

# **INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

**Proyecto N° 4.05.03**

**“Gastos de Promoción, Marketing y Publicidad  
en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires”**

# **AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

Av. Corrientes 640 - Piso 5° - Capital Federal

## **Presidente**

Lic. Matías Barroetaveña

## **Audidores Generales**

Dra. Alicia M. J. Boero

Dr. Vicente M. Brusca

Dr. Rubén A. Campos

Dr. Nicolás Corradini

Lic. José Luis Giusti

Lic. Josefa A. Prada

**CODIGO DE PROYECTO: 4.05.03**

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Gastos de Promoción, Marketing y Publicidad en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires

**PERIODO BAJO EXAMEN:** Enero a Diciembre 2004 y hechos posteriores

**EQUIPO DESIGNADO:**

Coordinador: Dr. José Luis Llorca

Supervisor: Dr. Raúl Marcelo Cao

**OBJETIVOS:**

Evaluar la gestión en la realización de gastos de Promoción, Marketing y Publicidad del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

## INFORME EJECUTIVO

Lugar y fecha de emisión	Buenos Aires, julio de 2006
Destinatario	Señor: Vicepresidente 1º de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Dip. Santiago M. de Estrada
Código del Proyecto	4.05.03
Denominación del Proyecto	Gastos de Promoción, Marketing y Publicidad en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires.
Período examinado	Enero 2004 a Septiembre 2005
Objetivo de la auditoría	Evaluar la gestión en la realización de gastos de Promoción, Marketing y Publicidad del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.
Alcance	Examen de las operaciones referidas a Promoción, Marketing y Publicidad del Banco de la Ciudad de Buenos Aires
Período de desarrollo de tareas de auditoría	13-09-05 al 28-02-06.
Aclaraciones previas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Antecedentes: El Banco de la Ciudad de Buenos Aires realiza la gestión, de promoción, marketing y publicidad, a través de la Gerencia de Promoción y Publicidad, que depende funcionalmente de la Gerencia de Area Banca de Individuos. Asimismo, para el diseño de la estrategia comunicacional y el desarrollo y planificación de campañas publicitarias que de ella se deriven, el Banco cuenta con el servicio de una Agencia de Publicidad conjuntamente con la cual, en agosto de 2004, lanza la campaña "Cuota Clara", que incluyó subcampañas por productos. Adicionalmente, dentro de la estrategia de promoción de sus productos, incluyó la oferta de descuentos por pago con la tarjeta de débito "Moderban Maestro". Como consecuencia, fundamentalmente de los productos ofertados y de la nueva estrategia comunicacional, Banco Ciudad presentó la mejor calificación (7,4 puntos sobre 10 al 30/09/05) entre los bancos de sistema financiero argentino. Cabe destacar, que dicha calificación al 31/12/04 (primera etapa, desde el mes de agosto, de la campaña "Cuota Clara" desarrollada conjuntamente con la Agencia de Publicidad) era de 5,7 puntos sobre 10, representando a esa fecha una de las dos entidades que más había mejorado su calificación respecto de diciembre de 2003. Simultáneamente, el BCBA, duplicó su stock de préstamos hipotecarios y pasó a tener del 2,5% al 5% del market share al mes de octubre del 2005.</li> <li>➤ Estructura: la Gerencia de Promoción y Publicidad, cuenta con una dotación de veinte funcionarios y agentes distribuidos en cuatro equipos, a saber: Promoción, Publicidad, Imagen y Comunicación Visual y Administrativo.</li> <li>➤ Información estadística y económica: durante el ejercicio cerrado al 31/12/04, se procesaron 617 propuestas de publicidad. La Entidad cuenta con aproximadamente 75 proveedores del rubro. La inversión en publicidad fue de \$ miles 7.765, \$ miles 7.586 y</li> </ul>

	<p>9.503 al 31/12/03, 31/12/04 y 30/09/05 respectivamente.</p>
<p>Observaciones principales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marco Normativo.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desactualización del marco normativo, que difiere del circuito.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La normativa aplicable no contempla las modificaciones introducidas a las funciones asignadas y al circuito administrativo, a partir de la contratación de la Agencia de Publicidad y el otorgamiento de nuevas funciones a la Secretaría de Prensa, dependiente del Directorio.</li> <li>✓ El manual de normas y procedimientos no incluye las tareas desarrolladas por la Comisión Gerencial de Imagen y Comunicación.</li> </ul> </li> <li>- Aspectos y/o controles no contemplados en la normativa vigente.                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausencia de especificaciones sobre mecánica y periodicidad de verificación del estado de conservación y actualización de carteles, marquesinas y cenefas.</li> <li>✓ Ausencia de inclusión de los pasos a seguir respecto al control del stock de folletería y materiales publicitarios.</li> <li>✓ El circuito administrativo contenido en las normas no contempla la inclusión del servicio de control de la publicidad emitida en aire (TV y Radio), prestado por empresas de auditoría contratadas por la Entidad a tal efecto.</li> <li>✓ En la normativa vigente, no se encuentran predefinidos los datos a controlar en las propuestas publicitarias.</li> </ul> </li> <li>- Cambios informales de las funciones asignadas por el Manual de Promoción y Publicidad.</li> </ul> </li> <li>➤ Aspectos contables y de gestión.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismo de constitución de la provisión para gastos de publicidad y propaganda, con base en el presupuesto anual, asignando mensualmente la parte proporcional de dicho presupuesto, en lugar de provisionar los servicios devengados.</li> <li>- Ausencia de evidencias de controles de suficiencia sobre la provisión constituida y su utilización posterior.</li> <li>- Incorrecta exposición en el Estado de Resultados de los gastos por Promoción y Eventos.</li> <li>- Imputación de gastos en cuenta Publicación de Remates, inherentes a la operatoria del remate y no a la publicación del mismo.</li> <li>- Gastos de publicación de licitaciones y remates contabilizados al momento del pago y no devengados al momento de la prestación del servicio.</li> <li>- Procesos manuales y utilización de formulario manuales sin prenumerar, con la consecuente falta de automaticidad de tareas y circuitos y escaso aprovechamiento de recursos informáticos.</li> <li>- Falta de automaticidad en la elaboración de información de gestión para la Dirección</li> </ul> </li> <li>➤ Debilidades que surgen del análisis de la muestra.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo de documentación soporte de las propuestas:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No se tuvo acceso a documentación relacionada con la resolución de propuestas publicitarias.</li> <li>✓ El equipo de publicidad no archiva como antecedente las</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p>propuestas que han sido desestimadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El equipo de publicidad no mantiene un archivo completo de las propuestas aceptadas</li> <li>- Ausencia de asignación, en la propuesta del número respectivo.</li> <li>- Formularios de “Elevación de Propuesta” que no contienen evidencias de intervención del jefe de equipo de publicidad.</li> <li>- Certificaciones de Publicidad o ejemplar del aviso publicado no incluido en el legajo.</li> <li>- Ausencia de evidencias de confección de la “Orden de Publicidad”.</li> <li>- Formularios de “Elevación de Propuesta” en los que no coincide el número de la “Propuesta” con el asignado en el “Registro de Propuestas”.</li> <li>- Incorrecta inserción del sello con cuenta contable a afectar.</li> </ul>
<p>Conclusiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Algunos aspectos en la gestión no acompañaron los cambios en los procesos.</li> <li>➤ Ciertas tareas y controles no fueron contempladas al momento de la emisión de las normas.</li> <li>➤ Existe una inadecuada aplicación de la segregación de las funciones dispuestas por la normativa.</li> <li>➤ Incumplimiento tanto de normas contables profesionales como del B.C.R.A.</li> <li>➤ Ausencia de evidencias y/o insuficiencia de controles realizados y falta de automatización de los procesos y de la información de gestión generada.</li> <li>➤ Falencias referidas a la guarda de la documentación y al proceso de tramitación de las operaciones</li> </ul>
<p>Implicancias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Errores u omisiones no detectados por falta de controles suficientes.</li> <li>➤ Dificultades en la realización de los controles y promoción de aplicación de subjetividad en su aplicación, restando uniformidad al circuito.</li> <li>➤ El incumplimiento de la segregación de funciones determinada por la normativa genera un marco propicio a las omisiones y/o errores.</li> <li>➤ Errores en la asignación de los resultados a los distintos períodos e incorrecta exposición .</li> <li>➤ Incorrecta imputación de las erogaciones efectuadas, por insuficiencia de controles.</li> <li>➤ Pérdidas de tiempo e ineficiencias en la asignación de recursos.</li> <li>➤ Posibilidad de no prestación de servicios abonados por adelantado.</li> </ul>

**INFORME FINAL DE AUDITORIA  
PROYECTO N° 4.05.03**

**DESTINATARIO**

**Señor  
Vicepresidente 1º de la Legislatura  
de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Dip. Santiago M. de Estrada  
S            /            D**

En uso de las facultades conferidas por la Ley 70, artículos 132 y 136 de la Ciudad de Buenos Aires, relacionadas con lo dispuesto en el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad, la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES procedió a efectuar un examen en el ámbito del Banco Ciudad de Buenos Aires, con el objeto que se detalla en el apartado siguiente.

**OBJETO DE LA AUDITORIA**

Gastos de Promoción, Marketing y Publicidad del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

**ALCANCE**

El examen fue realizado de conformidad con el siguiente marco normativo:

- Normas de Auditoría externa de la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, aprobadas por la Ley N° 325 y las Normas Básicas de Auditoría Externa aprobadas por el Colegio de Auditores de la Ciudad de Buenos Aires según Resolución N° 161/00 –AGCBA.
- Normas de Auditoría vigentes en Argentina.
- Marco Normativo detallado en Anexo I.

El trabajo de auditoria se llevó a cabo hasta el mes de febrero de 2006, fecha de finalización de las tareas de campo, aplicándose los Procedimientos de Auditoría detallados en Anexo II.

El presente Proyecto incluyó procedimientos específicos tendientes a la verificación de los circuitos descriptos en el Manual de Promoción y Publicidad y los correspondientes a la constitución de la provisión y el pago de los gastos, excluyendo los enumerados a continuación:

- contratación de centrales de medios, tramitación de publicación de licitaciones (hasta la confección de la orden de compra) tramitadas por las áreas Sub - Gerencia de Administración de Compras y Coordinación de Compras, incluido

en el marco del Proyecto N° 4.03.09 – “Proceso de Compras y Contrataciones del Banco Ciudad. Año 2003”<sup>1</sup>.

- Contratación de seguros por el stand y por la responsabilidad civil en los eventos promocionales, tramitado por el sector Seguros y Presupuestos.
- Implementación de actualizaciones, reparaciones y/o modificaciones de carteles, marquesinas y cenefas, realizadas por la Gerencia de Servicios, Obras y Mantenimiento.

La muestra obtenida sobre la cuenta Publicación de Licitaciones y de Remates (ver Anexo III), incluyó la selección de operaciones de adquisición de elementos publicitarios (por ejemplo: carteles de exhibición y afiches), habiéndose analizado el 11,32% (\$ miles 49,1) del total de la cuenta contable (\$ miles 433,4).

