

**XVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES  
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD  
REGIONALES EN EL CONTEXTO ECONÓMICO ACTUAL. UNA PROPUESTA.**

**Cr. Abraham Manuel David.**

**Cra. Natalia Ruth Castroff.**

**Cra. Cintia Daniela Perrulli.**

**Buenos Aires, Noviembre de 2004.**

## Índice

Resumen	Pág. 4
<b><u>Parte I : Descripción general de la actividad.</u></b>	Pág. 5
<u>1. ¿Qué es Publicidad?.</u>	
<u>2. Tipos de comunicación publicitaria.</u>	
2.1. Publicidad en función del contenido del mensaje.	Pág.6
2.1.1. Publicidad de productos de consumo.	
2.1.2. Publicidad de productos industriales.	
2.1.3. Publicidad de Servicios.	
2.1.4. Publicidad de Ideas.	
2.1.5. Publicidad Geográfica.	
2.1.6. Publicidad Corporativa.	
2.2. Publicidad en función al medio utilizado para difundir los mensajes.	Pág.7
2.2.1. Publicidad en medios impresos.	
2.2.2. Publicidad en radio.	
2.2.3. Publicidad en televisión.	
2.2.4. Publicidad exterior (Vía Pública).	
2.2.5. Publicidad en punto de venta.	
2.2.6. Publicidad multimedia.	
2.2.7. Publicidad no Tradicional: PNT.	
<u>3. ¿Qué es una Agencia de Publicidad?</u>	
3.1. Agencias Integrales.	Pág.8
3.2. Pequeñas Agencias.	
3.3. Agencias de Publicidad especializadas	
<u>4. ¿Cómo funciona una agencia de publicidad?</u>	Pág.9
4.1. Director General.	Pág.10
4.2. Departamento de cuentas.	
4.3. Departamento Creativo.	
4.4. Departamento de Medios.	
4.5. Departamento de Producción.	Pág.11
4.6. Departamento de Administración.	
<u>5. ¿Cómo se desarrolla la actividad en una agencia de publicidad?</u>	

<b><u>Parte II. : La información de gestión en una agencia de publicidad</u></b>	Pág.12
<u>1. Sistema de Costos en una agencia de publicidad.</u>	
1.1.Costos Directos e Indirectos.	
1.2.Costos Fijos y Variables.	
<u>2. ¿Cómo se forma el Estado de Resultados en una agencia de publicidad?</u>	Pág.13
<u>3.¿Qué herramientas de gestión se pueden utilizar en una agencia de publicidad?</u>	
3.1.Punto de Equilibrio Económico.	
3.2. Presupuesto Económico.	Pág.15
3.2.1Presupuesto de Ventas.	Pág.16
3.2.2. Presupuesto de Costos Variables.	Pág.17
3.2.3. Presupuesto de Costos Fijos.	
3.2.4. Estado de Resultados Presupuestado.	
3.3.Presupuesto Financiero.	Pág.18
<u>4.Conclusión.</u>	Pág.19
<u>5. Bibliografía.</u>	

## **La información de Gestión en Agencias de Publicidad Regionales en el contexto económico actual. Una Propuesta.**

### **Resumen:**

El presente trabajo tiene como objetivo presentar en forma descriptiva y simple un tipo particular de empresa de servicios como es la Agencia de Publicidad.

En primer término se muestra la actividad propiamente dicha, las características de las agencias y sus variables, para llegar a enunciar los conceptos relevantes a la hora de aplicar herramientas de gestión en este tipo de empresas.

En segundo término se describen los elementos necesarios para la confección del punto de equilibrio y presupuesto económico-financiero como un ejemplo de algunas de las herramientas que se pueden aplicar.

Nos basaremos en conceptos teóricos y en el conocimiento práctico de nuestra vida profesional y esperamos aportar datos útiles respecto de los rasgos particulares del sector.

## **Parte I : Descripción general de la actividad.**

### **1. ¿Qué es Publicidad?**

Definir el concepto de Publicidad no es una tarea fácil, dado que es posible encontrar varios significados del término.

En principio, la Real Academia en su diccionario de Lengua española expresa a la publicidad como: “*el conjunto de medios que se emplean para divulgar las noticias*”, como “*la divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios , etc*”.

Entonces, ¿qué es Publicidad?, ¿los medios que se emplean o los mensajes que se transmiten?.

Para W. Santon, M. Etzel y B. Walker la Publicidad es uno de los elementos que forma parte del Marketing y se puede definir como “ **Actividades que intervienen en la presentación de un mensaje pagado, no personal, de un patrocinador identificado respecto a una organización y a sus productos, servicios o ideas**”<sup>1</sup>

De hecho la publicidad obedece a la necesidad de llegar a un público bastante amplio, es decir, un mercado masivo necesita de una comunicación masiva pero a costos razonables.

Por otra parte la Publicidad y la Propaganda también tienden a ser confundidas, pero aclaremos que la Propaganda no es pagada y no se identifica explícitamente al interesado en su difusión.

