

Nº 28
2EJ.

CONOCIMIENTOS FUNDAMENTALES SOBRE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

HILDA LEYVA ALVAREZ

ALICIA RANGEL JIMENEZ
ASESORA

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES
UNAM

Lic. Ciencias de la comunicación

CIUDAD UNIVERSITARIA
1992

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION

I LA PUBLICIDAD EN LA HISTORIA

| | |
|--|----|
| A. La publicidad como medio de comunicación | 9 |
| B. Las primeras agencias de publicidad | 12 |
| C. La publicidad en México | 15 |
| D. Revisión y definición del término Publicidad | 21 |
| E. Revisión y definición del término Agencia de Publicidad | 23 |

II FUNCIONAMIENTO Y PROCESO PRODUCTIVO DE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI

| | |
|---|----|
| A. Historia de Montenegro Saatchi & Saatchi | 25 |
| B. Organización de Montenegro Saatchi & Saatchi | 28 |
| C. Departamento de Cuentas e Investigación de Mercado | 32 |
| D. Departamento de Tráfico | 39 |
| E. Departamento Creativo | 44 |
| F. Departamento de Producción | 54 |
| G. Departamento de Medios | 58 |
| H. Departamento de Contabilidad | 66 |
| I. Qué ofrece Montenegro Saatchi & Saatchi | 71 |

III PROPUESTAS

| | |
|--|-----------|
| A. En cuanto a organización | 78 |
| B. En cuanto al proceso de producción | 83 |
| C. En cuanto a lo que Montenegro Saatchi & Saatchi ofrece | 86 |
| D. En cuanto al practicante | 88 |

| | |
|---------------------|-----------|
| CONCLUSIONES | 90 |
|---------------------|-----------|

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Fuentes bibliográficas | 93 |
|-------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Fuentes documentales | 95 |
|-----------------------------|-----------|

| | |
|----------------------|-----------|
| Fuentes vivas | 96 |
|----------------------|-----------|

INTRODUCCION

Actualmente la publicidad es un fenómeno de comunicación que penetra todos los espacios, llega a través de todos nuestros sentidos y nos hace pensar incluso que forma parte de nuestras vidas, pues hemos vivido siempre con ella al ver la televisión, al escuchar la radio; está presente en cualquier pared, periódico, revista... en fin, en todas partes.

Su insistente presencia nos remite fácilmente a preguntarnos de dónde sale, o bien, quién la hace. Esas fueron precisamente las interrogantes que indujeron a la elaboración de este trabajo; desde luego, lo que lo hizo posible fue el desempeño dentro de la agencia de publicidad Montenegro Saatchi & Saatchi.

Este trabajo versa sobre el funcionamiento general de la agencia de publicidad antes citada, con ello, habla también de su organización interna y en consecuencia sobre las tareas propias de los departamentos que la conforman.

Una importante parte de este trabajo está dedicada a hablar sobre los cargos o puestos que existen dentro de la agencia y sobre todo, a describir ampliamente las actividades de cada cual como engranajes en la realización de una pieza publicitaria, es decir, quién hace qué y cuándo en un mensaje publicitario.

La trascendencia y alcances de un trabajo como este son importantes en el sentido de que se estudia un caso único, ello ofrece la ventaja de adentrar con profundidad tanto en la descripción como en su análisis. Obviamente, la contraparte es que las deducciones y resultados aquí obtenidos, difícilmente se pueden aplicar a otra agencia, es más, no se trata de hacer alguna comparación. Por el contrario, las metas de esta investigación son conocer por dentro una agencia; cómo trabaja, con qué personas, cuáles son sus deficiencias y cómo una persona recién egresada de la carrera puede integrarse provechosamente a su proceso.

Es importante señalar por otra parte, que entre los propósitos está el de ser una introducción al conocimiento real de una agencia de publicidad; un primer acercamiento a lo que es su fabricación, una especie de preámbulo para aquellos estudiantes que deseen ingresar al ámbito de la publicidad.

