



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA

**Estudio de costes y aplicación del método ABC en una
empresa de marketing digital**

Trabajo Fin de Grado presentado por Rocío Daza Laprida, siendo el tutor del mismo el profesor Alberto Donoso Anes.

Vº. Bº. Del Tutor:

Alumna:

D. Alberto Donoso Anes

D.^a Rocío Daza Laprida

Sevilla, Julio de 2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO: ESTUDIO DE COSTES Y APLICACIÓN DEL MÉTODO ABC EN UNA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL

AUTOR: D.ª ROCIO DAZA LAPRIDA

TUTOR: D. ALBERTO DONOSO ANES

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA

ÁREA DE CONOCIMIENTO: ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

RESUMEN:

Hoy en día, nos encontramos ante un mundo dominado por la tecnología. La publicidad online es esencial para ayudar a cualquier empresa a alcanzar sus objetivos. Desde este punto de vista, considero este un buen momento para realizar un estudio de costes de una empresa de marketing online.

Para ello, en primer lugar vamos a realizar una introducción sobre la publicidad online y las empresas expertas en el desarrollo de la misma, entre ellas nuestra empresa objeto de estudio: Innovae. En segundo lugar estudiamos los costes de Innovae y aplicaremos el método ABC y en función de los resultados obtenidos haremos unas propuestas de mejoras.

TÉRMINOS CLAVE:

Marketing digital; publicidad online; redes sociales; desarrollo web.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	EL SECTOR Y LA EMPRESA	3
2.1	MARKETING DIGITAL	3
2.1.1	En constante crecimiento	3
2.1.2	Marketing digital en España	4
2.1.3	Empresas de marketing digital en España	6
2.1.4	Marketing digital a precio de todos	7
2.2	LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO: INNOVAE	7
2.3	COSTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS	8
3	PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA	9
3.1	DESARROLLO WEB Y MANTENIMIENTO	9
3.2	PLAN SOCIAL MEDIA	9
3.3	PLAN BLOG	9
3.4	MAIL Y SMS	9
3.5	LANDING PAGE	10
3.6	PUBLICIDAD	10
3.6.1	Publicidad en redes sociales	10
3.6.2	Publicidad en google adwords	10
3.7	NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS	10
3.8	PLANES EN LOS SERVICIOS	10
4	ASPECTOS TEÓRICOS DEL MÉTODO ABC (ACTIVITY BASED COSTING)	13
4.1	FUNDAMENTOS DEL MÉTODO ABC	13
4.2	VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL METODO ABC	13
4.3	DEFINICION Y CLASIFICACION DE ACTIVIDADES	13
4.3.1	Según su actuación con respecto al producto	14
4.3.2	Según su capacidad para añadir valor al producto	14
4.3.3	Según la frecuencia de su realización	14
4.4	GENERADORES DE COSTES	14
4.5	EL PROCESO DE ASIGNACION CONTABLE DEL MÉTODO ABC	15

4.5.1	Primera fase	15
4.5.2	Segunda fase	15
4.6	JUSTIFICACION DE LA UTILIZACION DEL METODO ABC EN EL TRABAJO	15
5	MÉTODO ABC APLICADO A INNOVAE.....	17
5.1	PRIMERA FASE DEL MODELO: DETERMINACIÓN DEL COSTE DE LAS ACTIVIDADES POR CENTRO	17
5.1.1	Localización de los costes indirectos en los centros.....	17
5.1.2	Identificación de actividades por centros	20
5.1.3	Reparto de los costes de los centros entre las actividades	24
5.1.4	Elección de cost-drivers o generadores de costes	25
5.1.5	Cálculo del coste de los generadores de costes.....	26
5.1.6	Reclasificación de actividades	28
5.2	SEGUNDA FASE DEL MODELO: DETERMINACIÓN DEL COSTE DE LOS PRODUCTOS.....	29
5.2.1	Asignación de los costes indirectos a los materiales	29
5.2.2	Determinación del coste indirecto de producción a los productos	30
5.2.3	Cálculo del coste de producción	32
5.2.4	Cálculo del margen industrial.....	32
5.2.5	Costes indirectos comerciales	34
5.2.6	Cálculo del resultado.....	35
6	ANÁLISIS LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA	37
6.1	ANÁLISIS POR CENTROS	37
6.1.1	Centro de Desarrollo	37
6.1.2	Centro de Social Media	37
6.1.3	Centro de Marketing.....	38
6.1.4	Centro de Administración	38
6.2	ANÁLISIS DE RESULTADO GENERAL	38
6.3	PROPUESTAS DE MEJORA	38
7	CONCLUSIONES	41
8	BIBLIOGRAFÍA.....	43
9	ANEXO	45

Relación de Figuras

Figura 1. Medios convencionales	4
Figura 2. Inversiones en Marketing Digital en el mundo	4
Figura 3. Transformación digital	5
Figura 4. Kit Marketing Online	11
Figura 5. Web	12
Figura 6. Mail y Sms	12
Figura 7. Los centros de costes	17
Figura 8. Procesos	23
Figura 9. Actividades de los centros	24
Figura 10. Servicios y centros	30
Figura 11 Tipos de materia prima	32

Relación de Tablas

Tabla 1. Factor de Coste	18
Tabla 2. Costes indirectos en los centros	20
Tabla 3 Actividades desarrolladas en los centros	20
Tabla 4. Reparto costes entre actividades	25
Tabla 5. Generadores de coste	26
Tabla 6. Producción	26
Tabla 7. Número de webs	27
Tabla 8. Tiempo empleado	27
Tabla 9. Cote de los generadores de coste	28
Tabla 10. Reclasificación de actividades	28
Tabla 11. Proveedores y recursos	29
Tabla 12. Coste de las materias primas	30
Tabla 13. Costes indirectos de producción	31
Tabla 14. Coste de producción	32
Tabla 15. Margen de producción	33
Tabla 16. Costes comerciales	34
Tabla 17. Resultado	35
Tabla 18. Coste final	36

1 INTRODUCCIÓN

El trabajo que se desarrolla en este documento se centra en el sector del marketing digital o marketing online. Hemos elegido dicho sector dada la importancia que está cobrando en los últimos años, su continuo crecimiento. El continuo avance de la tecnología y su aplicación al mundo de los negocios hace posible otra vía para hacer publicidad, de captar clientes, de fidelizarlos, ... Cada día son más las empresas que intenta introducirse en él, intentan beneficiarse de su época de auge, época en la que las empresas están tomando consciencia de la importancia que tiene la transformación digital de su negocio y sus múltiples beneficios.

Consideramos que es momento para estudiar los tipos de coste que pueden existir en una empresa de marketing digital. Elegimos una empresa del sector, concretamente Innovae (Plataformazero, S.L.), para nuestro estudio. Innovae es una empresa con sede en Sevilla dedicada a ofrecer dichos servicios.

El objetivo de este estudio es obtener y analizar los costes de dicha empresa, pudiendo en su caso detectar posibles problemas y ofrecer propuestas de mejoras. Para ello, mediante entrevistas al personal de la empresa y solicitando información interna necesaria, aplicaremos el método ABC a través del cual podremos obtener los costes de los productos o servicios de innovae.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

- En primer lugar, definiremos en qué consiste el marketing digital y hablaremos sobre el crecimiento del sector en general y en España.
- En segundo lugar, hablaremos de la empresa objeto de estudio, haciendo un breve resumen sobre su historia y filosofía.
- A continuación, analizaremos los productos y/o servicios que ofrece Innovae.
- En cuarto lugar, haremos una breve introducción sobre el método de análisis de costes a emplear, método ABC junto con la justificación de su elección.
- En quinto lugar, aplicaremos el método mencionado obteniendo así el coste de los productos y/o servicios de Innovae.
- Por último, analizaremos los resultados obtenidos y en función a los resultados, ofreceremos propuestas de mejora.

Podemos encuadrar este trabajo en la asignatura “Sistemas de costes e información económica” de segundo curso del grado en administración y dirección de empresa, en la cual se estudia los aspectos teóricos del método ABC que nosotros aplicaremos a la práctica, en nuestra empresa objeto de estudio.

2 EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1 MARKETING DIGITAL

Según fuentes consultadas, uno de los fenómenos revolucionarios en el mundo de los negocios y la tecnología es el marketing digital o marketing online.

El marketing digital “engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet: webs y blogs, redes sociales, plataformas de vídeo, foros, etc.” (IboundCycle, 2017)

Paralelamente al progreso de la tecnología digital, el marketing digital ha evolucionado rápidamente. Lo que comenzó siendo un escaparate de productos o servicios de forma online termina siendo una comunidad en la cual las empresas pueden compartir información en una amplia categoría de formatos, con su red de contactos gracias al desarrollo de las “redes sociales”. Se abre un amplio abanico de posibilidades de medios y estrategias para incrementar las ventas.

Entre las ventajas que ofrece esta nueva forma de establecer estrategias de marketing encontramos:

- Permite una segmentación más exacta. A la hora de establecer campañas de marketing online, existe gran cantidad de información a extraer dado los comportamientos en internet de los usuarios, así como los datos sociodemográficos.
- Los resultados obtenidos de las campañas son más exactos.
- Dispone de gran flexibilidad. Ofrece la posibilidad de realizar cambios sobre la marcha en función al comportamiento de los usuarios ante la campaña.
- Mayor capacidad de optimización dado los resultados recogidos a tiempo real.
- Precio asequible

2.1.1 En constante crecimiento

El éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de su capacidad de adaptarse a su entorno. Por ello, cada día son más las empresas que contratan el servicio de asesoramiento y gestión de esta innovadora forma de llevar a cabo estrategias de marketing, a empresas expertas.

Según estudios realizados: “La inversión real estimada en medios convencionales alcanzó los 5.016,7 millones de euros durante el año 2015, cifra que representa un crecimiento del 7,5% sobre la registrada en 2014. En cualquier caso, durante el año que está siendo analizado, todos los medios convencionales presentan un incremento de sus cifras de negocio.” (Infoadex, 2016)

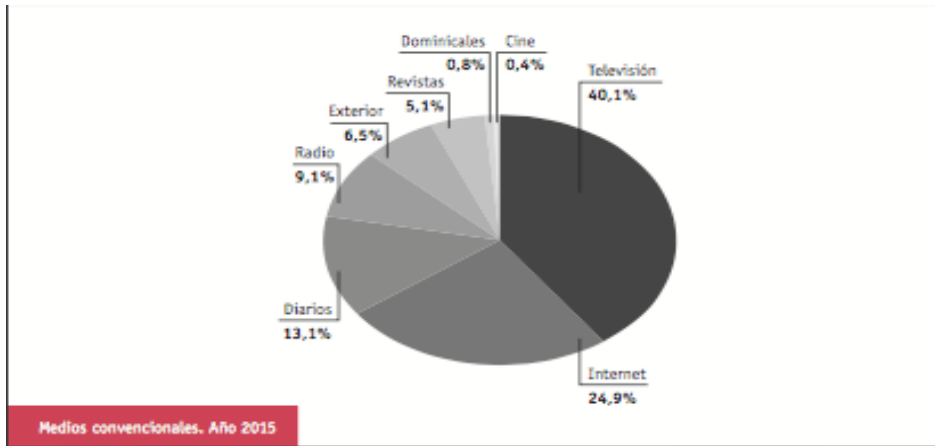


Figura 1. Medios convencionales

Fuente: Estudio Infoadex De La Inversión Publicitaria En España 2016 (2016 pp. 7)

“Internet consolida su segunda posición por volumen de inversión dentro de los medios convencionales y en su conjunto ha tenido un crecimiento en 2015 del 16,1%, con un volumen de inversión publicitaria de 1.249,8 millones de euros frente a los 1.076,2 millones de 2014. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2015 en el capítulo de medios convencionales es del 24,9%.” (Infoadex, 2016)

INVERSIONES EN MARKETING DIGITAL EN EL MUNDO

El gráfico muestra una comparación entre 2015 y previsiones de 2020

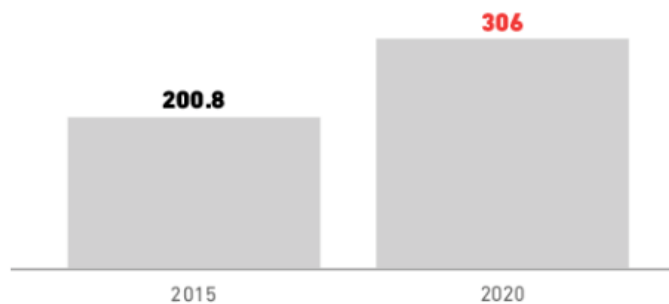


Figura 2. Inversiones en Marketing Digital en el mundo

Fuente:(Garibay, 2017)

“TechNavio proyectó una comparación por medio del sitio web especializado, Statista, que destaca el crecimiento del marketing digital desde 2015 hasta una proyección de 2020. El marketing digital podría alcanzar una inversión mundial para 2020 de 306 millones de dólares, de acuerdo con TechNavio.” (Garibay, 2017)

Como podemos observar en los estudios realizados que se han mencionado anteriormente, internet como medio publicitario para las empresas es cada vez más importante. Se encuentra en pleno crecimiento. Cada vez son más las empresas que se animan a participar e invertir en estrategias de marketing digital.

2.1.2 Marketing digital en España

Aunque el sector se encuentre en continuo crecimiento, el crecimiento es a un ritmo más bien lento. En España nos encontramos con una serie de obstáculos.

Según conclusiones de Alberto Blanco sobre el estudio i3D Desafíos Digitales del Director de Márketing, llevado a cabo entre la Asociación de marketing de España, la consultora Evercom, y la compañía de estudios de mercado alemana GfK; el 90% de

los directivos a los cuales realizaron una entrevista para dicho estudio piensan que su empresa no destina los recursos suficientes en estrategias de marketing digital. Por lo que el sector aun se encuentra en crecimiento, quedando aun parte del camino por recorrer para alcanzar su madurez, lo cual abre un abanico de oportunidades para las pymes que quieran introducirse en el sector.

