptos principales, y luego de manera presencial para quienes trabajan en la ciudad de Mendoza, sede del departamento de Administración y Finanzas, y vía *zoom* o con alguna alternativa similar para el resto de los usuarios.

La capacitación tendrá una duración de 6 (seis) oportunidades, de 45 minutos cada una.

Implementación



Presupuesto

En lo referido a este ítem, como se observa, no conlleva mayores aplicaciones de fondo ya que será llevado a cabo por personal de la empresa. Los temas desarrollados no ameritan la contratación de personal externo.

Comunicación

Será la Gerencia de Locaciones la responsable de comunicar los siguientes temas:

1. Fecha de implementación de los informes.
2. Periodicidad de las reuniones gerenciales.

3. Plan de capacitación.
4. Responsables del desarrollo de la información a presentar.

Evaluación

Una vez puestas en prácticas las diferentes herramientas desarrolladas, se debe proceder a la evaluación no solo de los efectos de la información presentada, sino de las acciones correctivas y de los resultados concretos sobre los resultados de la compañía producto de la implementación de los diferentes informes.

Concretamente, una vez implementadas todas estas herramientas, se debe medir en un plazo no menor a un ejercicio económico, cuáles han sido los beneficios de estas decisiones tomadas.

CONCLUSIONES

Previo a la elaboración del presente trabajo se encuentra una situación planteada donde la compañía carece de información (si posee datos), la poca información que se desarrolla no es comprendida en su totalidad por los sectores comprometidos y, finalmente, sobre ella no se toman medidas correctivas con el fin de modificar los resultados obtenidos.

Fue por ello que se trabajó en el desarrollo de alternativas que posibiliten a las gerencias y directores contar con un caudal de informes que permitan obtener una vista general y particular de los puntos más importantes que hacen al porvenir de la empresa.

En el desarrollo del trabajo, la respuesta a ciertos interrogantes llevaba a la apertura de nuevas preguntas, lo que generó que las opciones propuestas serán complementadas entre varios informes, y no a un solo Informe de Gestión, como se venía desarrollando en Publicidad Sarmiento.

Es por ello que se concluyó que estos informes debían trabajarse en conjunto y ser presentados mensualmente con el objeto de dar ese pantallazo general, distinguir puntos en particular para desarrollar en profundidad, decidir acciones sobre puntos críticos detectados y proceder al control de ejecución de estas acciones propuestas.

Es así que este conjunto de informes lo componen: el Informe de Locaciones que se hacía hasta el momento, complementado por información referida al mercado, bienes sustitutos, competencia, etc.; los Indicadores de Gestión; los Estados de Resultados Proyectados; y el Flujo Proyectado para la toma de Decisiones.

A partir de las herramientas propuestas, la Gerencia General cuenta con una serie de informes que le permitirán medir concretamente las razones de los desvíos en los resultados esperados, su cuantía, los responsables y los caminos a seguir para modificar tal situación.

Es clave que la Gerencia General exija a cada sector la toma responsable de la información desarrollada y/o presentada, el seguimiento de las medidas correctivas propuestas y la medición en los resultados producto de los cambios propuestos.

De estas acciones no debe apartarse ni distraerse, y darles el tiempo necesario (madurez), el cual como se planteó no puede ser menor a un ejercicio económico.

Es una época donde la velocidad de los cambios se ha incrementado, y ya no basta con adaptarse a los mismos, sino que se deben prever y tener una reacción veloz en la adaptación enunciada. Es por ello que los responsables de generar estos informes deben estar en constante capacitación y alerta ante cualquier cambio que la tecnología genere en la evaluación de información.

Se recomienda, al mismo tiempo, analizar la posibilidad de incorporar RR.HH. destinados a un departamento a crear, que se pudiese denominar Control de Gestión, teniendo como objetivo principal proveer el material necesario para el desarrollo de los informes, actualizar mensualmente los mismos, investigar sobre nuevos métodos o tecnología, y actuar de consultor de los gerentes encargados de las tomas de decisiones para cuestiones determinantes de la compañía.

Como se ha observado también, mucha de la cantidad de información obtenida es mediante procesos manuales, por lo que se recomienda incorporar módulos a los sistemas existentes que permitan tener un *output* de información de manera más automática y con la celeridad requerida para estar *online* con la realidad.

Llevando a cabo estas acciones, la Gerencia cuenta con la materia prima suficiente para torcer el rumbo de los resultados no esperados por parte de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- * Kaplan, Robert S. y Norton, David P. *Cuadro de mando integral*, Harvard Business School Press, Estados Unidos, Boston, 2016.
- * Villagra Villanueva, José A. *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*, primera edición, Cengage Learning, México, Santa Fe, 2016.
- * Álvarez Ferrari, Sebastián. *Aplicación del Tablero de Control en una empresa de telecomunicaciones*, Universidad FASTA, Mar del Plata, 2017.
- * Guarrochena de Arjol, Mariana y Paul, Liliana M. *Estrategias de Gestión de la Información asociadas a la Inteligencia Competitiva*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones, Misiones, 2012.