

V CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR

GESTIÓN DE EMPRESAS DE PUBLICIDAD EN VÍA PÚBLICA

AUTORES:

Cdor. Rubén E. Galle

rgalle@speedy.com.ar

* Prof. Titular de “Costos para la Gestión”

Cdor. Gustavo C. Rodríguez

consultoracrear@yahoo.com.ar

* Prof. Adjunto de “Costos para la Gestión”

Cdor. José M. Alessandro

galessandro@hotmail.com

* Jefe Aux. Docentes “Costos para la Gestión”

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de La Plata

JUNIO DE 2010.

INDICE

Resumen

Introducción

Conceptos preliminares

Cadena de valor

Tipos de elementos

Aspectos vinculados al sistema de información

Aspectos vinculados a la Gestión de Ventas

Aspectos vinculados a la Gestión de Costos

Determinación de los costos por función y nivel de actividad

Análisis del rendimiento de la inversión por tipo de elemento

Conclusión.

Bibliografía.

Resumen.

A partir del asesoramiento prestado a una empresa que comercializa publicidad en la vía pública, hemos conocido, descubierto y generado conceptos tan particulares como la actividad misma. El objetivo de este trabajo es precisamente mostrar cómo hemos aplicado conceptos clásicos de nuestra disciplina en una actividad no tradicional.

Existen *comunicaciones de marketing* y *comunicaciones que no son de marketing*. En esta última categoría se ubica la *propaganda*, la que puede definirse como el conjunto de técnicas de comunicación ideológicas que se utilizan para el logro de objetivos no comerciales.

En el contexto de las comunicaciones de marketing encontramos distintas técnicas tales como: publicidad, marketing directo, promoción de ventas, merchandising, difusión periodística, relaciones públicas y ventas personales, entre otras. Dentro de éstas, referido a la publicidad, específicamente en vía pública, versará este trabajo.

Cuando hablamos de *publicidad en la vía pública* o *publicidad exterior*, podemos señalar que este proceso de comunicación comienza cuando entidades interesadas en anunciar adquieren el derecho a utilizar **espacios publicitarios** por un tiempo determinado a las empresas oferentes.

En esta actividad intervienen, además de las empresas de publicidad, las entidades anunciantes, las agencias de publicidad, las centrales de medios, firmas de auditoría de publicidad, los gobiernos municipales que otorgan en concesión el derecho de uso de la vía pública con fines publicitarios, contra el pago de una suma de dinero llamada canon y otros servicios conexos que, en conjunto, conforman la cadena de valor extendida de esta actividad.

En general este tipo de empresas cuentan con sistemas de información tradicionales que no contemplan aspectos vinculados a la gestión económica. Es por ello que requerimos la optimización de estos sistemas y de acuerdo a la información suministrada por la empresa, incorporamos informes útiles para la toma de decisiones y el control de la gestión del negocio, tales como: determinación de la capacidad operativa mensual, determinación de la no ocupación de los mismos (ociosidad), segmentación de las ventas por cliente, zona, elemento y circuito, y rendimiento de los distintos elementos utilizados por la empresa.

Para ello fue necesario realizar una segregación de los costos en variables (de prestación de servicios, comercialización y administración), fijos de estructura y fijos de operación.

Introducción.

A partir del asesoramiento prestado a una empresa que comercializa publicidad en la vía pública, hemos conocido, descubierto y generado conceptos tan particulares como la actividad misma. El objetivo de este trabajo es precisamente mostrar cómo hemos aplicado conceptos clásicos de nuestra disciplina en una actividad no tradicional.

Pero éste no ha sido el único incentivo para su elaboración y presentación, también tuvimos en cuenta que las características principales, más allá de regulaciones propias de cada región, son comunes en la totalidad de los países en los cuales se desempeñan profesionalmente los colegas participantes del congreso.

Comenzaremos exponiendo sobre los conceptos teóricos preliminares que hacen al proceso de comunicación y sobre las distintas herramientas que se utilizan. Analizaremos en particular la actividad de publicidad en la vía pública, describiendo los distintos agentes que intervienen en la misma, la cadena de valor extendida en la que participan las empresas de publicidad y los distintos elementos que utilizan para llevar adelante este tipo de actividad.

Luego veremos algunos aspectos referidos al sistema de información propuesto y a las gestiones de ventas y de costos. En este último tema describiremos los factores

productivos que se consumen en esta actividad, clasificándolos según su función y variabilidad.

Finalmente se harán algunas consideraciones sobre la forma de determinar y exponer el rendimiento que obtiene la empresa sobre la inversión realizada en los elementos que utiliza para publicitar.

Para que resulten más claros los conceptos que se irán desarrollando en este trabajo, los acompañaremos con los distintos Informes que se propusieron e implementaron, ilustrados en todos los casos con ejemplos numéricos .

Conceptos preliminares.

Comunicación.

Comunicación es el hecho de transmitir señales mediante un código común al transmisor y receptor, de manera que el primero pueda hacer llegar un mensaje al segundo, a través de un canal de comunicación, y recibir una respuesta (Billorou, 1992).

Existen *comunicaciones de marketing* y *comunicaciones que no son de marketing*. En esta última categoría se ubica la *propaganda*, la que puede definirse como el conjunto de técnicas de comunicación ideológicas que se utilizan para el logro de objetivos no comerciales. Es decir, la propagación de ideas políticas, filosóficas, morales, sociales, religiosas o lograr la adhesión de personas o grupo de personas a las que los emisores de la comunicación representan, real o simbólicamente (Billorou, 1992).

Desarrollaremos a continuación conceptos, técnicas y procesos que se realizan para realizar comunicaciones de marketing.

El marketing moderno requiere más que desarrollar un buen producto, valorarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible a los clientes actuales y potenciales. Es inevitable que todas las empresas participen en el papel de comunicador y promotor, deben administrar un complicado sistema de comunicaciones de marketing y para ello disponen de los siguientes instrumentos o técnicas de comunicación (Kotler, 1996):

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un anunciante identificado.
- **Marketing directo:** es el uso de correo físico o electrónico, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes actuales o potenciales o solicitar respuestas de los mismos.
- **Promoción de ventas:** son incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.
- **Merchandising:** es una actividad que se realiza en el punto de venta mediante elementos confeccionados con ese fin y que, fuera del punto de venta, se lleva a cabo mediante elementos creados con otra finalidad y sin intencionalidad de comunicar comercialmente por parte de quien exhibe esos elementos (Billorou, 1992).
- **Difusión periodística:** es una técnica que divulga información de toda índole referida a empresas, entes, instituciones, profesionales, organismos y personas a través de los medios de comunicación social en forma de *noticias*, con el objeto de lograr que los emisores sean valorados positivamente por la audiencia. Es una comunicación encubierta. (Billorou, 1992).
- **Relaciones públicas:** es una variedad de programas diseñados para promover y/o proteger la imagen de una compañía o sus productos individuales.
- **Venta personal:** es la interacción en persona con uno o más compradores potenciales con el propósito de realizar una venta.

Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estos instrumentos específicos. El diseño del producto, su precio, la forma y el color del empaque, el trato, y vestido del

vendedor, el lugar del negocio, papelería de la empresa; todo comunica algo a los compradores. (Kotler, 1996).

Para llevar a cabo el proceso de comunicación las empresas deben desarrollar los siguientes pasos:

- Identificar la audiencia meta.
- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Diseñar el mensaje.
- Seleccionar los canales de comunicación: personales o no personales.
- Determinar el presupuesto total de promoción.
- Decidir sobre la mezcla de promoción.
- Medir los resultados de la promoción, y
- Administrar y coordinar todo el proceso de comunicación.

Al decidir sobre la mezcla de promoción o comunicación, deben determinar cómo distribuirán el presupuesto entre los distintos instrumentos o técnicas de comunicación mencionados.

Publicidad.

Ahora veremos una de las técnicas que utilizan los anunciantes en su proceso de comunicación.

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal para la promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un anunciante identificado. Los usuarios incluyen no solo empresas de negocios, sino también museos, profesionales y organizaciones sociales que desean comunicarse con diversas audiencias metas.

Las empresas pueden contratar espacio o tiempo en distintos medios ya sea en forma directa o a través de Agencias de Publicidad o de Centrales de Medios.

En el desarrollo de un programa de publicidad, siempre se debe comenzar por identificar el mercado meta y los motivos de los compradores. Después se puede proceder a tomar las cinco decisiones principales en el desarrollo de un programa de publicidad (Kotler, 1996):

- Objetivos de la publicidad.
- Monto a invertir.
- Mensajes a enviar.
- Medios a emplear.
- Formas de evaluar los resultados.

Al decidir sobre el o los medios a utilizar para llevar adelante el proceso de comunicación, las empresas se encuentran ante distintas alternativas:

- Televisión abierta o por cable.
- Medio gráficos: diarios y revistas.
- Emisoras de radio.
- Vía pública.
- Correo directo.
- Cine.
- Internet.

La selección de los medios es el problema de encontrar aquellos con costos más efectivos para transmitir la cantidad deseada de exposiciones al público meta. Para

ello se debe conocer la capacidad de los principales tipos de medios para ofrecer alcance, frecuencia e impacto, y tener en cuenta diversas variables:

- Hábitos del público meta con respecto a cada medio.
- El tipo de producto a publicitar.
- El mensaje a transmitir.
- El costo de cada medio.

Analizaremos la incidencia económica que tiene la inversión publicitaria comparándola con los volúmenes que se negocian en otras actividades.

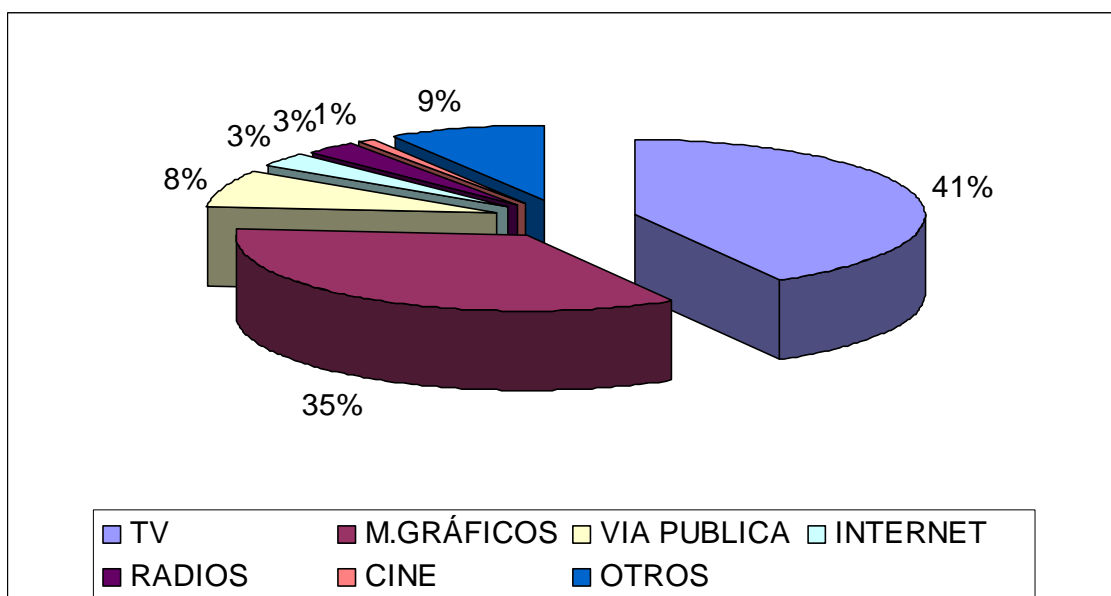
A nivel mundial la inversión publicitaria ascendió durante 2009 a 443.407 millones de dólares, lo que representó casi un 90% de los valores anuales de la industria del acero y un 33% del volumen de negocios de la industria automotriz (AAAP, 2009).

Desglosando por región del planeta, América Latina participó en un 6,9% de la inversión publicitaria mundial; América del Norte, en un 35,4%; Europa Occidental en un 24,1%, Asia Pacífico en un 23,4%, Europa Oriental en un 6,2% y África y Medio Oriente en un 4%.

Luego, si consideramos dentro de América Latina los tres países que realizan mayor inversión publicitaria, encontramos en primer lugar a Brasil, con una inversión de 8.302,2 millones de dólares (0,95% del PBI), México, con 3.465,9 millones (0,37% del PBI) y Argentina, con 1.837,9 millones (0,87% del PBI). Estos montos solo incluyen la publicidad realizada en televisión, medios gráficos y radio.