Con todo lo expuesto, y tratando de buscar un concepto simple pero completo, podemos definir a la publicidad como la define Reinares Lara:

***“Publicidad es la comunicación colectiva, masiva y pagada, gracias a la cual se pretende informar y persuadir al mercado meta sobre los productos de la empresa, con la finalidad de influir en la actitud y conducta de los consumidores potenciales y reales.”***

Repasemos ahora los diferentes Tipos de Publicidad, y empecemos por ordenar algunos conceptos básicos pero no por ello menos importantes.

### **2. Tipos de comunicación Publicitaria.**

Partiendo entonces de esta última definición, es posible establecer una serie de clasificaciones, las cuales no necesariamente son excluyentes, dado que este análisis se basa en distinciones básicas tales como:

- El contenido
- La naturaleza de los anunciantes

---

<sup>1</sup> Fundamentos de Marketing, W Santon, M Etzel, B Walter. 11 Edición Mac Graw Hill . Mexico 1997

- El número de anunciantes
- Los receptores de los mensajes
- El tipo de mensaje
- La argumentación utilizada
- El medio de difusión
- La presión ejercida sobre los receptores

A continuación, se desarrollan sólo aquellos tipos que mejor se adaptan al contenido del presente trabajo.

## **2.1 Publicidad en función del contenido del mensaje.**

En este sentido, se hace hincapié en el tipo de producto difundido en la campaña publicitaria, así podemos distinguir:

**2.1.1. Publicidad de productos de consumo.** Habitualmente se la conoce como publicidad de marca. Tiene como objetivo la competencia entre marcas de productos sustitutos. Este tipo de publicidad es la más difundida entre el común denominador de las personas.

**2.1.2. Publicidad de productos industriales.** Esta se dirige a mercados organizacionales, para dar a conocer la existencia de determinados productos destinados a empresas u organizaciones, como por ejemplo: Maquinaria especializada, publicaciones específicas, etc.

**2.1.3. Publicidad de Servicios.** El contenido de este tipo de publicidad no está centrado en el producto intangible en sí, (seguros, sanidad privada, cadenas de hoteles, etc.) sino en las satisfacciones que proporcionan los mismos, así como en el equipo humano y técnico detrás de este tipo de organizaciones.

**2.1.4. Publicidad de Ideas.** Es utilizada para difundir mensajes de tipo social, como por ejemplo, actividades de UNICEF, Cruz Roja, campañas solidarias, etc.

**2.1.5. Publicidad Geográfica.** Es aquella publicidad destinada a dar a conocer determinados lugares o zonas geográficas. Dentro de ella se destaca aquella de tipo turístico, o de patrimonio cultural, por ejemplo: Estancias Jesuíticas. Sin embargo, los lugares no son sólo zonas geográficas, también puede tratarse de un Festival típico de alguna región, (Fiesta de la Vendimia) o bien cuando se muestran o dan a conocer grandes superficies comerciales (Casino Ciudad de Buenos Aires).

**2.1.6. Publicidad Corporativa.** Es aquella que no hace referencia directa a los productos comercializados por la empresa, sino a la empresa propiamente dicha, por ejemplo: Repsol, Telefónica. El objetivo de este tipo de anuncios es mejorar la imagen y el grado de conocimiento de la empresa por parte de la sociedad (usuarios o consumidores).

## **2.2 Publicidad en función al medio utilizado para difundir los mensajes.**

**2.2.1. Publicidad en medios impresos.** Es la que se difunde a través de diarios semanales, diarios de distribución gratuita, revistas, catálogos, folletos, y cualquier otro soporte en donde el mensaje aparezca impreso.

**2.2.2. Publicidad en radio.** Aquellos mensajes que se transmiten por medio de las emisoras o cadenas de radio, generalmente son mensajes cortos y claros, sin embargo pueden ser repetidos en varias oportunidades.

**2.2.3. Publicidad en televisión.** Es la publicidad por excelencia, por su naturaleza audiovisual permite generar mensajes más atractivos y de gran poder de persuasión.

**2.2.4. Publicidad exterior (Vía Pública).** Es la publicidad difundida a través de vallas, transportes, estadios de fútbol, globos aerostáticos, marquesinas, etc. Sus mensajes deben ser cortos y claros dado el contacto fugaz con el destinatario.

**2.2.5. Publicidad en punto de venta.** Es la llamada PLV, y consta de folletos, carteles, displays, etc., que se encuentran en el punto de venta a que acude el comprador.

**2.2.6 Publicidad multimedia.** Es la que se utiliza en las nuevas tecnologías para la difusión de mensajes: Internet, videotexto, etc.

**2.2.7. Publicidad no Tradicional: PNT.** Aquellas que incluyen medios no convencionales, por ejemplo: Producto dentro de un programa de televisión.

## **3. ¿Qué es una Agencia de Publicidad?**

La actividad que desarrolla una Agencia de Publicidad se encuadra dentro del sector servicio, como tal se caracteriza por tener una naturaleza intangible, no separable del cliente ni inventariable. Estos aspectos afectan los tipos de información necesaria para la planeación, el control y la toma de decisiones.