El estudio i3D intenta proporcionar un índice de aprovechamiento de las oportunidades digitales. El estudio se basa en el análisis de 4 variables:

“La actividad digital, que mide el número de herramientas digitales que usan las empresas.

La inversión o presupuesto que destinan actualmente al marketing digital.

Las expectativas de inversión en este terreno.

La actitud de los directores de marketing ante los retos digitales.” (Blanco, 2016)

El índice de aprovechamiento de las oportunidades digital obtenido es del 40,3%, por lo que falta aproximadamente un 60% para que las empresas aprovechen dichas oportunidades y completen la transformación digital.

A continuación hacemos referencia a los obstáculos que no permiten que el sector crezca a un ritmo más elevado en España:

Transformación digital: Ante las nuevas tecnologías, en España aún estamos “verdes”. “Muchas empresas tienen ya página web, utilizan el correo electrónico e invierten en medios digitales, pero otras muchas, aún desconocen por completo, no sólo las oportunidades, sino la existencia de herramientas de marketing a través de apps móviles o la realidad virtual que podrían estar aplicando en su negocio para crear un factor diferenciador.” (Blanco, 2016). Este factor, obstaculiza bastante el proceso de crecimiento del sector ya que incita al rechazo de directivos ante propuestas de marketing digital.

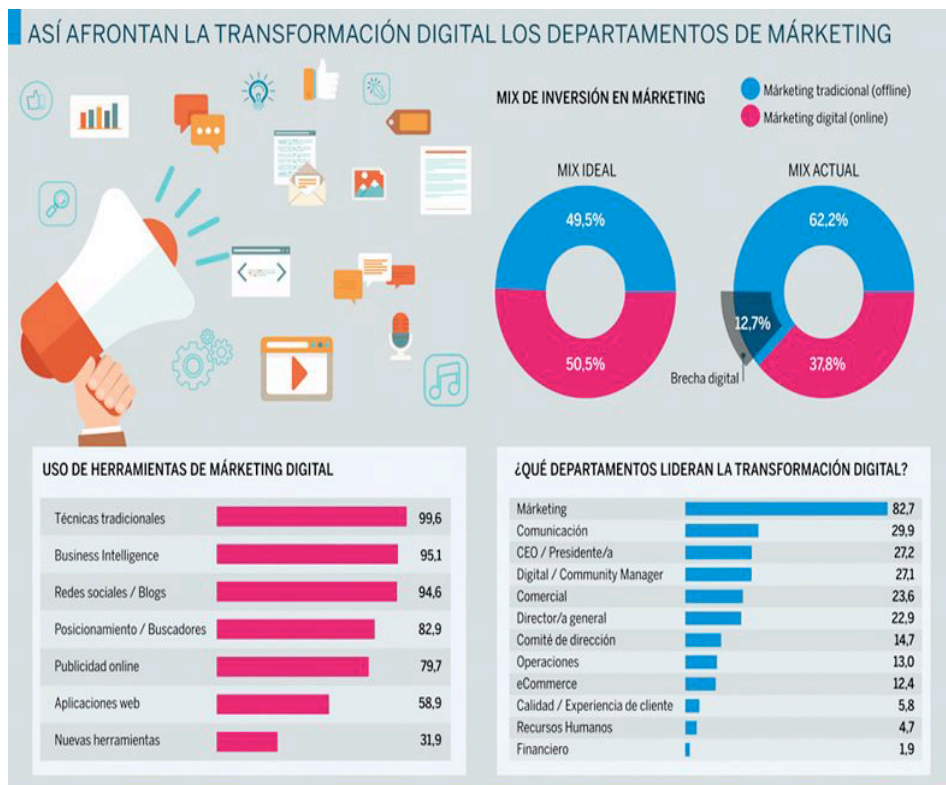


Figura 3. Transformación digital

Fuente: i3D

Tal y como vemos en la Figura 3, sigue habiendo un alto porcentaje de utilización de técnicas tradicionales para desarrollar el marketing de la empresa. Entre los departamentos, es el de marketing el que lidera en la transformación digital. Dejando en peores posiciones a la dirección general y departamento financiero, el último peldaño por superar para aprobar proyectos de marketing digital. Si dichos departamentos aun se encuentran deficitarios en la transformación digital, probablemente tendrán una perspectiva reacia ante dichas transformaciones.

Inversión en marketing digital frente a los métodos tradicionales: según el estudio i3D, el 62,2% de la inversión en marketing, lo realizan en los métodos tradicionales mientras que para marketing digital destinan el 37,8%. Existe todavía temor a abandonar los métodos tradicionales frente a la nueva metodología del marketing digital.

Desconocimiento de las oportunidades del marketing online: gran parte de las empresas Españolas desconocen las oportunidades que ofrecen las estrategias de marketing digital, otras se rigen por malas experiencias que han tenido lo cual les lleva al pensamiento de que el marketing digital “no funciona”.

Falta de apoyo por parte de los directivos: “la alta dirección no apoya ni impulsa suficientemente la transformación digital, ya que solo uno de cada tres CEO está directamente implicado, y 5 de cada 10 ponen restricciones, no solo económicas, a su desarrollo.” (Blanco, 2016). Y todo esto, a pesar de que, de que la mayoría de los directores de marketing que entrevistaron para el estudio i3D piensan que la mejor opción es la de externalizar las actividades de marketing digital.

Con todo esto, podemos concluir que es buen momento para que las empresas de marketing digital ofrezcan las oportunidades que sus servicios ofrecen al resto de empresas.

2.1.3 Empresas de marketing digital en España

Según fuentes consultadas hay 600 empresas de marketing digital en España. “Hay 52 provincias donde se encuentran resultados relacionados con Agencia De Marketing Digital.” (EIEconomista.es, 2017).

Vamos hablar ahora de las mejores empresas de marketing digital en España, según los premios eAwards.

“Los eAwards son los premios que reconocen a los mejores negocios y proveedores relacionadas con el mundo del eCommerce. Cada año que pasa se están posicionando como los premios de referencia del sector y a la hora de reconocer a la Mejor Agencia Digital es, sin duda, un factor a tener en cuenta” (Marketing4ecommerce, 2016). Un jurado vota ante un listado de empresas, hasta quedar 3 finalistas. Se abre voto popular unos días, el cual se controla mediante registro de email. A continuación, hacemos referencia a los los últimos 4 años de estos premios:

- eAwards 2013: estaban nominadas las agencias T2O, Adesis y Kanlli. Finalmente ganó Kanlli

-eAwards 2014: estaban nominadas Internet Advantage (comprada por Smartup en 2015), T2O y Elogia. “Se hizo con el galardón la Agencia Elogia. Avalando el premio clientes como: Groupalia (con la gestión de sus campañas en más de 8 países), Privalia, Birchbox y Merkal, entre otros. Justo ese año cumplieron 15 años, obtuvieron en México el premio Special Award otorgado por el eShow en ese mismo país. Por lo tanto fue un año con varias celebraciones para Elogia.” (Marketing4ecommerce, 2016)

-eAwards 2015: estaban nominadas Elogia, T20 y Hello Media Group. La agencia Elogia fue ganadora.

-eAwards 2016: estaban nominadas Elogia, T20 y Antevenio Go! La agencia ganadora fue nuevamente Elogia.

2.1.4 Marketing digital a precio de todos

El marketing digital cuenta con la ventaja de ser accesible económicamente a cualquier tipo de empresas, beneficiando en este sentido a las PYMES.

“La realidad es que más del 90% del tejido empresarial español está compuesto por autónomos y microempresas de menos de 10 empleados que no tienen departamento de marketing propio ni externalizado, y que es desde el departamento comercial desde el que se gestionan las pocas acciones de marketing que realizan por lo que antes o después, si quieren continuar en el mercado, tendrán que tener una presencia digital eficiente y gestionar el marketing adaptado a su público objetivo.”(Martinez, 2012)

La forma de comunicarse el público objetivo está cambiando, por lo que las empresas si desean seguir creciendo y manteniéndose en el mercado, deben adaptarse y encontrar nuevos medios para llegar a dicho público.

Para ello, cada vez más emplean estrategias de marketing digital beneficiándose de su bajo coste en comparación con el marketing tradicional, el cual resulta más caro y en la mayoría de los casos, en especial para las pymes, inaccesible.

Con las tarifas de esta nueva forma de hacer marketing, permite a cualquier empresa destinar parte del presupuesto anual a invertir en publicidad.

2.2 LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO: INNOVAE

Innovae es una agencia de marketing online enfocada a ofrecer servicios de marketing digital a todo tipo de empresas u organización, ayudando, en especial, a las PYMES a introducirse en la nueva era de la tecnología y la comunicación para ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Más adelante hablaremos de la forma en la que Innovae realiza marketing digital con la explicación de los productos y servicios que ofrece.

Cronología

Innovae (marca de la empresa) surge de la idea de un chico emprendedor, a quien le apasiona el mundo de la tecnología y la informática. Constituye la empresa en 2011, Plataformazero S.L. Pasados unos años, observando la importancia que estaba adquiriendo el marketing digital para las empresas, esa nueva forma de invertir en marketing y alcanzar los objetivos marcados, un grupo de inversores deciden invertir en su negocio, por lo que se crea una segunda sociedad que, a causa de la mala gestión de la empresa, esta entra en concurso de acreedores. Por lo que aparece un nuevo inversor, que junto al chico fundador, y a través de Plataformazero S.L. adquieren parte de los activos de la empresa en concurso de acreedores, entre ellos los clientes.

Por lo que el estudio de costes que vamos a realizar más adelante lo realizamos de Plataformazero S.L., quien ha continuado con la actividad.

Todos los cambios producidos en la empresa han repercutido negativamente sobre ella. Siendo una tarea dura la de volver a impulsarla y lograr que alcance objetivos marcados. Innovae es una empresa pequeña, que a lo largo de 2016 cuenta con una plantilla de entre 7 a 10 trabajadores.

Imagen de la empresa

La empresa destaca por su generosidad. Siempre intentan ofrecer los productos y servicios pensando en sus clientes, adaptándose a sus necesidades y siempre

intentando ofrecer un precio asequible para que cualquier empresa, por muy pequeña que sea pueda tener opción a realizar estrategias de marketing digital.

Innovae siempre se preocupa por la satisfacción de sus clientes. Para ello ha establecido planes de control de calidad para 2017 a través de los cuales puede observar que clientes están descontentos y por qué, para así poner remedio lo antes posible. Siempre se encuentran a plena disposición con una atención fabulosa a sus clientes, dada la complejidad que tiene los temas informáticos para usuarios de nivel básico.

Frecuentemente realizan estudios y búsquedas de soluciones para hacer el servicio al cliente lo más cómodo y menos dificultoso posible. Teniendo en cuenta el poco tiempo del que disponen algunos clientes.

Cultura empresarial

La filosofía de la empresa es inculcar los valores empresariales a cada empleado y conseguir coordinar a la perfección al equipo de trabajadores de Innovae. Todo el equipo sigue cómodamente las directrices e intentan imitar sus actos de los líderes. Los gerentes siempre se preocupan de cada uno de los trabajadores de su empresa, haciéndoles el día a día más fácil, siempre disponible ante cualquier duda o incidencia. Se fomenta el trabajo en equipo, siempre ayudando unos a otros. Ante posibles errores, siempre se valora la capacidad de hacer frente a ellos. Nunca se penaliza por ello. Suelen realizar un estudio de lo ocurrido e intenta solucionar lo antes posible.

Por lo que podemos decir que el equipo innovae se encuentra un buen ambiente de trabajo.

Clientes destacados

Innovae principalmente está enfocada a PYMES. Pero también cuenta con numerosos clientes de grandes empresas, donde intenta abrir camino hacia otro segmento del mercado.

Entre ellos destacamos la marca Jaguar y Land Rover, Redsys, Iupay, Carmex, Ibericar, ...

Uno de los objetivos en 2017 será el de captar clientes de este tipo, grandes empresas.

2.3 COSTES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

El estudio de costes en empresas de servicios es una tarea complicada, ya que para medir el coste de determinados servicios solo podemos adjudicar el coste de mano de obra. Por lo que hay que realizar un estudio del tiempo empleado para ofrecer el servicio.

En nuestro caso, Innovae dispone de productos y servicios.

¿Qué consideramos como productos? Pues bien, la mayoría son servicios, diseñan y gestionan campañas de publicidad. Pero por otro lado, podemos hacer referencia como productos a las webs, o parte de ellas. La empresa se encarga de diseñarla, pero una vez creada, la web ocupa un espacio. Es un archivo virtual alojado en un servidor que Innovae tiene contratado. El coste de dicho espacio en el servidor es fijo y no depende de el volumen de producción. Por tanto, es un archivo que nosotros almacenamos, alquilamos el espacio al cliente, y el mismo hace uso de él. En cualquier momento se puede hacer entrega de la web, si el cliente lo solicita, para que él mismo lo aloje con otro proveedor.

Para comprender el estudio realizado, vamos a realizar un análisis de los servicios y productos que ofrece nuestra empresa objeto de estudio.

3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Innovae es una empresa de marketing digital que comercializa diferentes productos y servicios que detallamos a continuación.

3.1 DESARROLLO WEB Y MANTENIMIENTO

A los clientes que contraten este servicio, se les ofrecerá el diseño de una web adaptada a sus necesidades, elaborada para que se adapte a la pantalla de cualquier dispositivo. Podrá realizar cambios en ella como añadir textos, imágenes, formularios, apartados...