Si tomamos la publicidad realizada en Argentina en todos los medios de comunicación, la inversión publicitaria se elevó a 2.386,7 millones de dólares, la cual, desagregada por medio publicitario, arroja los siguientes porcentajes de participación:

- | | |
|----------------------|-------------|
| - Televisión | 41,7% |
| - Medios gráficos | 34,6% |
| - Vía Pública | 8,2% |
| - Internet | 2,9% |
| - Radio Capital | 2,8% |
| - Cine | 1,1% |
| - Otros | 8,7% |



Publicidad en la vía pública.

Se trata del medio de publicidad más antiguo que ha utilizado el hombre para comunicar información. Como bien lo señala Luis Melnik (Melnik, 1994), ya desde la época de los egipcios, en que se usaban a los pregoneros para anunciar la llegada de los navíos a puerto y las mercaderías a bordo, pasando por la Roma imperial en que emperadores como Julio César utilizaban tablas que se fijaban en columnas y paredes para proclamar sus conquistas, hazañas y deseos, puede advertirse que la vía pública aparece como pionera de la difusión.

Cuando hablamos específicamente de *publicidad en la vía pública* o *publicidad exterior* (en inglés *outdoor advertising*), podemos señalar que este proceso de comunicación comienza cuando, entidades interesadas en anunciar, adquieren el derecho a utilizar **espacios publicitarios** por un tiempo determinado (día, mes, año/s) a las empresas oferentes. Estos espacios publicitarios se encuentran dispuestos en **elementos** que están ubicados en una **posición** determinada.

En la publicidad en la vía pública el objeto publicitario se exhibe en **elementos** colocados al alcance visual de transeúntes, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Los elementos en los cuales se exhibe la publicidad suelen estar colocados en veredas, refugios de ómnibus, terrazas y paredes de edificios, rutas, autopistas, en cerramientos de obras en construcción y de terrenos baldíos, en inmuebles no habitables y en cercos perimetrales, entre otros lugares.

Se los trata de ubicar en las cercanías de establecimientos a los cuales concurren numerosas personas (clubes, shoppings, hipermercados, salas de cine, entradas a estaciones de subte o ferrocarril), o en calles, avenidas, rutas o autopistas de mucho tránsito,.

También debemos considerar dentro de la publicidad en la vía pública aquella que se realiza en medios de transporte (buses, taxis, trenes, subte, etc.).

Normalmente la publicidad en la vía pública está regulada por los Municipios, quienes establecen los lugares permitidos para realizar este tipo de publicidad, el tipo de elementos a utilizar, sus características, etc. y el canon que deberá abonar la Empresa de publicidad por la concesión otorgada para la utilización de dichos lugares. Los Municipios tratan de evitar la contaminación visual que podría causar un exceso de elementos colocados en la vía pública.

Ahora veremos la evolución que ha tenido este medio publicitario dentro del mercado argentino.

La inversión en publicidad en vía pública durante 2009 fue de 195 millones de dólares, un 8,2% de la inversión total del año. Quince años atrás esa participación era del 2%, diez años atrás ascendía al 5,3% y cinco años atrás era del 5,7%. El continuo aumento de la participación de este medio en la facturación publicitaria ha respondido al impulso de nuevos sistemas de exhibición e iluminación, fruto del desarrollo tecnológico, y de una mayor transparencia aportada por las investigaciones y los controles.

Cadena de valor.

Agentes que intervienen:

Las **Entidades anunciantes** interesadas en realizar publicidad en la vía pública, recurren a las Empresas de publicidad en vía pública. Lo pueden hacer en forma directa o a través de Agencias de Publicidad o de Centrales de Medios. Pueden contratar a Estudios de Auditoría que se ocupen de verificar el correcto cumplimiento

por parte de la Empresa de publicidad de los servicios contratados. Estas Entidades pueden ser tanto personas físicas como personas jurídicas, con o sin fines de lucro.

Las **Empresas de publicidad en vía pública** cuentan con elementos ubicados en lugares estratégicos para ser ofrecidos a las empresas anunciantes. Estos elementos pueden ser propios o contratados a otras empresas de publicidad. Además tienen firmado un contrato de concesión con el Municipio donde actúan que les permite, mediante el pago de un canon, la utilización de cierto espacio público para la colocación de sus elementos. Dentro de su organización cuentan, entre otros, con los Departamentos de Marketing, de Planificación de Vía Pública, de Contrataciones, de Fijación de Anuncios y de Mantenimiento de Instalaciones. El Departamento de Fijación de Anuncios es el que se ocupa de la colocación de los anuncios publicitarios en los distintos elementos que dispone la empresa.