## **ACLARACIONES PREVIAS**

### **1. Antecedentes**

El Banco de la Ciudad de Buenos Aires realiza la gestión, de promoción, marketing y publicidad, a través de la Gerencia de Promoción y Publicidad, que depende funcionalmente de la Gerencia de Area Banca de Individuos.

Asimismo, para el diseño de la estrategia comunicacional y el desarrollo y planificación de campañas publicitarias que de ella se deriven, el Banco cuenta con el servicio de una Agencia de Publicidad, contratada conforme a lo descripto a continuación.

En marzo de 2004, de acuerdo a lo dispuesto por el Directorio de la Entidad (con fecha 04/03/04), se inicia el trámite de contratación del Servicio de una Agencia de Publicidad.

Dicho trámite fue realizado bajo la modalidad de Concurso por Invitación, donde fueron recibidas seis propuestas, de las que, con fecha 06/05/04, fue seleccionada y adjudicado a la firma Daniel Iglesias y Asociados la contratación del servicio de agencia de publicidad para la Institución.

La contratación mencionada tuvo como objetivos el mejoramiento de la calidad creativa en el diseño de la estrategia comunicacional de la Institución y la planificación de campañas publicitarias.

La estrategia comunicacional, hasta el servicio de la Agencia de Publicidad, tuvo distintas etapas.

Con anterioridad a diciembre del 2001, estuvo relacionada con la imagen institucional y su plan comercial, conteniendo como objetivo comunicacional el de ubicar al Banco Ciudad de Buenos Aires en el mercado tanto ideal como

<sup>1</sup> Publicado en la pagina [www.agcba.gov.ar](http://www.agcba.gov.ar), bajo el N° 482.

comercial, cambiando la imagen de “Ente Recaudador” por una visión amigable por parte del ciudadano hacia los productos de la Entidad, reposicionándolo desde un plano emotivo.

Para ello se utilizaron slogans que, como: “Estamos por Ud. desde siempre”, “Más que un Banco”, “Yo te Banco”, intentaron difundir y reafirmar la responsabilidad de la Institución para con la comunidad.

Adicionalmente se implementó un nuevo plan de marketing con la conjunción de variadas herramientas como: nuevos diseños de tarjetas de cajeros automáticos y de crédito, medios masivo de comunicación (televisión, radio y gráfica), acciones de marketing directo (mailings, concursos y newsletters) y acciones promocionales (eventos, exposiciones y ciclos culturales).

Con los hechos acaecidos a fines del 2001, el Banco, comenzó a mostrar facetas menos comerciales, anclando valores tales como trayectoria, solidez y compromiso.

La estrategia incluyó la idea de cambio, y en un principio se concentró en promocionar productos cuyos atributos y beneficios persuadiesen al cliente, entre los que se pueden mencionar el “Home Banking”, descuentos con tarjeta de débito Moderban (a partir de asociaciones comerciales) y manteniendo una de las tasas de financiación más bajas en tarjetas de crédito.

A partir del servicio brindado por la Agencia de Publicidad, el Banco (que había apoyado su imagen y fortaleza en la solidez institucional), inició la estrategia comunicacional tendiente a demostrar que puede modernizarse y ofertar en el mercado productos competitivos.

Es así que, en agosto del año 2004, lanza la campaña publicitaria “Cuota Clara”, que incluyó inicialmente tres filmes publicitarios (“Chicato”, “Lámparas” e “Hipotecario”), encarando la difusión masiva en todos los medios de comunicación (ver Anexo V).

Dicha campaña, vigente a la fecha de emisión del presente informe, contempló subcampañas por productos, como “Préstamos para Pymes”, “Préstamos Personales” ó “Préstamos Hipotecarios”, dentro del rotulo genérico “Cuota Clara”, que la Entidad ha inscripto como marca registrada.

Simultáneamente con la contratación de la Agencia de Publicidad, el Banco, procede a la creación de la Comisión Gerencial de Imagen y Comunicación<sup>2</sup>, con el objeto de integrar las políticas de imagen corporativa establecidas por el Directorio, con las acciones de comunicación originadas en los distintos niveles gerenciales, a fin de lograr (en un espacio propio para el análisis, programación y evaluación de temas inherentes a la comunicación interna y externa del Banco) un estilo uniforme y un mismo tono comunicacional en los mensajes.

<sup>2</sup> R.D. Nº 208/04, de fecha 06/05/04.

Esta comisión está integrada por representantes de la Gerencia de Area Banca de Individuos (antes Gerencia de Area Comercial), Gerencia de Area de Desarrollo Humano y Capacitación, Gerencia de Productos, Servicios y Clientes, Secretaría de Relaciones Públicas, Secretaría de Prensa y la Gerencia de Promoción y Publicidad, de entre los cuales es designado el Coordinador de la misma.

Adicionalmente, cabe destacar que, dentro de la estrategia de promoción de los productos, incluyó la oferta de descuentos por pago con la tarjeta de débito "Moderban Maestro".

El criterio general, de esta modalidad, es ofrecer a los clientes, usuarios de la tarjeta, un descuento en porcentajes, en diferentes rubros y comercios que el Banco ha seleccionado oportunamente.

En el año 2004, todas las promociones de descuento y las correspondientes devoluciones han sido costeadas en forma total por la Entidad, e incluyeron beneficios en las compras en farmacias y laboratorios y librerías entre otros (ver Anexo VI).

Para el año 2005, fue adicionada una nueva modalidad de trabajo en la adhesión a comercios, consistente en la contratación de una firma que contacte comercios que deben soportar las devoluciones, donde el Banco Ciudad efectúa un pago fijo mensual a la empresa prestadora del contacto, circunscribiendo los beneficios, hasta noviembre de ese año, a compras en farmacias y laboratorios (ver Anexo VI).

Como consecuencia, fundamentalmente de los productos ofertados (ver Anexo V – Continuación y Anexo VI) y de la nueva estrategia comunicacional, Banco Ciudad presentó la mejor calificación (7,4 puntos sobre 10 al 30/09/05) entre los bancos de sistema financiero argentino<sup>3</sup>, en un ranking elaborado en base a datos provistos por el B.C.R.A., que incluyen los indicadores mas representativos<sup>4</sup>. Cabe destacar, que dicha calificación al 31/12/04 (primera etapa, desde el mes de agosto, de la campaña "Cuota Clara" desarrollada conjuntamente con la Agencia de Publicidad) era de 5,7 puntos sobre 10, representando a esa fecha una de las dos entidades que más había mejorado su calificación respecto de diciembre de 2003.

Simultáneamente, el BCBA, duplicó su stock de préstamos hipotecarios y pasó a tener del 2,5% al 5% del market share al mes de octubre del 2005<sup>5</sup>.

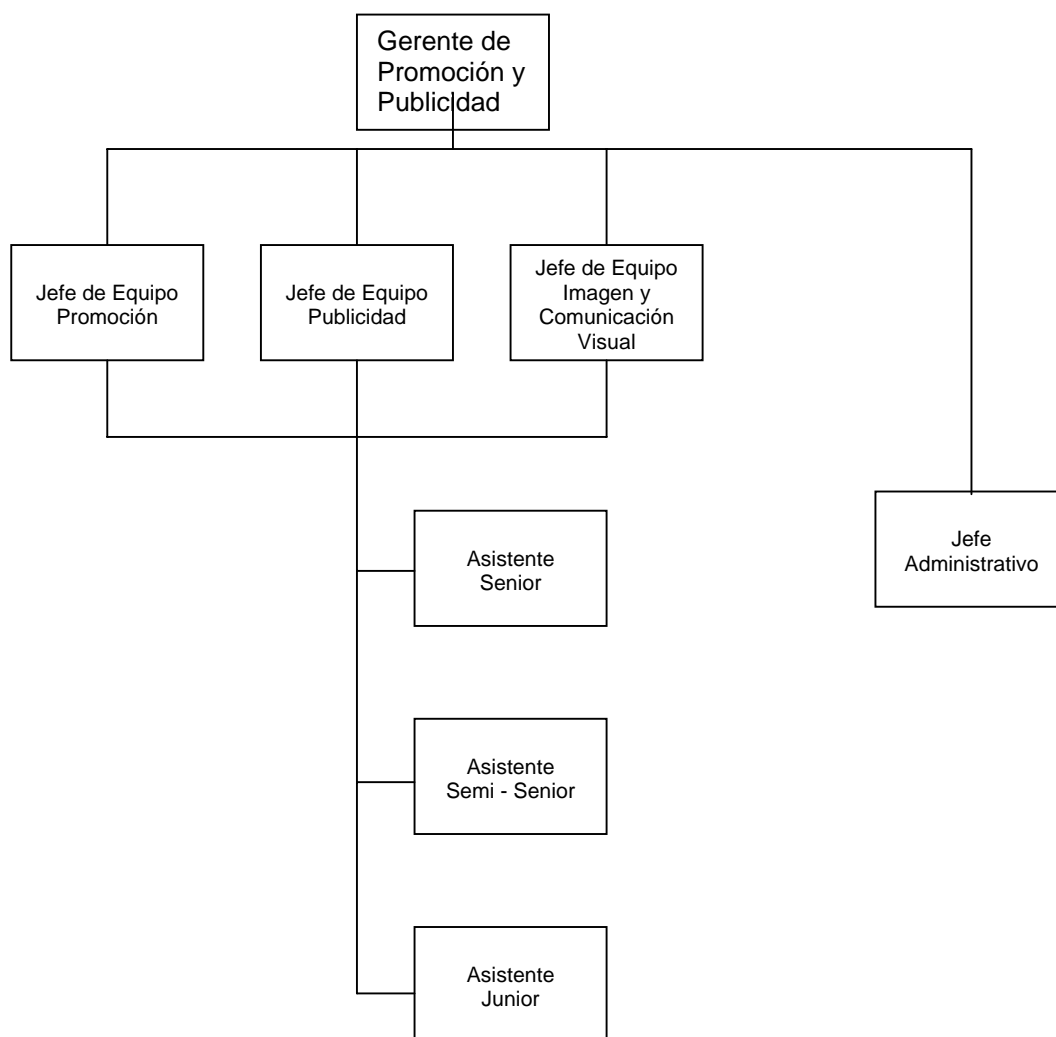
<sup>3</sup> Nota publicada en Infobae, el 09/12/05, denominada "El Ciudad, el mejor del top ten".

<sup>4</sup> Elaborados siguiendo la metodología internacional y referidos a tipo de banco y propiedad, su nivel de capitalización, la relación entre préstamos y depósitos, indicadores de rentabilidad en términos de patrimonio neto y del activo, calidad de cartera y su evolución respecto del sistema entre otros.

<sup>5</sup> Nota publicada en diario Clarín del 12/11/05, bajo el título "El Ciudad, primero en créditos hipotecarios".

## 2. Estructura

Para la realización de las tareas, la Gerencia mencionada en último término en el párrafo anterior, cuenta con una dotación de veinte funcionarios y agentes, distribuidos en cuatro equipos, expuestos en el siguiente cuadro:



Fuente: R.D. N° 462, de fecha 05/12/02.

