

# **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

1. Introducción
  - Contexto del estudio
  - Importancia de la gestión económico-financiera en agencias de marketing
  - Objetivo general y objetivos específicos
2. Situación Problemática
  - Escasa sistematización en la evaluación de rentabilidad por cliente y proyecto
  - Ausencia de un sistema estratégico de gestión
  - Eficiencia operativa limitada
  - Desafíos en la percepción de valor por parte de los clientes
3. Marco Teórico
  - Gestión económico-financiera en PYMEs
  - Automatización de procesos y su impacto en la eficiencia operativa
  - Percepción de valor y comunicación estratégica
  - Cuadro de mando integral y su aplicación estratégica
  - Evaluación de rentabilidad y KPIs relevantes
  - Contexto actual de las PYMEs en Argentina
4. Marco Metodológico
  - Enfoque metodológico: mixto
  - Técnicas de recolección de datos
  - Análisis de datos: cuantitativo y cualitativo
  - Instrumentos utilizados: Power BI, Excel, encuestas
5. Avances y Resultados
  - Identificación de rubros más rentables
  - Cálculo del punto de equilibrio
  - Propuesta inicial de KPIs
  - Análisis cualitativo de encuestas
6. Aplicación
  - Implementación de herramientas tecnológicas
  - Estrategias de comunicación para mejorar la percepción de valor
  - Desarrollo de indicadores clave de desempeño (KPIs)
7. Recomendaciones
  - Monitoreo constante de KPIs
  - Optimización de costos operativos
  - Fortalecimiento de la relación con los clientes
  - Automatización de procesos clave
  - Capacitación continua del equipo
  - Desarrollo de un cuadro de mando integral
8. Conclusiones
  - Resumen de hallazgos clave



- Impacto de las estrategias implementadas en la rentabilidad y eficiencia operativa
  - Relevancia del análisis integral para la sostenibilidad de la agencia
9. Apéndice
- Ejemplo de encuesta realizada
  - Resumen de resultados de Power BI
  - Cálculos de punto de equilibrio
10. Anexos
- Capturas de pantalla de gráficos en Power BI
  - Ejemplo de balance general
  - Representación de datos financieros
11. Referencias
- Fuentes bibliográficas citadas en formato APA

## **Resumen**

En el contexto actual, las agencias de marketing enfrentan desafíos relacionados con la competitividad, la gestión eficiente de recursos y la satisfacción de los clientes. Este trabajo se centra en la gestión operativa y financiera de una agencia de marketing ubicada en Tucumán, Argentina, explorando métodos para optimizar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.

El objeto de estudio de este proyecto es identificar los rubros y clientes más rentables, mejorar el análisis de datos financieros y diseñar estrategias basadas en indicadores clave de rendimiento (KPIs). La problemática principal radica en la necesidad de fortalecer la toma de decisiones mediante información cuantitativa y cualitativa fiable, además de optimizar la asignación de recursos en función de las necesidades del mercado.

El marco teórico incluye conceptos como el punto de equilibrio, indicadores de rentabilidad y el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996). La metodología adoptada es de tipo mixto, combinando análisis cuantitativo y cualitativo, con herramientas como Power BI para el análisis de datos históricos y encuestas para evaluar la satisfacción del cliente.

Entre los resultados preliminares se destacan la identificación de los rubros gastronómicos como los más rentables (representando un 60% de los ingresos), la propuesta de KPIs como el margen de contribución por cliente y el cálculo del punto de equilibrio, estableciendo la necesidad de un mínimo de 6 clientes con un presupuesto promedio de \$225 para cubrir costos operativos. Además, se ha diseñado un balance financiero anual que destaca las áreas clave para priorizar recursos y mejorar la rentabilidad.

Este proyecto busca no solo optimizar la operación actual de la agencia, sino también sentar las bases para un crecimiento sostenido mediante la integración de herramientas tecnológicas y estrategias de gestión basadas en datos.



---

**Palabras Clave:** Rentabilidad, KPIs, Cuadro de Mando Integral, Análisis Económico-Financiero, Marketing, Dashboard

## 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.

Este trabajo analiza la situación actual de una agencia ubicada en San Miguel de Tucumán, cuya operación abarca el diseño gráfico, marketing digital y desarrollo de software. Con una base de datos que abarca los últimos cuatro años, se identifican áreas de mejora en la rentabilidad por cliente, procesos internos y alineación estratégica.