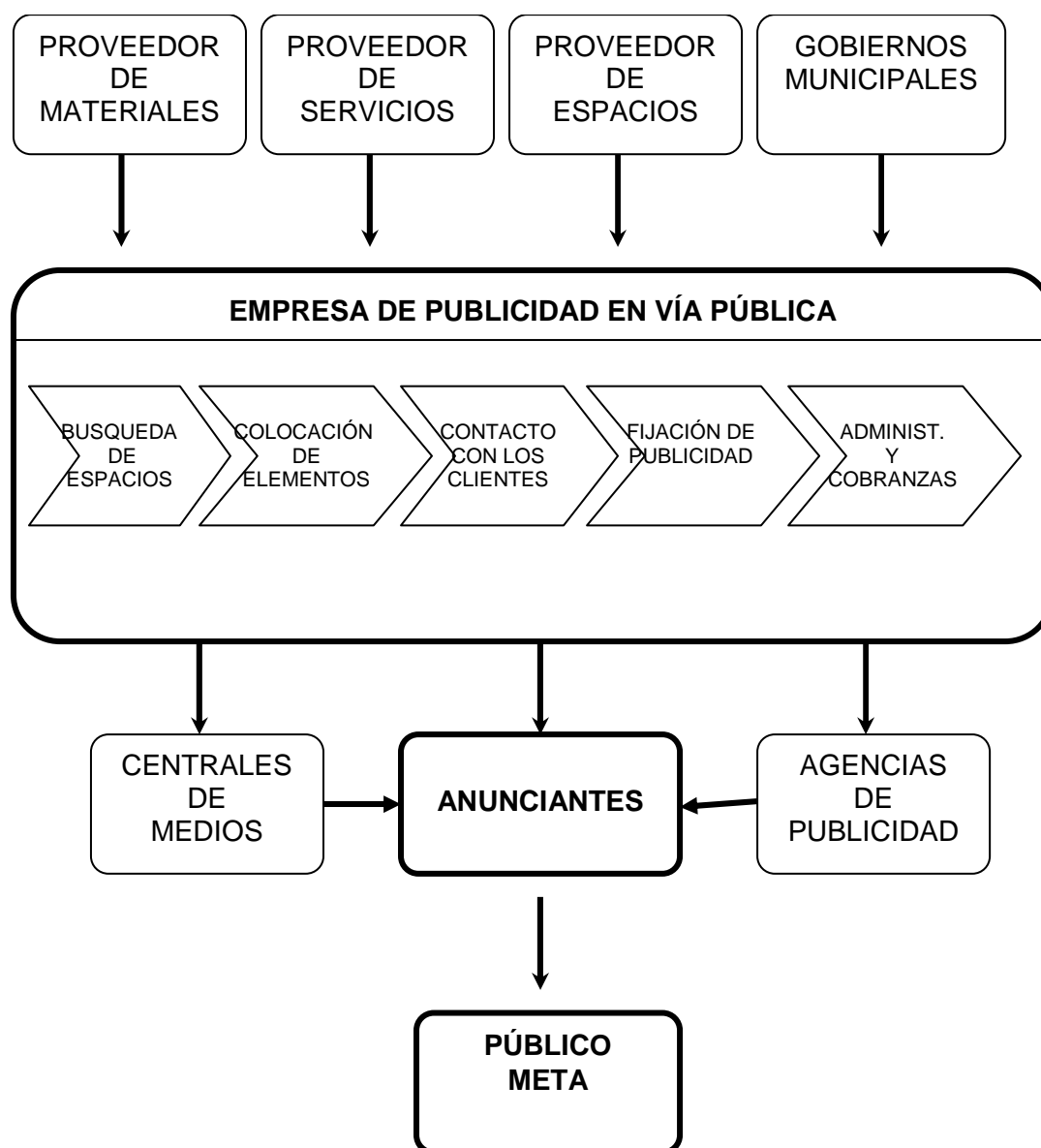
Las **Agencias de Publicidad** se ocupan de planificar y realizar comunicaciones masivas y proveen su talento para el desarrollo de las ventas, el que se integra a los programas de marketing y de relaciones públicas. Son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias. Cuentan con un Departamento Creativo, que diseña las campañas y todos sus componentes, con un Departamento de Medios, que compran tiempo y/o espacio en los distintos medios de comunicación, y con un Departamento de Cuentas, donde los ejecutivos de cuenta mantienen contacto directo con sus clientes. También pueden realizar investigaciones de mercado, marketing directo, relaciones públicas, etc.

Las **Centrales de Medios** son empresas que se dedican a realizar análisis de mercados, planificación de medios, negociación con los mismos, reserva de espacios, solicitud de la publicidad, gestión de compra de los materiales que se utilizarán para la publicidad, seguimiento, auditoría y cierre de las campañas. Evalúan con precisión a quiénes, de qué forma y con qué intensidad ha llegado el mensaje publicitario cursado a través de cualquier canal de comunicación.

También participan en este proceso de comunicación las **empresas proveedoras** de los materiales publicitarios que serán fijados o colocados en los distintos elementos. Por ejemplo las imprentas, que se ocupan de la confección de los afiches, siguiendo las pautas de diseño transmitidas por la Entidad anunciante o por la Agencia de Publicidad que intervino en su creación; empresas que confeccionan lonas vinílicas, para su colocación en elementos de grandes formatos, entre otros. No debemos olvidarnos de las **empresas proveedoras** de elementos donde se exhibirán los anuncios o de los insumos para su construcción.

Los **Estudios de Auditoría** son empresas especializadas en publicidad en vía pública y se ocupan de verificar in situ que se esté exhibiendo la publicidad en los elementos y posiciones contratadas por las Entidades Anunciantes, como así también el estado de conservación de los elementos y materiales en exhibición, su iluminación y visibilidad.

Finalmente, los **Gobiernos Municipales**, quienes regulan la publicidad en la vía pública dentro de su jurisdicción, y otorgan en concesión, luego de un proceso licitatorio, a las Empresas que hayan presentado la mejor oferta, el derecho a realizar este tipo de publicidad en los lugares habilitados para tal fin. Las Empresas deben cumplir con las disposiciones impuestas por el Municipio y abonarle periódicamente una suma de dinero denominada **canon**.



Tipos de elementos.

Podemos clasificarlos en elementos de **mobiliario urbano** y en **grandes formatos**. A continuación describiremos las características principales de los elementos más utilizados para realizar la publicidad en vía pública.

Mobiliario Urbano:

Carteleras: exhiben afiches tamaño 1,09 m. x 1,48 m.; desde sus orígenes ha sido el tamaño estándar comercializado en vía pública. Debido a la rápida instalación y al lugar físico que requiere, es el elemento que presenta una mayor flexibilidad en cuanto a los cambios de ubicación. Se colocan generalmente varias carteleras juntas, para una mejor visualización.

Se comercializan *por circuito* (varias posiciones, en diferentes lugares) y por tiempo (mínimo tres días).

Pantallas municipales: exhiben afiches de 1,09 m. x 1,48 m., en lugares fijos ya instalados por el municipio.

Séxtuples: el tamaño es de 2,20 m. x 4,40 m., en ellos se exhiben motivos publicitarios de mayor impacto visual. Se comercializan por posición y por tiempo (mínimo 15 días). En su interior contienen 6 afiches tamaño estándar de 1,09 m. x 1,48 m. . Se colocan dos filas de tres afiches cada una, en forma horizontal formando la figura a exhibir.

Gigantografías: el tamaño es de 3,30 m. x 7,50 m., generan un impacto visual mayor aún que el del séxtuple. Se comercializan por posición y por tiempo (mínimo 15 días). En su interior contienen 15 afiches tamaño estándar de 1,09 m. x 1.48 m.. Se colocan tres filas de cinco afiches cada una en forma horizontal; el lugar de ubicación debe ser tal que el transeúnte disponga de mayor tiempo para contemplar el motivo exhibido. Generalmente tienen iluminación propia (Front Light).