Junto con el desarrollo web, ofrece un servicio de mantenimiento el cual incluye un dominio, las cuentas de correo asociadas al mismo (según plan contratado), el alojamiento de su web (hosting), soporte técnico por parte de Innovae, consultoría gratuita con su responsable de proyecto y actualizaciones del gestor de contenido y extensiones utilizadas en el desarrollo de su web según la planificación de actualizaciones de Innovae.

En el estudio vamos a diferenciarlos en dos productos o servicio, puesto que el desarrollo se realiza al inicio, y finaliza una vez se publica la web. El mantenimiento en cambio, se ofrece mediante una cuota mensual la cual puede ser permanente o solicitar la baja en cualquier momento.

Por tanto, los clientes pagan por un desarrollo inicial, pago puntual, y una cuota mensual de mantenimiento.

3.2 PLAN SOCIAL MEDIA

Este servicio consiste en la gestión de redes sociales de los clientes, realizada por un "community manager". Este añade contenido y administra la comunidad online del cliente para gestionar la imagen de marca y fidelizar al cliente.

Innovae ofrece este servicio para distintas redes sociales. Estas son las siguientes: Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram, Google+ y Pinterest.

Los clientes pagan una cuota mensual.

3.3 PLAN BLOG

Este servicio ofrece al cliente un apartado blog en su web mediante el cual, un "community manager" publica contenido ordenados cronológicamente en forma de artículos.

Los clientes pagan una cuota mensual.

3.4 MAIL Y SMS

El cliente que contrate este servicio, podrá enviar a los contactos de su base de datos ofertas, promociones, novedades, cambios, descuentos... En fin, información a sus contactos mediante el envío de newsletter a través de correo electrónico y mensajes de textos a través del móvil. Así podrá conseguir visitas a su web o tienda online. Innovae prepara el diseño y realiza un análisis de resultados.

Los clientes pagan una cuota mensual.

3.5 LANDING PAGE

Una landing page es una página de destino a la que tu público llega a través de un canal: redes sociales, campaña de Google Adwords o una newsletter.(Innovae, 2016).

A través de ella se impulsa un determinado producto o servicio del negocio del cliente que quiera promocionar, para que las visitas se pongan en contacto a través de un formulario. Innovae prepara el diseño y realiza un análisis de resultados.

Este servicio además incluye una cuota de mantenimiento mensual al igual que en el caso de las webs.

Los clientes pagan por un desarrollo inicial, pago puntual, y una cuota mensual de mantenimiento.

3.6 PUBLICIDAD

3.6.1 Publicidad en redes sociales

Es el sistema publicitario de las redes sociales, con el cual podrá promocionar su página de red social para empresas, tienda online, evento o aplicación y pagar solamente por los clics recibidos.

Para los clientes que soliciten este servicio, Innovae se encarga de preparar la campaña y estrategia de marketing.

Los clientes pagan una cuota mensual por este servicio, además de la inversión que deseen realizar en cada campaña publicitaria.

3.6.2 Publicidad en google adwords

Google adwords es el método que utiliza google para realizar publicidad. Los anuncios se muestran de forma relevante cuando un usuario realiza una búsqueda en google.

Para los clientes que soliciten este servicio, Innovae se encarga de preparar la campaña y estrategia de marketing.

Los clientes pagan una cuota mensual por este servicio, además de la inversión que deseen realizar en cada campaña publicitaria.

3.7 NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

A partir de septiembre de 2016 se introdujeron “nuevos servicios”. Realmente no son nuevos, nueva es la forma de venta. Estos “nuevos servicios” llamados “Kit de marketing online” tratan de un paquete de herramientas de marketing online donde se agrupa parte de los servicios mencionados anteriormente. Ya no se trata de vender una simple web, sino un conjunto de estrategias para que junto la web y otros servicios las empresas alcancen los resultados buscados.

Dependiendo del plan de kit elegido incluirá uno u otros servicios, en menor o mayor tamaño, pero en todos parten de la realización de una web.

3.8 PLANES EN LOS SERVICIOS

Los siguientes productos o servicios se desglosan en “planes”: Kit de marketing online, webs, mail y sms.

Cada servicio consta de 4 tipos de planes, diferenciándose por su precio y características del servicio.

Mientras más elevado sea el plan, más características o capacidades dispondrá.

Por ejemplo, en el servicio de mail o sms, cada plan se diferencia por la cantidad de contacto a los que puede realizar el envío, y cantidad de envíos al mes.

En las webs por ejemplo, se diferencia por número de cuentas de correo incluidas en el plan, capacidad de alojamiento (tamaño), cantidad de apartados...

A continuación, extraemos de la web de innovae las tablas de planes de los servicios mencionados:

-Kit de marketing online:

BASIC	PREMIUM	PROFESSIONAL	ENTERPRISE
Web responsive (Inicio + Empresa + Servicios + Contacto + Blog)	Web responsive (BASIC + Mapa + Descargas + Galería + Clientes)	Web responsive (PREMIUM + Zona privada + Noticias + Enlaces)	Web responsive (PROFESSIONAL + Agenda + Videos)
Landing page (Página promocional)	Landing page (Página promocional)	Landing page (Página promocional)	Landing page (Página promocional)
Diseño Newsletter	Diseño Newsletter	Diseño Newsletter	Diseño Newsletter
Plan de Marketing (4 campañas/año)	Plan de Marketing (12 campañas/año)	Plan de Marketing (16 campañas/año)	Plan de Marketing (24 campañas/año)
-	App nativa IOS + Android	App nativa IOS + Android	App nativa IOS + Android
-	-	-	Diseño de banners para anuncios
Panel de control de Marketing	Panel de control de Marketing	Panel de control de Marketing	Panel de control de Marketing
1 dominio	1 dominio	2 dominio	3 dominio
5 correos	10 correos	20 correos	30 correos
SSL	SSL	SSL	SSL
200 envíos de emails/mes	1000 envíos de emails/mes	2000 envíos de emails/mes	5000 envíos de emails/mes
500MB de alojamiento	1GB de alojamiento	2GB de alojamiento	5GB de alojamiento
4 campañas de marketing	12 campañas de marketing	16 campañas de marketing	24 campañas de marketing
Envío Sms a 11 cts/sms	Envío Sms a 8 cts/sms	Envío Sms a 7 cts/sms	Envío Sms a 6 cts/sms
-	1000 notificaciones "push"	2000 notificaciones "push"	5000 notificaciones "push"
-	-	-	Grabación de sesiones
+ Información	+ Información	+ Información	+ Información

Figura 4. Kit Marketing Online

Fuente: Innovae (2016)

-Webs:

BASIC	PREMIUM	PROFESSIONAL	ENTERPRISE
Diseño responsive	Diseño responsive	Diseño responsive	Diseño responsive
Gestor de contenidos	Gestor de contenidos	Gestor de contenidos	Gestor de contenidos
1 dominio incluido	1 dominio incluido	1 dominio incluido	1 dominio incluido
5 cuentas de correo	10 cuentas de correo	15 cuentas de correo	20 cuentas de correo
Hasta 5 apartados web	Hasta 10 apartados web	Hasta 15 apartados web	Hasta 20 apartados web
-	Blog incorporado	Blog incorporado	Blog incorporado
-	2 apps específicas	3 apps específicas	4 apps específicas
500MB de alojamiento	1GB de alojamiento	1GB de alojamiento	5GB de alojamiento
Soporte via email	Soporte via email	Soporte telefónico	Soporte telefónico
+ Información	+ Información	+ Información	+ Información

Figura 5. Web

Fuente: Innovae (2016)

-Mails y Sms:

BASIC	PREMIUM	PROFESSIONAL	ENTERPRISE
Creación de Newsletter	Creación de Newsletter	Creación de Newsletter	Creación de Newsletter
Gestor de contenidos	Gestor de contenidos	Gestor de contenidos	Gestor de contenidos
Hasta 500 envíos/mes	Hasta 1000 envíos/mes	Hasta 2000 envíos/mes	Hasta 5000 envíos/mes
1 campaña/mes	1 campaña/mes	Hasta 2 campaña/mes	Hasta 4 campaña/mes
Estadísticas de envío	Estadísticas de envío	Estadísticas de envío	Estadísticas de envío
Soporte via email	Soporte via email	Soporte telefónico	Soporte telefónico
+ Información	+ Información	+ Información	+ Información

Figura 6. Mail y Sms

Fuente: Innovae (2016)

4 ASPECTOS TEÓRICOS DEL MÉTODO ABC (ACTIVITY BASED COSTING)

El modelo ABC se centra en el estudio de las actividades productivas que se realizan para obtener un producto o servicio. Principalmente se diseñó para asignar costes indirectos a la producción y como análisis de costes de las actividades para una eficaz gestión. A continuación, realizamos un breve resumen sobre dicho método, su aspectos fundamentales.

4.1 FUNDAMENTOS DEL MÉTODO ABC

El método ABC consiste en un estudio de costes sobre las actividades desarrolladas en las empresas para la consecución de un bien o servicio.

Las ideas principales son:

- Los productos necesitan de actividades para ser producidos, no consumen costes. Por tanto los productos consumen actividades
- Estas actividades son las que consumen recursos para que se desarrollen, por lo que son las actividades las que generan los costes.

Las consecuencias que tendría estas ideas principales son, la posibilidad de establecer una relación causa-efecto entre actividades y producto, nos permite asignar de forma más objetiva los costes y nos facilita la gestión de costes ya que podemos localizar los causantes de costes, las actividades.

4.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL METODO ABC

Dentro de las ventajas que ofrece el sistema de costos ABC, se encuentran:

- no afecta a la estructura organizativa, mantenemos el mismo organigrama y esquema de proceso para realizar el estudio
- nos ofrece la posibilidad de analizar las actividades, qué tipo de actividades, si son o no esenciales para el proceso...
- permite tener una visión real de los procesos de la empresa para así detectar fallos y solucionarlo

En cuanto a las desventajas podemos decir que:

- para el diseño y la implementación consume la mayor parte de los recursos
- la implementación del modelo puede resultar difícil
- resulta complicado identificar las actividades que generan costes en la empresa

4.3 DEFINICION Y CLASIFICACION DE ACTIVIDADES

En el método ABC, las actividades son “tareas u operaciones propias de una empresa que tienen como objetivo la obtención de un bien o servicio; y profundizando un poco más, añadiríamos que ese objetivo se consigue mediante el consumo de una serie de factores o inputs, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas como de la frecuencia con que éstas deben ser acometidas” (Donoso Anes & Donoso Anes, 2011). A continuación, establecemos una clasificación de las mismas:

4.3.1 Según su actuación con respecto al producto

- a) Actividades a nivel de unidad de producto: se realizan cada vez que se produce una unidad de un producto.
- b) Actividades a nivel de lote: se realizan cada vez que se produce un determinado lote de productos.
- c) Actividades a nivel de línea: se realizan para que pueda desarrollarse cualquier línea del proceso productivo.
- d) Actividades a nivel de empresa: se realizan para ofrecer ayuda o soporte a toda la empresa.

Esta clasificación da lugar a otra clasificación:

- Actividades primarias: "Las actividades a nivel unitario, a nivel de lote y a nivel de línea son denominadas actividades primarias, en el sentido, de que están directamente relacionadas con las funciones básicas del proceso productivo en la empresa" (Donoso Anes & Donoso Anes, 2011).
- Actividades secundarias, son aquellas no esenciales para la consecución del bien o servicio; se trata de actividades de apoyo a las actividades primarias.

4.3.2 Según su capacidad para añadir valor al producto

Aquí nos encontramos ante dos perspectivas, una interna y otra externa que pasamos a detallar dentro de la clasificación.

- a) Actividades que añaden valor al producto.

Según vertiente interna, clasificamos en esta modalidad a las actividades que son "estrictamente necesarias para obtener el producto"(Sáez Torrecilla, Fernández Fernandez, & Gutiérrez Díaz, 2009)

Según vertiente externa, clasificamos en esta modalidad a las actividades que el cliente aprecia sin dificultad y ofrece ventajas competitivas a la empresa.

- b) Actividades que no añaden valor al producto

Según vertiente interna, clasificamos en esta modalidad a las actividades que no son estrictamente necesarias para obtener un bien o servicio., es decir, "la eliminación de una actividad no comporte problema alguno para la obtención del citado producto" (Sáez Torrecilla et al., 2009)

Según vertiente externa, clasificamos en esta modalidad a las actividades que no aprecian el cliente.

4.3.3 Según la frecuencia de su realización

- a) Actividades repetitivas: se realizan de forma continuada en la empresa
- b) Actividades no repetitivas: se realizan de forma puntual, en ocasiones.

4.4 GENERADORES DE COSTES

Surge el dilema ¿cómo asignar costes a las actividades? Para ello establecen los generadores de costes o cost-driver.

Los generadores de costes son las unidades de medida de las actividades, a través de las cuales podemos asignar los costes a las mismas. Por tanto, dicha unidad de medida es la encargada de conducir el coste de las actividades a los productos para así poder realizar nuestro estudio.

Características de un buen generador de costes:

La elección de los generadores de costes es una de las fases más importante en el método ABC ya que va a ser el principio o la base que nos conduzca a la asignación de costes a las actividades.

Para elegir un buen generador de costes debe cumplir los siguientes requisitos:

- Ser más representativo, es decir, que la relación entre costes, actividades y producto tenga un alto grado de correlación.
- Ser fácil de medir y observar.

4.5 EL PROCESO DE ASIGNACION CONTABLE DEL MÉTODO ABC

4.5.1 Primera fase

La primera fase trata de determinar el coste de las actividades de cada centro.