El uso de herramientas como Power BI y Excel no solo ha permitido analizar los ingresos y egresos, sino también proyectar escenarios financieros y desarrollar propuestas basadas en datos concretos. En este contexto, la implementación de un Cuadro de Mando Integral y la automatización de procesos son clave para optimizar la toma de decisiones y mejorar la calidad del servicio.

Este informe tiene como objetivo presentar los avances logrados hasta el momento, así como proponer estrategias basadas en los hallazgos obtenidos a través del análisis financiero y operativo.

## 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 identificaron 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?

¿Cómo se puede implementar un Cuadro de Mando Integral en esta agencia para alinear objetivos operativos y estratégicos?

¿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 tiene como objetivos específicos diseñar 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.

#### **Ética y Confidencialidad**

El manejo de los datos respeta los principios éticos y de confidencialidad. La identidad de los clientes encuestados y los datos financieros de la agencia se mantienen en estricta reserva, utilizándose exclusivamente para los fines de este análisis.

#### **Marco Teórico**

El marco teórico establece las bases conceptuales y metodológicas necesarias para analizar la problemática planteada y justificar las herramientas propuestas. Este capítulo aborda conceptos clave relacionados con la gestión económico-financiera, la automatización de procesos, la percepción de valor, y la implementación de estrategias tecnológicas en agencias de marketing.

#### **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.

### **Cuadro de Mando Integral y su Aplicación Estratégica**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que permite alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la empresa. Según Kaplan y



Norton (2020), el CMI se basa en cuatro perspectivas principales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

1. **Perspectiva financiera:** Evalúa el desempeño económico de la empresa mediante indicadores como el ROI, el margen de contribución y la rentabilidad sobre activos.
2. **Perspectiva del cliente:** Analiza la satisfacción y fidelidad de los clientes, así como su percepción del valor de los servicios ofrecidos.
3. **Perspectiva de procesos internos:** Se enfoca en la eficiencia y calidad de los procesos clave, identificando áreas de mejora y oportunidades de automatización.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aborda el desarrollo de competencias del equipo, la innovación y la adaptación al cambio.

En el caso de la agencia, la implementación de un CMI permitiría monitorear de manera integral el progreso hacia los objetivos estratégicos, identificando áreas de mejora y alineando esfuerzos para maximizar los resultados.

#### **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**

La aplicación de los análisis realizados durante este trabajo permite optimizar tanto la gestión operativa como estratégica de la agencia. La implementación de herramientas como Power BI y el análisis del punto de equilibrio han proporcionado un enfoque cuantitativo y estructurado para la toma de decisiones. En particular, estas herramientas se han utilizado para identificar las áreas más rentables, monitorear el rendimiento de los servicios ofrecidos y establecer estrategias para alcanzar y superar el punto de equilibrio.

El diseño e implementación de encuestas para medir la satisfacción de los clientes también representa un paso importante en la mejora continua, ya que permite recopilar información clave para personalizar los servicios y fortalecer la relación con los clientes. Además, la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) ofrece una base sólida para medir el progreso y realizar ajustes en tiempo real.



### Cálculo del Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS MENSUALES		TIPO DE CAMBIO	
DESCRIPCION	IMPORTE	\$	USD
Alquiler oficina	\$ 350.000,00		291,67
Expensas	\$ 70.000,00		58,33
Servicios	\$ 100.000,00		83,33
Sueldo Director Marketing	\$ 420.000,00		350,00
Sueldo Directora Creativa	\$ 420.000,00		350,00
Adobe	\$ 4.250,00		3,54
Microsoft	\$ 3.600,00		3,00
Capcut	\$ 8.500,00		7,08
Comunitys refuerzo	\$ -		-
Campañas Abanta Captacion	\$ 35.000,00		29,17
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 1.411.350,00</b>		<b>1.176,13</b>