Refugios: exhiben afiches tamaño 1,09 m. x 1,48 m., en una o dos caras, generalmente tanto la inversión como las formas de concesión corren por cuenta de los municipios.

Refugios Transiluminados: exhiben láminas de 1,09 m. x 1.48 m. entre dos placas de Policarbonato de Alto Impacto (PAI) transparentes e irrompibles, en forma horizontal o vertical; al estar equipados con luz propia permiten la visualización del motivo publicitario las 24 horas del día. Se comercializan por circuito y por tiempo (semana, quincena, mes). En este caso, también la inversión y la concesión corren por cuenta de los municipios, no así los costos de mantenimiento durante la explotación de los mismos.

Carteles luminosos: el tamaño varía según la necesidad del mercado y las oportunidades de las empresas propietarias. Generalmente el motivo a exhibir se coloca sobre lonas de vinilo. Los hay con iluminación frontal (Front Light) o transiluminados (Back Light). Se comercializan por posición y por tiempo (mínimo un mes).

Grandes formatos.

Carteles en ruta: son grandes estructuras de exhibición, generalmente superan los 15 m. de altura y los 150 m² de superficie por cara. Están apoyados en un pie tubular, con una base de hormigón adherida al suelo. Se colocan sobre inmueble propio o alquilado. Generalmente el motivo a exhibir se coloca sobre lonas de vinilo. La comercialización es por posición y por tiempo (meses/años).

Las decisiones de invertir en grandes formatos requieren que previamente se realice un estudio pormenorizado de los distintos factores que incidirán en el éxito o fracaso de cada posición en forma específica. Se debe considerar que cada elemento en gran formato representa un proyecto de inversión específico para las empresas.

Invertir en los formatos denominados mobiliario urbano tiene las siguientes ventajas, respecto a invertir en elementos de gran formato:

- La construcción e instalación de los elementos no requieren grandes sumas de dinero. La inversión que demanda una cartelera no supera los \$ 2.000 (USD 520) contra \$ 220.000 (USD 57.000) de un cartel en ruta.
- La posibilidad de trasladar de un lugar a otros los elementos hace menos traumática y más flexible la elección de las ubicaciones.

Como desventaja se puede mencionar la excesiva dinámica del negocio (en el caso de que se produzca un alto índice de cambios de posición de los elementos) y la alta exposición de los mismos a los maltratos por vandalismo.

Aspectos vinculados al sistema de información.

En esta, como en otras tantas actividades, los Sistemas de Información cuentan con software, enlatados o a medida, que solo contemplan aspectos vinculados a la gestión operativa; entiéndase a modo de ejemplo:

- Programa de reserva de espacios publicitarios.
- Emisión de Órdenes de Publicidad con todos los detalles pertinentes: empresa anunciante, motivo a exhibir, elementos a utilizar, días de exhibición, posiciones a ocupar, precio, condiciones de pago, etc.
- Órdenes de Fijación: donde se le indica a los fijadores los afiches a colocar y los elementos y las posiciones a utilizar.
- Órdenes de Mantenimiento de la fijación: se le indica a los fijadores el circuito de elementos a controlar.
- Diseños de grillas que muestran la ocupación futura a nivel empresa, por elemento y posición.

Estos sistemas solo contemplan las macroactividades de los distintos eslabones internos: contacto comercial, diseño de propuestas, Orden de Publicidad, generación de Orden de Fijación, control de calidad, facturación y cobranza.

No está contemplado, como en muchas de las actividades en las cuales hemos desarrollado nuestros trabajos de consultoría, informes útiles para la toma de decisiones y control de gestión.

Nuestro aporte profesional fue concebir al Sistema de Información como una ventaja competitiva. Para ello se introdujo el concepto de planificación y la técnica de confección de Presupuestos Económico- Financieros, con apertura mensual, de las ventas, costos variables, costos fijos e inversiones. Esto le permitió a la empresa conocer por anticipado los resultados económicos mensuales y la evolución de sus flujos de fondos, de manera que pudieran tomar, con suficiente anticipación, las decisiones que les permitiera corregir situaciones no deseadas o aprovechar oportunidades de negocios que se detectaban como consecuencia de la mirada prospectiva que habían realizado los distintos Departamentos. Además les permitió controlar mensualmente la gestión operativa, comparando sus resultados con las previsiones consideradas en el Presupuesto mencionado.

Además se introdujeron al sistema de información los siguientes conceptos:

- Determinación de la capacidad mensual de elementos.
- Determinación de la capacidad mensual de espacios.
- Determinación de la no ocupación mensual (espacios ociosos)
- Ventas por elemento
- Determinación de los precios de venta promedios por tipo de elemento
- Segmentación de la venta por: cliente, zona, elemento y circuito.

Los cambios implementados se plasmaron en una variedad de informes de salida.

INFORME DE OCUPACION Y OCIOSIDAD POR ELEMENTO ENERO / ABRIL 2010

ZONA: GRAN LA PLATA										
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		TOTAL	
	DISP.	OCUP.	DISP.	OCUP.	DISP.	OCUP.	DISP.	OCUP.	DISP.	OCUP.
MIX DE ELEMENTOS *	11.850	9.845	11.850	9.288	11.850	8.865	11.850	10.058		
OCIOSIDAD	2.005	17%	2.562	22%	2.985	25%	1.792	15%		
SEXTUPLES	90.180	55.010	90.180	61.322	90.180	64.930	90.180	63.126		
OCIOSIDAD	35.170	39%	28.858	32%	25.250	28%	27.054	30%		
OCIOSIDAD MIX-SEXTUPLE	102.030	64.855	102.030	70.610	102.030	73.795	102.030	73.184	408.120	282.444
	37.175	36%	31.420	31%	28.235	28%	28.846	28%	125.676	31%
GIGANTOGRAFÍAS	27.000	21.600	27.000	20.250	27.000	24.750	27.000	20.700	108.000	87.300
OCIOSIDAD	5.400	20%	6.750	25%	2.250	8%	6.300	23%	20.700	19%
REFUGIOS TRANSILUMINADOS	3.420	1.950	3.420	2.050	3.420	2.360	3.420	2.415	13.680	8.775
OCIOSIDAD	1.470	43%	1.370	40%	1.060	31%	1.005	29%	4.905	36%
TOTAL ESPACIOS	132.450	88.405	132.450	92.910	132.450	100.905	132.450	96.299	529.800	378.519
OCIOSIDAD	44.045	33%	39.540	30%	31.545	24%	36.151	27%	151.281	29%
CARTELES FRONT LIGHT	1	0	1	0	1	0	1	0		
CARTELES BACK LIGHT	1	0	1	0	1	0	1	0		
CARTELES EN RUTA	4	3	4	3	4	3	4	4		

* incluye carteleras y refugios peatonales

La ociosidad representa los espacios disponibles no ocupados en cada mes.