Los equipos expuestos tienen asignadas, entre las mas importantes, las siguientes responsabilidades, de acuerdo a la normativa vigente:

- Equipo de Promoción: planificar, coordinar y supervisar las acciones relacionadas con la promoción de productos y servicios del Banco en ferias, exposiciones y eventos de toda índole en que participe la Entidad con

carácter institucional, obtención de potenciales clientes en los eventos realizados, dar apoyo a las distintas dependencias en acciones de promoción y participar en la difusión de aperturas o relocalizaciones de sedes del Banco.

- Equipo de Publicidad<sup>6</sup>: planificar, coordinar y supervisar las acciones relacionadas con la publicidad de los productos y servicios del Banco, dar apoyo a las dependencias en acciones de publicidad y en el desarrollo de estrategias publicitarias y concertar con los medios la publicidad a emitir, de acuerdo a las pautas de publicidad aprobadas.
- Equipo de Imagen y Comunicación Visual: verificar el estado de conservación y actualización de los carteles, marquesinas y cenefas sobre los frentes de las Sucursales.
- Equipo administrativo: el registro en el sistema de los movimientos originados por las propuestas de publicidad, la tramitación en tiempo y forma de las actuaciones, la planificación y elaboración de la proyección de egresos para el presupuesto anual y el control posterior de la afectación presupuestaria.

La dotación de personal de la gerencia, y su participación respecto del total de la Gerencia de Area de la cual depende, ha tenido la siguiente evolución en los últimos años:

<b>Gerencia de</b>	<b>AI 12/02</b>	<b>%</b>	<b>AI 2003</b>	<b>%</b>	<b>AI 11/04</b>	<b>%</b>	<b>AI 07/05</b>	<b>%</b>
Prom. Y Public.	17	1,10	16	1,05	19	1,23	19	1,17
Area (total)	1.542	100,00	1.527	100,00	1.539	100,00	1.625	100,00

Fuente: Informe de Gestión año 2003 (elaborado por Planeamiento y Control de Gestión Comercial) e Informes de Gestión Comercial correspondientes a enero y septiembre de 2005 (elaborado por Gerencia de Estudios Económicos).

Las tramitaciones realizadas por el personal de los equipos mencionados, referidas a propuestas publicitarias y de participación en eventos promocionales (generadas tanto en esta gerencia como por distintas dependencias del Banco), son registradas en planillas diseñadas a través de utilitarios de Windows (Excel), existiendo un archivo por cada tipo de medio publicitario (gráfica, radio o televisión).

Adicionalmente, en el sistema de despacho (común a todas las dependencias del Banco) se registran los movimientos de correspondencia, tanto de ingreso como de salida de documentación.

<sup>6</sup> Ver Punto 1.1.a) del Capítulo Observaciones.

### 3. Información estadística y económica

Durante el ejercicio objeto del presente Informe, cerrado el 31 de diciembre de 2004, se procesaron, en la Gerencia de Promoción y Publicidad, 617 propuestas distribuidas según el siguiente detalle:

Concepto	Cantidad de Propuestas	%
Publicidad Gráfica	275	44,6
Publicidad en Radio	170	27,5
Publicidad en TV Abierta y Cable	104	16,9
Eventos Promocionales	68	11,0
Total	617	100,0

Fuente: Registro de Propuestas del año 2004, suministrado por la Gerencia de Promoción y Publicidad.

La Entidad, cuenta con aproximadamente 75<sup>7</sup> proveedores, con los que contrata la emisión de avisos publicitarios correspondientes a los distintos medios, de los cuales 11 registran legajo y número de inscripción en el padrón respectivo.

Tanto con el objeto de difundir productos y servicios, como el de optimización de las estrategias de penetración comercial, tendientes a la captación de nuevos clientes y al incremento de la cautividad de los existentes, fundamentalmente, el Banco ha invertido en publicidad los siguientes importes:

Concepto	31/12/03	%	31/12/04	%	30/09/05	%
Propaganda y Publicidad	6.564	3,79	6.785	3,41	9.149	4,90
Eventos Promocionales	1.201	0,69	801	0,40	354	0,19
Total	7.765	4,48	7.586	3,81	9.503	5,09
Gastos de Administración	173.143	100,00	199.097	100,00	186.595	100,00

Miles de \$

Fuente: Estados contables de la Entidad y Balance de Saldos por Dependencia.

Cabe destacar que, similar tendencia se ha producido en la inversión en publicidad efectuada por el Banco de la Nación Argentina, en las dos primeras fechas, donde la relación porcentual de publicidad y propaganda, respecto de los gastos de administración ha sido del 1,73%; 1,41% y 0,86% para el

<sup>7</sup> Información suministrada por el Banco con fecha 07/10/05, en respuesta a nuestra Nota AGCBA N° 3506/05, de fecha 13/09/05.

31/12/03; 31/12/04 y 30/09/05 repectivamente. En el caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires la tendencia, de dicho porcentual, es creciente, dado que se ha invertido el 0,93%; 2,40% y 2,95% a las mismas fechas.

En el transcurso del ejercicio cerrado el 31/12/04, la inversión mencionada en el cuadro anterior, representativa del 1,25% del total de los ingresos financieros y por servicios de la Entidad, fue destinada, fundamentalmente a la publicidad en medios, de acuerdo a la siguiente distribución:

Concepto	Importe	%
Publicidad en Televisión	1.646,7	24,3
Publicidad en Radio	689,7	10,2
Publicidad Gráfica	1.884,8	27,8
Adhesiones Institucionales:		
Radio	138,0	2,0
Televisión por Cable	308,0	4,5
Gráfica	266,7	3,9
Producción	511,6	7,6
Afiches, folletos y volantes	131,0	1,9
Remates y public. de licitac.	434,4	6,4
Provisión no utilizada	774,1	11,4
<b>Total</b>	<b>6.785,0</b>	<b>100,0</b>

Miles de \$.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos incluidos en planilla "Participación Publicitaria 2004 – por tipo de medio", suministrada por la Gerencia de Promoción y Publicidad.

Asimismo, se expone seguidamente la evolución de gastos, originados en publicidad y propaganda y eventos promocionales, y su participación en el total de ingresos financieros y por servicios, comparativamente con los guarismos correspondientes al Banco Nación y al Banco Provincia de Buenos Aires, integrantes de la Banca Pública:

Entidad	31/12/03		31/12/04		30/09/05	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Banco Ciudad						
- Publicidad y Propaganda (*)	7.765	1,57	7.586	1,25	9.503	1,38
- Ingresos financ. y por serv.	494.949	100,00	605.158	100,00	686.681	100,00
Banco Nación						
- Publicidad y Propaganda	15.220	0,71	13.625	0,52	7.071	0,28
- Ingresos financ. y por serv.	2.158.642	100,00	2.632.797	100,00	2.554.971	100,00
Banco Provincia						
- Publicidad y Propaganda	7.222	0,53	18.290	1,03	19.002	1,14
- Ingresos financ. y por serv.	1.363.161	100,00	1.775.573	100,00	1.656.565	100,00

Miles de \$.

(\*) Incluye Eventos Promocionales.

Fuente: elaboración propia, en base a los Estados Contables de las Entidades.

## OBSERVACIONES

Para una clara exposición de los aspectos que merecieron observaciones, hemos clasificado los mismos en 3 grupos, de acuerdo a los siguientes contenidos:

1. Marco normativo
2. Aspectos contables
3. Debilidades que surgen del análisis de la muestra

### 1. Marco normativo

#### 1.1. Desactualización del marco normativo, que difiere del circuito.

- a) El Manual de Promoción y Publicidad, vigente desde el 10/11/03, no contempla las modificaciones introducidas, a las funciones asignadas y al circuito administrativo, a partir de la contratación de la Agencia de Publicidad, producida en el mes de mayo de 2004.

Entre las funciones que recaen en la Agencia, y por ende han dejado de ser responsabilidad del Equipo de Publicidad (acotando su operatoria a las tareas operativas y de control de gestión), se encuentran las de desarrollar la estrategia y planificación de medios necesaria para cumplir con los objetivos de comunicación publicitaria del Banco, la creación de piezas de comunicación para su publicación o difusión y coordinar y despachar los materiales, seleccionados por el Banco, a los medios<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> De acuerdo al Pliego de Especificaciones Técnicas, correspondiente a la Carpeta de Compras N° 15.494, por la que se tramitó la contratación de la Agencia de Publicidad.

Asimismo, a los efectos de tramitar pautas publicitarias para “Campañas” de productos del Banco, la Agencia remite al Equipo de Publicidad una planilla, denominada “grilla”, conteniendo los datos de los medios a publicar y de las publicaciones a efectuar, donde en gran cantidad de casos el material a publicar y/o a emitir (gráfico y audiovisual) es entregado por la Agencia.

- b) El manual mencionado en el punto anterior no incluye las tareas desarrolladas por la Comisión Gerencial de Imagen y Comunicación<sup>9</sup>, referidas al análisis, programación y evaluación de temas inherentes a la comunicación interna y externa del Banco, el tratamiento de la inversión publicitaria y el manejo del presupuesto publicitario anual, como así también la relación con la Agencia de Publicidad y lo atinente a la imagen institucional de la Entidad.
- c) Utilización de grillas denominadas “Adhesiones Institucionales de Cable”, “Adhesiones Institucionales de Radio” o “Auspicios Institucionales Radio AM – FM”, donde son resumidas mensualmente, por el equipo administrativo y con datos suministrados por la Secretaría de Prensa (dependiente del Directorio), las propuestas aprobadas, agrupadas por medio (radio o televisión) y por duración de la adhesión (dos o tres meses), reemplazando en estos casos la confección de formularios de “Elevación de Propuesta” en forma individual.
- d) La normativa vigente indica<sup>10</sup>: “A los fines de la confección del “Informativo Periódico” (News Letter), deberá contar con la información de las áreas respectivas, quienes deberán remitirla dentro de los plazos que circunstancialmente se establezcan. La información recibida será analizada y procesada en cantidad y contenido, para una publicación sintetizada y orgánica de los productos del Banco”.

Pese a lo normado, de acuerdo al relevamiento efectuado y las entrevistas mantenidas con personal del Equipo de Imagen y Comunicación Visual, dicha publicación fue suspendida a partir de la contratación de la Agencia de Publicidad.

## 1.2. Aspectos y/o controles no contemplados en la normativa vigente.

- a) Ausencia de especificaciones sobre mecánica y periodicidad de verificación del estado de conservación y actualización de carteles, marquesinas y cenefas sobre frentes de sucursales.

<sup>9</sup> Creada por R.D.Nº 208/04, de fecha 06/05/04.

<sup>10</sup> Título III – Imagen y Comunicación Visual, Circuito F – Producción Gráfica y Soportes, Normas aplicables al proceso, Punto 1.8.

El Manual de Promoción y Publicidad; Título III – Imagen y Comunicación Visual, Circuito E – Cartelería, Punto 2.1; establece: “Ante la necesidad de actualizar y/o modificar un cartel, marquesina o cenefa, como consecuencia de las observaciones efectuadas en los relevamientos de su competencia ...”.