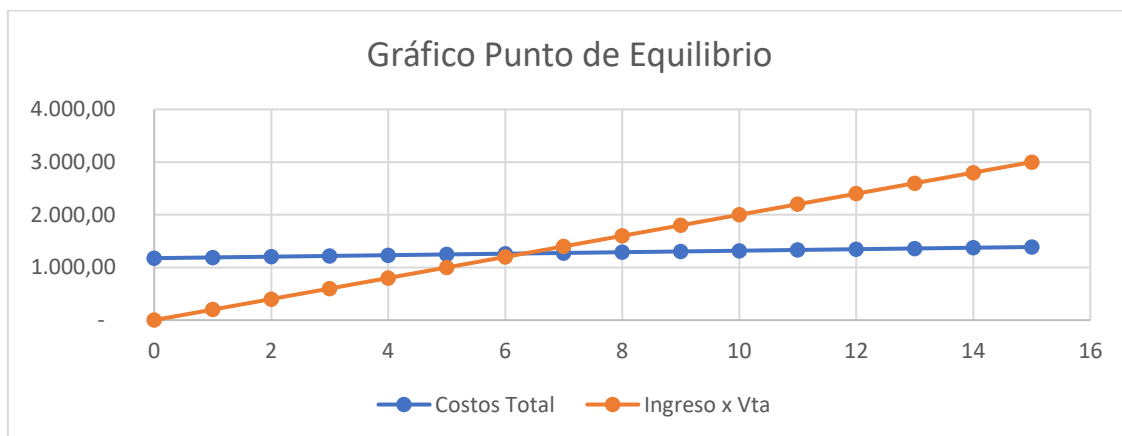
COSTOS VARIABLES X CLIENTE			
DESCRIPCION	IMPORTE	USD	Cantidad de equilibrio
Movilidad	\$ 3.000,00	2,50	6
Pilas	\$ 4.000,00	3,33	
Inversion equipos	\$ 10.000,00	8,33	Ingreso de equilibrio
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 17.000,00</b>	<b>14,17</b>	<b>1.266</b>

Precio de venta x Cliente	200	\$	240.000,00
---------------------------	-----	----	------------

Unidades vendidas	Costos Total	Ingreso x Vta	Utilidad
0	1.176,13	0	1.176,13
1	1.190,29	200	990,29
2	1.204,46	400	804,46
3	1.218,63	600	618,63
4	1.232,79	800	432,79
5	1.246,96	1000	246,96
6	1.261,13	1200	61,13
7	1.275,29	1400	124,71
8	1.289,46	1600	310,54
9	1.303,63	1800	496,38
10	1.317,79	2000	682,21
11	1.331,96	2200	868,04
12	1.346,13	2400	1.053,88
13	1.360,29	2600	1.239,71
14	1.374,46	2800	1.425,54
15	1.388,63	3000	1.611,38





**Costos Fijos Mensuales**

- Alquiler oficina: \$350,000 = USD 291.67
- Expensas: \$70,000 = USD 58.33
- Servicios: \$100,000 = USD 83.33
- Sueldo Director de Marketing: \$420,000 = USD 350.00
- Sueldo Directora Creativa: \$420,000 = USD 350.00
- Adobe: \$4,250 = USD 3.54
- Microsoft: \$3,600 = USD 3.00
- CapCut: \$8,500 = USD 7.08
- Community refuerzo: -
- Campañas Abanta Captación: \$35,000 = USD 29.17

Total Costos Fijos Mensuales (USD):  
 USD 291.67 + 58.33 + 83.33 + 350.00 + 350.00 + 3.54 + 3.00 + 7.08 + 29.17 = USD 1,176.12

**Costos Variables por Cliente**

- Movilidad: \$3,000 = USD 2.50
- Pilas: \$4,000 = USD 3.33
- Inversión equipos: \$10,000 = USD 8.33

Total Costos Variables por Cliente (USD):  
 USD 2.50 + 3.33 + 8.33 = USD 14.16

**Cálculo del Punto de Equilibrio**

Precio de venta por cliente: USD 225

Margen de contribución (Precio - Costos Variables):  
 USD 225 - USD 14.16 = USD 210.84

Cantidad de equilibrio:  
 Punto de equilibrio = Costos fijos / Margen de contribución  
 USD 1,176.12 / USD 210.84 = 5.58 clientes (redondeado a 6 clientes)

Ingreso de equilibrio:  
 Número de clientes \* Precio por cliente  
 6 clientes \* USD 225 = USD 1,350

**Confirmación de Resultados**

- Costos Fijos Mensuales Totales: USD 1,176.12
- Costos Variables por Cliente: USD 14.16
- Cientes necesarios para alcanzar el equilibrio: 6 clientes
- Ingreso de equilibrio necesario: USD 1,350



### **Análisis de los KPIs**

Margen de Ganancia Neta (17.62%)

Descripción: Este KPI mide la rentabilidad neta después de deducir todos los costos, incluidos los operativos y administrativos. Refleja la capacidad de la agencia para generar ganancias después de cubrir todos los gastos.

Recomendación: Monitorear el margen de ganancia mensualmente para detectar fluctuaciones y ajustar precios o estrategias de costos cuando sea necesario. Considerar si el porcentaje es competitivo en comparación con el mercado de marketing digital.