Esta se compone de varias etapas:

- Localización de los costes indirectos en los centros: en esta etapa se trata de organizar todos los costes indirectos de los que dispone la empresa objeto de estudio. Una vez identificados, se localizan en los centros en los que se divide la empresa. Teniendo toda la información, se asigna los costes indirectos a los centros.
- Identificación de actividades: Analizamos los centros de la empresa, obteniendo un listado con las actividades que se desarrollan en los mismos.
- Reparto de los costes entre actividades: en esta etapa, pasamos a asignar los costes indirectos de cada centro a las distintas actividades que lo componen.
- Elección de los generadores de coste o cost-drivers: a cada actividad le asignamos un generador de coste que posteriormente nos ayudará a relacionar el consumo de recursos, la actividad y el producto o servicio.
- Cálculo de coste de los generadores: tras elegir el generador de cada actividad, calculamos el coste unitario del generador de cada actividad.
- Reclasificación de actividades: “consiste en aunar las actividades que realizan la misma función, y con generadores comunes con independencia del centro en que la actividad tiene lugar.”(Fernández Fernández, Gutiérrez Díaz, Martín Garrido, & Donoso Anes, 1995)

4.5.2 Segunda fase

La segunda fase trata de determinar el coste de los productos.

Esta se compone a su vez de varias etapas:

- Asignación de los indirectos a los productos: asignamos el coste indirecto de las actividades a los productos.
- Asignación de los costes directos a los productos: terminamos por añadir los costes directos a los productos. Con ello ya contamos con el coste total que genera cada producto

4.6 JUSTIFICACION DE LA UTILIZACION DEL METODO ABC EN EL TRABAJO

He elegido este modelo para realizar el estudio de costes de Innovae, ya que permite analizar perfectamente el proceso seguido para la obtención de un bien o servicio, permitiendo por tanto detectar los fallos en los procesos. Por tanto, además de realizar un estudio de costes con dicho método, se pretende realizar un análisis del proceso, para eliminar actividades superfluas y proponer acciones de mejora.

Este método nos permite calcular un coste más ajustado a la realidad, permitiendo así tomar decisiones sobre información relevante, así como la eliminación de actividades que no añaden valor al producto o servicio que la empresa ofrece, fijar precios, establecer mejoras en los procesos, ...

5 MÉTODO ABC APLICADO A INNOVAE

A continuación, aplicamos el método ABC a la empresa objeto de estudio, Innovae, para el año 2016. Para realizar el estudio, contamos con el cuadro de explotación de 2016 incluido en los anexos.

5.1 PRIMERA FASE DEL MODELO: DETERMINACIÓN DEL COSTE DE LAS ACTIVIDADES POR CENTRO

5.1.1 Localización de los costes indirectos en los centros

Para localizar los costes indirectos en los centros, primero debemos identificar cuáles son los centros de actividad que componen nuestra empresa objeto de estudio y segundo, debemos identificar cuáles son los factores de costes indirectos que vamos asignar.

Comenzamos con la identificar los centros de trabajo. Podemos apreciarlos en la Figura 7:

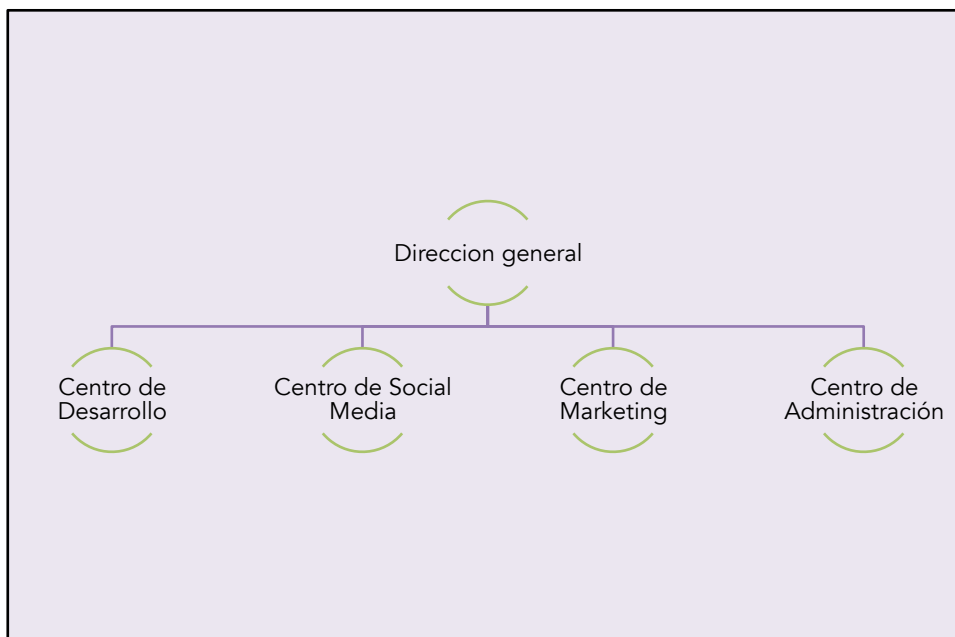


Figura 7. Los centros de costes

Fuente: Elaboración propia

Localizamos los siguientes centros en la empresa:

- Centro de desarrollo: se centran todas las actividades relacionadas con la programación, el diseño, el desarrollo, soporte técnico de las webs.
- Centro de social media: todas aquellas actividades necesarias para el servicio de gestión de redes sociales y publicidad.
- Centro de Marketing: todo lo relacionado con la captación de clientes.
- Centro de Administración: en dicho centro se gestiona la relación contractual con los clientes, órdenes a producción, además de la adquisición de materias primas necesarias para la producción.

A continuación, hemos analizado y clasificado los costes indirectos que posteriormente localizaremos por actividades y centro según la Tabla 1:

ELEMENTOS DE COSTE	IMPORTE (u.m)	CLAVES DE REPARTO
Costes de personal	97710,28	Trabajadores por centro
Otros servicios profesionales independientes	54782,18	Servicio por centro
Amortización equipos informáticos	16800,00	Equipos por centros
Comisiones colaborador ventas	7709,55	Identificación directa centro
Servicio profesionales independientes	6619,11	Servicio por centro
Servicios Bancarios y Similar	6555,74	Identificación directa centro
Alquiler oficina	6420,00	Nº centros en la oficina
Telefono e internet	5401,05	Nº centros
Gastos diversos	3829,92	Identificación directa centro
Gestoría	3600,00	Identificación directa centro
Alquiler servidor	3377,26	Identificación directa centro
Energía eléctrica	1546,29	Nº centros
Servicio de limpieza	650,00	Nº centros
Otros suministros	621,20	Nº centros
Transporte	463,99	Identificación directa centro
Mantenimiento	462,50	Nº centros
Renting fotocopiadora	352,20	Servicio por centro
Alquiler 902	346,45	Identificación directa centro
Confianza online	295,00	Identificación directa centro
Material de oficina	292,13	Nº centros
Secretaría virtual	269,70	Identificación directa centro
Plataforma Social media	269,47	Identificación directa centro
Fotocopias	188,95	Servicio por centro
Seguros	180,28	Nº centros
TOTAL	218743,25	

Tabla 1. Factor de Coste

Fuente: Elaboración propia

Definimos los elementos de costes:

Costes de personal: Durante 2016 Innovae ha contado con 9 trabajadores. Tres trabajadores en el centro de marketing, tres en el centro de social media, dos en el centro de desarrollo y uno en el centro de administración.

Otros servicios profesionales independientes: son asignables proporcionalmente a los centros de desarrollo y marketing, ya que trata de servicio externalizado de apoyo tanto para desarrollo y programación web como estrategias para la captación de clientes.

Amortización equipos informáticos: amortización de los equipos que hay en la oficina, ordenadores y Tablet.

Comisiones colaborador ventas: son acuerdos que tiene Innovae con terceros para la captación de clientes, a cambio de una comisión sobre las ventas obtenidas totalmente asignables al departamento de Marketing.

Servicios profesionales independientes: totalmente asignables al centro de social media, ya que trata de servicio externalizado de apoyo para la producción de dicho departamento.

Servicios Bancarios y Similar: coste que supone toda gestión realizada mediante el banco. Cobros y pagos.

Alquiler oficina: durante 2016 Innovae tiene alquilado dos módulos en el parque empresarial nuevo torneo.

Telefono e internet: servicio de telefonía e internet tanto para la oficina como los móviles y Tablet de los comerciales.

Gastos diversos: gastos relacionados con el centro de desarrollo.

Gestoría: ofrecen servicios contables y laborales.

Alquiler servidor: lo asignamos directamente al centro de desarrollo. Se trata de alquiler de espacio para alojar las webs indefinidamente, es decir, dejan de estar alojadas cuando el cliente rompe la relación contractual con la empresa. Es un coste fijo mensual por un tamaño, independiente del volumen de producción. En la cuota de mantenimiento que abonan los clientes tras la publicación de la web, está incluido el alquiler del espacio donde están alojadas.

Energía eléctrica: suministro de energía en la oficina.

Servicio de limpieza: contratación de los servicios de una empresa externa para la limpieza de la oficina.

Otros suministros: suministro de cafetería, agua, y otros.

Transporte: transporte publico utilizado por trabajadores de la empresa

Mantenimiento: servicio de mantenimiento en la oficina, aire acondicionado, reparaciones de la oficina...

Renting fotocopiadora: tienen alquilada una fotocopiadora.

Alquiler 902: podemos decir que se trata de una estrategia comercial. La empresa tiene alquilado un numero el cual comienza por 902 y tiene visible en su página web. La estrategia consiste en que si un posible cliente accede a la web de Innovae para informarse de los servicios y en esta aparezca un número de teléfono de contacto que empiece por 902, el posible cliente se niegue a llamar ya que la llamada puede suponer un coste elevado. Por tanto optará por completar el formulario de contacto donde la empresa podrá obtener más información sobre este posible cliente.

Confianza online: hace referencia a la obtención del sello. "El Sello "Confianza Online" es el logotipo que muestran aquellas empresas que han decidido comprometerse a fomentar las buenas prácticas en Internet" ("confianzaonline," n.d.)

Material de oficina: servicio de papelería para la oficina.

Secretaría virtual: servicio de telesecretariado contratado a una empresa externa, se encargan de responder al teléfono cuando las líneas de la oficina están ocupadas.

Plataforma Social media: se trata de la contratación de una plataforma para gestionar varias redes sociales a la vez. Esta plataforma va dirigida al servicio Plan social media, donde como explicado con anterioridad, un community manager se encarga de la gestión de redes sociales que el cliente contrate.

Fotocopias: una empresa externa hace recuento de las copias o impresiones realizadas con la fotocopia que tienen alquilada.

Seguros: seguro de responsabilidades contratado por la empresa.

A continuación vamos a localizar los costes indirectos en los diferentes centros de actividades que componen la empresa conforme muestra la tabla 2.

CONCEPTO/CENTROS	DESARROLLO	SOCIAL MEDIA	MARKETING	ADMINISTRACION	TOTAL
Costes de personal	24696,96	31597,78	36662,31	4753,23	97710,28
Otros servicios profesionales independientes	27391,09		27391,09		54782,18
Amortización equipos informáticos	4200,00	4200,00	4200,00	4200,00	16800,00
Comisiones colaborador ventas			7709,55		7709,55
Servicio profesionales independientes		6619,11			6619,11
Servicios Bancarios y Similar				6555,74	6555,74
Alquiler oficina	1605,00	1605,00	1605,00	1605,00	6420,00
Telefono e internet	1350,26	1350,26	1350,26	1350,26	5401,05
Gastos diversos	957,48	957,48	957,48	957,48	3829,92
Gestoría				3600,00	3600,00
Alquiler servidor	3377,26				3377,26
Energía eléctrica	386,57	386,57	386,57	386,57	1546,29
Servicio de limpieza	162,50	162,50	162,50	162,50	650,00
Otros suministros	155,30	155,30	155,30	155,30	621,20
Transporte			463,99		463,99
Mantenimiento	115,63	115,63	115,63	115,63	462,50
Renting fotocopiadora			176,10	176,10	352,20
Alquiler 902			346,45		346,45
Confianza online			295,00		295,00
Material de oficina	73,03	73,03	73,03	73,03	292,13
Secretaría virtual				269,70	269,70
Plataforma Social media		269,47			269,47
Fotocopias			94,48	94,48	188,95
Seguros	45,07	45,07	45,07	45,07	180,28
TOTAL	64516,15	47537,20	82189,81	24500,09	218743,25

Tabla 2. Costes indirectos en los centros

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Identificación de actividades por centros

Agrupamos ahora las actividades desarrolladas en Innovae en los distintos centros antes localizados conforme muestra la Tabla 3

DESARROLLO	SOCIAL MEDIA	MARKETING	ADMINISTRACION
Desarrollo web D1	Presentación, Recogida Información briefing S1	Ventas M1	Gestión de cobros A1
Cambios desarrollo web D2	Gestión redes sociales S2	Publicidad M2	Gestión de pagos A2
Soporte técnico D3	Elaboración campaña publicidad S3		Gestión alta contratos A3
Alta y gestión de correos D4	Diseño landing S4		Gestión baja contratos A4
Campañas sms D5	Diseño newsletter S5		Administración clientes A5
Gestión DNS D6	Presentación web S6		
Redacción manuales D7			
Renovación dominios D8			
Envío newsletter D9			
Publicación landing D10			
Baja web D11			

Tabla 3 Actividades desarrolladas en los centros

Fuente: Elaboración propia

Explicamos ahora en qué consiste cada de ellas, partiendo de que todas son actividades primarias.

Centro de desarrollo: todas las actividades de este centro añaden valor al producto y son actividades a nivel de unidad de producto

D1 Desarrollo web: consiste en el diseño y desarrollo de las webs contratadas por los clientes.

D2 Cambios desarrollo web: una vez presentada la web en los clientes, estos pueden estar conforme con el diseño y contenido o no. Si no están conforme se revisa de nuevo y realizan los cambios que soliciten. Además, tras su publicación, dependiendo del plan contratado, pueden solicitar cambios.

D3 Soporte técnico: esta actividad consiste en la resolución de incidencias que surjan en los servicios de web.

