



ESTRUCTURA DE UNA AGENCIA

Profesor Marcelo Braz

¿Qué es lo que permite que podamos llamar a una determinada empresa “agencia de publicidad”? Lo propio y constitutivo, encerrado en la palabra “agencia” es su rol de **nexo** entre el anunciante y los medios masivos de comunicación. Agente, reza el diccionario, es el intermediario, el que se dedica a gestionar negocios ajenos.

(Más adelante veremos otras empresas que también se ocupan de publicidad pero que no cumplen este rol de nexo.)

¿Recuerdan el “nacimiento conjetural de la agencia” (*ver apunte correspondiente*)? Allí se describían las funciones básicas de una agencia, prácticamente concentradas en una sola persona.

Cualquiera sea su tamaño, una agencia debe cumplir tres funciones básicas:

- Relacionarse con el cliente.
- Generar las piezas publicitarias.
- Llevarlas a los medios que las harán públicas.

La relación -para nada lineal- con el cliente es lo que genéricamente se denomina “Cuentas”.

La generación de piezas corresponde a “Creatividad”, o para ser más amplios, a Creatividad y Producción.

“Medios” es el término que alude a la relación y tráfico con los medios.

Una agencia, entonces, tiene estas tres funciones básicas. En cualquier agencia mínimamente organizada, estas tres funciones son cumplidas por personas distintas en áreas claramente diferenciadas.

Por supuesto que, como cualquier empresa comercial de cualquier índole, requiere también un área de “Administración”. Y seguramente, otras áreas complementarias o subsidiarias (“Personal”, “Legales”, “Intendencia” o “Logística”, etcétera)

Y arriba de todo, tendrá también una “Dirección”, función que pueden cumplir directamente él o los dueños de la agencia o un representante de los mismos (por ejemplo, de los accionistas). En cualquier caso, quien ejerce la dirección puede o no estar comprometido con algunas de las áreas anteriores.

Este es entonces el esquema funcional básico. Si colocamos a la izquierda, en el lugar de la “entrada” al anunciante y a la derecha, en el lugar de la “salida” los medios (los medios propiamente dichos: diarios, revistas, canales de televisión, radios, etc.) nos quedan encerradas las tres funciones clave: Cuentas, Creatividad y Medios.

Este orden no es jerárquico sino cronológico: primero viene el pedido del cliente a Cuentas, de Cuentas va a Creatividad (y Producción) y de allí sale para los medios a través de Medios. Pero no es casual que Creatividad quede en el centro: es en verdad el meollo, el corazón del negocio.

Distinguidas las tres áreas o funciones, a ellas pueden sumarse otras (ya mencionamos algunas) y a la vez pueden subdividirse de mil maneras. De hecho, no hay dos agencias con el mismo organigrama, aunque si ustedes escarban encontrarán siempre el trípode: Cuentas, Creatividad, Medios.

Área por área: Cuentas

¿De qué se ocupa Cuentas? Esencialmente de:

- llevar adelante la relación profesional con el cliente a fin de escuchar e interpretar sus necesidades;
- volcar debidamente (a través del brief, elemento esencial que veremos más adelante) esas necesidades a quienes deban atenderlas;
- eventualmente, buscar información complementaria;
- orientar la tarea (atención permanente);
- supervisar que todo se haga en tiempo y forma;
- evaluar los resultados (antes de que lo haga el cliente);
- presentarlos al cliente (con o sin presencia de otras áreas);
- atender y resolver objeciones (defendiendo o mandando a rehacer);
- monitorear el desarrollo de la campaña; etcétera.

¿Cómo se organiza? Hay una figura clásica, el Director de Cuentas.

El Director de una cuenta es su máximo responsable dentro de la agencia. Cuando una cuenta se pierde, no importa por qué, es el culpable principal. Fíjense que es un cargo que no se comparte: cada cuenta tiene un Director de Cuentas. Pero cada Director de Cuentas lleva habitualmente varias cuentas, rara vez una sola (en caso de cuentas muy importantes). ¿Cuántas? Depende. Normalmente, un par de cuentas importantes y alguna o algunas más de menor cuantía. ¿Seis cuentas? Ya es un poco mucho. ¿Diez? Casi imposible.