Retorno sobre la Inversión (ROI) (231.18%)

Descripción: Evalúa la eficiencia de las inversiones en campañas, proyectos o mejoras en la infraestructura de la agencia. Este KPI es clave para medir si las inversiones están generando un retorno significativo.

Recomendación: Seguir utilizando este indicador para evaluar campañas específicas. Separar el análisis por tipo de inversión (e.g., equipos, campañas) para identificar áreas con mayor rentabilidad.

Rentabilidad sobre el Activo Operativo (ROA) (34.07%)

Descripción: Muestra cuán eficientemente se están utilizando los activos de la empresa para generar beneficios. Es útil para entender la eficiencia de los recursos.

Recomendación: Revisar qué activos están siendo menos productivos y considerar cómo mejorar su uso. Podría incluir la optimización de equipos o software.

Eficiencia en la Producción de Ingresos por Empleado (\$16,580.50)

Descripción: Mide la rentabilidad generada por cada miembro del equipo, siendo útil para monitorear la productividad.

Recomendación: Establecer metas individuales o por equipo para mantener o aumentar este valor. Identificar empleados clave que generan mayor rentabilidad y compartir buenas prácticas.

Ratio de Ganancias por Cliente (\$451.61)

Descripción: Indica la ganancia promedio generada por cada cliente, ayudando a identificar si los clientes actuales son rentables.

Recomendación: Analizar los clientes menos rentables y ajustar los precios o reducir servicios. Considerar un análisis de segmentación para priorizar clientes con alto potencial de ingresos.

### **Balance General Anual (14/11/2024)**

El balance general presentado refleja la situación financiera de la agencia a la fecha indicada, desglosado en activos, pasivos y patrimonio. Este documento es fundamental para evaluar la salud financiera de la empresa y planificar futuras decisiones estratégicas.





### Activos

Activos Corrientes:

Total: \$4,500

Caja y Bancos: \$4,000

Cuentas por Cobrar: \$500

Interpretación: Estos representan los recursos líquidos y los montos pendientes de cobro que pueden convertirse en efectivo a corto plazo. Reflejan la capacidad de la agencia para cumplir con obligaciones inmediatas.

Activos No Corrientes:

Total: \$10,080

Equipos: \$9,900

Software: \$180

Interpretación: Estos activos son inversiones a largo plazo necesarias para las operaciones de la agencia, como tecnología y herramientas clave para la entrega de servicios.

Total Activos: \$14,580

### Pasivos

Pasivos Corrientes:

Total: \$600

Cuentas por Pagar: \$500

Deudas a Corto Plazo: \$100

Interpretación: Este apartado refleja las obligaciones financieras que deben ser liquidadas en el corto plazo, asegurando el flujo operativo de la agencia.

Pasivos No Corrientes:

Total: \$0

Interpretación: Actualmente no existen deudas a largo plazo, lo que indica una estructura financiera con bajos niveles de apalancamiento.