D4 Alta y gestión de correos: uno de los servicios incluidos en la contratación de un plan web es la posibilidad de tener cuentas de correo asociadas a los dominios contratados en el proyecto. El número de cuentas de correo depende del plan contratado. Esta actividad se encarga de dar de alta las cuentas de correo que el cliente solicite además de ofrecer soporte tanto para configuración como para incidencias.

D5 Campañas Sms: consiste en diseñar, añadir contenido y enviar la campaña de sms a los datos de contactos que el cliente facilite.

D6 Gestión DNS: asociación de información a nombre de dominios, direcciones IP y localización de los servidores de correo electrónico de cada dominio.

D7 Redacción de manuales: elaboran un documento de manejo de la web o configuración de correos para el cliente. Así él mismo, puede gestionar el contenido de su web.

D8 Renovación de dominios: para la publicación de una web o una landing page es necesario contratar dominios asociados. Estos dominios tienen fecha de caducidad. Esta tarea consiste en la planificación y renovación de los dominios que tenga contratado el cliente.

D9 Envío newsletter: una vez obtenido el diseño de la campaña de newsletter desde el centro de social media, el centro de desarrollo ofrece soporte ante dudas técnicas y realiza el envío de las campañas a los datos de contactos que haya ofrecido el cliente.

D10 Publicación Landing: una vez obtenido el diseño de la promoción landing del centro de social media, el centro de desarrollo ofrece soporte antes dudas técnicas además de la elaboración de formulario de la misma. Una vez completa, publica la landing.

D11 Baja web: cuando el centro de administración notifica la baja de un cliente web al centro de desarrollo, este prepara la web, copia de todos los archivos, para enviársela al cliente.

Centro social media: todas las actividades de este centro añaden valor al producto y son actividades a nivel de unidad de producto

S1 Presentación, recogida información breafing: cuando se da de alta un cliente, se asigna un responsable de proyecto del centro de social media. A su llegada, el responsable le dará la bienvenida y recogerá toda la información necesaria para realizar su proyecto.

S2 Gestión de redes sociales: esta actividad consiste en gestionar, administrar, añadir contenido... en las redes sociales que contrate los clientes.

S3 Elaboración campaña de publicidad: relacionada con los servicios de publicidad en redes sociales o google adwords. Preparan la estrategia y lanzan la campaña de publicidad.

S4 Diseño landing: consiste en la elaboración de la promoción y diseño.

S5 Diseño newsletter: elaboran la campaña que desee enviar.

S6 Presentación web: una vez desarrollada la web por el centro de desarrollo, el responsable de proyecto del centro de social media, se encarga de presentarle la web al cliente, explicando punto por punto y anotando los posibles cambios que solicite.

Centro de marketing: todas las actividades de este centro no añaden valor al producto.

M1 Ventas: consiste en la búsqueda de cliente, además de la elaboración de auditoría o consultoría junto con la propuesta de los posibles nuevos clientes.

M2 Publicidad: se encarga de la elaboración de estrategias de venta.

Centro de Administración: todas las actividades de este centro no añaden valor al producto.

A1 Gestión de pagos: trata de la compra de materia prima necesaria y el pago de las facturas recibidas en la empresa.

A2 Gestión de cobros: trata de la emisión de facturas, envío y cobro de las misma.

A3 Gestión alta contratos: verifica que los contratos enviado por los comerciales cumple con los requisitos, y los da de alta en la plataforma de cliente de la empresa. Para comunicar a centro necesario del inicio de un proyecto.

A4 Gestión baja contratos: verifica que el cliente se encuentra al día de pago, ha cumplido con la permanencia y notifica al centro correspondiente para que procesen la baja.

A5 Administración de clientes: consiste en atender las llamadas y envíos de correos de los clientes, anotando sus peticiones, y si estas pertenecen al centro de administración, responde a las mismas.

Para entender el proceso que siguen en la empresa para ofrecer el servicio web y kit de marketing online y su relación con las actividades de los centros elaboramos la Figura 8.

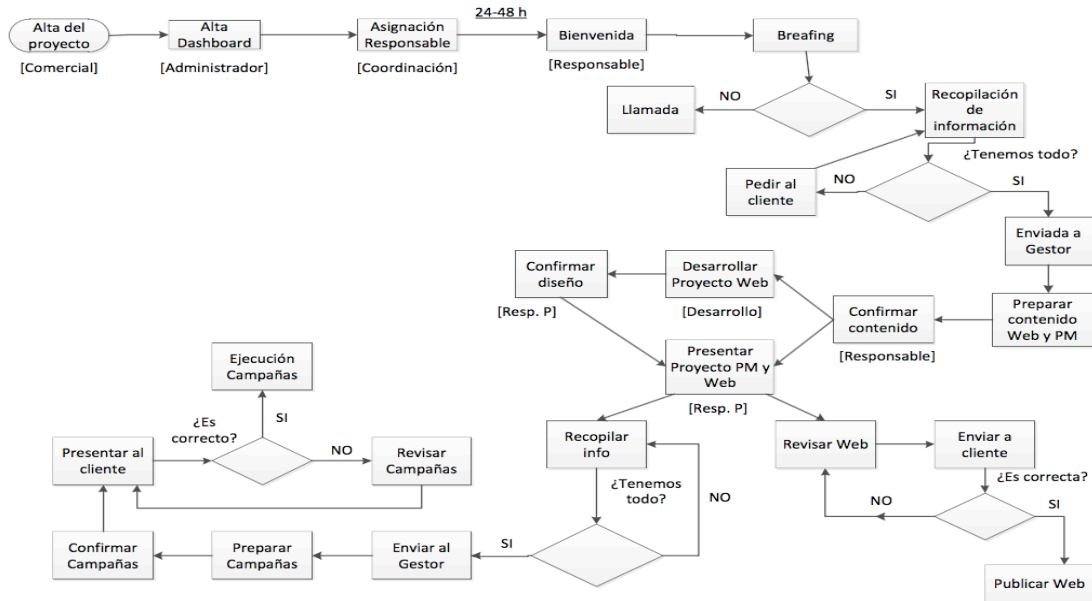


Figura 8. Procesos

Fuente: Innovae

Para el plan web finaliza una vez publicada la web. En cambio, para los nuevos servicios, Kits de marketing online, termina con la ejecución de campañas, ya que este servicio ofrece además del diseño web, otros de los servicio como comentamos anteriormente.

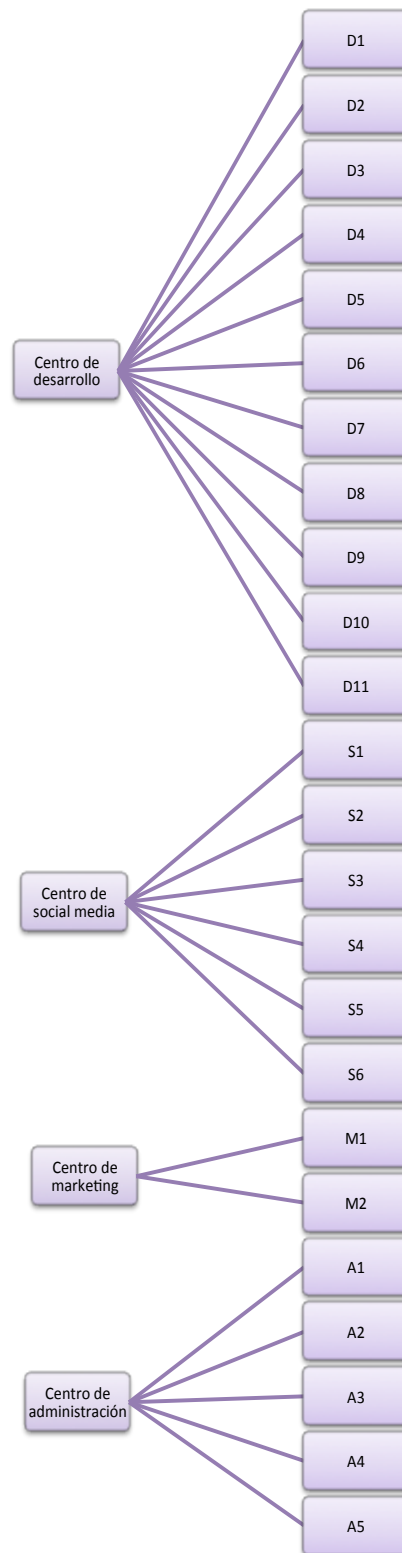


Figura 9. Actividades de los centros

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Reparto de los costes de los centros entre las actividades

Con la información obtenida en los puntos anteriores, pasamos a asignar los costes de los centros a las actividades identificadas.

Para ello hemos elaborado la Tabla 4:

ACTIVIDADES/CENTROS	DESARROLLO	SOCIAL MEDIA	MARKETING	ADMIISTRACION
Desarrollo web D1	8935,34	*	*	*
Cambios desarrollo web D2	5558,08	*	*	*
Soporte técnico D3	5558,08	*	*	*
Alta y gestión de correos D4	5558,08	*	*	*
Campañas sms D5	5558,08	*	*	*
Gestión DNS D6	5558,08	*	*	*
Redacción manuales D7	5558,08	*	*	*
Renovación dominios D8	5558,08	*	*	*
Envío newsletter D9	5558,08	*	*	*
Publicación landing D10	5558,08	*	*	*
Baja web D11	5558,08	*	*	*
Presentación, Recogida Información breafing S1	*	6774,77	*	*
Gestión redes sociales S2	*	13663,35	*	*
Elaboración campaña publicidad S3	*	6774,77	*	*
Diseño landing S4	*	6774,77	*	*
Diseño newsletter S5	*	6774,77	*	*
Presentación web S6	*	6774,77	*	*
Ventas M1	*	*	14121,29	*
Publicidad M2	*	*	68068,52	*
Gestión de cobros A1	*	*	*	6812,80
Gestión de pagos A2	*	*	*	6812,80
Gestión alta contratos A3	*	*	*	3534,93
Gestión baja contratos A4	*	*	*	3534,93
Administracion clientes A5	*	*	*	3804,63
Total	64516,15	47537,20	82189,81	24500,09

Tabla 4. Reparto costes entre actividades

Fuente: Elaboración propia

Hemos asignados los costes indirectos de los centros a las actividades en función a la utilización o no de cada tipo de actividad.

5.1.4 Elección de cost-drivers o generadores de costes

Pues bien, pasamos ahora a definir el generador de costes de cada actividad para así obtener posteriormente el coste de dichos generadores.

Actividades	Definición del generador
Desarrollo web D1	Horas/hombre
Cambios desarrollo web D2	Horas/hombre
Soprote técnico D3	Número webs
Alta y gestión de correos D4	Número webs
Campañas sms D5	Horas/hombre
Gestión DNS D6	Número webs
Redacción manuales D7	Número webs nuevas
Renovación dominios D8	Número dominios renovados
Envío newsletter D9	Horas/hombre
Publicación landing D10	Número landing
Baja web D11	Número bajas webs
Presentación, Recogida Información breafing S1	Número webs nuevas
Gestión redes sociales S2	Número mensualidades de redes sociales al año
Elaboración campaña publicidad S3	Número campañas
Diseño landing S4	Número landing
Diseño newsletter S5	Horas/hombre
Presentación web S6	Número webs nuevas
Ventas M1	Número Órdenes de ventas
Publicidad M2	u.m ventas
Gestión de cobros A1	Número facturas emitidas
Gestión de pagos A2	Número facturas abonadas
Gestión alta contratos A3	Número Órdenes de ventas
Gestión baja contratos A4	Número servicios bajas
Administracion clientes A5	Número clientes

Tabla 5. Generadores de coste

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Cálculo del coste de los generadores de costes

Tras la definición de los generadores de costes de las actividades, observamos que necesitamos información de producción para determinar el número de generadores en cada caso. Para ello, hemos elaborado la Tabla 6 donde podemos apreciar el volumen de ventas en unidades físicas de cada tipo de producto.

Etiquetas de fila	Valores												
	Contar de 01/16	Contar de 02/16	Contar de 03/16	Contar de 04/16	Contar de 05/16	Contar de 06/16	Contar de 07/16	Contar de 08/16	Contar de 09/16	Contar de 10/16	Contar de 11/16	Contar de 12/16	
DCM	2												2
AD5		1											1
AEM			1							1	1		1
ECO										1			1
INV	1	3	5	4	4	6	3	3	1	2	2		1
K01										1	4		4
K02											2		7
K03													1
L01		2	1	3	5	5		2	1	1	1		2
M01	3	2	1	4	1					1			1
M02	1			2	2							1	1
M03		1			1	1							1
M04		1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	3
MA4													
MA5													
MK1													2
MK2													1
MK3													1
ML1	2	5	5	7	7	13	13	7	4	6	5		6
MW1	18	21	21	23	28	27	32	33	33	36	35		35
MW2	11	14	12	16	23	19	20	23	24	24	26		27
MW3	7	10	7	9	9	9	9	10	10	10	10		11
MW4	2	2	2	1	2	4	4	5	6	6	6		6
MWA											1	2	2
PA1	3	3	2	1	2	2	2	3	1	3	3		2
PF1	3	3	2	5	2	17	14	14	5	6	7		8
PSM	5	5	5	7	6	6	5	5	5	6	6		5
S01			1	1	2	3	2						1
S02				1									
S03									1				
SB1	11	13	11	15	14	16	15	15	13	11	12		14
SERVIDOR													
SF1	30	43	29	35	43	33	39	46	37	28	38		25
SI1							1	1	1	1	1		1
SL1	6	7	6	4	4	4	4	5	3	2	2		2
ST1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2		2
SY1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
UFB													
W01	4	2	5	6	4	5	4	4	4	4	1		2
W02	4	4	8	5	6	5	4	3	6	4	2		1
W03	1		2	2	1				1	1			1
W04			2	3	2		1						1
WAM	2	2	2	1	2	1	3	2	3	5	1		2
WEN	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1		2
WM1		1											
WM3							1	1	1	1	1		1
WPE													
WPR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
WPY	32	32	32	31	30	29	31	28	29	28	24		29
(vacías)									1				
Total general	153	186	173	197	211	217	216	218	202	199	206		210

Tabla 6. Producción

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 7 hemos obtenidos el resultado “número de webs”. Hace mención al número de clientes que tenemos con webs, a los que el departamento de soporte debe dar soporte técnico entre otras actividades.