¿Cómo hace para atender varias cuentas? No está solo: tiene a su cargo uno o varios Contactos, más pomposamente llamados Ejecutivos de Cuenta. Las tareas no difieren, pero sí su importancia y más que nada la responsabilidad (que es naturalmente menor). El Director de Cuentas no se ocupa directamente del día a día, de las piezas ocasionales, de los detalles de coordinación, de las llamadas y visitas normales. Supervisa sí, porque el Ejecutivo remite permanentemente a él; pero interviene en persona cuando el tema lo amerita: los trabajos importantes y los despelotes serios.

Tampoco los Ejecutivos de Cuenta son necesariamente exclusivos de una cuenta, pero es raro que atiendan más de dos o tres. Lo usual es que se concentren en una, porque cualquier cuenta que se precie exige una atención cotidiana y multitud de pequeñas o medianas tareas para hacer.

En la misma estructura del área de Cuentas hay secretarias que (además de las tareas propias, como llamadas, tipeos, tráfico, etc.) colaboran en la atención de la Cuenta. Y no es extraño que asciendan en algún momento a Ejecutivas de Cuenta y, quién sabe, más adelante, a Directoras de Cuenta.

Estos tres niveles son comunes, a veces se agregan asistentes de los ejecutivos, también ellos futuros ejecutivos.

Vista más en panorámica, una agencia tiene entonces sus cuentas repartidas entre varios Directores de Cuentas, cada uno con Ejecutivos y (a veces) Asistentes y Secretarias. Ocasionalmente, los Ejecutivos y/o las Secretarias se comparten entre dos Directores de Cuentas.

Cuando hay varios Directores de Cuentas, suele haber un Director General de Cuentas o Director de Servicios a Cliente. Puede ser uno de ellos (ejerciendo simultáneamente ambos cargos) u otro, quizás el dueño o uno de los dueños.

¿Cómo se reparten las cuentas? De acuerdo con diversos criterios.

El más prosaico, asignando la nueva cuenta a quien está más desocupado.

El más profesional, por su perfil y experiencia. El más común, porque hizo o es capaz de hacer buenas migas o de manejar bien al cliente. Cada tanto una reestructuración mueve algunas fichas. A veces el mismo cliente pide la incorporación o el desplazamiento de determinada persona...

Area por área: Creatividad

¿De qué se ocupa Creatividad?

- de idear las piezas que responden a la necesidad del cliente;
- de plasmarlas en bocetos y muestras de diversa índole;
- de realizar los cambios y ajustes que surjan de la interacción con las otras áreas y con el cliente;
- de fabricar o supervisar la fabricación de los originales y elementos técnicos que irán a los medios (así como los que irán a fotocromistas, a imprentas, etcétera).

Como vimos en la clase anterior, David Ratto introdujo en la Argentina, en la década del 60, la noción (y la práctica) de los equipos creativos.

Un equipo creativo es la célula creativa por excelencia, compuesta por dos personas: el Redactor Creativo y el Director de Arte (cada vez con más

frecuencia llamado Diseñador). Pero esta diferenciación es puramente interna: las ideas (sean sonoras, visuales, escritas, dibujadas) son obra del equipo como tal. La mejor frase puede nacer en el Director de Arte y el mejor concepto de diseño del Redactor. De hecho, ambos saben bastante de lo que hace el otro, y todo lo hacen juntos. Normalmente sus sueldos son iguales o muy parecidos. Es habitual que una agencia contrate no a una persona sino a una dupla ya formada, que ha trabajado en equipo en otra u otras agencias.

Redactor y Director de Arte trabajan codo a codo o enfrentados, cada uno con su pantalla de computadora. ¿Cómo diferenciarlos, entonces? A simple vista, es difícil, salvo que el Redactor usa más el teclado y el Director de Arte, el mouse. Podría decirse, para simplificar, que el Redactor es el responsable último de los textos y el Director de Arte de la imagen. Por lo demás...