### Patrimonio

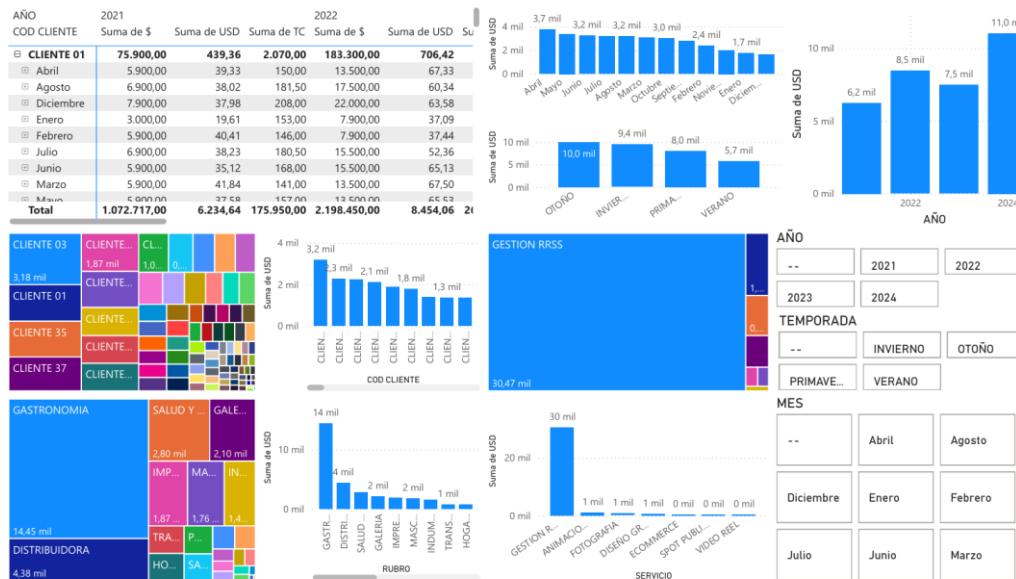
Capital: \$1,500

Utilidades Retenidas: \$11,480

Reservas de Contingencia: \$1,000

Interpretación: El patrimonio refleja la inversión realizada por los propietarios y los beneficios acumulados reinvertidos en la agencia. Las reservas de contingencia muestran un enfoque prudente hacia la gestión del riesgo financiero.

Total Pasivos + Patrimonio: \$14,580



**Análisis de Ingresos por Cliente y Año**

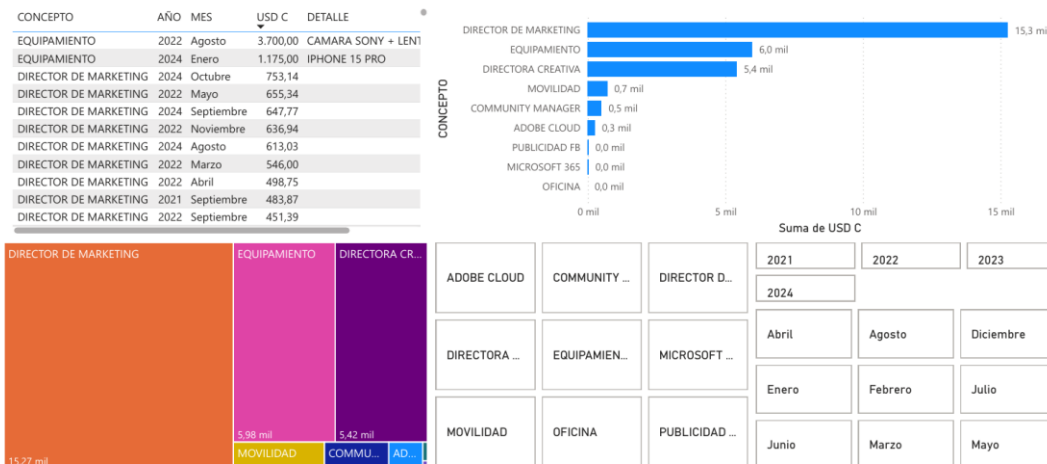
Este gráfico muestra la suma de ingresos por cliente, categorizados por año, permitiendo identificar cuáles clientes han generado mayores ingresos en un período específico.

**Distribución de Ingresos por Rubro y Servicio**

Representación visual de los rubros y servicios más rentables, proporcionando una visión general de los sectores que generan mayor ingreso.

**Tendencia de Ingresos por Temporada y Mes**

Este gráfico detalla los ingresos por temporada (invierno, otoño, primavera, verano) y mes, mostrando las fluctuaciones estacionales en los ingresos.





### Distribución de Egresos por Categoría y Concepto

Análisis de los egresos agrupados por categoría (equipamiento, sueldos, suscripciones, etc.), mostrando los costos operativos más significativos.



### Análisis Comparativo de Ingresos, Egresos y Utilidad Acumulada por Año

Un gráfico comparativo que presenta los ingresos totales, egresos totales y utilidad acumulada de cada año.

### Evolución Mensual de Ingresos, Egresos y Utilidad

Gráfico que muestra las variaciones mensuales de ingresos, egresos y utilidades, ayudando a identificar patrones recurrentes o meses críticos.

### Rentabilidad por Servicio y Cliente

Este gráfico ilustra la rentabilidad generada por servicio y cliente, ayudando a identificar cuáles son los clientes más valiosos en términos de utilidad.

### Tendencias Anuales de Utilidad por Mes

Gráfico que detalla cómo ha evolucionado la utilidad mes a mes durante los años analizados, permitiendo identificar meses con mayor o menor desempeño financiero.



## **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:** Prover 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.



## Apéndice

### Encuesta

#### 1. Información General

¿Cuánto tiempo llevas utilizando nuestros servicios de marketing digital?

Menos de 3 meses

3 a 6 meses

6 meses a 1 año

Más de 1 año

#### 2. Satisfacción General

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías tu satisfacción general con nuestros servicios de marketing digital?