La mencionada norma, no determina los mecanismos y plazos en que, el Equipo de Imagen y Comunicación Visual, debe realizar los relevamientos de su competencia.

Adicionalmente, la verificación del estado de conservación se basa en la solicitud efectuada por cada Dependencia y/o por la Gerencia de Servicios, Obras y Mantenimiento.

- b) En el Punto 1.2 del Circuito F – Producción Gráfica y Soportes, correspondiente al Título III – Imagen y Comunicación Visual, determina para dicho Equipo, que: “Estará a su cargo el control y reposición de stock de folletos y afiches, para lo cual, deberá requerir en forma periódica a las Dependencias, información atinente a necesidades, estado de conservación, cantidad y variedad de dispositivos y gráfica en general de estos recursos comunicacionales, observando en todos los casos la conservación de los lineamientos establecidos para la imagen institucional”.

Dicha normativa no incluye los pasos a seguir respecto al control del stock, ni determina el nivel de punto de pedido y/o nivel de stock crítico, a partir de los que se debería efectuar la reposición de los materiales.

- c) Con el objeto de efectuar el control de la publicidad emitida en aire (TV y Radio), la Entidad, contrata a través del área de compras, empresas que brindan este servicio de auditoría de seguimiento.

Asimismo, el control de la gestión de estas auditorías externas recae en el Equipo de Publicidad.

El circuito administrativo contenido en las normas vigentes no contemplan los controles descriptos en este punto.

- d) La normativa aplicable indica que, los equipos de publicidad y de promoción, al recibir, del equipo administrativo, una determinada propuesta procederá a verificar que la propuesta posea todos los datos del solicitante y los referidos a la propuesta.

Sin embargo, en la norma no se encuentran predefinidos los datos a controlar en la propuesta, quitando uniformidad a los mecanismos de confección de las propuestas presentadas, dificultando la realización del control y promoviendo la utilización de la subjetividad en su aplicación.

1.3. Cambios informales de las funciones asignadas por el Manual de Promoción y Publicidad.

La situación del título pudo ser verificada en los siguientes casos:

- a) De acuerdo al Punto 1.4., Circuitos A – Propuestas y D – Eventos Promocionales / Título IV – Administrativo, referido al Equipo Administrativo: “Estará a su cargo planificar y elaborar la proyección de egresos para el presupuesto anual con relación a las partidas que corresponden a la Gerencia de Promoción y Publicidad, controlando la afectación al presupuesto y control de las cuentas de Publicidad (Circuito A) / cuentas de Promoción (Circuito D) de acuerdo al gasto proyectado y al gasto real”.

Sin embargo, la planificación y elaboración de la proyección de egresos para el presupuesto anual no es realizada por el equipo administrativo, sino por el jefe del equipo eventos promocionales.

Adicionalmente, el equipo administrativo, no controla la afectación al presupuesto de todas las operaciones correspondientes a la Gerencia, sino solamente las correspondientes al circuito de publicidad, quedando el control de las afectaciones restantes como función de equipo de promoción.

También es realizado, por el equipo de promoción, el control de las cuentas de publicidad de acuerdo al gasto proyectado y el real.

- b) Conforme lo establecido, en el Título IV – Administrativo, Circuito D – Eventos Promocionales, Punto 1.5, entre las funciones del equipo administrativo se encuentra: “Estará a su cargo el control y seguimiento de las marcas, patentes y diseño, en cuanto a sus vencimientos, archivando los antecedentes de los mismos para el respectivo control de oposiciones”.

Del relevamiento efectuado y de las entrevistas realizadas con los jefes de equipo administrativo y de promoción, surge que dicho control y archivo de antecedentes, para control de oposiciones, no es efectuado por el equipo determinado en la normativa, sino por el equipo de promoción.

Cabe destacar que, si bien el equipo de promoción elabora una planilla en Excel por marca, el control de vencimientos básicamente es soportado en el aviso de vencimiento que el Registro de Marcas y Patentes remite a los titulares, con una anticipación aproximada a 5 meses.

- c) En virtud a lo expresado, en el acápite 2. del Capítulo Aclaraciones Previas, son tramitadas en la Gerencia propuestas publicitarias y de participación en eventos promocionales.

Acorde a lo normado, tanto el equipo de publicidad (Punto 2.2.1., Circuito A – Propuestas, del Título I – Publicidad) como el de promoción (Punto 2.2.2., Circuito D – Eventos Promocionales, del Título II – Promoción), para los casos de dar curso a las propuestas, asignarán a las mismas la numeración respectiva.

Contrariamente a lo normado, para ambos casos, la asignación del número de propuesta es realizado por el equipo administrativo, al ser recepcionada dicha propuesta en la Gerencia.

Asimismo, por lo expuesto en el párrafo anterior, in fine, el circuito aplicado en la práctica vulnera lo estipulado en la normativa vigente, que indica que serán numeradas las propuestas que se darán curso, donde las que son desestimadas serán archivadas como antecedente, siendo éste un paso previo al de asignación numérica.

Cabe destacar que, de acuerdo a la revisión de la documentación soporte de la tramitación de propuestas de publicidad (Anexo III), se verificó la ausencia de evidencias de recepción formal del equipo de publicidad, de las propuestas remitidas por parte del equipo administrativo.

Adicionalmente, el Manual de Promoción y Publicidad en sus Circuito A (Propuestas de Publicidad) indica que el formulario de “Elevación de Propuesta” debe ser confeccionado por el equipo de publicidad. Sin embargo, de acuerdo a la verificación de las propuestas aceptadas y a lo relevado, dicho formulario es integrado por el equipo administrativo.

Lo comentado, en el presente acápite, induce el incumplimiento de la segregación de funciones determinada por la normativa, generando un marco propicio a las omisiones y errores.

Cabe destacar que, de acuerdo a lo informado por personal de la Gerencia de Promoción y Publicidad, se ha solicitado a la Gerencia Media de Organización la revisión y actualización de la normativa. A la fecha de finalización de las tareas de campo, dicha revisión y actualización, no se encontraba cumplimentada.

## **2. Aspectos contables y de gestión**

### **2.1. Mecanismo de constitución de la provisión para gastos de publicidad y propaganda.**

Conforme la información suministrada por la Entidad<sup>11</sup>, la registración de los gastos por publicidad institucional y de productos y por promoción y eventos<sup>12</sup>, se realiza con base en el presupuesto anual, asignado mensualmente la parte proporcional de dicho presupuesto.

Al respecto, tanto las normas contables profesionales como las del B.C.R.A., establecen la obligatoriedad de imputar los resultados en función de su devengamiento (Com. "A" 551 y "A" 1119).

El mecanismo utilizado puede ocasionar eventuales distorsiones en los saldos de las provisiones, en el supuesto que los gastos realizados no guarden estrecha relación con los presupuestados.

Adicionalmente, no permite conocer los servicios devengados pendientes de pago al cierre del período o ejercicio, dificultando la aplicación de controles sobre la razonabilidad y suficiencia de las provisiones.

Por último promueve la existencia de errores en la asignación de los resultados, como los analizados en el punto siguiente.

Cabe destacar que este aspecto ya ha sido observado en informes anteriores<sup>13</sup>.

## 2.2. Controles de suficiencia sobre la provisión constituida.

De la revisión de la documentación soporte<sup>14</sup>, suministrada por la Coordinación de Costos y Gastos, dependiente de la Gerencia de Control de Gestión, referida al control de suficiencia de los importes provisionados, en la cuenta 331136, y relacionados con "Publicidad Institucional y de Productos" y "Promoción y Eventos", no surgen evidencias de control o análisis de los servicios devengados y no abonados, constituyéndose en una planilla comparativa, adicional a las elaboradas por la Gerencia de Promoción y Publicidad, entre los gastos presupuestados y los pagados.

Dicha documentación contiene, entonces, el vuelco de los importes provisionados y pagados que se contabilizaron en la mencionada cuenta, no incluyendo determinación de saldos para el año 2004. Simultáneamente el saldo al cierre de ese ejercicio, de acuerdo al inventario de la cuenta, difiere con el saldo determinado a partir del inicial al 31/12/03 adicionando los movimientos producidos en el ejercicio, de acuerdo al siguiente detalle:

<sup>11</sup> Mayores contables de las cuentas: 560042-117 – Publicidad Institucional y de Productos y 560047-142 – Promoción y Eventos, correspondientes al período enero a diciembre/04, planilla "Gastos" elaborada por la Gerencia de Promoción y Publicidad, del período enero/04 a junio/05

<sup>12</sup> Incorporando, en este mecanismo, para el año 2005 los gastos correspondientes al sector Prensa.

<sup>13</sup> Punto 7. del Capítulo IV del Proyecto N° 4.04.10 "Estados Contables del BCBA – Ejercicio 2003" y Punto 2.7.b) del Capítulo IV del Proyecto N° 4.05.01 "Estados Contables del BCBA – Ejercicio 2004".

<sup>14</sup> Planilla denominada "Cuenta Publicidad (Dep. 258) – No se incluye Remates – Año 2004" y "Cuenta Corriente entre acordado y pagado por publicidad – Cuenta Corriente Previsión de Publicidad (Institucional y Producto, Prensa y Promoción y Eventos", elaborada por la Coordinación de Costos y Gastos, hasta el mes 11/05.

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	
Saldo s/Inventario al 31/12/03		1.817,9
Promociones y Eventos	1.335,6	
Publicidad Institucional y Productos	482,3	
Partidas contabilizadas en 2004		-844,2
Pagos	-6.128,0	
Provisión	5.283,8	
Saldo al 31/12/04		973,7
Saldo al 31/12/04 s/Inventario.		1.204,3
Diferencia		230,6

Miles de \$.

Fuente: elaboración propia en base a: Inventarios de la cuenta 331136 al 31/12/03 y al 31/12/04 y Planilla "Cuenta Publicidad – Año 2004".

Asimismo, los importes provisionados al cierre, en algunos casos, superan ampliamente los pagos realizados en los meses posteriores (donde dichos meses, adicionalmente, contienen la contabilización de una provisión mensual) conforme lo expuesto a continuación:

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>Pagos trimestre posterior</b>	<b>Diferencia</b>
Saldo al 31/12/03	1.817,9	-919,4	<b>898,5</b>
Saldo al 31/03/04	2.223,5	-416,3	<b>1.807,2</b>

Miles de \$.

Fuente: elaboración propia en base a: Inventario de la cuenta 331136 al 31/12/03 y Planilla "Cuenta Publicidad – Año 2004".

Cabe destacar que, durante el desarrollo de las tareas de campo, no nos fueron suministradas evidencias de la confección de detalle de los gastos devengados y no pagados al cierre de cada período o ejercicio (hasta el 30/09/05), que respalde la totalidad de los saldos provisionados.

Lo expuesto en el presente ítem, conjuntamente con lo descrito en el punto anterior, inducen la incorrecta asignación de los resultados a los distintos períodos.