Los espacios disponibles en un mes (para mix, séxtuple, gigantografía) surgen de la suma de las disponibilidades diarias de todos los días del mes. Respecto a los refugios transiluminados son refugios/ día ofrecidos en el mes.

Altos índices de ocupación coincidirán con alta circulación de transeúntes en las zonas de exhibición; por ejemplo, en la ciudad de La Plata la mayor ocupación se da entre los meses de marzo a diciembre.

Aspectos vinculados a la Gestión de Ventas.

Precio.

Los dos aspectos principales que se tienen en cuenta para la fijación del precio son:

- La *zona* en que está ubicado el elemento; esto está íntimamente relacionado con la cantidad de personas a las que potencialmente se les exhibe, y
- La *ubicación estratégica* del mismo.

También influyen, pero en menor medida: el estado de conservación del elemento (mantenimiento) y el prestigio de la empresa oferente (trayectoria, informes de auditoría, etc.).

Las carteleras, los refugios, séxtuples y gigantografías se comercializan por circuito (cientos o miles de posiciones) para una campaña publicitaria, el precio se fija por unidad/día. Cuanto mayor es el formato mayor es el precio.

Los que demandan este tipo de elementos son Entidades que realizan campañas de pocos días (Ej. conciertos, ofertas de hipermercados, etc.) o pymes a las cuales el presupuesto a invertir en publicidad hace que sea inaccesible un formato de mayor dimensión.

Los grandes formatos se venden en forma individual teniendo en cuenta las necesidades del cliente y las ubicaciones disponibles. Se formalizan en contratos anuales o bianuales y sus precios también dependen de la zona y de la ubicación del elemento en cuestión.

Bonificaciones.

Una práctica muy habitual en la gestión comercial, especialmente en épocas en que se vislumbra baja ocupación de espacios disponibles (mucho ociosidad), es la utilización de bonificaciones de cartelera/ día. Esto significa que los clientes pagan por menos

días de los que realmente están exhibidos los afiches. Si bien es muy probable que los vendedores lleguen a cumplir con las metas presupuestarias que se les ha impuesto, no es menos cierto que esta práctica genera un aumento en la ocupación de los elementos a costa de una disminución de los precios promedios de venta.

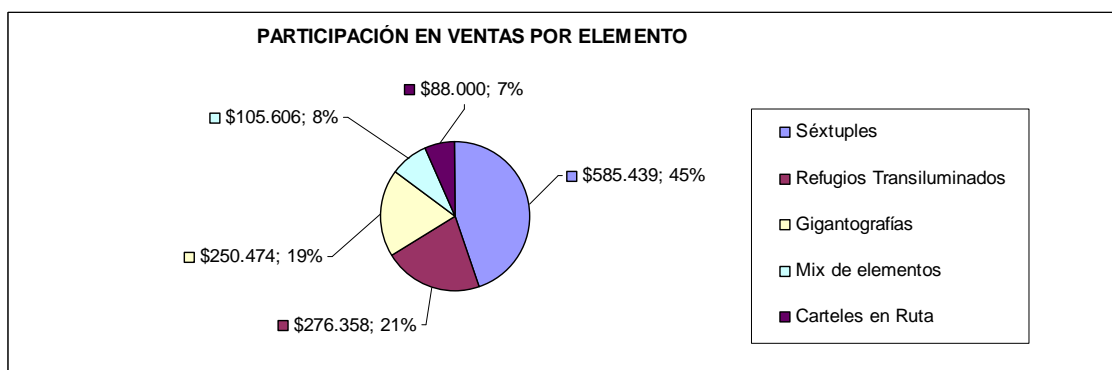
Otros motivos por los cuales se hace recurrente el uso de bonificación cartelera/ día son: mala exhibición de afiches en cartelera por deficiencias de fijación, por vandalismo, por la calidad de los afiches, etc.

INFORME DE VENTAS EN PESOS Y ESPACIOS

PERÍODO: ENERO-ABRIL DE 2010

ZONA: COSTA ATLÁNTICA

Elementos	VENTA				Promedio \$/Esp 2010	Promedio \$/Esp 2009	Var. %
	\$	Cantidad	Part.	Acum.			
Séxtuples	\$585.439	268550	44,83%	44,83%	2,18	1,94	12,37%
Refugios Transiluminados	\$276.358	7032	21,16%	65,99%	39,30	30,15	30,35%
Gigantografías	\$250.474	112320	19,18%	85,17%	2,23	2,03	9,85%
Mix de elementos	\$105.606	55003	8,09%	93,26%	1,92	1,66	15,66%
Carteles en Ruta	\$88.000	4	6,74%	100,00%	22000,00	19520,00	12,70%
Total	\$1.305.876						



Aspectos vinculados a la Gestión de los Costos.

Luego de diseñar e implementar durante seis meses el sistema de información contable que a nuestro criterio mejor se adaptaba a las necesidades de la empresa, pudimos identificar los distintos conceptos integrantes del costo

Enumeración y Descripción de los más importantes: ordenados según la incidencia relativa en los costos totales.

Amortización de los elementos: Los empresarios vinculados a esta actividad disponen de importantes sumas de dinero invertidas en elementos situados ya sea en el interior, como en las rutas de acceso, de prácticamente todas las grandes urbes de nuestro país. La gran mayoría de los elementos no solo sufren el desgaste que genera el uso de ellos, sino que además se deterioran por estar expuestos a los rayos solares, a la lluvia, al granizo, etc., factores estos que deberán necesariamente ser tenidos en cuenta para determinar la vida útil de los mismos. Se deberá analizar en cada zona, caso por caso.

Son costos fijos de estructura.

Alquileres de predios: son los pagos y/o prestaciones diversas que se exigen a cambio de la colocación de elementos propios en lugares ajenos (terrazas y fachadas de inmuebles, muros de edificios, obras en construcción, terrenos baldíos, etc.).