Se pueden identificar cuatro áreas o dimensiones que caracterizan a los servicios<sup>2</sup>:

- **Intangibilidad**, se refiere a la naturaleza no física de los servicios en oposición a los productos.
- **Inseparabilidad**: significa que la producción y consumo son inseparables para los servicios.
- **Heterogeneidad** denota las mayores oportunidades para la variación o diversidad de propuestas de consumo.
- **Caducidad**, significa que los servicios no son inventariables.

---

<sup>2</sup> Hansen y Mowen. Administración de costos, planeación y control. Thomson editores 1995

Todas estas dimensiones tienen un impacto sobre el sistema de información de estas organizaciones que le confieren diferencias y particularidades con respecto a organizaciones pertenecientes a los otros sectores económicos.

Es por ello que las organizaciones de servicios representan un punto de interés especial a la hora de aplicar y diseñar técnicas útiles para la planificación y control de las mismas.

Ahora bien, si hablamos de **agencias de publicidad** en particular, no podemos incluirlas a todas en una única categoría ya que se presentan diferentes matices que nos permiten realizar la siguiente clasificación:

### **3.1. Agencias Integrales**

### **3.2. Pequeñas agencias**

### **3.3. Agencias de publicidad especializadas**

**3.1. Agencias Integrales:** También denominadas *agencias de servicios plenos o completos*. Son aquellas que ponen a disposición de los anunciantes todos los servicios publicitarios tradicionales, creación y diseño de campañas publicitarias, pauta de medios televisivos, radiales, gráficos, etc. En los últimos años para poder hacer frente a las demandas del mercado, no sólo diseñan la campaña de principio a fin, sino que también asumen toda una serie de servicios conexos a la publicidad propiamente dicha, tales como el marketing directo, el merchandising, las relaciones públicas o las promociones de venta. De esta manera intentan dar una visión global al cliente, resolviendo toda su estrategia de comunicación.

La puesta en marcha de todas estas actividades exige disponer de una infraestructura costosa que, por lo general, sólo pueden asumir las grandes empresas multinacionales.

**3.2. Pequeñas agencias.** Se trata de agencias de menor envergadura que las anteriores, capaces de poner en funcionamiento una campaña de publicidad de principio a fin, pero que no prestan ningún otro servicio complementario, por lo general ni siquiera con el control posterior al lanzamiento. Sus menores costos de infraestructura les permiten prestar servicios a clientes más pequeños y en lugares más reducidos.<sup>4</sup>

**3.3. Agencias de publicidad especializadas.** Son aquellas que desempeñan alguna de las funciones de la planificación publicitaria, sin llegar a prestar todos los servicios. Su especialización les suele llevar a trabajar para otras agencias, desarrollando la estrategia creativa o la estrategia de medios en las que se sustenta la planificación publicitaria. Por lo tanto, cualquier agencia de publicidad especializada puede dedicarse al desarrollo independiente de cualquiera de ellas, siempre teniendo los datos sobre lo que se está haciendo en la estrategia en la que no se especializa.

Esto da lugar a que se pueda hablar de dos tipos diferentes de *agencias de publicidad especializadas*: las *empresas de diseño creativo* y las *centrales de compra de medios* (Bolseras de Medios).

---

<sup>3</sup> Pedro Reinales Lara, Sergio Calvo Fernández, Gestión de la comunicación comercial. McGRAW-HILL 1999.

<sup>4</sup> Además siempre se argumenta que un cliente pequeño debe trabajar con una agencia pequeña, porque para ella ese cliente es importante y no un número más entre las grandes cifras manejadas en las cuentas de las agencias multinacionales.



**3.3.1. Empresas de diseño creativo:** No suelen ser empresas muy grandes, e incluso a veces están formadas por una sola persona que trabaja como *free lance* o independiente. El resurgimiento de este tipo de agencias (que en la década del sesenta recibían el nombre de boutiques creativas) tiene su origen en la reordenación de las agencias integrales, que tras grandes despidos, redujeron su tamaño obligando a creativos y a diseñadores a lanzarse en forma independiente al mercado.<sup>5</sup>

**3.3.2. Bolseras de Medios:** Son agencias especializadas en desarrollar la estrategia de medios dentro de la campaña publicitaria. Por lo tanto prestan los servicios de investigación, planificación y compra de medios. Su gestión se basa en la acumulación de importantes carteras de clientes para posteriormente, poder negociar la compra de los espacios y los tiempos en el medio. Los ingresos en este tipo de agencia pueden provenir de dos fuentes: Una comisión por su labor de intermediarios (entre un 10 y 15 %) o bien un monto fijo