La Entidad, en su descargo al Informe Preliminar de fecha 29/06/06, indica que ha efectuado un análisis sobre los pagos posteriores al 31/12/05, a los efectos de validar la provisión registrada en el pasivo. Dicho comentario será

verificado en oportunidad de la realización de las tareas correspondientes al Proyecto N° 4.06.01 denominado “Estados Contables del BCBA al 31/12/05”.

**2.3. Exposición en el Estado de Resultados de gastos por Promoción y Eventos.**

De acuerdo a lo establecido por el B.C.R.A., en su Plan y Manual de Cuentas, Capítulo Resultados – Rubro Gastos de Administración, la cuenta cuyo código es 560042, incluye los gastos devengados en concepto de publicidad o propaganda de cualquier naturaleza, exponiéndose en el agrupamiento Propaganda y Publicidad.

Pese a lo descripto en el párrafo anterior, la Entidad imputa a la cuenta 560057<sup>15</sup> los gastos inherentes a la promoción a través de la participación en eventos.

Dicha cuenta se expone en el Estado de Resultados, si bien en el mismo rubro de Gastos de Administración, dentro del agrupamiento denominado “Otros”.

La situación comentada pudo ser verificada en todo el ejercicio objeto del presente proyecto (año 2004) y adicionalmente hasta el balance correspondiente al período de nueve meses finalizado el 30/09/05<sup>16</sup>.

Lo descripto induce la incorrecta exposición, en el Estado de Resultados – Gastos de Administración, de los gastos de Promoción y Eventos.

En el descargo, producido por el Banco en respuesta al presente, indican “Los gastos de Promoción y Eventos han sido reclasificados a la cuenta 560042 durante el año 2006”, situación ésta que será verificada en oportunidad de la realización de las tareas correspondientes a la revisión de los Estados Contables de la Entidad al 31/12/06.

**2.4. Imputación de gastos en cuenta Publicación de Remates.**

De la verificación de la documentación respaldatoria, correspondiente a la muestra seleccionada (ver Anexo III) de los gastos<sup>17</sup> en concepto de publicación de remates y subastas, se ha detectado la inclusión de gastos de movilidad, de compra de insumos y gastos varios, inherentes a la operatoria del remate y no a la publicación del mismo, de acuerdo al siguiente detalle:

Fecha	Comprobante	Importe	Comentarios
06/01/04	BAL91	1.604,60	Incluye vales por movilidad por \$ 395.
24/02/04	BAL91	130,00	Corresponde a gastos de remis.

<sup>15</sup> Dicha cuenta incluye, de acuerdo al Plan y Manual de Cuentas del B.C.R.A. los gastos de administración devengados por conceptos no incluidos en cuentas anteriores.

<sup>16</sup> Ultimo disponible a la fecha de finalización de las tareas de campo.

<sup>17</sup> Imputados en la cuenta 560042 - - 116 – Propaganda y Publicidad – Publicidad Remates.

30/03/04	BAL91	6.824,20	Incluye \$ 150 de gastos de remis.
13/04/04	BAL91	7.586,00	Comprende: \$ 170 de gastos de remis, \$ 6.800 por compra de bolsas de tela y de papel y \$ 616 por materiales para empaquetar.
29/07/04	0000475809	603,60	Gastos por valuación de inmueble.
18/10/04	BAL91	245,00	Gastos de mensajería en moto.
19/10/04	BAL91	3.253,62	Gastos por compra y recambio de dos lámparas y servicio técnico para el proyector de imágenes de la sala de remates.
08/11/04	BAL91	878,43	Gastos por compra de videocassetes y de estacionamiento para clientes.
16/11/04	BAL91	4.801,19	Incluye \$ 927,19 por compra de útiles e insumos informáticos .
27/12/04	BAL91	78.75	Envío por correo de carta expreso.

Lo expuesto en el cuadro precedente implica insuficiencia de controles de imputación de las erogaciones efectuadas por el Equipo Ventas, dependiente de la Gerencia de Pignoraticio y Ventas.

**2.5. Gastos de publicación de licitaciones y remates contabilizados al momento del pago.**

Los gastos del título no son devengados al momento de la prestación del servicio, sino que los mismos son contabilizados al momento del pago.

De acuerdo a lo mencionado, en el Punto 2.1. precedente, tanto las normas contables profesionales como las del B.C.R.A. establecen la obligatoriedad de imputar los resultados en función de su devengamiento.

Lo comentado promueve la posibilidad de errores en la asignación de los resultados al cierre del ejercicio o período correspondiente.

**2.6. Procesos manuales y utilización de formularios manuales sin prenumerar.**

El procesamiento de las operaciones, en la Gerencia de Promoción y Publicidad, es realizado a través de la carga en utilitarios (según la norma registración en el sistema), e incluye la asignación de la numeración de las propuestas y de las ordenes de publicidad en forma manual, con la consecuente falta de automaticidad de tareas y circuitos y escaso aprovechamiento de recursos informáticos.

Al respecto entre las tareas manuales, realizadas en la Gerencia, se encuentran:

- Carga de los datos de la “Propuesta en el “Registro de Propuestas” (planilla formato Excel).
- Nueva carga de los datos de la “Propuesta” en formulario de “Elevación de Propuesta” (formato Excel), siendo aplicable lo comentado en el Punto 3.6. siguiente.
- Para las propuestas aceptadas, se confecciona el formulario “Orden de Publicidad” (formato Excel), volcando en el mismo los datos de la documentación anterior, numerando manualmente este formulario.
- Confección de la planillas: “Participación Publicitaria – Inversión Comprometida – Total por cuentas” y “Participación Publicitaria por tipo de medio” (planilla formato Excel).

La realización de tareas manuales, para el procesamiento de las propuestas, deriva en pérdidas de tiempo e ineficiencias en la asignación de recursos, a la vez que demanda la aplicación de procesos de control adicionales para detectar posibles errores u omisiones en la información.

## 2.7. Falta de automaticidad en la elaboración de información de gestión para la Dirección.

Las Gerencias de Promoción y Publicidad y de Productos, Servicios y Clientes (Equipo de productos pasivos) confeccionan los informes denominados “Gastos”, “Participación publicitaria – Inversión comprometida – Total por cuentas”, “Participación publicitaria por tipo de medio” y “Promociones de descuentos con la tarjeta Moderban – Análisis del impacto en el presupuesto”, en los que se incluyen cuadros con cifras mensuales y acumuladas elaborados en planillas de cálculo.

De acuerdo a la Com. “A” 3244 (T.O.) del B.C.R.A. punto 9.3., las entidades deben contar con un sistema de información de gestión para ser utilizado por las máximas autoridades en la toma de decisiones, que obtenga e integre en forma totalmente automatizada los datos que residen en los archivos o bases de datos de sus aplicaciones.

## 3. Debilidades que surgen del análisis de la muestra

### 3.1. Archivo de documentación soporte de las propuestas.

- a) No se tuvo acceso a documentación relacionada con la resolución de 9 (29 %), sobre 31 propuestas de gráfica seleccionadas, incluidas en el Registro de Propuestas.

Las propuestas detalladas en el Anexo IV, no fueron ubicadas ni en el archivo del equipo administrativo ni en el del equipo de publicidad.

De acuerdo a lo informado, por personal del equipo de publicidad, corresponden a propuestas que fueron desestimadas.

Lo descripto, implica el incumplimiento de lo establecido en la normativa, que en su Punto 2.1.3., Título I – Publicidad, Circuito “A” – Propuestas, indica: “En caso de ser desestimada la “propuesta”, la misma se archivará como antecedente, enviándose copia de la misma al Jefe Administrativo”.

La ausencia de documentación soporte, demuestra debilidades en su guarda o archivo, imposibilitando los controles sobre cumplimiento de la normativa aplicable.

- b) El equipo de publicidad no archiva como antecedente las propuestas que han sido desestimadas.

La situación mencionada pudo ser verificada en todos los casos incluidos en la muestra, de acuerdo al detalle expuesto en el Anexo IV.

La situación comentada vulnera la normativa mencionada en el punto a), precedente.

- c) El equipo de publicidad no mantiene un archivo completo de las propuestas aceptadas.
- De las 15 propuestas de radio, seleccionadas en la muestra, que se dieron curso, 10 de ellas (66,7%), detalladas en Anexo IV, no pudieron ser ubicadas en el archivo del equipo del título.
  - Idéntica situación ocurrió en 5 (71,4%) de las 7 propuestas de televisión aceptadas (ver casos en Anexo IV).

Lo comentado en el presente conlleva el incumplimiento de lo establecido en el Manual de Promoción y Publicidad, Título I – Publicidad, Punto 2.3.4. del Circuito A – Propuestas, que determina que el equipo de publicidad: “Archivará en la Carpeta de Propuesta la copia de la Orden de Publicidad y la fotocopia de la actuación (transitoriamente)”.

Adicionalmente, según el Punto 2.4.2., del mismo Circuito, establece que el mencionado equipo: “Archivará en la Carpeta de Propuesta la documentación (original) remitida por el Coordinador de Pagos, reemplazando a la indicada en 2.3.4. (fotocopia)”.

3.2. Ausencia de asignación, en la propuesta, del número respectivo.

- a) De las doce propuestas de gráfica aceptadas, en cinco de ellas (41,7%), descritas en Anexo IV, se verificó la no inserción de la numeración correspondiente.

Lo descripto vulnera lo establecido, en el Punto 2.2.1. del Circuito A – Título I, para los casos de dar curso a las propuestas: “Asignar a la propuesta la numeración respectiva”.

- b) En los dos casos, seleccionados en la muestra, correspondientes a propuestas aceptadas por participación en eventos pudo ser verificada la situación del título (ver Anexo IV), donde la numeración de dichas propuestas fue asignada por el equipo administrativo.

Lo expresado induce el incumplimiento de lo normado en el Punto 2.2.2 del Circuito D – Eventos Promocionales, Título II – Promoción, donde el equipo de promoción procederá a: “Asignar a la propuesta la numeración respectiva”.

3.3. Formularios de “Elevación de Propuesta” que no contienen evidencias de intervención del jefe de equipo publicidad.

De la revisión de 12 casos de propuestas de gráfica aceptadas, en 10 (83,3%) fue verificada la situación de marras (ver Anexo IV).

Lo comentado deriva en el incumplimiento de la normativa vigente, que en el último ítem del Punto 2.2.1. del Circuito A – Propuestas (Título I – Publicidad) describe que procederá a: “Intervenir el Formulario de Elevación de Propuesta el Jefe de Equipo”.

Asimismo, de acuerdo a lo comentado en el Punto 1.1.c) precedente, se confeccionan grillas grupales por medio y duración de la adhesión, en reemplazo del formulario “Elevación de Propuesta”. Dichas grillas no contienen evidencia, en los 17 casos verificados, de intervención del jefe de equipo publicidad.

3.4. Certificación de Publicidad o ejemplar del aviso no incluido en el legajo.

En virtud de lo establecido por la normativa vigente; Punto 2.5.1 del Circuito A – Propuestas, Título I – Publicidad; al recibir las facturas de los medios de difusión, el equipo de publicidad, procederá a: “Verificar que se remita junto con la factura como constancia de la emisión o publicación de la publicidad: - Certificaciones de Publicidad, para los medios de difusión de aire, - ejemplar del aviso publicado, para los medios gráficos. De no contarse con estas constancias, no se dará curso a la facturación”.

