

Análisis Económico-Financiero de una Agencia de Marketing en San Miguel de Tucumán

**Propuesta de Herramientas de Gestión y
Automatización para Mejorar la Toma de
Decisiones**



AÑO: 2024

ALUMNO: JUAN AMARO RUIZ MOSTACERO

MAIL: JUANAMARO.RM@GMAIL.COM

TUTOR: MEDINA GALVAN, MARCELO ENRIQUE



Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Marco Metodológico	8
Marco Teórico.....	13
Aplicación	13
Recomendaciones	29
Conclusiones	29
Referencias.....	31
Apéndice.....	32



Resumen

En el contexto actual, las agencias de marketing enfrentan importantes desafíos relacionados con la gestión eficiente de recursos y la sostenibilidad financiera. Este trabajo se centra en analizar la salud económica y financiera de una agencia de marketing ubicada en Tucumán, Argentina, utilizando herramientas analíticas que permitan mejorar la toma de decisiones estratégicas y operativas.

El objetivo principal es optimizar la rentabilidad identificando los rubros y clientes más productivos, calcular el punto de equilibrio y evaluar el desempeño financiero mediante el diseño de indicadores clave. El análisis económico-financiero, como herramienta central, permite medir la viabilidad del negocio, identificar fortalezas y debilidades internas, y establecer estrategias basadas en datos concretos.

Entre los resultados preliminares se destaca que los rubros gastronómicos representan el 60% de los ingresos, siendo los más rentables. Asimismo, se determinó que se necesitan al menos 6 clientes con un presupuesto promedio de 225 USD para cubrir los costos operativos. A través del balance financiero anual se identificaron áreas prioritarias para la asignación de recursos y estrategias enfocadas en mejorar la rentabilidad general.

Palabras Clave: rentabilidad, KPIs, análisis económico-financiero, dashboard, marketing.



Introducción

La gestión económico-financiera es un pilar esencial en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), particularmente en un entorno competitivo y dinámico como el de las agencias de marketing y software. Estas empresas deben equilibrar la creatividad y la innovación tecnológica con una gestión financiera eficiente que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

El objeto de estudio de este trabajo es una agencia de marketing ubicada en San Miguel de Tucumán, Argentina. Fundada en 2016, la agencia ofrece servicios de diseño gráfico, marketing digital y desarrollo de software, atendiendo a una cartera de clientes diversificada, que incluye empresas del sector gastronómico, retail y servicios profesionales. Actualmente, la agencia gestiona hasta 15 cuentas simultáneamente y enfrenta desafíos relacionados con la optimización de recursos, la identificación de los clientes más rentables y la mejora en la asignación estratégica de esfuerzos. Su modelo operativo se basa en la personalización del servicio, utilizando tecnología avanzada como cámaras profesionales, herramientas de edición y software especializado. Sin embargo, carece de un sistema financiero estructurado que permita evaluar en detalle la rentabilidad por cliente o proyecto.

Con una base de datos que abarca los últimos cuatro años, este trabajo analiza los ingresos y egresos de la agencia, proyecta escenarios financieros y desarrolla propuestas basadas en datos concretos. Herramientas como Power BI y Excel han permitido identificar tendencias clave, calcular el punto de equilibrio y diseñar indicadores clave de rendimiento (KPIs) para mejorar la toma de decisiones.

En este contexto, el presente informe presenta los avances logrados hasta el momento, identificando áreas críticas en la gestión operativa y económica. Además, se plantean estrategias basadas en los hallazgos obtenidos a través del análisis financiero, con el objetivo de mejorar la eficiencia y asegurar la sostenibilidad de la agencia en el mediano y largo plazo.



Situación Problemática

La agencia enfrenta varios desafíos relacionados con su gestión interna y la sostenibilidad de sus operaciones. Entre las principales problemáticas identificadas se encuentran:

Escasa sistematización en la evaluación de rentabilidad por cliente y proyecto: Actualmente, la agencia carece de un sistema que permita asignar de manera precisa los costos fijos y variables a cada cliente o proyecto. Si bien se ha avanzado en la identificación de costos generales, como los costos fijos mensuales de infraestructura (alquiler, licencias de software, sueldos del equipo directivo) y los costos variables (movilidad, insumos específicos para proyectos), estos datos no se desglosan por cliente o servicio de manera sistemática. Esto genera una brecha crítica en la capacidad de evaluar la rentabilidad de los proyectos. Por ejemplo, aunque se sabe que ciertos rubros como el gastronómico generan mayores ingresos, no se puede determinar con exactitud si estos ingresos compensan adecuadamente los costos operativos asociados a los servicios prestados para ese sector en particular. La falta de una sistematización en este aspecto también afecta la toma de decisiones estratégicas. Sin métricas claras, es difícil priorizar proyectos o clientes que generen mayor valor para la agencia. Una herramienta como un sistema de costeo por cliente podría facilitar la evaluación de márgenes de contribución, ayudando a identificar clientes rentables y a tomar decisiones fundamentadas sobre precios, recursos y servicios ofrecidos. Además, un análisis más profundo de la rentabilidad permitiría detectar servicios que representan altos costos, pero aportan poco beneficio, abriendo oportunidades para optimizar o reestructurar la oferta.

Ausencia de un sistema estratégico de gestión: A pesar de los avances significativos en la recopilación y análisis de datos, como la implementación de dashboards en Power BI para monitorear ingresos, egresos y rentabilidad por cliente y rubro, la agencia no cuenta con un Cuadro de Mando Integral (CMI) que articule estos resultados operativos con los objetivos estratégicos de la organización. Este vacío implica que las decisiones estratégicas se toman de



manera aislada, sin una alineación explícita con las metas a largo plazo, como el incremento de la rentabilidad o la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, aunque se identifican los rubros gastronómicos como los más rentables (aportando el 60% de los ingresos), esta información no se traduce automáticamente en acciones estratégicas concretas, como priorizar campañas específicas o invertir más recursos en este sector. La ausencia del CMI dificulta establecer métricas claras para evaluar si la agencia está progresando hacia sus objetivos estratégicos, como expandir la base de clientes premium o diversificar los servicios.

Eficiencia operativa limitada: Los procesos internos de la agencia presentan una dependencia considerable de tareas manuales, lo que ralentiza la toma de decisiones y reduce la productividad. Por ejemplo, la asignación de recursos, como el equipo necesario para campañas específicas, y la evaluación de resultados de las campañas publicitarias se realizan manualmente, sin el apoyo de sistemas de automatización que podrían optimizar estas operaciones.