Etiquetas de fila	Total
MK1	2
MK2	1
MK3	
ML1	25
MW1	39
MW2	37
MW3	13
MW4	6
MWA	2
WEN	3
WPE	
WPR	1
WPY	43
(vacías)	
Total general	172

Tabla 7. Número de webs

Fuente: Elaboración propia

Además, hemos obtenido información sobre el tiempo empleado para ofrecer determinados servicios, en los que su generador de coste era “hora/hombre”.

Hemos diferenciado los tipos de planes de webs, mails y sms, ya que cada uno conlleva un tiempo determinado. Hemos obtenido información sobre el volumen de venta en unidades físicas de dichos servicios para así calcular el tiempo total empleado. Podemos verlo en la Tabla 8.

Desarrollo web	Número web	Tiempo medio	Tiempo total	
Web BASIC	29	4	116	
Web PREMIUM	37	4,5	166,5	
Web PROFESSIONAL	4	7	28	
Web ENTERPRISE	14	10	140	450,5
Cambios desarrollo web				
Web BASIC	29	1	29	
Web PREMIUM	37	1	37	
Web PROFESSIONAL	4	2	8	
Web ENTERPRISE	14	3	42	116
Newsletter				
	Número campañas	Tiempo medio	Tiempo total	
Mail BASIC	13	0,83	10,83	
Mail Premium	6	1,17	7,00	
Mail PROFESSIONAL	3	1,50	4,50	
Mail ENTERPRISE	16	1,83	29,33	51,67
SMS				
	Número campañas	Tiempo medio	Tiempo total	
SMS Basic	12	0,50	6,00	
SMS PREMIUM	1	0,58	0,58	
SMS PROFESSIONAL	1	0,67	0,67	
SMS ENTERPRISE		0,67	0,00	7,25

Tabla 8. Tiempo empleado

Fuente: Elaboración propia

Con ayuda de la información obtenida del coste de las diferentes actividades y la definición de los generadores de costes, podemos confeccionar la tabla 9 para determinar el coste unitario de los generadores.

Actividades	Definición del generador	Número de generadores	Coste total generador	Coste unitario generador
Desarrollo web D1	Horas/hombre	450,50	8935,34	19,83
Cambios desarrollo web D2	Horas/hombre	116,00	5558,08	47,91
Sopte técnico D3	Número webs	172,00	5558,08	32,31
Alta y gestión de correos D4	Número webs	172,00	5558,08	32,31
Campañas sms D5	Horas/hombre	7,25	5558,08	766,63
Gestión DNS D6	Número webs	172,00	5558,08	32,31
Redacción manuales D7	Número webs nuevas	84,00	5558,08	66,17
Renovación dominios D8	Número dominios renovados	44,00	5558,08	126,32
Envío newsletter D9	Horas/hombre	6,33	5558,08	877,59
Publicación landing D10	Número landing	23,00	5558,08	241,66
Baja web D11	Número bajas webs	33,00	5558,08	168,43
Presentación, Recogida Información breafing S1	Número webs nuevas	84,00	6774,77	80,65
Gestión redes sociales S2	Número mensualidades de redes sociales al año	760,00	13663,35	17,98
Elaboración campaña publicidad S3	Número campañas	110,00	6774,77	61,59
Diseño landing S4	Número landing	23,00	6774,77	294,56
Diseño newsletter S5	Horas/hombre	51,67	6774,77	131,12
Presentación web S6	Número webs nuevas	84,00	6774,77	80,65
Ventas M1	Número Órdenes de ventas	354,00	14121,29	39,89
Publicidad M2	u.m ventas	228649,00	68068,52	0,30
Gestión de cobros A1	Número facturas emitidas	1739,00	6812,80	3,92
Gestión de pagos A2	Número facturas abonadas	745,00	6812,80	9,14
Gestión alta contratos A3	Número Órdenes de ventas	354,00	3534,93	9,99
Gestión baja contratos A4	Número servicios bajas	179,00	3534,93	19,75
Administración clientes A5	Número clientes	256,00	3804,63	14,86
Total			218743,25	

Tabla 9. Cote de los generadores de coste

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Reclasificación de actividades

A continuación, pasamos a aunar las actividades que realizan funciones comunes y tienen generadores de costes comunes con independencia del centro al que pertenezca. Para ello hemos confeccionado la Tabla 10.

Actividades	Definición del generador	Número de generadores	Coste total generador	Coste unitario generador
Desarrollo web y cambios	Horas/hombre	566,50	14493,42	25,58
Sopte técnico, correos, DNS	Número webs	516,00	16674,24	32,31
Diseño y envíos campañas sms y newsletter	Horas/hombre	65,25	17890,93	274,19
Redacción manuales D7	Número webs nuevas	84,00	5558,08	66,17
Renovación dominios D8	Número dominios renovados	44,00	5558,08	126,32
Publicación landing D10	Número landing	23,00	5558,08	241,66
Baja web D11	Número bajas webs	33,00	5558,08	168,43
Presentación y recogida Información breafing	Número webs nuevas	84,00	6774,77	80,65
Gestión redes sociales S2	Número mensualidades de redes sociales al año	760,00	13663,35	17,98
Elaboración campaña publicidad S3	Número campañas	110,00	6774,77	61,59
Diseño landing S4	Número landing	23,00	6774,77	294,56
Presentación web S6	Número webs nuevas	84,00	6774,77	80,65
Ventas M1	Número Órdenes de ventas	354,00	14121,29	39,89
Publicidad M2	u.m ventas	228649,00	68068,52	0,30
Gestión de cobros A1	Número facturas emitidas	1739,00	6812,80	3,92
Gestión de pagos A2	Número facturas abonadas	745,00	6812,80	9,14
Gestión alta contratos A3	Número Órdenes de ventas	354,00	3534,93	9,99
Gestión baja contratos A4	Número servicios bajas	179,00	3534,93	19,75
Administración clientes A5	Número clientes	256,00	3804,63	14,86
Total			218743,24	

Tabla 10. Reclasificación de actividades

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, hemos reclasificado las siguientes actividades:

- Desarrollo web y cambios: Para entregar una web a un cliente, primero el departamento de desarrollo diseña y prepara la web en función a la información obtenida del briefing recogido del cliente. Una vez desarrollada se le presenta, y el cliente presente conformidad o no conformidad. Si no está conforme, solicita cambios. El departamento los realiza y se le vuelve a presentar la web para la entrega. Por tanto, ambas actividades cumplen la misma función, desarrollar y diseñar una web.
- Diseño y envíos campañas sms y newsletter: Hemos aunado estas actividades ya que ambas conforman los servicios envío mails y sms. El departamento social media realiza el diseño, mientras el departamento de desarrollo ofrece soporte para a social media para la confección y posterior envío.
- Soporte técnico, correos y Dns: Al cliente se le cobra una cuota de mantenimiento web donde van incluido estos servicios. Todos tienen en común la resolución de incidencias y modificaciones en los servicios webs contratados por los clientes.

5.2 SEGUNDA FASE DEL MODELO: DETERMINACIÓN DEL COSTE DE LOS PRODUCTOS

5.2.1 Asignación de los costes indirectos a los materiales

Antes de asignar los costes indirectos a los materiales, debemos clasificar los proveedores por tipo de recurso ya que solo podemos obtener la cantidad de recursos a través de las facturas recibidas de proveedores durante 2016. Para su clasificación, hemos elaborado la Tabla 11.

Dominios	Arsys	3728,33
	Don Dominio	1991,65
Newsletters	Elastic	878,29
Sms	SMS	460
Software y complementos necesarios para desarrollo web	Evoide	560
	Lifestyle	478,8
	Grupo Innova	420
	Envato	361,92
	Nanosystem	305,85
	FXTech	274,85
	Alcotec	245,45
	Webex	213,68
	Fastpring	195,89
	Billion	168,44
	CMSjunkie	118,07
	Neural	116,29
	Apilayer	111,55
	Clever	94,5
	Otros	1642,99
Campañas publicidad adwords	Intelligenia	6470
Campañas publicidad-inversion redes sociales	Facebook	6932,05
	Google	3644,9
	Linkedin	189,15
Imágenes	Fotolia	1721,4

Tabla 11. Proveedores y recursos

Fuente: Elaboración propia

Los recursos son:

- Dominios: adquisición de dominios
- Newsletters y sms: contratación de plataforma para el envío masivo de newsletter y sms. Depende del volumen de producción.
- Software y complementos: adquisición de complementos, módulos, herramientas para el desarrollo web.
- Campañas publicidad Adwords y RRSS: contratación de plataforma para envío de publicidad. Para adwords, además cuenta con apoyo de servicio externalizado. Depende del volumen de producción.
- Imágenes: suscripción para descargar imágenes y utilizarlas para desarrollo web o redes sociales

A continuación, asignamos a los diferentes recursos, los costes directos e indirectos como podemos ver en la Tabla 12, ya que antes de comenzar el proceso de producción ha consumido actividades.

En este caso, consumen la actividad de gestión de pagos.

	Dominios	Newsletters	Sms	Software y complementos	Campañas publ. Adwords	Campañas publ. Rrss	Imágenes	
Importe compra de materiales	5719,98	878,29	460	5308,28	6470	10766,1	1721,4	
Actividad de gestión de pagos								
Unidades	87,00	20,00	12,00	546,00	12,00	56,00	12,00	
Coste unitario	9,14	9,14	9,14	9,14	9,14	9,14	9,14	Total
Importe	795,59	182,89	109,74	4993,00	109,74	512,10	109,74	6812,80
Coste total materiales	6515,57	1061,18	569,74	10301,28	6579,74	11278,20	1831,14	

Tabla 12. Coste de las materias primas

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Determinación del coste indirecto de producción a los productos

Primero, mediante la figura 10 identificamos los servicios que salen de los distintos centros.

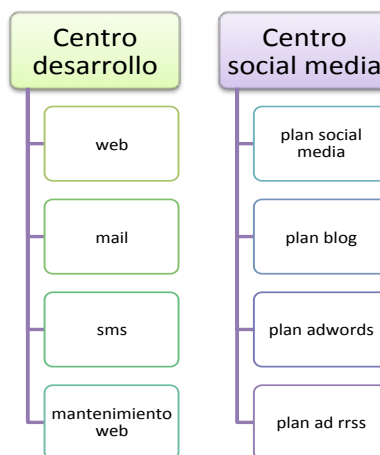


Figura 10. Servicios y centros

Fuente: Elaboración propia

Pasamos ahora a asignar los costes indirectos de producción (centro de desarrollo, y social media) a los productos o servicios de la empresa.

El coste de cada actividad nos dará el coste indirecto de producción de cada producto.

		Desarrollo web y cambios	Soporte técnico, correos, DNS	Diseño y envíos campañas sms y newsletter	Redacción manuales D7	Renovación dominios D8	Publicación landing D10	Baja web D11	Presentación y recogida Información breafing	Gestión redes sociales S2	Elaboración campaña publicidad S3	Diseño landing S4	Presentación web S6	TOTAL COSTE DE PRODUCCIÓN
Web	Uds.	566,50			84,00				84,00				84,00	
	Coste unitario	25,58			66,17				80,65				80,65	
Mantenimiento	Importe	14493,42	0,00	0,00	5558,08	0,00	0,00	0,00	6774,77	0,00	0,00	0,00	6774,77	33601,04
	Uds.		516,00			44,00		33,00						
Plan social Media	Coste unitario	0,00	32,31	0,00	0,00	126,32	0,00	168,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27790,40
	Importe		16674,24			5558,08		5558,08		0,00	0,00	0,00	0,00	
Plan blog	Uds.									600,00				
	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,98			0,00	10786,86
Plan Mail	Importe									160,00				
	Uds.													
Sms	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,98			0,00	2876,49
	Importe									2876,49			0,00	
Landing Page	Uds.			51,67										
	Coste unitario	0,00	0,00	274,19										
Plan Adwords	Importe	0,00	0,00	14167,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14167,42
	Uds.			13,58										
Plan Ad RBSS	Coste unitario	0,00	0,00	274,19										
	Importe			3723,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3723,51
Plan Adwords	Uds.						23,00					23,00		
	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	241,66	0,00	0,00	0,00	0,00	294,56	0,00	12332,85
Plan Adwords	Importe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5558,08	0,00	0,00	0,00	0,00	6774,77	0,00	
	Uds.										27,00			
Plan Ad RBSS	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,59	0,00	0,00	1662,90
	Importe									0,00	1662,90	0,00	0,00	
Plan Ad RBSS	Uds.										83,00			
	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,59	0,00	0,00	1662,90
Plan Ad RBSS	Importe										83,00			
	Uds.										61,59			
Plan Ad RBSS	Coste unitario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5111,87	0,00	0,00	5111,87
	Importe										5111,87			

Tabla 13. Costes indirectos de producción

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Cálculo del coste de producción

Una vez asignados costes indirectos de producción a los productos o servicios, asignamos ahora los costes directos a los productos, costes de materia prima.

Para ello antes detallamos que tipo de materias primas necesita cada servicio para llevarse a cabo. Podemos verlo en la Figura 11.