De la muestra seleccionada (ver Anexo III – continuación) de pagos realizados durante el ejercicio 2004, en 2 de los 23 casos (8,7%), pudo ser verificado la ausencia de las constancias respectivas (ver casos en Anexo IV).

Cabe destacar que, uno de los casos observados, el referido a ausencia de ejemplar de aviso publicado, corresponde a un pago realizado por anticipado, donde la falta de la constancia deriva, adicionalmente, en la ausencia de evidencias de control posterior del cumplimiento de prestación del servicio abonado por adelantado.

**3.5. Ausencia de evidencias de confección de “Orden de Publicidad”.**

De la revisión de las propuestas de gráfica aceptadas, 12 casos, se verificó que una “carpeta de propuesta” (8,3%), expuesta en Anexo IV, no contenía la “Orden de Publicidad”.

Idéntica situación ocurrió en la verificación de la muestra de pagos, donde en 2/23 casos (8,7%) las carpetas no contenían la orden mencionada (ver casos en Anexo IV).

Al respecto, las normas (en su Título I, Punto 2.3.4. del Circuito A) establecen que el equipo de publicidad archivará, en la “carpeta de propuesta”, la copia de la “Orden”.

**3.6. Formularios de “Elevación de Propuesta” en los que no coincide el número de la “Propuesta” con el asignado en el “Registro de Propuestas”.**

En los dos casos analizados de propuestas de eventos aceptadas, pudo ser verificada dicha inconsistencia, conforme lo indicado a continuación:

<b>Nº de Propuesta</b>		<b>Concepto</b>
<b>s/ Registro de Propuestas</b>	<b>s/ Elevación de Propuesta</b>	
58	46	Expo Mueble 2005
66	75	Expo Ferretera 2005

Lo descripto induce la falta de uniformidad, de la numeración asignada a la propuesta, en los distintos formularios utilizados en la tramitación de la misma (siendo aplicable lo comentado en el Punto 2.6. precedente), al mismo tiempo que dificulta las tareas de control sobre cumplimiento del marco normativo.

**3.7. Conforme lo dispuesto por el Manual de Promoción y Publicidad (Título II – Promoción, Punto 2.3.2 del Circuito D – Eventos Promocionales) el equipo de promoción procederá, al recibir del equipo administrativo el original de la actuación (“Propuesta” y “Elevación de Propuesta”), a “Intervenir el decreto o**

formulario el jefe de equipo, insertando en el mismo el sello con el número de cuenta a afectar y la indicación 'RD 1038/97', o conforme del Presidente con fecha y/o número de informe”.

Sin embargo, en los dos casos verificados de propuestas de eventos aceptadas, incluidas en el cuadro del Punto 3.6. precedente, dicho sello ha sido inserto en la factura del proveedor, vulnerando lo dispuesto por la normativa mencionada en el párrafo anterior.

## **RECOMENDACIONES**

### **1. Marco normativo**

#### 1.1. y 1.2.

Producir modificaciones y/o actualizaciones a las normas, de modo que las mismas incorporen aspectos no regulados y se adapten a los cambios introducidos en los procesos.

#### 1.3.

Dar cumplimiento a la segregación de funciones establecida por la normativa.

### **2. Aspectos contables**

#### 2.1.

Implementar mecanismos, de constitución de provisiones, acordes a lo establecido por las normas contables vigentes y por el B.C.R.A.

#### 2.2.

Producir información sobre servicios devengados y no pagados al cierre e Introducir controles que permitan cotejar dicha información con los saldos de las provisiones constituidas.

#### 2.3.

Adecuar la contabilización y exposición a lo establecido por las normas del B.C.R.A.

#### 2.4.

Implementar nuevos controles, o reforzar los existentes, tendientes a la correcta imputación de los gastos.

#### 2.5.

Establecer mecanismos, de contabilización de los gastos, tendientes a dar cumplimiento a lo establecido por las normas contables profesionales y del B.C.R.A.

- 2.6. Evaluar la posible automatización de tareas; reduciendo al mínimo los procesos manuales y registros.
- 2.7. Evaluar alternativas que permitan la obtención información estadística y/o de gestión en forma automática, dando cumplimiento lo establecido por el B.C.R.A.
- 3. Debilidades que surgen del análisis de la muestra**
- 3.1. a) Introducir mejoras a la guarda de documentación.
- 3.1. b) y c), 3.2., 3.3., 3.4., 3.5. y 3.7. Evaluar la implementación de controles nuevos o intensificar los existentes a fin de dar cumplimiento al marco normativo vigente.
- 3.6. Idem 2.6.

## CONCLUSIONES

La Carta Orgánica de la Entidad<sup>18</sup>, en su Art. 1º, dispone que el Banco de la Ciudad de Buenos Aires es una persona jurídica, pública y autárquica, con plena autonomía de gestión, presupuestaria y administrativa; y por mandato constitucional, banco oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, su agente financiero e instrumento de política crediticia destinada prioritariamente a promover el crecimiento del empleo, la equidad distributiva y la calidad de vida, privilegiando la asistencia a la pequeña y mediana empresa y el crédito social.

En este sentido, el Banco otorgará preferencia a la asistencia financiera destinada a las micro, pequeñas y medianas empresas radicadas en el Area Metropolitana Buenos Aires, así como a los vecinos afincados en ella, apuntando al crecimiento del empleo y, en su caso, del producto bruto geográfico de dicha área.

Con el objetivo de posicionar a la Institución como el principal referente financiero del mencionado Area Metropolitana, el Banco, inicia la estrategia comunicacional orientada a su posibilidad de modernización y la oferta de productos competitivos en el mercado. El desarrollo de la estrategia fue acompañado con los servicios de una Agencia de Publicidad, contratada con el propósito de dotar a la misma de un diseño que cuente con los medios adecuados, que pueden resumirse en el mejoramiento de la calidad creativa y de la planificación de campañas publicitarias.

<sup>18</sup> Aprobada por Ley Nº 1.779 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de fecha 08/09/05.

No obstante la favorable evolución de los guarismos, detallados en el apartado Aclaraciones Previas, punto 1 in fine, pudo ser verificado que:

- Algunos aspectos en la gestión no acompañaron los cambios en los procesos, Punto 1.1. del Capítulo Observaciones.
- Ciertas tareas y controles no fueron contempladas al momento de la emisión de las normas, Punto 1.2. del Capítulo aludido en el párrafo anterior
- Existe una inadecuada aplicación de la segregación de funciones dispuesta por la normativa vigente, de acuerdo a lo enunciado en el Capítulo Observaciones, Punto 1.3.

Adicionalmente, se advierte el incumplimiento tanto de normas contables profesionales como del B.C.R.A., ausencia de evidencias y / o insuficiencia de controles realizados y falta de automatización de los procesos realizados, en la Gerencia de Promoción y Publicidad, y de la información de gestión generada, todo ello en virtud de lo expuesto en el acápite 2. del Capítulo antedicho.

Por otra parte, a instancias del relevamiento del circuito, de la revisión de una muestra de propuestas y de una muestra de pagos realizados, surgieron otras observaciones que afectan la guarda de la documentación y al proceso de tramitación de las operaciones, las que son descriptas en el Capítulo Observaciones, parte 3.

Los aspectos mencionados lesionan tanto las normas contables profesionales y del B.C.R.A., como los principios esenciales que deben regir todo proceso administrativo, como el del objetivo del presente, que se resumen en: celeridad, eficiencia, economía, sencillez y eficacia.

## ANEXO I

### MARCO NORMATIVO

- Manual de Promoción y Publicidad, vigencia 10/11/03.
  - Título I – Equipo de Publicidad
    - Circuito “A” – Propuestas
    - Circuito “B” – Publicaciones
    - Circuito “C” – Diseño de Originales
  - Título II – Equipo de Promoción
    - Circuito “D” – Eventos Promocionales
  - Título III – Equipo de Imagen y Comunicación Visual
    - Circuito “E” – Cartelería
    - Circuito “F” – Producción Gráfica y Soportes
  - Título IV – Jefe Administrativo
    - Circuito “A” – Propuestas
    - Circuito “C” – Diseño de Originales
    - Circuito “D” – Eventos Promocionales
    - Circuito “E” – Cartelería
    - Circuito “F” – Producción Gráfica y Soportes
- Resoluciones de Directorio:
  - 1038/97, de fecha 20/11/97, “Adhesiones institucionales y avisos publicitarios”.
  - 910/98, de fecha 29/12/98, “Implementación sistema de adquisición de elementos promocionales y publicidad”.
  - 462/02 – Anexo III, “Aprobación de la nueva estructura orgánica de la Gerencia de Area Comercial y diversas designaciones y adecuaciones de personal”.
  - 35/04, de fecha 02/02/04, “Acta de Comisión de Negocios N° 02/04 de fecha 20.01.01 – s/renovación pauta vigente en Radios AM y FM para el mes de febrero del 2004”.
  - 114/04, de fecha 18/03/04, “Difusión de la Campaña de promoción de descuentos con la tarjeta de débito Moderban Maestro.

- 208/04, de fecha 06/05/04, "Aprueba adjudicar a la firma Daniel Iglesias y Asociados la contratación del servicio de una agencia de publicidad para la Institución".
  - 240/04, de fecha 27/05/04, "Comisión Gerencial de Imagen y Comunicación – s/ aprueba creación; integración y s/ designa Coordinador".
  - 265/04, de fecha 10/06/04, "Modificación de los valores y niveles autorizantes establecidos en la R.D. N° 910/98 – elementos promocionales y de publicidad".
  - 342/04, de fecha 29/07/04, "Contratación de Medios para la Campaña Publicitaria del Banco. Modifica el Punto 1 ap. b) de la R.D. N° 420/01. Aprueba planificación de medios y pautas de contratación de la Campaña Publicitaria".
  - 540/04, de fecha 11/11/04, "Ampliación del presupuesto publicitario".
  - 569/04, de fecha 25/11/04, "Afectación partida presupuestaria".
  - 164/05, de fecha 14/04/05, "Distribución del presupuesto publicitario 2005 y detalle de inversión a realizar".
  - 241/05, de fecha 19/05/05, "Contratación de Medios para la Campaña Publicitaria del Banco 2º etapa (año 2005). Aprueba Planificación de Medios y pautas de contratación de Campaña Publicitaria y autoriza su contratación".
- Comunicación "A" 551 y "A" 1119 del B.C.R.A, Imputación a resultados en función del devengamiento.
  - Comunicación "A" 3244 (TO) del B.C.R.A, Requisitos operativos mínimos del Area Sistemas de Información.
  - Ley C.A.B.A. N° 1.779: Carta Orgánica del Banco de la Ciudad de Buenos Aires.