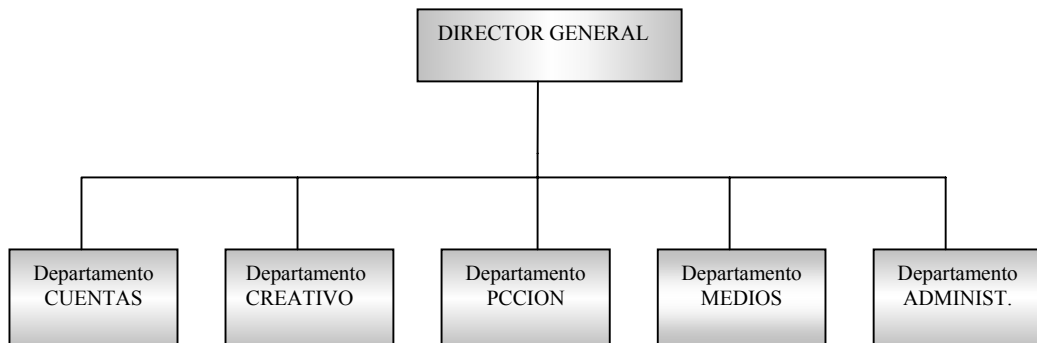
TIPOS DE AGENCIAS	CARACTERISTICAS
AGENCIAS INTEGRALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran Tamaño</li> <li>• Elevado número de empleados</li> <li>• Realizan todas las funciones típicas</li> <li>• Ofrecen servicios complementarios</li> </ul>
PEQUEÑAS AGENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño más reducido</li> <li>• Menor número de empleados</li> <li>• No ofrecen servicios complementarios</li> </ul>
AGENCIAS ESPECIALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializadas en Creatividad</li> <li>• Especializadas en Planificación de medios.</li> </ul>

El presente trabajo se centra en las agencias regionales, las cuales tienen la característica de ser Pymes (Pequeñas agencias dentro de la clasificación anterior), pero prestan todo tipo de servicios de manera integral, por lo que se trataría de una combinación entre "Agencia integral y Pequeña agencia".

#### **4. ¿Cómo funciona una agencia de publicidad?**

<sup>5</sup> En términos generales podemos considerar que la estructura de las agencias de publicidad siempre se ha visto condicionada por dos grandes factores: los profesionales que incorpora y los servicios que le solicitan sus clientes. Evidentemente, estos dos factores se afectan recíprocamente ya que en función de los servicios que una agencia necesite prestar incorporará un determinado perfil profesional. Lic. Ana Fajukla Payet y Lic. David Roca Correa, 2000, El papel del publicitario ante un nuevo contexto tecnológico, Revista Latina de Comunicación social, nro 25, Enero de 2000, La Laguna (Tenerife), [www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/141vadavid.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/141vadavid.html)

En el gráfico siguiente se presenta un organigrama tipo de una agencia de publicidad, no obstante es importante destacar que cada agencia de publicidad tiene su propia estructura organizativa y de funcionamiento, por ende es posible que dependiendo del caso concreto, existan variantes más o menos significativas.



## **Departamentos:**

**4.1. Director General.** Cada agencia está gestionada por un director general con amplios poderes ejecutivos el cual está asesorado normalmente por los directores de los departamentos principales y por los demás miembros del directorio.

**4.2. Departamento de Cuentas.** También denominado departamento de Contacto, se encarga de las relaciones entre el anunciante y la agencia. Normalmente cada ejecutivo de cuenta lleva una cartera de clientes. Es importante destacar en este punto que cuando los ejecutivos de cuenta se reúnen con el cliente, representan los intereses de la agencia, pero cuando están en ella, representan los intereses del cliente.

**4.3. Departamento Creativo.** Es el encargado de crear y producir los mensajes publicitarios. Está presidido por un director creativo y dividido en grupos de trabajo denominados grupos de creación, los cuales son los encargados de gestionar las cuentas de varios anunciantes. Los grupos de creación están conformados por un redactor o copy (encargado de escribir los textos de los anuncios) y un director de arte (encargado de plasmar visualmente el contenido de la comunicación).

**4.4. Departamento de Medios:** Este departamento se encarga de la planificación y compra de medios. Un plan de Medios es una combinación óptima de entre medios y soporte económico que permite cumplir con los objetivos de la publicidad.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Un concepto que suele aparecer en la evaluación de costos del departamento, es el denominado "costo por contacto" el cual surge de dividir el costo total del anuncio por el tamaño de la audiencia a la cual está dirigido.

**4.5. Departamento de Producción.** Algunas actividades que desarrolla este departamento son: subcontratación de producciones audiovisuales, merchandising y servicios complementarios asociados a una campaña publicitaria.

**4.6. Departamento de Administración.** Este departamento se encarga de la gestión económica financiera de la agencia de publicidad.

## **5. ¿Cómo se desarrolla la actividad en una agencia de publicidad?**

El servicio más amplio que puede prestar una agencia de Publicidad es una campaña Integral de Comunicación la cual parte de una necesidad del cliente o propuesta conjunta entre el cliente y el contacto del departamento de cuentas. Luego esta iniciativa es plasmada en una idea creativa para anunciar en medios gráficos, televisivos, radiales, vía pública, promociones o la denominada publicidad no tradicional PNT.

En la práctica el departamento creativo presenta la idea al cliente para su aprobación. Dependiendo de lo que incluya la campaña, ésta puede consistir en bocetos de originales para gráfica o vía pública, story board para anuncios televisivos, frases de radio, etc.

Una vez aprobada una idea por parte del cliente comienza el trabajo del departamento de producción quien se encarga de contratar a las empresas especializadas (productoras de TV, estudios de grabación, empresas de promociones, imprentas, etc) para llevar a cabo la campaña seleccionada dentro de los requisitos establecidos.