Justamente por esa falta de conocimiento acerca de la producción de la publicidad, y además por la generalizada mitificación, surgió el deseo por explorar este campo, que finalmente tomó forma en ésta la investigación académica terminal.

Consideramos que para entender y asimilar cualquier tema es importante ubicarlo dentro de un contexto determinado, en este caso se estudia el desempeño actual de una agencia de publicidad mexicana conjuntamente con su personal, de ahí que se haya recurrido a referencias bibliográficas para hacer un esbozo histórico sobre el tema: la publicidad.

Para el resto de la información se empleó básicamente la observación y experiencia personal, así como la entrevista, que fungió como fuente esencial para la recavación de datos, que seguramente con la mera observación hubiera sido imposible detectar.

Bien, la estructura del trabajo consta de tres capítulos, en los que se considera haber agotado el tema de estudio. El primero de ellos está dedicado a la ubicación de la incipiente publicidad como parte del proceso de comunicación y de la vida misma, a las primeras agencias, y finalmente a la definición de la publicidad y de la instancia productora de la misma.

El segundo capítulo incluye la descripción detallada del funcionamiento de la agencia Montenegro Saatchi & Saatchi, partiendo desde su tipo de organización hasta la revisión de las etapas por las que la producción de una pieza publicitaria (de televisión, radio o impresa) debe pasar.

Para terminar, se halla un capítulo que contiene una serie de propuestas que apuntan hacia la eficientización tanto de la organización de la agencia, como a su proceso productivo. Todas ellas están basadas en la apreciación personal y en los conflictos que dentro de la agencia se viven.

I. LA PUBLICIDAD EN LA HISTORIA

A. LA PUBLICIDAD COMO MEDIO DE COMUNICACION

La publicidad, como seguramente muchos otros fenómenos sociales, no cuenta con una paternidad histórica, como tampoco cuenta con una fecha oficial de nacimiento. Ello es así porque la publicidad es una actividad social, producto del complejo información-comunicación y de una actividad económica: la venta.

Recordemos que el principio de comunicación entre los hombres fueron la gesticulación y la voz, primero gutural y más tarde sonora. Ambas cosas desarrolladas gracias a la necesidad de vivir en grupo o comunidad, con el fin de ayudarse y protegerse mutuamente de los peligros naturales. Así, el habla y posteriormente el dibujo fueron los vehículos de información y del pensamiento de estas primitivas agrupaciones.

El tipo de agrupaciones antes mencionadas permite asistir al nacimiento de un conglomerado social regido por las necesidades básicas comunes a todos los seres humanos: alimento, vestido y casa.

Estos elementos, básicos en el haber cotidiano del hombre, constituyeron el puntal para el establecimiento de un canal de comunicación, no premeditado, a través del cual se fue gestando la coordinación de tareas en la obtención de los alimentos; en la forma de fabricar la indumentaria, que en este caso dependía del habitat; y en la ubicación y construcción de la vivienda, dependiendo también de las exigencias climáticas.

El alimento fue el primer elemento con el que los hombres pudieron transformar el canal de comunicación en económico, ya que el tipo de grupos, que ya se mencionaron, obtenía gracias a la riqueza natural las cantidades necesarias para subsistir y además excedentes.(1)

(1) Engels. *El papel del trabajo en la transformación*, pp. 99-104

Obtenidos, como ya se dijo, en función del medio ambiente, los alimentos son pues, la primera mercancía. Al tener excedente de algún fruto, semilla, piel u otro, las agrupaciones dieron por "intercambiarlas" por otros comestibles o utensilios con agrupaciones vecinas que no poseían los primeros.

Con el paso del tiempo, esta primitiva relación económica va adquiriendo características más sofisticadas; las regiones se van distinguiendo por poseer siempre un producto; las personas van adquiriendo una especie de individualidad económica y se les empieza a reconocer como aquellos que "proveen" de un artículo determinado. Con esto empieza a desaparecer paulatinamente la necesidad de ofrecer personalmente lo que se tiene, y en su lugar van ganando presencia los símbolos.