## ANEXO II

### PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

- Análisis de la normativa del BCBA.
- Relevamiento del circuito instituido sobre la administración de gastos de promoción, marketing y publicidad, estructura formal y real, funcionarios responsables sistemas de información y controles.
- Análisis de las características de la contratación de la Agencia de Publicidad.
- Análisis del inventario de proveedores inscriptos en el rubro.
- Análisis de información estadística y/o de gestión elaborada por la Entidad.
- Lectura de informes de la A.G.C.B.A. y de la Auditoría Interna del Banco, respuestas producidas y medidas adoptadas para subsanar los principales aspectos observados.
- Análisis de planes de promoción, marketing y publicidad; presupuestos y análisis de desvíos.
- Verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan la eficacia, eficiencia, economía y oportunidad (cumplimiento de plazos) en las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento del marco normativo vigente.
- Análisis de la incidencia de los gastos de promoción, marketing y publicidad en flujos de fondos e indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad.
- Análisis comparativos con otras entidades públicas.
- Análisis del inventario de gastos realizados durante el ejercicio 2004, verificación de su coincidencia con contabilidad.
- Selección de una muestra de propuestas, aplicando muestreo aleatorio simple; los niveles de precisión y de confianza han sido determinados en 90% y 95% respectivamente. Seleccionadas 68 propuestas.
- Selección de una muestra de publicaciones de remates y de licitaciones, aplicando muestreo aleatorio simple; los niveles de precisión y de confianza han sido determinados en 90% y 95% respectivamente. Seleccionadas 18 operaciones, correspondientes a adquisición de materiales publicitarios.

- Selección de una muestra sobre pagos realizados en el transcurso del ejercicio finalizado el 31/12/04, aplicando sobre el universo muestreo estratificado por significatividad, verificando operaciones superiores a \$ miles 30. Seleccionadas 29 imputaciones (23 facturas y 6 notas de crédito).
- Realización de los siguientes procedimientos sobre la muestra resultante (detallada en Anexo III):
  - Cumplimiento del marco normativo.
  - Revisión del circuito, niveles de autorización, funcionarios y/o sectores intervinientes y controles realizados.
  - Respaldo documental de las operaciones.
  - Celeridad en la realización de trámites internos.

### ANEXO III

## MUESTRA SELECCIONADA DE TRAMITACIONES DE PROPUESTAS PUBLICITARIAS Y EVENTOS PROMOCIONALES

Propuesta Nº	Medio	Concepto
2	Gráfica	Revista Lea
3	Gráfica	El periódico C.G.T.
13	Gráfica	Cantábile
24	Gráfica	Espacio Publicitario Club Arquitectura
26	Gráfica	Empresar
28	Gráfica	"Y Considerando"
34	Gráfica	Noticiero
56	Gráfica	"Programas de Mano del Ciclo de Abonos del Colón"
74	Gráfica	I Jornada de Responsabilidad Social Empresaria en..
80	Gráfica	La voz de la Tercera Edad
84	Gráfica	Revista Actualidad Industrial
92	Gráfica	Infobae 2º Aniversario
93	Gráfica	Informe Industrial 27º Aniversario
111	Gráfica	Encuentro de dos orillas
114	Gráfica	Boletín de Económicas
127	Gráfica	Todo es Historia
134	Gráfica	Ambito del Comercio Exterior
145	Gráfica	Coro Pacem in Terris
151	Gráfica	Día 8
160	Gráfica	Revista Publicaciones Navales
186	Gráfica	La Razón
196	Gráfica	Lo Mejor de Argentina
205	Gráfica	La Razón
207	Gráfica	Eutopía
209	Gráfica	Agenda Proveedores
215	Gráfica	A.D.A.N.D.
231	Gráfica	Anuario Colegial Instituto Marianista
239	Gráfica	Prensa del Transporte y Logística
260	Gráfica	U.I.P.B.A.
269	Gráfica	Revista Avance Eléctrico
275	Gráfica	Boletín de Económicas
6	Eventos	Mov. Olímpico Argentino "hacia los juegos ..."
25	Eventos	3º Encuentro de Negocio, Internacionales...
47	Eventos	Publicidad Estática para las Veladas de Boxeo Prof.
58	Eventos	Expo Mueble 2005
65	Eventos	3º Salón Internacional del Automóvil de Bs.As.
66	Eventos	Expo Ferretera 2005
67	Eventos	Copa Argentina de Tenis 2004
12	Radio	Primeras Luces
18	Radio	4 Patas Entrelineas
47	Radio	Primeras Luces
53	Radio	Redespiertos
64	Radio	Viajar es un placer
65	Radio	Buenas Tardes
66	Radio	La Venganza será terrible

67	Radio	Día Cero
73	Radio	Así son las Noticias
77	Radio	Puntos de Vista
96	Radio	Rotativos de lunes a viernes de 7 a 13
107	Radio	Ciclo Anual para Bancos
108	Radio	Demasiada Información
126	Radio	Radio Ciudad
142	Radio	Ciclo Anual para Bancos
147	Radio	A cambio de qué
151	Radio	Así son las Noticias
153	Radio	El Tablero
161	Radio	Radio Ciudad
9	Televisión	Alzas y Bajas – Magazine
21	Televisión	Comercio y Turismo TV – Magazine
51	Televisión	Pymes en Acción – Canal 7
58	Televisión	Plaza Pública – CVN
61	Televisión	Reporte Publicidad – Canal (á)
65	Televisión	Historias S.A. – Magazine
66	Televisión	Pros & Contras – P+E
89	Televisión	Historias S.A. – Magazine
92	Televisión	Claves para un Mundo Mejor – Canal 9
97	Televisión	Cuerpo, Mente, Alma, Salud Integral – Canal 11 y K24
102	Televisión	El Poder de las Ideas – Plus Satelital

### MUESTRA SELECCIONADA DE PUBLICACIONES DE REMATES

Fecha	Comprobante	Importe	%
06/01/04	BAL91	1.604,60	
24/02/04	BAL91	130,00	
30/03/04	BAL91	6.824,20	
13/04/04	BAL91	7.586,00	
29/06/04	BAL91	1.083,60	
29/07/04	0000475809	603,60	
12/08/04	0000482407	435,00	
12/08/04	0000482407	450,00	
12/08/04	0000482407	7.640,00	
08/09/04	BAL91	5.700,00	
29/09/04	BAL91	1.928,60	
18/10/04	BAL91	245,00	
19/10/04	BAL91	3.253,62	
25/10/04	0000510964	1.500,00	
08/11/04	BAL91	878,43	
16/11/04	BAL91	4.801,19	
22/12/04	BAL91	4.318,90	
27/12/04	BAL91	78,75	
Sub – total		49.064,49	11,32
Total de la cuenta		433.397,79	100,00

### ANEXO III - Continuación

### MUESTRA SELECCIONADA DE PAGOS REALIZADOS EN EL AÑO 2004

Fecha	Proveedor	Comprobante Nº	Importe	%
<b>FACTURACION</b>				
17/11/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00049208	1.056.920	
20/09/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00046830	672.000	
09/08/04	Televisión Federal S.A.	00045258	672.000	
10/08/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00045288	633.360	
23/08/04	América TV S.A.	00045671	160.000	
18/05/04	WS Wall Street Vía Pública S.A..	00042203	108.000	
06/12/04	Sociedad Anónima La Nación	00050050	96.972	
12/08/04	Radio Mitre S.A.	00045397	87.720	
20/09/04	Arte Radio Televisivo Arg. S.A.	00046830	82.710	
26/10/04	WS Wall Street Vía Pública S.A..	00048215	60.000	
12/08/04	Radio Mitre S.A.	00045396	58.570	
15/09/04	Telearte S.A.	00046529	55.680	
26/08/04	LS4 Radio Continental S.A.	00045797	52.620	
19/11/04	Sistema Nacional de Medios SE	00049374	48.850	
11/08/04	Encuadre S.A.	00045358	46.500	
24/11/04	Telearte S.A.	00049510	44.320	
23/09/04	Sociedad Anónima La Nación	00046957	41.614	
22/10/04	Publicidad Sarmiento S.A.	00048084	37.100	
23/12/04	Editorial La Página S.A.	00050768	34.352	
31/08/04	BAE Negocios S.A.	00045991	33.340	
05/10/04	Editorial La Página S.A.	00047357	31.161	
20/09/04	Ing. Augusto H. Spinazzola S.A.	00046857	30.361	
23/12/04	Ing. Augusto H. Spinazzola S.A.	00050734	30.000	
<b>BONIFICACIONES</b>				
19/11/04	Sistema Nacional de Medios SE	00049377	-36.638	
17/09/04	Sistema Nac. de Medios SE	00046752	-39.668	
20/09/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00046838	-45.849	
17/11/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00049211	-64.208	
20/09/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00046834	-415.091	
17/11/04	Arte Radio Televisivo Argentino S.A.	00049210	-581.306	
	Sub – total		2.991.390	48,81
	Total pagos año 2004		6.128.019	100,00

## ANEXO IV

### CASOS DE LA MUESTRA AFECTADOS POR OBSERVACIONES

#### PROPUESTAS

Propuesta Nº	Medio	Concepto	Item Observado
2	Gráfica	Revista Lea	3.1.a)
3	Gráfica	El periódico C.G.T.	3.1.a)
13	Gráfica	Cantáble	3.3.
24	Gráfica	Espacio Publicitario Club Arquitectura	3.1.a)
26	Gráfica	Empresar	3.1.a)
28	Gráfica	"Y Considerando"	3.1.a)
34	Gráfica	Noticiero	3.3.
56	Gráfica	Prog. de mano del Ciclo Abon. del Colón	3.2.a), 3.3.
74	Gráfica	I Jorn. de Resp. Soc. Empresaria en ...	3.2.a), 3.3.
80	Gráfica	La voz de la Tercera Edad	3.3.
84	Gráfica	Revista Actualidad Industrial	3.1.b)
92	Gráfica	Infobae 2º Aniversario	3.2.a)
93	Gráfica	Informe Industrial 27 Aniversario	3.1.b)
111	Gráfica	Encuentro de dos orillas	3.1.a)
114	Gráfica	Boletín de Económicas	3.3.
127	Gráfica	Todo es Historia	3.2.a), 3.3., 3.5.
134	Gráfica	Ambito del Comercio Exterior	3.1.b)
145	Gráfica	Coro Pacem in Terris	3.1.a)
151	Gráfica	Día 8	3.1.a)
160	Gráfica	Revista Publicaciones Navales	3.1.b)
186	Gráfica	La Razón	3.1.b)
196	Gráfica	Lo Mejor de Argentina	3.1.a)
205	Gráfica	La Razón	3.1.b)
207	Gráfica	Eutopía	3.2.a), 3.3.
209	Gráfica	Agenda Proveedores	3.1.b)
215	Gráfica	A.D.A.N.D.	3.3.
239	Gráfica	Prensa del Transporte y Logística	3.1.b)
260	Gráfica	U.I.P.B.A.	3.1.b)
269	Gráfica	Revista Avance Eléctrico	3.1.b)
275	Gráfica	Boletín de Económicas	3.3.
12	Radio	Primeras Luces	3.1.b)
18	Radio	4 Patas Entrelineas	3.1.b)
47	Radio	Primeras Luces	3.1.c)
53	Radio	Redespertos	3.1.c)
64	Radio	Viajar es un placer	3.1.c)
65	Radio	Buenas Tardes	3.1.c)
66	Radio	La Venganza será terrible	3.1.c)
67	Radio	Día Cero	3.1.c)
73	Radio	Así son las Noticias	3.1.c)
77	Radio	Puntos de Vista	3.1.b)
96	Radio	Rotativos de Lunes a Viernes de 7 a 13	3.1.c)
126	Radio	Radio Ciudad	3.1.c)
142	Radio	Ciclo Anual para Bancos	3.1.b)
161	Radio	Radio Ciudad	3.1.c)

9	Televisión	Alzas y Bajas	3.1.b)
51	Televisión	Pymes en Acción	3.1.c)
58	Televisión	Plaza Pública	3.1.c)
61	Televisión	Reporte Publicidad	3.1.c)
65	Televisión	Historias SA	3.1.c)
66	Televisión	Pros & Contras	3.1.c)
89	Televisión	Historias SA	3.1.b)
92	Televisión	Claves para un Mundo Mejor	3.1.b)
97	Televisión	Cuerpo, Mente, Alma, Salud Integral	3.1.b)
58	Eventos	Expo Mueble 2005	3.2.b), 3.6., 3.7.
66	Eventos	Expo Ferretera 2005	3.2.b), 3.6., 3.7.