Ahora bien, si la campaña incluye la difusión en medios masivos de comunicación tradicionales o no, la pieza de comunicación (comercial de TV, original gráfico, etc.) pasa al departamento de medios para que éste se encargue de la planificación y pautado en los distintos medios teniendo en cuenta la duración (segundaje), tamaño, público al que va dirigido etc.

***En el presente trabajo se describe cómo en una agencia de publicidad se pueden aplicar conceptos simples, con excelentes resultados a pesar del alto nivel de simplificación en los supuestos de trabajo. Sin duda alguna se reconocen las limitaciones de los mismos, no obstante ello sirven de base para conocer los parámetros y variables que hacen a la actividad publicitaria, y que no pueden dejar de considerarse al elaborar una herramienta de gestión para este tipo de empresa.***

## **Parte II. : La información de gestión en una agencia de publicidad.**

Las Agencias de Publicidad, como las empresas de servicios en general, están interesadas especialmente en las técnicas de planeación y control aplicables a su tipo especial de organización, y estiman de gran importancia la medición de la productividad y control de la calidad.

### **1. Sistema de Costos en una agencia de publicidad.**

Los sistemas de Contabilidad de costos hacen referencia a la forma en que una organización determina el costo de un producto o servicio a través de la recolección y clasificación de los mismos, y luego su asignación a los objetos de costos.

El proceso de asignación de costos es una vinculación entre uno o más grupos de costos con uno o más objetos de costos, tratando de reflejar por medio de esta asignación una relación de causalidad. Una medición de costos confiable, es el requisito imprescindible para llevar a cabo una gestión eficaz.

#### **1.1. Costos Directos e Indirectos.**

Para identificar los costos Directos e Indirectos debemos partir primero de una definición del objeto de costos.

Un **objeto de costos** es cualquier actividad, producto o servicio para el cual se desea una medición separada de los costos.

Los **Costos Directos** son aquellos que están relacionados con el objeto de costos y que puede hacerse su seguimiento de manera económicamente factible. A su vez los **Costos Indirectos** son aquellos que también están relacionados con el objeto de costos pero que no puede hacerse su seguimiento en forma económicamente factible.

La tecnología disponible para la recopilación de datos también afecta la factibilidad económica del seguimiento de partidas de costos como costos directos o indirectos de objetos de costos.

#### **1.2.Costos Fijos y Variables.**

Para poder diferenciar los costos fijos y variables es necesario conceptualizar el factor de costos. **Factor de costos** es cualquier variable que afecta los costos.

Un **Costo Fijo**, es aquel que no cambia a nivel total a pesar de los cambios de un factor de costos dentro de la escala relevante. Por otra parte un **Costo Variable** es aquel que cambia a nivel total en forma directamente proporcional al cambio en el factor de costos.<sup>7</sup>

Los conceptos básicos anteriores se utilizarán más adelante en las herramientas desarrolladas en el presente trabajo.

---

<sup>7</sup> Contabilidad de Costos un enfoque gerencial. Horngren Foster Datar. 8edición. 1996. Ed. Prentice Hall

Como ejemplos de objetos de costos para una agencia de publicidad se pueden mencionar los siguientes:

a- Una campaña publicitaria.

b- Clientes.

c- Otros posibles objetos de costos pueden ser: cada departamento o bien cada operación de venta. Actualmente existen en el mercado software especializados para la gestión de agencias de publicidad que permiten este tipo de imputaciones en forma automática, trabajando bajo un concepto denominado JOB NUMBER , (orden de trabajo) el cual luego realiza asignaciones, por cliente, por departamento, etc.

## **2. ¿Cómo se forma el Estado de Resultados en una agencia de publicidad?**

Los ingresos de una agencia de publicidad provienen de: las ventas de medios y ventas de producción (ventas por cuenta de terceros) y los honorarios correspondientes. Para obtener la Utilidad Bruta deben extraerse las compras de medios, las compras de producción, y los impuestos directos y otros gastos directos a las ventas. Luego se restan los costos fijos obteniendo de esta forma la utilidad neta antes de intereses e impuesto a las ganancias.

En este punto es importante destacar un aspecto impositivo: en la mayoría de las provincias existe una distinción entre lo que es venta por cuenta de terceros y el servicio de agencia propiamente dicho, debido a que tienen un diferente tratamiento.

El honorario de agencia se corresponde con el servicio propio y está gravado sobre la totalidad del mismo.

En cambio la venta por cuenta de terceros, se grava no sobre la totalidad , sino por la diferencia entre venta y compra. Esto es así ya que el fisco reconoció que no podía aplicar una tasa sobre la totalidad de la venta por ser muy bajos los porcentajes de rentabilidad de la agencia.

## **3. ¿Qué herramientas de gestión se pueden utilizar en una agencia de publicidad?**

La necesidad de hacer frente al momento de crisis del año 2001, motivó a que muchas empresas locales se vieran obligadas a perfeccionar sus procesos decisorios a fin de “sobrevivir”. Al igual que en el resto de las actividades en el sector de publicidad surgió la necesidad de reducir drásticamente sus costos de estructura. En este contexto fue más fácil que los dueños y directivos de agencias apreciaran la utilidad de métodos de gestión que nunca antes habían utilizado. Se trabajaba en una situación de alta incertidumbre razón por la cual se necesitaba aplicar algún tipo de remedio.