Al igual que en el caso anterior también son costos fijos de estructura.

Canon por explotación: Existen circuitos urbanos creados por los municipios que tienen la característica de ser bienes públicos, bajo explotación del sector privado. Los ejemplos más clásicos que se pueden mencionar son: los refugios de ómnibus y/o las pantallas (chupetes) colocados en las veredas de las calles con mayor flujo de circulación, como así también elementos ubicados en lugares de alta concurrencia (museos, universidades, parques, edificios históricos, etc.).

A la explotación de estos elementos se accede cuando, habiendo presentado la mejor oferta en una licitación municipal de mobiliario urbano, son adjudicados para realizar esa actividad por un período determinado y pagando un canon específico por su uso. Generalmente se paga una suma fija por período, esto implica asumir un costo fijo de operación, totalmente identificable con los elementos.

Mantenimiento preventivo: Los elementos son la imagen de las empresas en la vía pública, los mismos deben estar en perfecto estado de conservación los 365 días del año. El responsable del área deberá tener previsto el plan anual de mantenimiento por tipo de elemento. Generalmente se aprovechan los meses de menor actividad para llevarlo a cabo en forma más intensa.

Representa otro concepto de los costos fijos de estructura.

Mantenimiento correctivo: a causa de hechos eventuales, súbitos y extraordinarios (vandalismo, granizo, tormentas eléctricas, vientos fuertes, etc.) las empresas deben incurrir en costos para reparar los elementos dañados. Tienen la característica de ser fijos de estructura.

Seguro de responsabilidad civil: asegura los daños que potencialmente se pueda provocar a terceros, causados directa o indirectamente por alguno de los elementos colocados en la vía pública. La contratación de estas pólizas implica asumir un costo fijo de estructura.

Iluminación de elementos: provocan este tipo de costos los refugios transiluminados, algunas gigantografías, los carteles en ruta y obviamente, los denominados luminosos.

En estos casos el consumo de energía eléctrica representa un costo variable.

Para los que forman parte del mobiliario urbano representa un costo fijo de operación, ya que aún cuando están ociosos (disponibles) se mantienen iluminados; son costos totalmente identificables con el elemento que los genera, ya que cada elemento está dotado de un medidor de electricidad.

Mano de obra fijación (MOF) y mantenimientos de fijación: es el importe pagado a la dotación de personal dedicado a la colocación de afiches, placas, lonas o similar. En el caso de afiches se incurre en un costo adicional en concepto de mantenimiento de fijación derivado de la rotura de los mismos en el período de exhibición, generalmente se calcula 1,2 afiches pegados por afiche vendido. Si la MOF es propia se paga un básico y un adicional por afiche o similar fijado, consecuentemente será un costo con un componente fijo de operación y una porción variable. En el caso que la MOF sea tercerizada representará un costo variable, pues se paga por unidades de afiche o similar colocados. En zonas de mucha actividad, las tareas de fijación, especialmente en el mobiliario urbano, se llevan adelante con personal propio.

Otros costos de fijación: contempla distintos conceptos, a saber:

- Combustible para rodados.
- Seguro de rodados.
- Reparación de rodados.
- Amortización de rodados.

- Impuesto automotor.
- Teléfonos móviles.
- Insumos para fijación (pegamento, burletes goma, adhesivos, etc.).

Costos que tienen un comportamiento prácticamente fijo de operación.

Alquiler de elementos de terceros: se incurre en este tipo de costos cuando una empresa recurre al alquiler de una o varias posiciones de la competencia que están disponibles, ya sea porque un cliente le demandó una posición en particular (esa que alquiló) o porque ya ha comercializado todos sus elementos de ese formato y aún tiene demanda insatisfecha. Esta práctica es casi exclusiva en los grandes formatos debido a tres factores: el primero es que estos se comercializan generalmente por periodos de tiempo mayores que los pequeños formatos (meses/años), el segundo factor está dado por los elevados precios de venta imperantes en algunas épocas y el tercero (y no menos importante) es que, en algunos casos, el acceso comercial a empresas de gran envergadura genera un pico de demanda insatisfecha. Lo lógico es acceder a posiciones en que el costo de su alquiler esté por debajo del 40% del precio de venta. Son costos variables.

Sueldos y otros gastos para búsqueda de posiciones: incluye mano de obra destinada a recorrer las distintas plazas (en la que opera o desea operar la empresa) con el fin de detectar lugares de potencial colocación de elementos. Incluye también *otros costos*, como en el caso de los costos de fijación. Son costos fijos de operación.

DETERMINACIÓN DE COSTOS POR FUNCIÓN Y NIVEL DE ACTIVIDAD:

PROPIOS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- **Variables:**
 - ✓ Mano de obra de fijación (MOF) (cuando se paga por pieza o afiche) y mantenimientos de fijación.
 - ✓ Alquiler de elementos de terceros
 - ✓ Iluminación de elementos (carteles en ruta)
- **Fijos de estructura**
 - ✓ Amortización de los elementos
 - ✓ Alquiler de predios
 - ✓ Mantenimiento preventivo de elementos
 - ✓ Mantenimiento correctivo de elementos
 - ✓ Seguros contratados
- **Fijos de operación:**
 - ✓ Mano de obra fijación (MOF) y mantenimientos de fijación.
 - ✓ Otros costos de fijación
 - ✓ Canon por explotación
 - ✓ Sueldos y otros gastos para búsqueda de posiciones
 - ✓ Iluminación de elementos (excepto carteles en ruta)

DE ADMINISTRACIÓN

- **Fijos:**
 - ✓ Sueldos y otros gastos de administración

DE COMERCIALIZACIÓN

- **Variables:**

- ✓ Comisiones por ventas
- ✓ Impuestos y tasas sobre ventas
- **Fijos:**
 - ✓ Sueldos y otros gastos de comercialización

Sueldos, comisiones y otros gastos del sector comercial: analizando los procesos internos, este sector representa un eslabón fundamental para el logro de los objetivos. La fijación de las partidas presupuestarias y dotación de personal, destinadas a estos conceptos, será toda una decisión para la gerencia. El sueldo de los vendedores es un costo fijo, pero las comisiones por venta (generalmente un porcentaje sobre la venta bruta neta de impuestos) representan un costo variable.