Además, los costos variables y fijos se registran en hojas de cálculo independientes, lo que aumenta el riesgo de errores y dificulta generar reportes financieros integrados de manera ágil. Esto afecta directamente la capacidad de la agencia para realizar un seguimiento detallado de la rentabilidad por cliente o proyecto, lo cual es crítico para priorizar recursos y ajustar estrategias en tiempo real.

Un ejemplo concreto es la evaluación de resultados de las campañas. Aunque se cuenta con datos, el proceso de compilación y análisis de estos sigue siendo lento y depende de revisiones manuales, lo que limita la capacidad de la agencia para ofrecer ajustes proactivos y personalizados a sus clientes.

Desafíos en la percepción de valor por parte de los clientes: A pesar de contar con infraestructura avanzada y personal altamente calificado, la agencia enfrenta dificultades para comunicar de manera efectiva el valor de sus servicios a los clientes. Esto se traduce en una



percepción desigual del costo-beneficio de los servicios prestados. Por ejemplo, los clientes no siempre están al tanto de los costos asociados a la adquisición y uso de equipos de alta gama (como cámaras Sony con lentes profesionales, iPhones de última generación y licencias de software como Adobe y Microsoft 365), así como el soporte técnico constante y personalizado que la agencia proporciona.

Este desconocimiento puede generar una percepción de que los precios son elevados, sin considerar los beneficios reales que incluyen servicios de alta calidad, atención personalizada y resultados medibles. Un caso recurrente es que algunos clientes valoran únicamente los resultados inmediatos (como el aumento de seguidores en redes sociales) sin tener en cuenta el esfuerzo y las herramientas necesarias para lograr dichos resultados.

Para abordar esta problemática, sería esencial implementar estrategias que eduquen a los clientes sobre los elementos que conforman el valor agregado de la agencia. Por ejemplo, se podría utilizar material informativo en forma de videos, presentaciones o reportes mensuales que detallen cómo los costos se traducen en beneficios tangibles para sus negocios. Además, sería valioso incluir comparativas de mercado que posicionen los precios de la agencia en relación con otros servicios similares, destacando el nivel de personalización, infraestructura y expertise que se ofrece como diferenciadores.

Preguntas de Investigación

¿Cómo puede la agencia optimizar sus procesos internos y financieros mediante el uso de herramientas tecnológicas?

¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) son más relevantes para evaluar su rentabilidad eficiencia?

¿Qué estrategias pueden mejorar la percepción de valor de los servicios ofrecidos por parte de los clientes?



Objetivo General

Proponer la implementación de herramientas tecnológicas y estratégicas orientadas a optimizar la rentabilidad, la eficiencia operativa y la percepción del valor por parte de los clientes, con el propósito de fortalecer la gestión económico-financiera de la agencia de manera sostenible y competitiva.

Objetivos Específicos

Este trabajo diseña un sistema eficiente de evaluación de la rentabilidad por cliente y proyecto, permitiendo identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas basadas en datos confiables. Además, busca identificar y proponer indicadores clave de desempeño (KPIs) estratégicos y operativos, fundamentales para la gestión y toma de decisiones. Se plantea desarrollar e implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilite la alineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias de la agencia, garantizando una visión estratégica integral. También se trabajará en la automatización de procesos clave mediante herramientas tecnológicas como Power BI y Excel, optimizando la eficiencia y reduciendo la carga operativa manual. Por último, se propone diseñar estrategias de comunicación que refuercen y destaquen el valor percibido de los servicios ofrecidos, fortaleciendo la relación con los clientes y mejorando su experiencia general.

Marco Metodológico

El marco metodológico define el enfoque y las herramientas utilizadas para desarrollar el análisis de la problemática y generar propuestas que fortalezcan la gestión económico-financiera de la agencia. Dado el carácter multidimensional de la investigación, se emplea un



enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo un análisis integral de los datos financieros y de las percepciones de los clientes.

Enfoque Metodológico

El enfoque mixto facilita la integración de datos numéricos y cualitativos, logrando una visión más completa de los desafíos y oportunidades de la agencia:

- Cuantitativo: Se analizan los datos históricos financieros y operativos para evaluar la rentabilidad, los costos fijos y variables, y el punto de equilibrio.
- Cualitativo: Se obtienen percepciones y sugerencias de los clientes mediante encuestas estructuradas, enfocadas en la percepción de valor, satisfacción y posibles mejoras en los servicios.

Este enfoque mixto permite una triangulación de datos que enriquece el análisis y la validez de las conclusiones.

Diseño de la Investigación

El diseño es exploratorio y descriptivo, con elementos explicativos, ya que busca comprender los factores clave que afectan la eficiencia operativa y la percepción de valor de los servicios ofrecidos:

- Exploratorio: Identifica áreas no sistematizadas, como la rentabilidad por cliente y la percepción de los clientes sobre el valor recibido.
- Descriptivo: Caracteriza el comportamiento histórico de los ingresos y costos, así como las tendencias en la satisfacción del cliente.
- Explicativo: Establece relaciones entre las métricas operativas, la percepción de valor y los resultados económicos.

Técnicas de Recolección de Datos

1. Fuentes Primarias:



Encuestas estructuradas:

- Incluyen preguntas cerradas (escalas Likert) y abiertas para evaluar la percepción de valor, satisfacción y sugerencias de mejora.
- Se distribuyen digitalmente, garantizando el anonimato de las respuestas para obtener datos sinceros y confiables.

Análisis cualitativo de respuestas:

- Se codifican y analizan las respuestas abiertas para identificar patrones en las expectativas y experiencias de los clientes.

Fuentes Secundarias:

Datos históricos financieros:

- Información consolidada desde 2021 hasta 2024, traducida a valores ajustados por inflación y disponible en formatos Excel y Power BI.
- Incluye costos fijos y variables, ingresos mensuales y anuales, y datos categorizados por tipo de cliente y rubro.

Dashboards de Power BI:

- Visualizan tendencias en ingresos, costos y rubros más rentables, permitiendo un análisis dinámico y segmentado de la información.

Instrumentos de Recolección de Datos

Encuestas:

- Herramienta principal para recopilar información primaria sobre la percepción de valor y satisfacción de los clientes.



- Preguntas estructuradas y abiertas que permiten capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Bases de datos:

- Registros históricos en Excel y Power BI que consolidan información sobre ingresos, costos y resultados financieros.

Software de análisis:

- Power BI y Excel como herramientas para procesar, analizar y presentar la información.