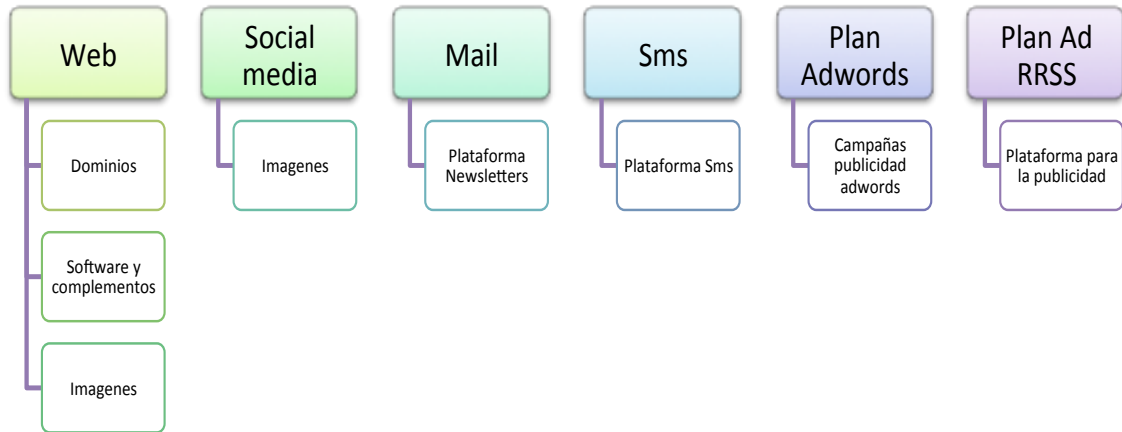


Figura 11 Tipos de materia prima

Fuente: *Elaboración propia*

Pasamos ahora a realizar el cálculo del coste de producción.

	Web	Mantenimiento	Plan social Media	Plan blog	Mail	Sms	Landing Page	Plan Adwords	Plan Ad RRSS
Coste de materiales	17732,42		915,57		1061,18	569,74		6579,74	11278,20
Costes indirectos de producción	33601,04	27790,40	10786,86	2876,49	14167,42	3723,51	12332,85	1662,90	5111,87
Coste total de producción	51333,46	27790,40	11702,43	2876,49	15228,60	4293,25	12332,85	8242,64	16390,07
Unidades producidas	161,00	1250,00	632,00	160,00	38,00	14,00	23,00	27,00	83,00
Coste unitario de producción	318,84	22,23	18,52	17,98	400,75	306,66	536,21	305,28	197,47

Tabla 14. Coste de producción

Fuente: *Elaboración propia*

5.2.4 Cálculo del margen industrial

Para la determinación y análisis de resultados, realizamos el cálculo del margen industrial.

Para ello hemos recogido información de la empresa sobre las ventas de cada servicio durante 2016, tanto en unidades físicas como unidades monetarias.

Como hemos comentado en apartados anteriores, algunos servicios se ofrecen en distintos planes de precios, pero en sí el coste viene siendo el mismo y unificado en un tipo de servicios, como es el caso de las webs, sms, mails y mantenimiento web.

En el servicio plan social media, podemos ver como en la Tabla 15, que aparece desglosado en varios apartados. Estos no son más que las diferentes redes sociales que se han gestionado según lo contratado por los clientes, siendo el mismo servicio para todas.

Productos		Importe ventas	Coste de producción	Margen industrial	Unidades	Precio unitario	Coste unitario producción	Margen industrial unitario
Web	K01	1356,6			9,00	150,73	318,84	-168,11
	K02	2622,5			9,00	291,39	318,84	-27,45
	ECO	999,5			1,00	999,50	318,84	680,66
	A05	688			1,00	688,00	318,84	369,16
	W01	3924			45,00	87,20	318,84	-231,64
	W02	10344,5			52,00	198,93	318,84	-119,91
	W03	2783,5			9,00	309,28	318,84	-9,56
	W04	4982,5			11,00	452,95	318,84	134,11
	WAM	49244,49			24,00	2051,85	318,84	1733,01
			76945,59	51333,46	25612,13	161,00		
Mantenimiento	MK1	283,2			2,00	141,60	22,23	119,37
	MK2	26			1,00	26,00	22,23	3,77
	ML1	1387			80,00	17,34	22,23	-4,89
	MW1	6462,86			342,00	18,90	22,23	-3,33
	MW2	7088,4			239,00	29,66	22,23	7,43
	MW3	3132			111,00	28,22	22,23	5,99
	MW4	3753			46,00	81,59	22,23	59,36
	MWA	590			5,00	118,00	22,23	95,77
	WPR	1188			12,00	99,00	22,23	76,77
	WPY	21965,27			356,00	61,70	22,23	39,47
	WEN	4984			16,00	311,50	22,23	289,27
	WM1	25			1,00	25,00	22,23	2,77
	WM3	474			6,00	79,00	22,23	56,77
	DOM	669,64			27,00	24,80	22,23	2,57
	SERVIDOR	100			1,00	100,00	22,23	77,77
AEM	160,38			5,00	32,08	22,23	9,85	
		52288,75	27790,40	24498,35	1250,00			19,60
P. Social media	INV	5148,45			35,00	147,10	18,52	128,58
	SF1	33044,66			426,00	77,57	18,52	59,05
	SI1	474			6,00	79,00	18,52	60,48
	SL1	3413			49,00	69,65	18,52	51,13
	ST1	2657,14			38,00	69,92	18,52	51,40
	SY1	708			12,00	59,00	18,52	40,48
	PSM	20916,75			66,00	316,92	18,52	298,40
			66362	11702,43	54659,57	632,00		
Plan blog	SB1	15246,3			160,00	95,29	17,98	77,31
		15246,3	2876,49	12369,81	160,00			77,31
Mail	M01	437			13,00	33,62	400,75	-367,13
	M02	144			6,00	24,00	400,75	-376,75
	M03	63			3,00	21,00	400,75	-379,75
	M04	2495			16,00	155,94	400,75	-244,81
		3139	15228,60	-12089,60	38,00			-318,15
SMS	S01	630			12,00	52,50	306,66	-254,16
	S02	79			1,00	79,00	306,66	-227,66
	S03	139			1,00	139,00	306,66	-167,66
		848	4293,25	-3445,25	14,00			-246,09
Landing Page	L01	3021			23,00	131,35	536,21	-404,86
		3021	12332,85	-9311,85	23,00			-404,86
P. Adwords	PA1	3747			27,00	138,78	305,28	-166,51
		3747	8242,64	-4495,64	27,00			-166,51
P. Ad RRSS	PF1	7052			83,00	84,96	197,47	-112,51
		7052	16390,07	-9338,07	83,00			-112,51

Tabla 15. Margen de producción

Fuente: Elaboración propia

Apreciamos como obtenemos márgenes negativos en mucho de los servicios, por lo que vemos indicios de lo que ocurrirá al final del estudio.

5.2.5 Costes indirectos comerciales

Asignamos ahora los últimos costes indirectos. Los costes comerciales de los centros de marketing y administración a los productos, teniendo en cuenta que los costes de la actividad de gestión de pagos ya la incluimos dentro de la asignación de coste de recursos. Para ello elaboramos la Tabla 16.

	Ventas M1	Publicidad M2	Gestión de cobros A1	Gestión alta contratos A3	Gestión baja contratos A4	Administración clientes A5	TOTAL
Web							
Uds.	75,00	76945,59	161,00	75,00	0,00	0,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	2991,80	22906,61	630,74	748,93	0,00	0,00	27278,07
Uds.	127,00	52288,75	1250,00	127,00	69,00	103,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	5066,11	15566,30	4897,07	1268,18	1362,63	1530,77	29691,05
Plan social Media							
Uds.	32,00	66362,00	100,00	32,00	45,00	62,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	1276,50	19755,88	391,77	319,54	888,67	921,43	23553,79
Uds.	10,00	15246,30	43,00	10,00	11,00	16,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	398,91	4538,80	168,46	99,86	217,23	237,79	5661,05
Mail							
Uds.	26,00	3139,00	38,00	26,00	10,00	16,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	1037,16	934,48	148,87	259,63	197,48	237,79	2815,40
Uds.	4,00	848,00	14,00	4,00	2,00	3,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	159,56	252,45	54,85	39,94	39,50	44,59	590,88
Landing Page							
Uds.	23,00	3021,00	23,00	23,00	17,00	20,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	917,48	899,35	90,11	229,67	335,72	297,24	2769,57
Uds.	5,00	3747,00	27,00	5,00	5,00	7,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	199,45	1115,48	105,78	49,93	98,74	104,03	1673,41
Uds.	52,00	7052,00	83,00	52,00	20,00	29,00	
Coste unitario	39,89	0,30	3,92	9,99	19,75	14,86	
Importe	2074,31	2099,37	325,17	519,26	394,96	430,99	5844,06

Tabla 16. Costes comerciales

Fuente: Elaboración propia

5.2.6 Cálculo del resultado

Determinamos a continuación el margen comercial que ofrecen los servicios a la empresa además de obtener el resultado analítico del periodo.

		Margen industrial	Costes ind. comerc.	Margen comercial	Margen comercial agregado	Resultado analítico del periodo
Web	Uds.	161,00	161,00		-21417,84	-21417,84
	Precio o Coste	159,08	169,43	-10,35		
	Importe	25612,13	27278,07178	-1665,94		
Mantenimiento	Uds.	1250,00	1250,00			
	Precio o Coste	19,60	23,75	-4,15		
	Importe	24498,35	29691,05	-5192,70		
Plan social Media	Uds.	632,00	632,00			
	Precio o Coste	87,94	37,27	50,67		
	Importe	54659,57	23553,79	31105,78		
Plan blog	Uds.	160,00	160,00			
	Precio o Coste	77,31	35,38	41,93		
	Importe	12369,81	5661,05	6708,76		
Mail	Uds.	38,00	38,00			
	Precio o Coste	-318,15	74,09	-392,24		
	Importe	-12089,60	2815,40	-14905,01		
Sms	Uds.	14,00	14,00			
	Precio o Coste	-246,09	42,21	-288,29		
	Importe	-3445,25	590,88	-4036,13		
Landing Page	Uds.	23,00	23,00			
	Precio o Coste	-404,86	120,42	-525,28		
	Importe	-9311,85	2769,57	-12081,42		
Plan Adwords	Uds.	27,00	27,00			
	Precio o Coste	-166,51	61,98	-228,49		
	Importe	-4495,64	1673,41	-6169,05		
Plan Ad RRSS	Uds.	83,00	83,00			
	Precio o Coste	-112,51	70,41	-182,92		
	Importe	-9338,07	5844,06	-15182,13		

Tabla 17. Resultado

Fuente: Elaboración propia

Observamos que obtenemos un resultado negativo del período que analizaremos en el apartado 5, el cual nos coincide con el cuadro de explotación incluido en el Anexo 1.

Para finalizar nuestro estudio calculamos el coste final de los servicios o productos de la empresa tal y como muestra la Tabla 18.

		Coste de producción	Costes ind. comerc.	Coste final
Web	Uds.	161,00	161,00	
	Precio o Coste	318,84	169,43	488,27
	Importe	51333,46	27278,07	78611,53
Mantenimiento	Uds.	1250,00	1250,00	
	Precio o Coste	22,23	23,75	45,98
	Importe	27790,40	29691,05	57481,45
Plan social Media	Uds.	632,00	632,00	
	Precio o Coste	18,52	37,27	55,79
	Importe	11702,43	23553,79	35256,22
Plan blog	Uds.	160,00	160,00	
	Precio o Coste	17,98	35,38	53,36
	Importe	2876,49	5661,05	8537,54
Mail	Uds.	38,00	38,00	
	Precio o Coste	400,75	74,09	474,84
	Importe	15228,60	2815,40	18044,01
Sms	Uds.	14,00	14,00	
	Precio o Coste	306,66	42,21	348,87
	Importe	4293,25	590,88	4884,13
Landing Page	Uds.	23,00	23,00	
	Precio o Coste	536,21	120,42	656,63
	Importe	12332,85	2769,57	15102,42
Plan Adwords	Uds.	27,00	27,00	
	Precio o Coste	305,28	61,98	367,26
	Importe	8242,64	1673,41	9916,05
Plan Ad RRSS	Uds.	83,00	83,00	
	Precio o Coste	197,47	70,41	267,88
	Importe	16390,07	5844,06	22234,13

Tabla 18. Coste final

Fuente: Elaboración propia

6 ANÁLISIS LOS RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA

Tras el estudio realizado de la estructura de costes de Innovae, vamos analizar los datos obtenidos. Comenzamos el análisis por centros y finalmente realizamos un análisis conjunto.

6.1 ANÁLISIS POR CENTROS

6.1.1 Centro de Desarrollo

Tras el centro de marketing, el centro de desarrollo es el departamento que más costes indirectos consume. Dentro de producción, es el centro que más consume.

Entre las actividades que se realizan en dicho centro, la que más costes indirectos consume es la D1, desarrollo web, puesto se lleva la mayor parte de la mano de obra y la que más recursos necesita para su desarrollo.

En el estudio de coste de producción, observamos que entre los servicios que se ofrecen desde dicho centro, el servicio web es el que mayor coste de materiales consume convirtiéndose en el servicio más caro de producción.

En cambio, tal y como observamos en la Tabla 15, el servicio web es el que mayor margen de producción deja.

En cuanto al coste comercial, los servicios de web y mantenimiento web son los que más costes consumen. Esto es debido a el coste elevado que consumen la actividad ventas.

Todo esto nos lleva a un margen negativo.

Observamos por tanto que el problema no está en el coste de los recursos, sino en los costes asignados de las actividades de publicidad y venta, a los servicios que salen de este centro.

Quizás sea el momento de replantear dichas actividades y el coste que supone el desarrollo de las mismas. Habrá que buscar soluciones para captar clientes de una forma que nos deje un margen positivo.