### **3.1 Punto de Equilibrio Económico**

Lo primero que deseaban conocer los directivos de agencias en aquél momento de crisis y donde cambiaban todas las reglas de juego era el nivel de ventas mínimo para poder cubrir sus costos, este hecho facilitó la aplicación de un análisis de tipo Costo Volumen Utilidad. No se planteaban metas a nivel de ventas, se pretendía conocer su punto de equilibrio real ,y planificar cómo reducir sus costos planteando los puntos de equilibrio factibles con esa reducción de costos.

La herramienta de Punto de Equilibrio económico en agencias de publicidad parte del **cálculo de sus Costos Fijos** que básicamente incluyen las siguientes partidas que a modo de ejemplo pueden representar los siguientes porcentajes aproximados:

**Sueldos y Honorarios : 80%**

**Alquileres: 5%**

**Mantenimiento Informático : 10%** (Incluye depreciaciones, abonos de sistemas informáticos de gestión, abonos por mantenimiento de computadoras, banda ancha Internet, etc.)

**Abonos mensuales: 4%** (Limpieza, asesoramiento contable, legal, etc.)

**Servicios y Gastos semivariantes (prop.fija): 1%** (Comisiones bancarias mensuales, costo fijo energía eléctrica, gas, papelería, viáticos, etcétera, por la proporción de piso mínimo que no depende de las ventas).

Como se observa la principal partida son los Sueldos y Honorarios que incluye los que corresponden a las siguientes áreas (con sus porcentajes de participación aproximados):

**Departamento Arte (creativos y diseñadores): 45%**

**Honorarios Directivos: 26%**

**Departamento Medios: 10%**

**Departamento Administración: 8%**

**Departamento Producción: 6%**

**Servicios Generales: 5%**

Las mayor incidencia se encuentra en los correspondientes al Departamento de Arte y del año 2001 a esta parte sucedió algo muy particular, ya que a fines de ese año y principios del 2002 algunas agencias con el fin de disminuir drásticamente sus costos tomaron la decisión de desvincular algunos equipos creativos dada la incertidumbre total o bien la certidumbre de que determinados clientes no estaban dispuestos a invertir en Publicidad dadas las condiciones macroeconómicas del país. Esto llevó a que las agencias dejaran sus departamentos de arte al mínimo y comenzaran a transformar en un costo variable al costo del departamento de arte, contratando a diseñadores o creativos "free-lance" cuando se producían picos de trabajo. Estos trabajadores "free-lance" eran en su mayoría ex empleados de agencias que fueron despedidos con motivo de la crisis.

Durante el año 2002 se podía trabajar en estas condiciones y estas agencias que redujeron su personal habían logrado el objetivo de hacer variable parte de los costos, el inconveniente surge a partir de fines del 2003 cuando el sector se encuentra con un nivel de actividad mucho mayor y necesita un plantel de creativos y diseñadores estable que responda eficientemente al mayor volumen de trabajo. Se dificulta contar con los trabajadores free-lance porque estos a su vez ya han logrado una cartera de clientes propios que priorizar. Esto trajo como consecuencia que actualmente sea muy difícil encontrar creativos y diseñadores de experiencia como para atender cuentas de importancia y que haya que ofrecer mayores salarios como elemento de atracción. Finalmente se puede decir que por este motivo existe una tendencia al incremento de esos costos fijos.

La segunda cuestión a tener en cuenta al calcular un Punto de Equilibrio económico como se sabe es el **cálculo de la Contribución Marginal**, determinada por el precio de venta menos todos los costos variables, que particularmente se forma como:

*Medios:*

- Ventas de Medios
- + Honorarios de Agencia Medios
- Compras de Medios
- Diferencia de Medios
- Impuestos Variables (Ingresos Brutos, Tasa Com. E Ind., Impuesto Bancario)
- Otros Costos Variables (Envíos, Viáticos, etc.)
- Contribución Marginal Medios

*Producción:*

- Ventas de Producción
- + Honorarios de Agencia Producción
- Compras de Producción
- Diferencia de Producción
- Impuestos Variables (Ingresos Brutos, Tasa Com. E Ind., Impuesto Bancario)
- Otros Costos Variables (Envíos, Viáticos, etc.)
- Contribución Marginal Producción

Dado que la agencia de publicidad por sus características desarrolla una intermediación para llevar a cabo la prestación propiamente dicha del servicio que ofrece, para llegar al punto de equilibrio económico se debe establecer primero la Contribución Marginal Promedio Ponderada.

De esta forma la Contribución Marginal Promedio Ponderada se calcula de la siguiente manera:

CMPP:  $CM \text{ Medios} \times \% \text{ Partic. Medios} + CM \text{ Producción} \times \% \text{ Partic. Producción}$

Con estos dos elementos (Costos Fijos y CMPP) estamos en condiciones de plantear el Punto de Equilibrio para la agencia de publicidad.