Técnicas de Análisis de Datos

Análisis Cuantitativo:

- Cálculo del punto de equilibrio: Determinación del número mínimo de clientes y presupuesto promedio necesario para cubrir costos operativos, con base en los costos fijos y variables registrados.
- KPIs: Identificación y análisis de indicadores clave de desempeño, como el margen de contribución, la rotación de proyectos y la satisfacción del cliente.
- Tendencias financieras: Visualización de ingresos, costos y rubros rentables a lo largo de cuatro años mediante gráficos y tablas dinámicas en Power BI.

Análisis Cualitativo:

- Codificación temática: Clasificación y análisis de las respuestas abiertas de las encuestas para identificar patrones y temas recurrentes.
- Matriz de evaluación: Comparación de percepciones entre clientes, identificando fortalezas y áreas de mejora.



Procedimientos

Diseño de encuestas:

- Elaboración de cuestionarios alineados con los objetivos específicos del trabajo.
- Pruebas piloto para asegurar claridad y relevancia de las preguntas.

Recolección de datos:

- Distribución de encuestas por medios digitales a los clientes.
- Consolidación de datos financieros en dashboards de Power BI para un análisis detallado.

Análisis de resultados:

- Integración de datos cuantitativos y cualitativos para identificar áreas críticas y formular propuestas específicas.

Propuestas y estrategias:

- Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral que integre los KPIs seleccionados.
- Propuesta de herramientas tecnológicas y estrategias de comunicación para optimizar la percepción de valor.

Limitaciones del Estudio

Disponibilidad de datos primarios: La baja tasa de respuesta a las encuestas puede limitar la representatividad de las percepciones de los clientes.

Consistencia de los datos secundarios: Algunos registros financieros pueden estar incompletos o no reflejar el comportamiento real de ciertos períodos.

Tiempo disponible: La implementación de las propuestas puede requerir un plazo mayor al contemplado en este trabajo.



Marco Teórico

Gestión Económico-Financiera en PYMEs

La gestión económico-financiera se define como el conjunto de prácticas y herramientas que permiten a una organización planificar, controlar y optimizar el uso de sus recursos económicos. Según Hansen y Mowen (2017), una gestión eficiente requiere la elaboración de estados financieros claros, la identificación de costos fijos y variables, y la utilización de indicadores de rentabilidad que permitan una toma de decisiones basada en datos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), este proceso es aún más crítico debido a sus limitados recursos financieros y humanos (Rodríguez & Martínez, 2021).

En el contexto de una agencia de marketing, la gestión económico-financiera implica no solo el monitoreo de ingresos y egresos, sino también la capacidad de identificar los proyectos más rentables, los clientes con mayor retorno de inversión (ROI) y las áreas de oportunidad para optimizar costos. La literatura destaca que una gestión robusta no solo mejora la sostenibilidad financiera, sino que también incrementa la competitividad de la empresa en el mercado (Kaplan & Norton, 2020).

Automatización de Procesos y su Impacto en la Eficiencia Operativa

La automatización de procesos consiste en la implementación de herramientas tecnológicas para reducir la intervención manual en actividades repetitivas, mejorando así la eficiencia operativa y minimizando errores. Según Sánchez y Torres (2020), la automatización permite a las empresas agilizar tareas clave como la recopilación de datos, la generación de informes y la gestión de proyectos.

Herramientas como Power BI y Excel avanzados son fundamentales en este proceso, ya que facilitan la consolidación de datos, la creación de visualizaciones interactivas y la identificación de tendencias. Render et al. (2018) señalan que la automatización no solo ahorra tiempo, sino



que también permite a los equipos concentrarse en actividades estratégicas de mayor valor, como la planificación financiera y el desarrollo de estrategias de marketing.

En la agencia objeto de estudio, la implementación de estas herramientas busca optimizar la asignación de recursos y mejorar la capacidad de análisis. La automatización es particularmente relevante en procesos como la evaluación de rentabilidad por cliente, donde los datos históricos y actuales pueden ser procesados automáticamente para obtener insights clave.

Percepción de Valor y Comunicación Estratégica

La percepción de valor es un concepto central en el marketing, definido como la evaluación subjetiva que los clientes hacen sobre los beneficios recibidos en relación con el costo pagado (Kotler & Keller, 2021). En el ámbito de los servicios de marketing, la percepción de valor se ve influenciada por factores como la calidad del servicio, la personalización, el soporte técnico y los resultados obtenidos.

Kaplan y Norton (2020) destacan la importancia de alinear la comunicación del valor percibido con los resultados entregados. Esto implica no solo ofrecer un servicio de calidad, sino también comunicar de manera efectiva los esfuerzos, conocimientos y recursos invertidos. En la agencia, este enfoque se traduce en estrategias que buscan resaltar elementos diferenciadores, como la infraestructura tecnológica, la experiencia del equipo y los resultados obtenidos en campañas previas.

Evaluación de Rentabilidad y KPIs Relevantes

La rentabilidad es un indicador esencial en la gestión económica, ya que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios en relación con sus costos. Según Homgren et al. (2018), la rentabilidad se puede analizar desde diferentes perspectivas, como el margen neto, el margen bruto y el margen de contribución.

Para la agencia, los KPIs propuestos incluyen:



- Margen de contribución por cliente: Proporción entre los ingresos generados y los costos directos asociados a cada cliente.
- Índice de satisfacción del cliente: Medición de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.
- Tasa de conversión: Porcentaje de prospectos que se convierten en clientes.
- Costo de adquisición de clientes (CAC): Costo promedio de adquirir un nuevo cliente.
- Retorno de inversión (ROI): Relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada.

La inclusión de estos indicadores no solo facilita el monitoreo del desempeño financiero, sino que también permite tomar decisiones informadas para mejorar la rentabilidad y eficiencia operativa.

Contexto Actual de las PYMEs en Argentina

El contexto económico actual en Argentina presenta desafíos significativos para las PYMEs, especialmente en sectores como el marketing digital. La inflación, la fluctuación del tipo de cambio y la incertidumbre económica dificultan la planificación a largo plazo y aumentan la presión sobre los márgenes de rentabilidad (Balvé, 2017).

En este contexto, la implementación de herramientas tecnológicas y estratégicas se vuelve crucial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Además, la integración de prácticas como la presupuestación detallada y el análisis de punto de equilibrio permite a las empresas adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.



Aplicación

Estructuración de base de datos

En el inicio del trabajo, los datos de la agencia se encontraban dispersos y organizados de manera básica en hojas de Excel, como se observa en la figura inicial. Esta disposición, aunque funcional para el registro, carecía de una estructura adecuada para realizar análisis avanzados y generar insights estratégicos. En esta etapa, el objetivo principal era centralizar y unificar la información proveniente de diferentes fuentes y años en una base de datos única y estandarizada.