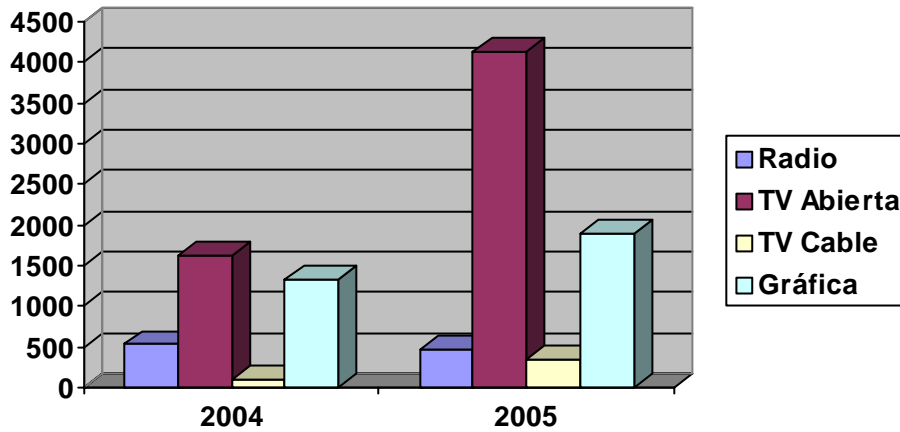
## PAGOS

<b>Fecha</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Comprobante Nº</b>	<b>Importe</b>	<b>Elemento faltante</b>	<b>Item Observado</b>
24/11/04	Telearte S.A.	00049510	44.320	Certificación de Publicidad	3.4.
31/08/04	BAE Negocios S.A.	00045991	33.340	Ejemplar publicado	3.4.
18/05/04	WS Wall Street Vía Pública S.A..	00042203	108.000	Orden Publicidad	de 3.5.
11/08/04	Encuadre S.A.	00045358	46.500	Orden Publicidad	de 3.5.

**ANEXO V**

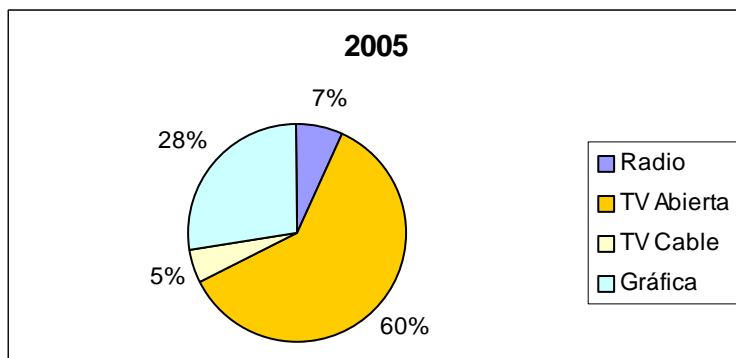
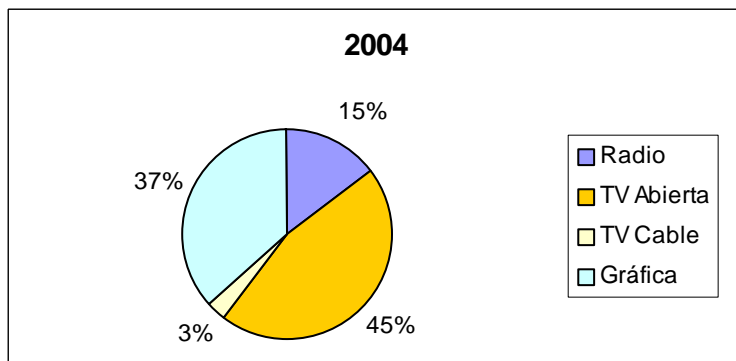
**EVOLUCION DE LA CAMPAÑA “CUOTA CLARA”**

**- Inversión anual por medio**



Miles de \$.

**- Participación por medio**



## ANEXO V – Continuación

### EVOLUCION DE LA CAMPAÑA “CUOTA CLARA”

#### Producciones publicitarias por medio

Medio	Productos 2004	Productos 2005
Radio	Institucional Personal Pyme Hipotecario	Personal Pyme Discusión Personal Extraño Personal Martina Hipotecario Matías Hipotecario Mueblería Pyme Diseño Pyme Incógnita 1 Incógnita 2 Incógnita 3 Incógnita Pista 1 Incógnita Pista 2 Incógnita Pista 3 Detective
TV Abierta y Cable	Chicato – Personal Lámparas – Pyme Hipotecario Chicato reducción – Personal Lámpara reducción – Pyme Hipotecario reducción	Lámparas – Pyme Hipotecario Lámpara reducción – Pyme Hipotecario reducción Personal Personal reducción Pyme Pyme reducción Detective Detective reducción
Gráfica	Cuota Clara Fin de Año – Felices Fiestas Hipotecario Personal Pymes Pymes – Bienes de Capital Tarjeta Tarjeta Joven Una Clara Diferencia	Hipotecario Personal Personal – Vuelta al Cole Pymes – Bienes de Capital Aniversario Atención sabatina Casos Ciudad Veloz Créditos Sur Detective Incógnita Lanzamiento Detective Incógnita Prelanzamiento Historieta Institucional Pyme Salutación Salutación aniversario Clarín Semana Pyme

## ANEXO VI PROMOCIONES DE DESCUENTO CON TARJETA DE DEBITO MODERBAN

Promoción	Vigencia	Resolución de Directorio N°
Farmacias y laboratorios	18/11/03 al 31/01/04	500/03
	01/02/04 al 30/04/04	4/04
	01/05/04 al 31/08/04	177/04
	01/09/04 al 31/12/04	317/04
	01/03/05 al 31/05/05	79/05
	01/05/05 al 31/08/05	281/05
	01/09/05 al 30/11/05	447/05
Vacaciones de invierno:	19/07/04 al 01/08/04	317/04
- Juegos electrónicos		
- Parques de diversiones		
- Discos y cassettes		
- Cines y teatros		
Día del niño:	02/08/04 al 08/08/04	317/04
- Juegos electrónicos		
- Parques de diversiones		
- Discos y cassettes		
- Cines y teatros		
- Ropa de niños		
- Jugueterías		

## DESCUENTOS ACREDITADOS A LOS CLIENTES

Promoción	Año 2004		Año 2005 (*)	
	Importe	%	Importe	%
Farmacias	1.805	87,9	347	100,0
Laboratorios	11	0,5		
Cines	48	2,3		
Teatros	1	0,0		
Juegos electrónicos	3	0,1		
Parque de diversiones	1	0,0		
Librería	127	6,2		
Juguetería	27	1,3		
Ropa de niños	19	0,9		
Discos y cassettes	12	0,6		
Total	2.054	100,0		100,0

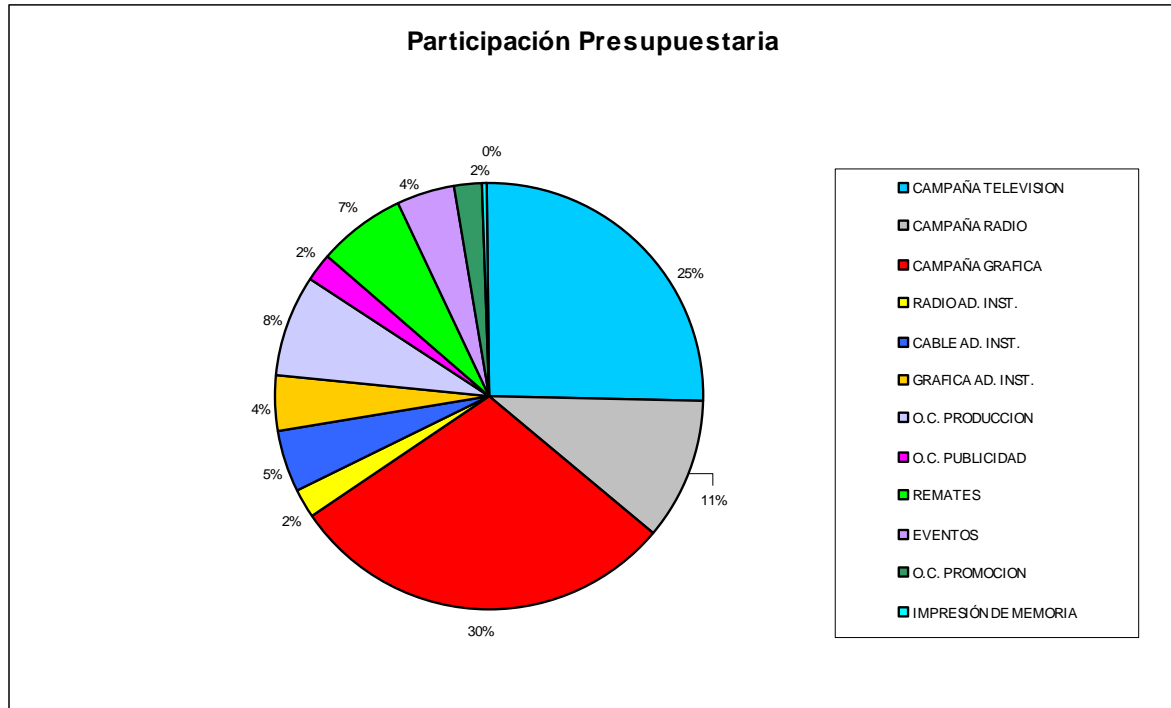
(\*) Información al 26/09/05.

Miles de \$.

Fuente: Planilla de "Promociones de descuentos con la tarjeta Moderban – Análisis del impacto en el presupuesto de 2004" y "2005", elaborada por la Gerencia de Productos, Servicios y Clientes – Equipo Productos Pasivos.

**ANEXO VII  
PARTICIPACIÓN PRESUPUESTARIA TOTAL POR CONCEPTO**

**2004**



**2005**