6.1.2 Centro de Social Media

Entre las actividades que se desarrollan en él, la que más costes indirectos consume es la de gestión de redes sociales debido a que es la actividad dentro del centro que mayor mano de obra necesita.

Tras realizar el coste de recursos, observamos que entre los servicios que ofrece dicho centro, las campañas de publicidad son las que más costes suponen, dando por hecho que la actividad de elaboración de campaña publicidad es la que más recursos necesita. En cambio, el servicio blog no necesita de materiales.

Entre los servicios que salen directamente de este centro, plan social media y plan blog ofrecen márgenes de producción positivo. Por lo que aun siendo la actividad de gestión de redes sociales una de las más costosas en el centro, es de las que mayores márgenes ofrece. Mientras que la actividad de diseño newsletter y landing, que se llevan a cabo para el servicio de landing page y envío de newsletter ofrecen márgenes negativos de producción.

Una vez asignados los costes comerciales, el panorama se mantiene. Ofreciendo márgenes positivos los servicios de plan social media y plan blog. En cambio, el resto ofrece márgenes negativos.

6.1.3 Centro de Marketing

Es el centro que mayores costes indirectos le son asignados.

Como hemos mencionado anteriormente, el problema puede estar en las actividades que se llevan a cabo dentro de él, tanto ventas como publicidad.

Son actividades primarias, pero pueden replantearse más fácilmente que el resto de actividades. Ambas actividades no están alcanzando los objetivos establecidos.

Uno de los problemas podría estar en los acuerdos que tienen con terceros para captación de clientes, como es el caso de la comisión por venta. Quizás se deba replantear lo pactado o revisar si es meramente rentable mantener estos acuerdos.

6.1.4 Centro de Administración

Es el centro que menos costes indirectos consume.

Entre las actividades que más costes indirectos consume están las de gestión de cobros y gestión de pago. El problema en estas actividades estaría en el banco con el que trabajan y quizás el procedimiento seguido por estas actividades.

El banco le supone un gran coste en comisiones por cualquier operación, por lo que aconsejaría revisión del contrato con el mismo o posibilidad de cambiar de banco.

En cuanto al procedimiento seguido por las actividades, quizás tanto la gestión de pagos como de cobro no esté bien planteada. En cuanto a los pagos se debería plantear la posibilidad de marcar fechas de pagos en el mes y enviar una única remesa al banco para el pago de las mismas quizás así se reducen costes.

6.2 ANÁLISIS DE RESULTADO GENERAL

Como ya se venía viendo desde principios del estudio, obtenemos unos resultados negativos del periodo 2016.

El problema no está en los costes de recursos, sino en los costes indirectos y comerciales.

Tal y como está estructurado el proceso, hay servicios que no son rentables, como es el caso del envío de sms y newsletter. Otros servicios como el de web, que están bien estructurado el proceso, en cambio los costes indirectos y comerciales hacen que dejen de ofrecer los resultados esperados

6.3 PROPUESTAS DE MEJORA

Tras el análisis de resultados realizado propongo las siguientes medidas para mejorar los resultados de la empresa:

- Estudio de la estrategia de venta: se debe por un lado buscar nuevas vías de captación de clientes, ya que es bastante importante incrementar el volumen de venta para sostener la estructura de costes. Además, se debe realizar un estudio sobre un nuevo segmento de mercado. Quizás abrir camino entre clientes con mayor poder adquisitivo que deseen emprender grandes proyectos.

- Revisión de acuerdos y contratos con trabajadores en relación a las comisiones por ventas: quizás el porcentaje de comisiones es bastante elevado o esté mal estructurado, provocando así, no alcanzar los márgenes deseados.
- Estudio de precios: se está produciendo con unos costes excesivos en determinados servicios, por lo que sería buena idea elevar los precios, siempre y cuando se realice un estudio de mercado, comparando los precios de mercado y las posibles consecuencias que pueda llegar a tener.
- Reajuste de las actividades desarrolladas en el centro de marketing, ya que están perjudicando más que beneficiando a los resultados, quizás haya que prescindir de alguna de ellas.

7 CONCLUSIONES

Tras analizar el sector y la empresa, puedo decir que los servicios que ofrece son muy demandados hoy en día por las empresas, dada la importancia que está adquiriendo las redes sociales y la tecnología en el mundo empresarial.

A día de hoy, es el canal a través del cual, es más fácil y quizás hasta económico para las estrategias de comunicación de las empresas.

Por tanto, se trata de un servicio muy demandado hoy en día.

En cambio, Innovae, a pesar de sus esfuerzos, no consiguen los resultados esperados.

Hay que tener en cuenta los cambios que han ocurrido en los últimos años en la sociedad, partiendo de la base de que ha sido rescatada de una situación de concurso de acreedores. Este hecho ha repercutido negativamente. Están en continuo estudio para gestionar lo mejor posible la empresa e impulsarla.

Como hemos visto durante el estudio, uno de los mayores problemas que tiene son los elevados costes indirectos que dispones, imposible de sustentar con el volumen de venta que han mantenido durante el año.

Es el momento de realizar un estudio de precios que nos permitan obtener el margen deseado, además de cambiar la estrategia de venta, que como observamos, no está funcionando. Habrá que buscar nuevas vías para captar cliente.

También pienso que habría que realizar un estudio sobre público objetivo, ya que principalmente está orientada a pequeñas y medianas empresas. Quizás sea el momento de abrir camino entre las grandes empresas.

Pero principalmente hay que plantear medidas para la estructura de costes. Reducir todo lo posible los costes indirectos, además de replantear el desarrollo de actividades que repercuten negativamente en los márgenes.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, A. (2016). EL 90% DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS SUSPENDEN EN MARKETING DIGITAL. Retrieved from <https://wanaleads.com/empresas-espanolas-suspenden-en-marketing-digital/>
- confianzaonline. (n.d.). Retrieved from <https://www.confianzaonline.es/empresas/el-sello/>
- Donoso Anes, A., & Donoso Anes, R. (2011). *Sistemas de costes e información económica*.
- EIEconomista.es. (2017). 600 Resultados De Búsqueda Para Agencia De Marketing Digital.
- Fernández Fernández, A., Gutiérrez Díaz, G., Martín Garrido, J., & Donoso Anes, R. (1995). *Contabilidad de costes y contabilidad de gestión*. (M. J. Norte, Ed.). Madrid: McGrawHill.
- Garibay, J. (2017). ¿Qué le depara al marketing digital en el mundo? *Merca 2.0*. Retrieved from <https://www.merca20.com/que-le-depara-al-marketing-digital-en-el-mundo/>
- gerencie.com. (2015). Diferencias entre el sistema de costos tradicional y el sistema de costos ABC. Retrieved from <https://www.gerencie.com/diferencias-entre-el-sistema-de-costos-tradicional-y-el-sistema-de-costos-abc.html>
- InboundCycle, E. (2017). ¿Qué es el marketing digital o marketing online? Retrieved from <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-el-marketing-digital-o-marketing-online>
- Infoadex. (2016). *Estudio Infoadex De La Inversión Publicitaria En España 2016*. Infoadex. Retrieved from http://www.amic.media/media/files/file_352_927.pdf
- Innovae. (2016). Innovae. Retrieved from <https://www.innovae.com>
- Marketing4ecommerce. (2016). CUÁL SERÁ LA MEJOR AGENCIA DE MARKETING DIGITAL EN ESPAÑA EN 2017. Retrieved from <https://marketing4ecommerce.net/mejor-agencia-de-marketing-digital-en-espana/>
- Martinez, C. (2012). La necesidad del marketing digital para las pymes. Retrieved from <http://blog.inerciadigital.com/2012/06/15/la-necesidad-del-marketing-digital-para-las-pymes/>
- Sáez Torrecilla, Á., Fernández Fernandez, A., & Gutiérrez Díaz, G. (2009). *CONTABILIDAD DE COSTES Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN*. (A. Nieva, Ed.). Madrid: McGrawHill.

9 ANEXO

DESCRIP.	CONCEPTO	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sept-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total	21.418,27
	Importe de la cifra de negocio	-11.048	-15.032	-14.850	-18.704	-18.610	-17.785	#####	-15.284	-13.578	-21.899	-25.823	-39.376	-228.649	
Coste de personal	Trabajador 1	1.104	1.104	1.104	1.104	1.207	1.104	1.104	1.104	1.204	1.204	1.204	1.204	13.745	
Coste de personal	Trabajador 1													0	
Coste de personal	Trabajador 2	850	850	850	850	850	850	850	850	595				7.395	
Coste de personal	Trabajador 2													0	
Coste de personal	Trabajador 3	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104	1.194			11.126	
Coste de personal	Trabajador 4	832	832	832	832	832	909	832	832	932	932	932	932	10.457	
Coste de personal	Trabajador 4													0	
Coste de personal	Trabajador 5	909	909	909	909	909	909	909	909	909	1.009	1.009	1.009	11.207	
Coste de personal	Trabajador 5	194	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	2.365	
Coste de personal	Trabajador 6	0	452	0	250	250	250	607	444	444	444	444	444	4.032	
Coste de personal	Trabajador 6								144	144	144	144	144	721	
Coste de personal	Trabajador 7	1.540	1.500	1.629	1.540	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.209	
Coste de personal	Trabajador 7	284	314	331	420	314	311	395	275	314	351	345	397	4.049	
Coste de personal	Trabajador 7	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	475	5.519	
Coste de personal	Trabajador 7													0	
Coste de personal	Trabajador 8	1.327	792											2.118	
Coste de personal	Trabajador 9	1.250	2.376			1.049								4.676	
Coste de personal	Trabajador 9	628	336	76	154	121	120	262	109	121	83		81	2.091	
Costes indirectos	Acuerdos ventas												7.265	7.265	
Costes indirectos	Acuerdos ventas			444										444	
Costes indirectos	Otros Servicios profesionales indepe	2.400	2.400	2.800		2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	5.459	32.659	
Costes indirectos	Servicios profesionales independie	2.116	2.261	2.245	2.415	2.506	2.588	2.496	2.449	2.358	2.751	2.387		26.572	
Costes indirectos	Servicios profesionales independientes						-1.456			-1.496	-1.496			-4.448	
Costes indirectos	Learning	775	645	605	570	520	520	520	520	520	460	390	260	6.305	
Costes indirectos	BONIFICACIONES Y REDUCCIONES	-605	-605	-605	-605	-520	-940	-520	-520	-460	-390	-275	-260	-6.305	
Costes indirectos	Servicios profesionales independientes	661	0	858	0	1.555	0	740	0	103	1.813	889		6.619	
Costes indirectos	Autonomo	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	3.830	
Costes indirectos	Alquiler	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	6.420	
Costes indirectos	Endesa - Fenie	292	190	142	114	125	60	189	126	123	93	93		1.546	
Costes indirectos	LS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	
Costes indirectos	Ramon Jesus	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100	650	
Costes indirectos	Servicios Bancarios y Similar	262	238	597	473	485	625	615	539	607	694	585	837	6.556	
Costes indirectos	OVH		409	231	290	127	580	290	290	290	290	290	290	3.377	
Costes indirectos	Acquajet	37	67	73	37	37	37	49	73	67	61	81	2	621	
Costes indirectos	(Telefónica) - Orange	777	471	426	413	418	415	419	412	415	411	413	411	5.401	
Costes indirectos	Lage (Renting impresora)						141	35	35	35	35	35	35	352	
Costes indirectos	Konica			0				130	6		45	8		189	
Costes indirectos	Carluca (Mtto.)						250			213				463	
Costes indirectos	Renfe	110	147			97					110			464	
Costes indirectos	PC Componentes	110		54					87		13		29	292	
Costes indirectos	Yo Respondo	9	29	41	16	20	27	21	19	16	18	30	26	270	
Costes indirectos	Confianza									295				295	
Costes indirectos	Hootsuite	23	22	23	22	22	22	23	23	22	22	22	23	269	
Costes indirectos	SEGUROS					180								180	
Costes indirectos	Duocom - 902	76	20	20	20	20	20	20	280	80	-300	20	70	346	
Amortización inmovilizado Amort		1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	16.800	
Aprovisionamientos	Arsys	685	761	781	671	142	92	44	90	114	52	70	227	3.728	
Aprovisionamientos	Inteligencia	2.800		300	100	1.670	100	100		100	500	300		6.470	
Aprovisionamientos	Facebook	737	404	328	600	626	1.433	584	445	495	1.017	236	26	6.932	
Aprovisionamientos	Google	2	114				355	247	80	533	864	873	578	3.645	
Aprovisionamientos	Don Dominio	50	149	231	207	227	211	83	207	240	194	145	50	1.992	
Aprovisionamientos	Fotolia	100	100	100	100	100	325	298	198	100	100	100	100	1.721	
Aprovisionamientos	Elastic		46	140		46	45	93	110	65	93	190	49	878	
Aprovisionamientos	Evoide		280	140	140									560	
Aprovisionamientos	Lifestyle		479											479	
Aprovisionamientos	SMS			140		20	100		35	90		45	30	460	
Aprovisionamientos	Grupo Innova				420									420	
Aprovisionamientos	Envato	57		15		66	18	98	108					362	
Aprovisionamientos	Nanosystem			59			103			72			72	306	
Aprovisionamientos	FXTech					55	55			82	84			275	
Aprovisionamientos	Alcotec												245	245	
Aprovisionamientos	Webex						69			145				214	
Aprovisionamientos	Fastpring	44			44	59			49					196	
Aprovisionamientos	Linkedin												189	189	
Aprovisionamientos	Billion			168										168	
Aprovisionamientos	CMSjunkie						118							118	
Aprovisionamientos	Neural				44		72							116	
Aprovisionamientos	Apilayer						37	75						112	
Aprovisionamientos	Clever						27		14	14	14	14	14	95	
Aprovisionamientos	Otros	35	223	89	152	359	189	104	81	55	327	35	-6	1.643	