Figura 01: Organización inicial de la base de datos en Excel

The image shows three overlapping Excel spreadsheets representing data for the years 2021, 2024, and 2023. Each spreadsheet has a distinct header color: 2021 is purple, 2024 is green, and 2023 is light green. The spreadsheets contain multiple columns and rows of data, with some rows highlighted in red and orange, indicating a structured but fragmented data format.

Fuente: Elaboración propia

El primer paso consistió en consolidar todos los registros históricos desde el año 2021 hasta 2024, integrando datos de ingresos, egresos, clientes y servicios ofrecidos. Esta integración permitió identificar inconsistencias y duplicidades que fueron eliminadas mediante un proceso de depuración y validación manual. Además, se diseñó una estructura homogénea para los datos, facilitando su posterior análisis.



Figura 02: Codificación de clientes, identificación de servicio y rubro

CLIENTES POR AÑO						
2021	2022	2023	2024	COD.	SERV.	RUBRO
				CLIENTE 01	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 02	GESTION ESS	MAQUINAS
				CLIENTE 03	GESTION ESS	DISTRIBUIDORA
				CLIENTE 04	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 05	BRANDEADA	GASTRONOMIA
				CLIENTE 06	GESTION ESS	PIROMETANIA Y CALZADO
				CLIENTE 07	GESTION ESS	SALUD Y ESTETICA
				CLIENTE 08	GESTION ESS	SALUD Y ESTETICA
				CLIENTE 09	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 10	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 11	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 12	GESTION ESS	LOGISTIA Y MAS
				CLIENTE 13	GESTION ESS	DISTRIBUIDORA
				CLIENTE 14	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 15	GESTION ESS	TRANSPORTE
				CLIENTE 16	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 17	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 18	GESTION ESS	INFANCIA
				CLIENTE 19	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 20	GESTION ESS	SALUD Y ESTETICA
				CLIENTE 21	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 22	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 23	GESTION ESS	SALON Y EVENTOS
				CLIENTE 24	GESTION ESS	DISTRIBUIDORA
				CLIENTE 25	GESTION ESS	BIENESTAR Y CONFORTABLE
				CLIENTE 26	GESTION ESS	SALUD Y ESTETICA
				CLIENTE 27	GESTION ESS	DISTRIBUIDORA
				CLIENTE 28	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 29	GESTION ESS	DISTRIBUIDORA
				CLIENTE 30	GESTION ESS	LOGISTIA Y MAS
				CLIENTE 31	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 32	GESTION ESS	GASTRONOMIA
				CLIENTE 33	GESTION ESS	PIROMETANIA Y CONSTRUCCION
				CLIENTE 34	GESTION ESS	INFANCIA
				CLIENTE 35	GESTION ESS	GASTRONOMIA

Fuente: Elaboración propia

Una vez consolidada la base, se procedió a codificar los clientes, asignando un identificador único a cada uno de ellos. Este paso fue esencial para vincular los ingresos y servicios a clientes específicos, permitiendo realizar análisis más detallados y segmentados. La codificación también permitió identificar patrones de comportamiento en diferentes segmentos y detectar oportunidades de mejora en la estrategia comercial. En el proceso de estructuración de la base de datos, el profesor tutor asesora sobre la importancia de contar con una organización clara y uniforme para facilitar los análisis posteriores. A partir de sus recomendaciones, se establece un esquema tabular que incluye columnas fundamentales como el código único del cliente, el año, el mes, la temporada, el monto en pesos, el tipo de cambio, el monto en dólares, el rubro, el servicio y el detalle específico.



Uno de los aspectos más relevantes de este proceso consiste en convertir todos los valores en pesos argentinos a dólares. Para ello, se realiza una investigación detallada del tipo de cambio histórico, lo que permite ajustar los valores financieros a una moneda de referencia que brinda mayor estabilidad y comparabilidad a lo largo de los años analizados. Este trabajo garantiza la fiabilidad y consistencia de los datos financieros, además de mitigar el impacto de la inflación y las fluctuaciones monetarias en la economía local.

Gracias a esta estructura y conversión, se unifican los datos históricos, construyendo una base sólida que sirve como fundamento para los análisis financieros y estratégicos en herramientas como Power BI. Esta organización detallada permite la trazabilidad completa de los ingresos y servicios por cliente, temporada y rubro, marcando un avance significativo hacia una gestión más profesional y estratégica.

Figura 03: Estructuración de base de datos

COD CLIENTE	AÑO	MESES	TEMPORADA	IMPORTE	TC	USD	RUBRO	SERVICIO	DETALLE
CLIENTE 00	2023	Enero	VERANO	\$ 3.000,00	\$	153,00	15,63	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Febrero	VERANO	\$ 5.500,00	\$	146,00	40,43	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Marzo	OTOÑO	\$ 5.500,00	\$	141,00	41,94	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Abril	OTOÑO	\$ 5.500,00	\$	150,00	36,59	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Mayo	OTOÑO	\$ 5.500,00	\$	157,00	37,58	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Junio	INVIERNO	\$ 5.500,00	\$	188,00	29,12	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Julio	INVIERNO	\$ 6.500,00	\$	180,50	36,23	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Agosto	INVIERNO	\$ 6.500,00	\$	181,50	36,00	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Septiembre	PRIMAVERA	\$ 6.500,00	\$	186,00	37,18	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Octubre	PRIMAVERA	\$ 6.500,00	\$	197,50	34,94	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Noviembre	PRIMAVERA	\$ 7.500,00	\$	201,50	36,23	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Diciembre	VERANO	\$ 7.500,00	\$	206,00	37,08	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Enero	VERANO	\$ 7.500,00	\$	213,00	37,09	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Febrero	VERANO	\$ 7.500,00	\$	211,00	37,44	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Marzo	OTOÑO	\$ 13.500,00	\$	280,00	47,58	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Abril	OTOÑO	\$ 13.500,00	\$	280,50	47,93	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Mayo	OTOÑO	\$ 13.500,00	\$	286,00	46,50	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Junio	INVIERNO	\$ 15.500,00	\$	236,00	65,13	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Julio	INVIERNO	\$ 15.500,00	\$	286,00	52,36	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Agosto	INVIERNO	\$ 17.500,00	\$	290,00	60,34	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Septiembre	PRIMAVERA	\$ 17.500,00	\$	288,00	60,76	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Octubre	PRIMAVERA	\$ 19.500,00	\$	290,00	67,24	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Noviembre	PRIMAVERA	\$ 19.500,00	\$	334,00	62,18	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2022	Diciembre	VERANO	\$ 22.000,00	\$	346,00	63,58	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Enero	VERANO	\$ 22.000,00	\$	383,00	57,44	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Febrero	VERANO	\$ 22.000,00	\$	377,00	58,36	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Marzo	OTOÑO	\$ 26.000,00	\$	383,00	68,14	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Abril	OTOÑO	\$ 26.000,00	\$	467,00	55,67	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Mayo	OTOÑO	\$ 26.120,00	\$	480,00	54,23	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Junio	INVIERNO	\$ 29.120,00	\$	494,00	58,96	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Julio	INVIERNO	\$ 32.680,00	\$	550,00	59,27	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Agosto	INVIERNO	\$ 32.680,00	\$	735,00	44,38	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Septiembre	PRIMAVERA	\$ 36.580,00	\$	890,00	45,63	GASTRONOMIA GESTION BRES	
CLIENTE 00	2023	Octubre	PRIMAVERA	\$ 36.580,00	\$	900,00	39,67	GASTRONOMIA GESTION BRES	