### **3.2. Presupuesto Económico**

La Planeación es la clave de una buena administración, no caben dudas de que esto es cierto para toda organización perteneciente a cualquiera de los tres sectores económicos ya sea con o sin fines de lucro .

Esta actividad es altamente eficaz para la coordinación de recursos escasos en el desarrollo de vías alternativas y efectivas para el logro de metas comerciales. Al mismo

tiempo, los presupuestos se transforman en necesarios para llevar a cabo el control de gestión.

El proceso de Planificación puede ser más o menos estructurado y formalizado. Igualmente puede ser de corto y largo plazo, o de carácter estratégico, de gestión u operativo. En el presente apartado se hará referencia al carácter de gestión del proceso de planificación<sup>8</sup>

Una vez que las condiciones de mercado comienzan a ser más favorables y se vuelven a conocer los presupuestos a invertir en publicidad por los clientes principales, los empresarios se interesan por confeccionar un Presupuesto Económico. (Obviamente se puede plantear conjuntamente con el Punto de Equilibrio, pero a opinión de los autores del presente trabajo este último se adapta más a las condiciones de crisis).

### **3.2.1.Presupuesto de Ventas.**

El presupuesto económico de una agencia de Publicidad *“parte de los presupuestos de Inversión en Publicidad de los clientes de la agencia”*. Es usual que si los clientes son empresas de primera línea confeccionen al comienzo de cada año un “presupuesto por productos”, asignando a cada producto un monto de presupuesto de forma tal que la sumatoria de los presupuestos parciales forma el presupuesto anual total. Incluso algunos clientes llegan a emitir órdenes de compra por la Inversión que esperan realizar.

Es común que las agencias regionales tengan entre 1 y 3 clientes fuertes y una serie de clientes más pequeños, pero esos clientes fuertes –que normalmente son empresas de primera línea o al menos grandes empresas que trabajan con presupuestos de inversión en publicidad- representan normalmente más del 80% de la facturación total, es por eso que teniendo los presupuestos por productos de estos clientes nos asegura que el pronóstico de ventas es acertado.

Respecto de los clientes pequeños no existen certezas sobre los niveles de facturación estimados, pero al representar menos del 20% de la facturación total, se puede simplificar proyectando de acuerdo al comportamiento en años anteriores ajustados por la realidad de cada cliente y su situación actual.

En la proyección de ventas que da lugar al presupuesto de ventas es poco usual que las ventas presupuestadas difieran significativamente de las ventas reales–salvo casos de rara excepción-, ya que normalmente las empresas utilizan todo su presupuesto publicitario. Es más, puede suceder que se incrementen abruptamente por el lanzamiento de un nuevo producto o alguna condición particular de la competencia que amplíe los presupuestos anuales en cualquier momento del año.

Asimismo es importante destacar que dentro de lo que consideramos Ventas están incluidas las que corresponden al área de Medios y las del área de Producción, con sus respectivos Honorarios de Agencia, razón por la cual no sólo es necesario presupuestar los montos totales, sino también la participación de Medios y Producción respecto del total, (que normalmente se mantiene esa proporción en las distintas cuentas y en general

---

<sup>8</sup> Amat, Joan M., “Control de Gestión, una perspectiva de dirección” Gestión 2000 5ta. Edición, Marzo de 2000. Capítulo I y II.



ronda entre un 80 % Medios y 20% Producción que varía según el cliente) y los porcentajes de honorarios de agencia que son fijos para cada cliente de acuerdo a lo negociado al comienzo de la relación comercial.

### **3.2.2 Presupuesto de Costos Variables.**

Hablamos de Presupuesto de Costos Variables para seguir un ordenamiento que nos facilite el cálculo de punto de equilibrio en forma conjunta con el presupuesto.

Dado que la agencia opera como un intermediario, en lugar de presupuestar un costo variable de Compras de Medios o Producción, lo que se presupuesta es un *margen sobre ventas* que permita calcular por diferencia dichos costos variables.

Una vez presupuestado ese margen, estamos en condiciones de estimar los impuestos relacionados con dichas ventas. En general como lo mencionamos anteriormente la legislación impositiva provincial y municipal ha tomado como base imponible la diferencia entre la venta por cuenta de terceros y la compra por cuenta de terceros por un lado y los honorarios de agencia por otro. Estos dos elementos deben ser deducidos como costos variables en relación a las ventas y a los márgenes establecidos. Un tercer impuesto a considerar es el impuesto bancario, que está presente en la mayoría de los casos ya que la legislación anti-evasión no permite que los pagos mayores a \$ 1000 sean realizados en efectivo y además por el tipo de clientes y los controles de auditoría es casi ineludible la operatoria con cheques con cláusula “no a la orden”.

El último elemento a tener en cuenta son “otros costos variables” relacionados con el mayor movimiento de cada una de las cuentas e incluye: Viáticos, Envíos, Telefonía, Energía Eléctrica, etc. Consideramos conveniente establecer estos items como un porcentaje sobre ventas.