El superior inmediato del equipo creativo es el Director Creativo. Proviene, como es natural, de Redacción o Dirección de Arte. No es un mero jefe, no deja de crear, pero fija y decide los lineamientos, trabaja más sobre estrategias y conceptos, y si aporta ideas (debe aportarlas) son desarrolladas más bien por sus equipos.

Porque un Director Creativo puede dirigir varios equipos, dos o tres, por ejemplo. En las estructuras grandes hay unos cuantos equipos, varios Directores Creativos y un Director General Creativo por encima de todos.

Aunque también debe seguir mostrando que es capaz de tirar una gran idea, el Director General Creativo sí tiene una mayor responsabilidad incluso de cara al cliente. Su función tiene mucho de “política” y de “imagen”: es la cara visible de la creatividad de la agencia...

Pero la responsabilidad del área creativa no se limita a la ideación de las piezas; una vez aprobadas por el cliente, hay que realizarlas concretamente para su envío y realización, publicación o emisión por parte de los medios.

Esta tarea es la que corresponde a Producción. Tradicionalmente las agencias han tenido un departamento de Producción Gráfica, encargado de realizar los originales que van a diarios y revistas y vía pública por un lado y a imprentas y similares por otro; un departamento de Producción Audiovisual, destinado a comandar la realización de piezas para radio, cine, televisión y afines; e incluso alguien preparado para llevar a cabo producciones especiales, desde

objetos (displays, exhibidores, regalos empresarios) hasta eventos (contratación de promotoras, artistas, lo que fuere).

En la actualidad, merced a las facilidades que brinda la computación, muchas veces la producción gráfica es realizada directamente por los creativos propiamente dichos: a veces el Director de Arte tiene el tiempo y la capacidad de realizar sus propios originales; a veces tiene la ayuda de un Operador especializado en ello. En cuanto a las producciones especiales, suelen derivarse a un departamento o empresa subsidiaria dedicada a Promoción (esto lo veremos en detalle más adelante). Subsiste en cambio el área de producción audiovisual, que incluso a crecido en su capacidad de realizar producciones propias y no solamente derivadas a terceros.

Area por área: Medios

La función del área de medios tiene a priori dos aspectos claramente diferenciados:

- proponer y determinar dónde y cuando se insertarán las piezas en función de los objetivos, del mensaje, del target (o sea, del “blanco”, del público al cual la campaña se dirige) y del presupuesto. Esto es, realizar la llamada “pauta”.
- negociar con los medios e insertar concretamente las piezas en los medios, asegurándose de que todo salga según lo planificado y realizando sobre la marcha las correcciones necesarias.

A la primera de esas tareas se denomina Planificación, y es realizada por los llamados “Planificadores”. Ellos trabajan con un cúmulo muy importante de información (circulación o ratings de los medios, composiciones de audiencia, costos, descuentos y bonificaciones, cobertura, etcétera) y con software que les permite realizar rápidamente simulaciones de pautas alternativas para escoger la más adecuada al caso. Tal como en el caso de la creatividad, se elaboran propuestas que se presentan primero internamente y después al cliente, se realizan los ajustes necesarios hasta contar con una pauta aprobada y firmada por el anunciante: la que se va a ejecutar.

En ese momento entra en la otra subárea, llamada “Compra”, que se ocupa de hacer realidad lo pautado. Enviar las órdenes y las piezas a los medios, controlar su salida, acopiar los elementos para facturar, etcétera.

El área de Medios suele tener un Director, bajo el cual actúan uno o varios planificadores por un lado, con o sin jefe; y los jefes de Medios por el lado del

área de Compra. Los jefes de Medios tienen asignadas cada uno de ellos, algunas cuentas para su atención. Tienen también Auxiliares o Asistentes de Medios, ya que el tráfico cotidiano con los medios suele ser bastante engorroso. Algunas tareas en algunas agencias se asignan a personas específicas; por ejemplo, el control de emisión.