Fuente: Elaboración propia



Posteriormente, los datos estructurados fueron preparados para su importación en Power BI, una herramienta que permitió transformar esta información en dashboards interactivos. Este proceso implicó crear relaciones entre tablas, definir métricas clave y diseñar visualizaciones que mostraran tendencias de ingresos, rentabilidad por cliente y comportamiento mensual. La base de datos pasó de ser un conjunto de hojas en Excel a un sistema dinámico y eficiente que facilita la toma de decisiones informadas y en tiempo real.

Cálculo del Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio se presenta como una herramienta fundamental dentro de la gestión económico-financiera de la agencia, permitiendo identificar el volumen mínimo de ingresos necesarios para cubrir los costos operativos y garantizar la sostenibilidad financiera. Este cálculo se realizó utilizando los datos históricos de ingresos, costos fijos y variables extraídos de los registros de la agencia y sistematizados mediante herramientas como Excel y Power BI.

En términos de costos fijos, se incluyeron los alquileres de oficinas, salarios del personal, servicios de software (como licencias de Adobe y herramientas de gestión) y otros gastos recurrentes que no dependen del volumen de clientes. Por otro lado, los costos variables se calcularon en función de la cantidad de servicios realizados, como campañas publicitarias, diseño gráfico y producción audiovisual, considerando elementos como insumos y horas de trabajo.

El análisis permitió establecer que el punto de equilibrio se alcanza con un promedio de 6 clientes activos, cada uno con un presupuesto mínimo de 225 USD. Esto garantiza la cobertura de los costos fijos y variables, permitiendo una operación sin pérdidas. Sin embargo, este punto representa solo el umbral básico de sostenibilidad; cualquier ingreso adicional sobre este nivel se traduce en utilidades netas para la agencia.



La aplicación del punto de equilibrio no solo facilitó la comprensión de la estructura de costos de la agencia, sino que también sirvió como base para proyectar escenarios financieros y evaluar la viabilidad de estrategias futuras, como la ampliación de la cartera de clientes o la diversificación de servicios. En este sentido, la herramienta no solo es útil para la planificación operativa, sino también para la toma de decisiones estratégicas que garanticen el crecimiento sostenible del negocio.

Figura 04: Cálculo de punto de equilibrio

COSTOS FIJOS MENSUALES		\$	1.200,00
DESCRIPCION	IMPORTE	US\$	
Alquiler oficina	\$ 350.000,00	291,67	
Gastos	\$ 70.000,00	58,33	
Servicios	\$ 100.000,00	83,33	
Salario Director Marketing	\$ 400.000,00	330,00	
Salario Director Creativo	\$ 400.000,00	330,00	
Adobe	\$ 4.250,00	3,54	
Microsoft	\$ 3.800,00	3,17	
Capex	\$ 6.900,00	5,75	
Consultas referido	\$ -	-	
Campañas Abanca Captacion	\$ 25.000,00	20,83	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.411.950,00	1.176,13	

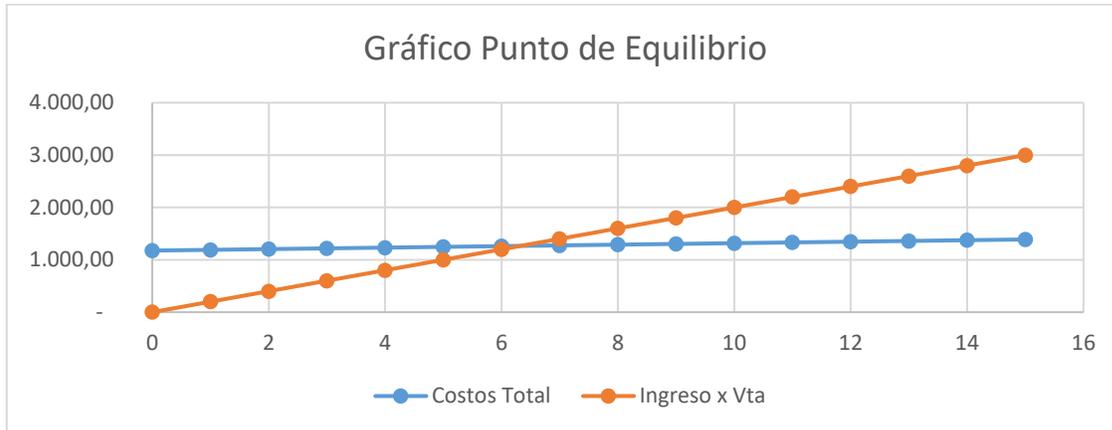
COSTOS VARIABLES X CLIENTE		IMPORTE	US\$	Cantidad de equilibrio	%
Alquiler	\$ 3.000,00	2,50			
Más	\$ 4.000,00	3,33			
Inversion equipos	\$ 10.000,00	8,33		Ingreso de equilibrio	1,25%
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 17.000,00	14,17			

Precio de venta a Cliente		22%	\$ 270.000,00
Unidades vendidas	Costos TOTAL	Ingreso x VTA	Utilidad
0	1.176,13	0	1.176,13
1	1.190,29	225	965,29
2	1.204,46	450	754,46
3	1.218,63	675	543,63
4	1.232,79	900	332,79
5	1.246,96	1125	121,96
6	1.261,13	1350	88,88
7	1.275,29	1575	299,71
8	1.289,46	1800	510,54
9	1.303,63	2025	721,38
10	1.317,79	2250	932,21
11	1.331,96	2475	1.143,04
12	1.346,13	2700	1.353,88
13	1.360,29	2925	1.564,71
14	1.374,46	3150	1.775,54
15	1.388,63	3375	1.986,38

Fuente: Elaboración propia



Figura 05: Cálculo de punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

Balance general

El balance general refleja la situación financiera de la agencia expresada en dólares, proporcionando una visión clara de los activos, pasivos y patrimonio. En términos de activos corrientes, la agencia cuenta con un total de 4,500 dólares, compuesto principalmente por disponibilidades en caja y bancos, así como cuentas por cobrar, lo que garantiza una capacidad adecuada para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Los activos no corrientes ascienden a 10,080 dólares, en inversiones de equipos, destacando el compromiso de la agencia con infraestructura tecnológica clave para sus operaciones.