1 (Muy insatisfecho)

2 (Insatisfecho)

3 (Neutral)

4 (Satisfecho)

5 (Muy satisfecho)

¿Qué aspecto de nuestros servicios valoras más? (Selecciona todas las opciones que correspondan)

Calidad del contenido

Atención al cliente

Resultados obtenidos

Estrategias de marketing propuestas

Otro: \_\_\_\_\_

#### 3. Feedback Específico

En tu experiencia, ¿cuáles son las áreas donde crees que podríamos mejorar? (Pregunta abierta)

¿Hay algún servicio adicional que te gustaría que ofrezcamos? (Pregunta abierta)

En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la efectividad de nuestras estrategias de marketing en mejorar tus ventas y/o ingresos?

1 (Nada efectivo)

2 (Poco efectivo)

3 (Neutral)

4 (Efectivo)

5 (Muy efectivo)

¿Qué acciones crees que podríamos tomar para ayudarte a mejorar aún más tus resultados de ventas e ingresos? (Pregunta abierta)



#### 4. Crecimiento Profesional y Delegación

Desde que trabajas con nosotros, ¿sientes que has crecido como profesional y has podido delegar más tareas en tu equipo?

Sí, definitivamente

Sí, en cierta medida

No, no he notado una diferencia

No, pero no es relevante para mi situación

¿Consideras que los conocimientos y herramientas proporcionadas por nuestro equipo te han ayudado a mejorar tu capacidad de liderazgo y gestión de tu negocio?

Sí, mucho

Sí, un poco

No, no han tenido impacto

No estoy seguro

#### 5. Reconocimiento e Incentivos

¿Estarías dispuesto a ofrecernos algún tipo de reconocimiento económico o incentivos en función de las mayores ventas o resultados obtenidos gracias a nuestras campañas?

Sí, me parece justo

Tal vez, dependiendo de los resultados

No, prefiero mantener el acuerdo actual

No estoy seguro

Si la respuesta anterior fue afirmativa o tal vez, ¿qué tipo de incentivos considerarías ofrecer?  
(Pregunta abierta)

#### 6. Experiencia del Cliente

¿Cómo calificarías la comunicación y el soporte que has recibido de nuestro equipo?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

¿Hay algo específico en nuestra comunicación o soporte que crees que necesita mejorar?  
(Pregunta abierta)



#### 7. Recomendaciones y Testimonios

¿Estarías dispuesto a proporcionarnos una recomendación para dar a conocer la satisfacción con nuestros servicios y ayudar a captar nuevos clientes? (Selecciona todas las opciones que correspondan)

Sí, mediante un video

Sí, mediante un comentario escrito

Sí, de otra forma (por favor especifica): \_\_\_\_\_

No, no estoy interesado

¿Estás al tanto de los beneficios que ofrecemos por recomendación de nuestros servicios a otros?

Sí

No

Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿has hecho uso de estos beneficios?

Sí

No, pero me gustaría hacerlo

No, no estoy interesado en esos beneficios

¿Te gustaría que ofrezcamos otro tipo de beneficio por recomendar nuestros servicios? Si es así, ¿cuál? (Pregunta abierta)

#### 8. Recomendaciones y Testimonios

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestros servicios a otros?

1 (Nada probable)

2 (Poco probable)

3 (Neutral)

4 (Probable)

5 (Muy probable)

Considerando los resultados que has obtenido hasta ahora con nuestros servicios, en comparación con lo que esperabas, ¿cómo valorarías el costo de los servicios que has recibido de nosotros?

Mucho mayor de lo esperado (El valor obtenido supera con creces el costo)

Mayor de lo esperado (El valor obtenido es mayor que el costo)

Como esperaba (El valor obtenido es equivalente al costo)

Menor de lo esperado (El valor obtenido es menor que el costo)

Mucho menor de lo esperado (El valor es significativamente menor que el costo)



Considerando que nuestros servicios incluyen un alto grado de personalización, soporte constante, equipos de última generación (como cámaras profesionales Sony y Canon, iPhones de alta gama, computadoras y software profesional como Adobe y CapCut), y nuestros conocimientos profesionales en administración, agilidad, marketing digital, diseño gráfico y audiovisual, ¿cómo valorarías nuestros servicios en comparación con otros en el mercado?

Mucho mejor

Mejor

Igual

Peor

Mucho peor

¿Hay algún comentario adicional que te gustaría compartir con nosotros? (Pregunta abierta)

## 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.