### **3.2.3. Presupuesto de Costos Fijos.**

Tal como se explicó ampliamente en el desarrollo del Punto de Equilibrio, los Costos Fijos están formados en gran parte por Sueldos y Honorarios, por lo que la composición salarial va a determinar en gran medida el total de costos fijos presupuestados y el grado de apalancamiento con que contará la empresa.

### **3.2.4. Estado de Resultado Presupuestado.**

Una vez establecidos todos los elementos del Estado de Resultados estamos en condiciones de realizar una proyección de utilidades que básicamente se forma de la siguiente manera:

- Ventas Presupuestadas (Medios + Producción + Honorarios)
- Costos Variables Presupuestados
- Contribución Marginal Promedio Presupuestada
- Costos Fijos Presupuestados

## Utilidad Neta Presupuestada (Antes de intereses e impuesto a las ganancias)

Podemos concluir que los dos elementos clave del presupuesto económico son:

- El *margen sobre ventas presupuestado*, que no debe ser tan alto como para perder el cliente ni tan bajo como para no cubrir los costos fijos, y;
- Una adecuada *estructura de personal básicamente en el departamento de Arte*, que no genere costos de ociosidad pero al mismo tiempo que permita hacer frente a variaciones en el nivel de demanda.

### **3.3. Presupuesto Financiero.**

En general las agencias de publicidad al ser “intermediarias” entre el cliente y el proveedor de medios o producción, establecen sus plazos de pago por estos conceptos en relación a los plazos acordados con el cliente. De lo contrario no podrían funcionar por el alto nivel de ventas y baja rentabilidad, por lo que se necesitaría un capital de trabajo excesivo.

Obviamente no es así en todos los casos, hay clientes que la agencia tiene que financiar, pero también es cierto que hay otros que pagan antes de lo que paga la agencia a sus proveedores y que permiten soportar estos desfases sin necesidad de incrementos en el capital de trabajo.

En definitiva la clave en este presupuesto es la estimación lo más certera posible de los *plazos de cobranzas a clientes*.

Es probable que si el cliente es habitual y además es una gran empresa se pueda proyectar adecuadamente dichos plazos. El inconveniente se plantea con aquellos nuevos grandes clientes con los cuales hay que negociar la financiación y pedir la mayor cantidad y calidad de referencias comerciales respecto de los mismos.

Ahora bien, en función a esos plazos de cobranzas se va a negociar el *financiamiento con los proveedores*. En este punto es importante destacar que hay determinados medios de gran envergadura que imponen las condiciones y que simplemente se aceptan. Esto es muy importante al momento de seleccionar un nuevo cliente, ya que siempre los plazos otorgados guardan una relación directa –como mencionamos en el párrafo anterior- con el plazo de pago al medio o proveedor que debe ser posterior a la cobranza, por lo que determinados clientes no podrían ser aceptados por los montos importantes que involucran y la imposibilidad de contar con un capital de trabajo que lo financie.

Un tercer aspecto a tener en cuenta serían los *plazos de pago de otros costos variables y costos fijos* que tienen pocas posibilidades de negociación por estar formados principalmente por impuestos, sueldos, alquileres y abonos.

Por último y sin ser motivo del presente trabajo dada su complejidad y aspectos particulares, quedaría por considerar el alto nivel de retenciones impositivas (Ganancias, IVA e Ingresos Brutos), las cuales pueden llegar a representar montos tales que generen altísimos costos financieros por la inmovilización de capital.

#### **4. Conclusión.**

Simplemente hemos descrito algunas herramientas sabiendo que existen muchas otras que pueden aplicarse, como por ejemplo:

- Punto de equilibrio Financiero.
- Control Presupuestario.
- Costeo basado en el cliente.
- Costeo basado en la actividad.
- Modelos para la toma de decisiones en el corto plazo.
- Modelos para la toma de decisiones en el largo plazo.
- Análisis de Estados Contables reales y presupuestados.
- Herramientas para la fijación de precios.
- Análisis de Apalancamiento Operativo y Financiero.
- Diseño e Implementación de Tablero de Comando.

Como resultado de la aplicación de estas técnicas se debería obtener un uso de las mismas en el marco de un proceso sistemático de información de apoyo a la toma de decisiones que refleje las necesidades particulares de cada agencia de publicidad.

#### **5. Bibliografía.**

- Pedro Reinares Lara, Sergio Calvo Fernández, Gestión de la comunicación comercial. McGRAW-HILL 1999.
- Lic. Ana Fajukla Payet y Lic. David Roca Correa, 2000, El papel del publicitario ante un nuevo contexto tecnológico, Revista Latina de Comunicación social, nro 25, Enero de 2000, La Laguna (Tenerife), [www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/141vadavid.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yene/141vadavid.html)
- Amat, Joan M., "Control de Gestión, una perspectiva de dirección" Gestión 2000 5ta. Edición, Marzo de 2000. Capítulo I y II.
- Fundamentos de Marketing, W Santon, M Etzel, B Walter. 11 Edición Mac Graw Hill . México 1997
- Hansen y Mowen. Administración de costos, planeación y control. Thomson editores 1995
- Contabilidad de Costos un enfoque gerencial. Horngren Foster Datar. 8 edición. 1996. Ed. Prentice Hall