Por el lado de los pasivos, los pasivos corrientes totalizan 600 dólares, representando un nivel de endeudamiento manejable en comparación con los activos. No se registran pasivos no corrientes, lo que indica una política financiera conservadora y con baja exposición a riesgos de largo plazo. En cuanto al patrimonio, este se compone de 13,980 dólares, dividido entre capital, utilidades retenidas y reservas de contingencia, reflejando la acumulación de recursos para garantizar la estabilidad financiera.



En términos estratégicos, el balance general evidencia una estructura financiera sólida, con activos significativamente superiores a los pasivos, lo que posiciona a la agencia para mantener sus operaciones de manera estable y explorar oportunidades de crecimiento. Entre las posibles acciones de optimización, se sugiere reducir los tiempos de cobro en cuentas por cobrar para incrementar la liquidez, maximizar el uso de los activos tecnológicos mediante planes de mantenimiento y amortización, y evaluar las reservas de contingencia para asignarlas estratégicamente a proyectos de alto impacto. La capacidad de la agencia para equilibrar sus recursos y obligaciones refuerza su sostenibilidad y abre camino a nuevas inversiones.

Figura 06: Balance general

ANUAL		14/11/2024	
Activos	Cantidad	Pasivos y Patrimonio	Cantidad
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja y Bancos	4.000	Cuentas por Pagar	500
Cuentas por Cobrar	500	Deudas a Corto Plazo	100
Total Activos Corrientes	4.500	Total Pasivos Corrientes	600
Activos No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Equipos	10.080	Préstamos	-
		Total Pasivos No Corrientes	-
Total Activos No Corrientes	10.080	Patrimonio	
		Capital	1.500
		Utilidades Retenidas	11.480
		Reservas de contingencia	1.000
Total Activos	14.580	Total Pasivos + Patrimonio	14.580

Fuente: Elaboración propia



Análisis de los KPIs

El análisis de los indicadores clave de desempeño permite evaluar la eficiencia operativa y la rentabilidad de la agencia, proporcionando información esencial para comprender su desempeño financiero. El margen de ganancia neta, que representa el 17.62%, mide la rentabilidad neta después de cubrir todos los costos operativos y administrativos, destacando la capacidad de la agencia para generar beneficios después de afrontar sus gastos. Por otro lado, el retorno sobre la inversión, con un porcentaje del 231.18%, evalúa la eficiencia de las inversiones realizadas en campañas, proyectos o mejoras de infraestructura, siendo un indicador clave para determinar si dichas inversiones generan resultados significativos.

La rentabilidad sobre el activo operativo, que alcanza un 34.07%, muestra cuán eficientemente se utilizan los activos disponibles para generar beneficios, reflejando el uso óptimo de recursos tecnológicos y materiales. Además, la eficiencia en la producción de ingresos por empleado, calculada en \$16,580.50, proporciona una visión sobre la productividad del equipo y su contribución al desempeño financiero general de la agencia. Por último, el ratio de ganancias por cliente, equivalente a \$451.61, ofrece información sobre la rentabilidad promedio obtenida por cliente, lo que permite identificar qué segmentos o tipos de clientes aportan mayor valor al negocio.



Figura 07: Cálculo de KPIs

2. Margen de Ganancia Neta	17,62%
Descripción: Este indicador muestra la rentabilidad neta después de deducir todos los costos, incluidos los indirectos (gastos administrativos, operativos, etc.). Refleja la capacidad de la agencia para generar ganancias después de cubrir todos los gastos.	
3. Retorno sobre la Inversión (ROI)	231,18%
Fórmula: $(\text{Ganancia Neta} - \text{Inversión Inicial}) / \text{Inversión Inicial}$	
Descripción: Evalúa la eficiencia de las inversiones en campañas, proyectos específicos o mejoras en la infraestructura de la agencia. Es ideal para medir el éxito de inversiones puntuales en relación con el retorno financiero que generan.	
7. Rentabilidad sobre el Activo Operativo (ROA)	34,07%
Fórmula: $\text{Beneficio Neto} / \text{Activo Total}$	
Descripción: Este indicador muestra cuán eficazmente se están utilizando los activos de la empresa para generar beneficios. Es ideal para entender la eficiencia de los recursos propios en función de las ganancias generadas.	
9. Eficiencia en la Producción de Ingresos por Empleado	16.580,50
Fórmula: $\text{Ingresos Totales} / \text{Número de Empleados}$	
Descripción: Evalúa la rentabilidad generada por cada miembro del equipo, lo cual es útil para monitorear la productividad y ajustar la estructura de la agencia si es necesario.	
10. Ratio de Ganancias por Cliente	451,61
Fórmula: $\text{Ganancia Neta} / \text{Número de Clientes}$	
Descripción: Este KPI mide la ganancia promedio generada por cada cliente, ayudándote a identificar si los clientes actuales contribuyen de manera rentable al negocio y a ajustar estrategias de precios o de servicios.	

Fuente: Elaboración propia

Dashboard de Ingresos

El presente dashboard proporciona una visión integral de los ingresos generados por la agencia entre los años 2021 y 2024, expresados en dólares para garantizar la comparación efectiva de resultados, considerando las fluctuaciones económicas locales. Este análisis permite identificar tendencias, evaluar el rendimiento de los clientes, y comprender las dinámicas de ingresos por temporada, rubro y servicio.

En la distribución por cliente, se observan los principales contribuyentes a los ingresos, destacando aquellos que generan un mayor impacto económico. Esto resulta clave para priorizar estrategias de atención y fidelización hacia los clientes más rentables. Asimismo, el



gráfico de rubros refleja que la gastronomía se posiciona como el segmento más lucrativo, seguido por salud y galerías comerciales, evidenciando oportunidades en estos mercados.