Las partidas que componen los denominados *otros gastos de ventas* tienen una clara independencia de los niveles de actividad alcanzados, sus comportamientos tienden a ser fijos. Derivan de consumos tales como combustibles, peajes, taxis, restaurantes, hoteles, refrigerio, entre otros.

RESULTADOS POR ELEMENTOS AÑO 2009

CONCEPTO	MIX ELEMENTOS		SÉXTUPLES		GIGANTOGRAFÍAS		REFUG.TRANSILUM		CARTELES EN RUTA		TOTAL ELEMENTOS
	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	TOTAL	UNIT.	
Cant. Elementos vendidos									3		
Cant. Espacios vendidos	108.295		674.546		218.160		19.270	41.610			
VENTAS	219.839	2,03	1.308.620	1,94	442.865	2,03	580.991	30,15	185.400	5150,00	2.737.714
- COSTOS VAR. OPERAC.	-4.332	-0,04	-13.491	-0,02	-11.563	-0,05	-5.139	-0,27	-58.305	-1619,58	-92.830
- COSTOS VAR. COMERC.	-32.976	-0,30	-196.293	-0,29	-66.430	-0,30	-104.578	-5,43	-22.248	-618,00	-422.525
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	182.531	1,69	1.098.836	1,63	364.872	1,67	471.274	24,46	104.847	2912,42	2.222.360
- C. FIJOS PROPIOS ESTRUCT.	-21.667		-77.000		-32.500		-123.120		-12.225		-266.512
- C. FIJOS PROPIOS OPERAC.	-16.200		-113.400		-32.400		-150.480		-28.800		-341.280
CONTRIBUCIÓN ELEMENTOS	144.665		908.436		299.972		197.674		63.822		1.614.568
% Contr.Marg./ Ventas	83%		84%		82%		81%		57%		81%
% Contr.Elem./ Ventas	66%		69%		68%		34%		34%		59%

Las contribuciones marginales por peso de ventas son muy similares en cada uno de los elementos del mobiliario urbano. Pero en valores absolutos la contribución marginal generada por los refugios y carteleras debe sostener costos fijos propios importantes.

Análisis del rendimiento de la inversión por tipo de elemento.

El objetivo que nos proponemos ahora consiste en analizar el rendimiento anual sobre la inversión, obtenido por la empresa y luego segmentarlo por tipo de elemento. Para ello el sistema de información deberá contemplar los siguientes aspectos para cada uno de ellos:

- Identificación (código)
- Ubicación (ciudad, zona)
- Valuación
- Si es propio o de terceros (alquiler a competidores o concesionado).

En base al informe de resultados anuales por tipo de elemento, confeccionamos el siguiente ranking:

RANKING DE RENDIMIENTO POR TIPO DE ELEMENTO AÑO 2009

ELEMENTOS	RENDIMIENTO	RENT.VTAS.	ROTACIÓN	INVERSIÓN	VENTAS	C. VAR.	C.F.	UTILIDAD	OCUPACIÓN
1 MIX ELEMENTOS	18,36%	66%	0,28	788.000	219.839	37.308	37.867	144.665	76%
2 SEXTUPLES	15,14%	69%	0,22	6.000.000	1.308.620	209.784	190.400	908.436	62%
3 GIGANTOGRAFÍAS	13,33%	68%	0,20	2.250.000	442.865	77.993	64.900	299.972	67%
4 CARTELES EN RUTA	10,13%	34%	0,29	630.000	185.400	80.553	41.025	63.822	75%
5 REFUGIOS TRANSILUMIN.		34%		no existe	580.991	109.717	273.600	197.674	47%
TOTAL ELEMENTOS *	16,70%	59%	0,28	\$ 9.668.000	\$ 2.737.714	\$ 515.354	\$ 607.792	\$ 1.614.568	

* Sin refugios transiluminados

La columna de rendimiento refleja el porcentaje de utilidad que se ha obtenido por cada peso invertido en cada uno de los elementos. Para una mejor interpretación la desglosamos en rentabilidad de las ventas y rotación.

Adicionalmente incorporamos como última columna el porcentaje de ocupación anual. Debemos tener en cuenta que el informe se presenta incorporando todos los elementos, de todas las zonas en las que opera la empresa; son rendimientos globales.

Posteriormente podrá desagregarse en:

Ranking de rendimiento por tipo de elemento, en cada una de las zonas: ya que cada zona tiene sus propias características, en cada una de ellas las empresas se comunican de distinta manera con sus clientes. Zona a zona cambian los competidores, los formatos, los precios de venta, los costos, existen distintas regulaciones y un sinnúmero de situaciones que justifican la propuesta de este tipo de informes. Un elemento bien puede tener muy buen rendimiento en una zona y no así en otra.

Conclusión.

Como se ha podido observar está actividad requiere un proceso de adaptación de las herramientas teóricas que se utilizan para la gestión empresarial, a las características específicas de la misma.

Conceptos tales como: elementos, posiciones, espacios publicitarios; el hecho de que el servicio brindado está dirigido al público y no al anunciante que lo ha solicitado, hace que deba estudiarse con mucho cuidado y detenimiento este tipo de actividad, y diseñar con un alto grado de creatividad los distintos Informes que requiere la Dirección para una eficaz y eficiente gestión de la empresa de publicidad.

Esperamos haber expuesto estos conceptos con la claridad necesaria teniendo en cuenta que, como dijimos en la Introducción, el objetivo de este trabajo era mostrar como hemos aplicado conceptos clásicos de nuestra disciplina en una actividad no tradicional.

Bibliografía.

Asociación Argentina de Agencias de Publicidad – AAAP. Sitio en Internet: www.aaap.org.ar

BILLOROU, Oscar P. *“Las comunicaciones de marketing”*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1992.

BOTTARO, O., RODRIGUEZ JÁUREGUI, H. y YARDIN, A.. *“El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa”*. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2004.

Cámara Argentina de Centrales de Medios – CACEM. Sitio en Internet: www.centralesdemedios.com.ar

HORNGREN, Ch., FOSTER, G. y DATAR, S. *“Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial”*. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana S.A.. México, 1996.

KOTLER, Philip . *“Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control”*. 2º edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.. México, 1996.

MELNIK, Luis. *“La Publicidad. Principios, medios y fines.”*. Editorial Sudamericana S.A.. Buenos Aires, 1994.

SCOTT, Mark C.,. *“El proceso de creación de valor en la empresa”*. Editorial Deusto. 1999.