Símbolos como la pata de un borrego o chivo colocada en la entrada de la vivienda significaba la venta de carne de ese animal. Así como esta, se colgaban muchos otros artículos.

Asimismo, existen testimonios históricos tan valiosos como el hallazgo de una tablilla babilónica de arcilla que contenía inscripciones de ganado y alimentos en venta. Existe también un antiguo papiro egipcio (Museo Británico) con la noticia de la fuga de un esclavo, en el que se ofrece recompensa por su captura; así como ladrillos grabados con leyes y operaciones mercantiles.(2)

Todas estas formas de comunicación se circunscriben a la intención clara de "avisar" que en determinado lugar había una actividad o artículo, aunque no sea esto todavía un recurso para el lucro.

Por otra parte, es sabido que en Pompeya se anunciaba la carnicería con el dibujo de una pieza de carne; las calles de Atenas no sólo eran recorridas por filósofos seguidos de discípulos, sino también por comerciantes que se acompañaban de pregoneros para cantar las bondades de sus productos.(3)

Así, los símbolos comienzan a rebasar fronteras, y hay países donde con una simple rama de pino colocada en las afueras de establecimiento o de las casas, se avisaba la existencia del vino de las primeras cosechas. Cuando los navegantes y mercaderes arribaban en las playas del Mediterráneo prendían hogueras para avisar la llegada de nuevos productos. Es importante señalar que ese contacto comercial permitió a los mediterráneos contar con grandes superficies de papiro trabajado, el que utilizaban para dibujar y escribir.

(2) Puig. *La publicidad: Historia y técnicas*, pp. 25-26

(3) Mendoza. *Funciones y Estructuras de una agencia*, p. 25

Dichas formas de avisar son ya una forma de hacer público un mensaje, una forma de hacer publicidad, ya que cada ejemplo pretende y logra comunicar algo sobre un producto. Recuérdese que la publicidad inicia su paso impelida por la necesidad de comunicar, informar y ofrecer. Desde luego, los casos que aquí se han citado no fueron comprendidos como un fenómeno publicitario del carácter actual.

B. LAS PRIMERAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD

Sabemos que ya antes de la imprenta, gran parte de los pueblos importantes tenían escritura. Existía escritura jeroglífica, ideográfica y alfabética. Con la escritura se logra la memoria del saber de los pueblos y constituye un medio que comunica a las generaciones. Así, la escritura es una invención que permite dejar marcadas las etapas que los hombres viven.

La información del pasado muestra el proceso mental del hombre así como los obstáculos que éste encuentra a su paso. Existía información que databa de siglos atrás con un importante valor científico y práctico, pero que las diversas culturas no lo explotaban porque la comunicación era extraordinariamente lenta o nula.

Esta realidad empieza a registrar profundos cambios cuando aparecen los tipos móviles en Corea, el año 1390; antes se encontraron en Turquestán; y mucho antes, en 1147, en el monasterio benedictino de Engelberg, en Europa, se usaron mayúsculas de madera.(4)

Desde 1382 se realizaban en Europa los primeros intentos de impresión con tipos móviles, pero es hasta 1436 cuando se da la etapa decisiva: la invención de la imprenta, el medio de comunicación más influyente de la historia y el motor que contribuye como ningún otro medio al impulso de la publicidad.

A partir de dicha invención, el mundo de la información empieza a cambiar. Las primeras impresiones son boletines con contenidos de tipo religioso; tiempo después se comienza a fabricar carteles y finalmente los periódicos.

(4) Mendoza. *Funciones y Estructuras de una agencia*, p. 29

Cada una de estas publicaciones tiene su respectiva importancia, aunque es necesario señalar que por mucho tiempo el material gráfico fue más importante que el escrito, dado el analfabetismo generalizado de la población.

El empleo de la imprenta se difunde rápidamente en Europa, de esta manera se introduce en Italia en 1447; a España llega en 1468; a Francia en 1469; a Inglaterra en 1476 y a México en 1535, gracias a la ayuda de Fray Juan de Zumárraga, el primer arzobispo del país. (Villamil:52)

Así, el molde impreso abona el campo de las palabras y las ideas y éstas a su vez posibilitan el nacimiento del periódico, arma clave en la expansión de la publicidad.