El análisis por temporada muestra una mayor concentración de ingresos durante el verano, seguido de la primavera, lo que indica la necesidad de fortalecer campañas estratégicas durante estas estaciones para maximizar resultados. Por su parte, la segmentación por servicios resalta que la gestión de redes sociales representa la mayor fuente de ingresos, con un significativo margen respecto a otros servicios como diseño gráfico y animaciones.

Este dashboard es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, ya que permite a la agencia identificar patrones clave, priorizar segmentos de clientes y servicios estratégicos, y anticipar acciones en base a las dinámicas estacionales y anuales. Con esta visualización, se refuerza la capacidad de la agencia para gestionar de manera eficiente sus recursos y mejorar su rentabilidad.

Figura 08: Análisis de Ingresos por Cliente y Año



Fuente: Elaboración propia



Dashboard de Egresos por concepto

Este dashboard proporciona una visión detallada de los gastos realizados por la agencia, clasificados según los conceptos principales, tales como equipamiento, director de marketing, directora creativa, movilidad, y servicios como Adobe Cloud, Microsoft 365 y Community Manager. La información está organizada de forma interactiva, permitiendo filtrar por año, mes y categoría, lo cual facilita la identificación de patrones de gasto y su evolución en el tiempo.

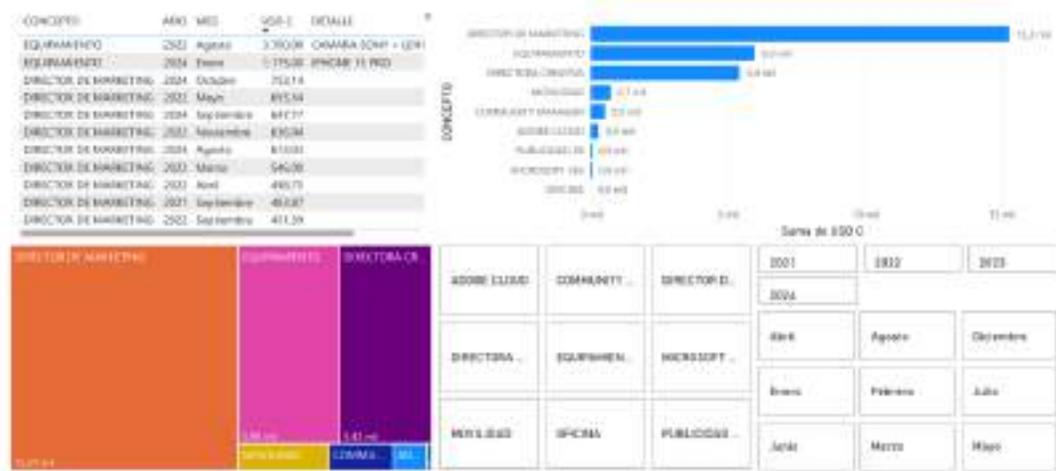
El análisis revela que los mayores egresos están asociados al Director de Marketing, seguido por Equipamiento y Directora Creativa, representando un total combinado significativo en la estructura de costos. En particular, destaca la inversión en cámaras profesionales y tecnología de última generación (como el iPhone 15 Pro), así como gastos relacionados con servicios creativos y de gestión.

Desde el punto de vista temporal, se observa una concentración de inversiones clave en determinados meses, lo que sugiere la planificación estratégica en la asignación de recursos. Este análisis permite evaluar la eficiencia de estas inversiones en relación con los objetivos generales de la agencia y determinar si se están destinando adecuadamente los recursos hacia áreas prioritarias.

El dashboard ofrece una herramienta invaluable para la toma de decisiones, permitiendo a la agencia identificar oportunidades para optimizar los egresos, renegociar contratos o servicios de suscripción y mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. Esto, a su vez, contribuye a una mejor planificación financiera y a la sostenibilidad a largo plazo.



Figura 09: Distribución de Egresos por categoría y Concepto



Fuente: Elaboración propia

Dashboard de Utilidad por Año y Mes

Este dashboard presenta una visión detallada del desempeño financiero de la agencia a lo largo del tiempo, con un enfoque en los ingresos, egresos y utilidades. La visualización está diseñada para identificar tendencias, evaluar la rentabilidad anual y mensual, y comprender las fluctuaciones en los resultados operativos.

Los gráficos muestran la evolución de las utilidades anuales, destacando que los años 2021 y 2024 presentan resultados positivos acumulados, mientras que 2022 registra una pérdida significativa de -2,25 mil USD. Esto sugiere la necesidad de investigar las causas de este desempeño, como posibles aumentos en costos operativos o disminuciones en ingresos.

A nivel mensual, el desglose por ingresos y egresos permite observar picos de actividad en meses específicos. Por ejemplo, se identifica que los meses de abril y octubre suelen



concentrar ingresos mayores, mientras que ciertos meses reflejan egresos considerables que afectan la utilidad mensual.

Además, el análisis de la utilidad por año y mes evidencia períodos en los que la agencia opera con márgenes negativos, destacando la importancia de ajustar las estrategias de costos y optimizar los recursos durante estos meses para mejorar la rentabilidad.

Este dashboard proporciona información clave para tomar decisiones estratégicas, como ajustar presupuestos, identificar períodos críticos para mejorar la planificación operativa y priorizar estrategias que incrementen los ingresos durante los meses más débiles. La herramienta no solo permite evaluar el desempeño histórico, sino también proyectar escenarios futuros para fortalecer la sostenibilidad financiera de la agencia.

Figura 10: Análisis Comparativo de Ingresos, Egresos y Utilidad Acumulada por Año



Fuente: Elaboración propia



Recomendaciones

Monitoreo constante de los KPIs: Se recomienda establecer un sistema de seguimiento periódico para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y detectar áreas de mejora en tiempo real.

Optimización de costos operativos: Analizar en detalle los costos asociados a cada cliente o proyecto para garantizar una rentabilidad sostenida y evitar pérdidas innecesarias.

Fortalecimiento de la relación con los clientes: Implementar un programa de fidelización basado en incentivos y beneficios por recomendaciones.

Automatización de procesos: Incorporar herramientas de automatización para agilizar tareas administrativas y creativas, lo que permitirá liberar tiempo para actividades estratégicas.

Capacitación continua del equipo: Proveer formación regular al equipo en áreas como marketing digital, análisis de datos y atención al cliente, con el objetivo de mantenerse competitivos en el mercado.

Desarrollo de un cuadro de mando integral: Diseñar e implementar un CMI que permita alinear los objetivos estratégicos de la agencia con métricas claras y accesibles para todo el equipo.

Conclusiones

El análisis realizado evidencia la importancia de contar con herramientas de gestión adecuadas para tomar decisiones estratégicas fundamentadas. La identificación de servicios, rubros y clientes más rentables, el cálculo del punto de equilibrio, la automatización de procesos creativos y administrativos, y la propuesta de KPIs representan avances significativos en la profesionalización de la gestión de la agencia.



Asimismo, el trabajo enfatiza la relevancia de conocer y atender las expectativas de los clientes para garantizar su satisfacción y fidelización. El enfoque integral adoptado, que combina análisis cuantitativos y cualitativos, permite abordar las complejidades de la gestión empresarial con mayor precisión y eficacia.

Finalmente, se concluye que el camino hacia la consolidación de la agencia pasa por la adopción de una cultura basada en datos, la mejora continua y la alineación de todos los esfuerzos hacia objetivos estratégicos claramente definidos.



Referencias

- Balvé, A. (2017). *Tableros de control de gestión*. Editorial Universitaria.
- Domínguez, C. (2021). *Indicadores de gestión para pymes: Cómo medir y mejorar el rendimiento empresarial*. Editorial Gestión Empresarial.
- García, A., & López, M. (2022). *Gestión financiera en empresas de servicios: Herramientas para la toma de decisiones*. Editorial Financieras
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Contabilidad administrativa* (6ª ed.). Cengage Learning.
- Homgren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2018). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2019). *Administración estratégica y política de negocios* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Render, B., Stair, R. M., & Hanna, M. E. (2018). *Principios de administración de operaciones* (10ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, J., & Martínez, L. (2021). *Planificación y control financiero en pymes*. Editorial Contabilidad y Finanzas.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez, R., & Torres, A. (2020). *Elaboración y seguimiento de presupuestos empresariales*. Editorial Emprender.



Apéndice

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado para la agencia refleja el esfuerzo por consolidar una estrategia clara y medible que abarque todas las áreas fundamentales para su crecimiento y sostenibilidad. Cada perspectiva del CMI cuenta una historia sobre cómo la agencia ha abordado sus desafíos, optimizado procesos y dirigido sus esfuerzos hacia metas estratégicas.

En la Perspectiva Financiera, la agencia establece objetivos concretos como incrementar la rentabilidad mediante la reducción de costos operativos y la mejora en los ingresos promedio por cliente. Con metas específicas, como alcanzar un avance del 80% en la optimización de los gastos mensuales y el cobro puntual de facturas, se demuestra un enfoque en mantener una estructura financiera sólida. Este avance financiero ha sido posible gracias a una planificación meticulosa y la implementación de estrategias basadas en datos que permiten entender y ajustar las dinámicas económicas internas.

La Perspectiva del Cliente refleja un compromiso constante con la mejora de la experiencia y percepción del valor del servicio ofrecido. A través de indicadores como encuestas de satisfacción, tiempos de entrega y porcentaje de clientes retenidos, la agencia se ha propuesto metas claras, como mantener un porcentaje de retención mensual del 75% y fomentar testimonios de clientes satisfechos. Estos indicadores no solo ayudan a evaluar la efectividad de los servicios, sino que también guían decisiones estratégicas para reforzar la lealtad de los clientes y mejorar la percepción del valor percibido.

En la Perspectiva de Procesos Internos, se enfatiza la eficiencia operativa y la reducción de tiempos de ejecución. La implementación de herramientas tecnológicas, como Power BI, ha permitido gestionar proyectos con un avance del 85% en la entrega puntual. Además, la automatización de procesos, con un progreso del 62.5%, es un ejemplo del compromiso de la



agencia con la modernización y la optimización de recursos. Este enfoque permite no solo reducir costos, sino también garantizar una operación más ágil y eficiente.

Por último, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento destaca la importancia del desarrollo del equipo y la innovación constante. La agencia ha implementado programas de capacitación que han logrado avances significativos, como un 66.67% en horas de formación por empleado. También se ha trabajado en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas, garantizando que el equipo esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado. Este compromiso con la formación y el bienestar laboral refuerza la base sobre la cual se construye el crecimiento sostenible de la agencia.

Figura 11: Cuadro de Mando Integral (CMI)

Perspectiva Financiera						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Frecuencia	Avance en %
Incrementar la rentabilidad	Reducir costos operativos	Gastos operativos mensuales	1000	800	mensual	80,00%
	Incrementar ingresos por cliente	Ingresos promedio por cliente	350	210	mensual	60,00%
	Mejorar cobranza	Facturas cobradas a tiempo	90%	50%	mensual	55,56%
Incrementar ingresos anuales	Aumentar la <u>adquisición</u> de clientes	Nuevos clientes	5	1	<u>trimestral</u>	20,00%



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Frecuencia	Avance en
						%
Fomentar el desarrollo del equipo	Horas de capacitación por empleado	Promedio de horas	15	10	mensual	66,67%
	Implementar nuevas tecnologías	Nuevas herramientas adoptadas	3	2	mensual	66,67%
	Incrementar bienestar laboral	Índice de satisfacción laboral	100%	80%	mensual	80,00%
Fomentar innovación	Implementación de nuevas estrategias	Números de innovaciones aplicadas	3	2	bimestral	66,67%

Perspectiva Procesos Internos						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Frecuencia	Avance en
						%
Mejorar la eficiencia operativa	Implementar herramientas tecnológicas	Proyectos gestionados con <u>Power BI</u>	100%	60%	mensual	60,00%
	Optimizar recursos	Proyectos entregados a tiempo	100%	85%	mensual	85,00%
	Automatizar procesos	Porcentaje de automatización	80%	50%	mensual	62,50%
Reducir tiempos de ejecución	Optimizar tiempos en <u>edición</u> de trabajos	Horas por bloque de <u>edición</u>	2	2	semanal	100,00%



Perspectiva Clientes						
Objetivo General	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Avance	Frecuencia	Avance en
						%
Mejorar experiencia del cliente	Incrementar <u>satisfacción</u> del cliente	Encuestas de <u>satisfacción</u> (promedio)	10	0	trimestral	0,00%
	Reducir tiempos de entrega de proyectos	Tiempo promedio de entrega (horas)	48	30	mensual	160,00%
	Incrementar retención	Porcentaje de clientes retenidos	80%	60%	mensual	75,00%
Aumentar la <u>percepción</u> del valor	Mejorar comunicación de resultados	Testimonios de clientes satisfechos	5	0	trimestral	0,00%
Incrementar <u>fidélización</u>	Tasa de recompra	Porcentaje de clientes recurrentes	90%	80%	mensual	88,89%

Fuente: Elaboración propia