La primera publicación periódica surge en Inglaterra en 1662, aunque es el *Mercurius Britannicus* el primero en publicar un anuncio, en 1626. En América tardará en aparecer el primer anuncio de periódico hasta 1704 en *The Boston News*.(5)

Veamos ahora cómo esos anuncios llegan a su publicación. Como ya se mencionó anteriormente, en el siglo XVI los comerciantes deambulaban con sus productos, convirtiéndose en sus propios pregoneros. Esta publicidad verbal fue socavada por la publicidad escrita, apoyada por la aparición de la imprenta por un lado, y por otro, debido al auge de la manufactura, así como al incremento de la población y las vías de comunicación. Estos elementos marcaron el camino para el desarrollo de los mensajes publicitarios.

La diversificación de productos y servicios durante el siglo XVIII favoreció un ambiente de competencia, se trataba de desplazar el mayor número de productos de una marca o de un proveedor. Esta constante y creciente competencia hizo que algunos intermediarios se instituyeran a sí mismos como contratistas de espacios; al principio su tarea era auxiliar en la compra y venta de espacios de periódico para anunciantes; luego su cometido era comprar dichos espacios para después venderlos por cuenta propia a los anunciantes, obteniendo así una ganancia.

Esta fue la forma incipiente de lo que ahora se conoce por agencia de publicidad. Como ya se indicó, el contratista sólo se encargaba de conseguir el espacio; el periódico lo aportaba y el anunciante elaboraba el mensaje y el diseño, si acaso incluía imagen.

Fue hasta 1630 cuando nace la primera agencia de anuncios instalada por Theopraste Renaudot en París, llamada "Bureau Adresses"; un año más tarde aparece el primer anuncio de prensa en "La Gazette de France".(6)

(5) Puig, *op. cit.*, p. 95

(6) Cadet. *La publicidad*, p. 29

Por su parte Villamil Duarte afirma que la primera agencia de publicidad fue fundada en 1841 en Boston por Volney B. Palmer. (Villamil:85) Esta agencia representaba a un grupo de prestigiados periódicos para vender sus espacios, y como otras agencias lo hicieron después, cobraba 25 % de comisión.

Para 1861 existían treinta agencias en Estados Unidos, cuyos anunciantes ya dependían de ellas. En 1869 nace en Filadelfia N.W. Ayer & Son, fundada por Francis Wayland Ayer, esta agencia suele ser considerada como una de las más importantes de ese país; también inició como contratista de espacios, pero años después de su creación propuso el "contrato abierto", que consistía en dar a los anunciantes las tarifas reales de los periódicos a cambio de una comisión que fluctuaba entre 8.5, 12.5 y 15%.⁽⁷⁾

Los años siguientes fueron testigos del nacimiento de muchas más agencias; a pesar de ello, los contratistas de espacios no dejaban de existir, por el contrario, se multiplicaban en función del crecimiento de la industria americana. Entonces se gestó una desgastante competencia por los clientes entre contratistas y agencias, de tal manera que estas últimas tuvieron que ofrecer servicios adicionales como redacción de textos, elaboración de formatos, trabajos artísticos y más.

Así, el subsecuente desarrollo y apogeo de las agencias de publicidad continuó manifestándose a la par del crecimiento de la economía del país.

(7) Sanders. *Proposición de análisis semiótico*, p. 243

C. LA PUBLICIDAD EN MEXICO

En México, como en Europa se halla desde el mensaje oral, el mero pregón en las afueras de los comercios, naturalmente y casi de la misma manera que en otros países la publicidad mexicana registra un fuerte impulso con el uso de la imprenta a partir de 1535.

Las primeras publicaciones impresas en México fueron básicamente hechas en boletines y carteles, todas ellas de índole religioso debido a la presencia española. Los primeros anuncios se localizan publicados en la "Gazeta de México, compendio de noticias de la Nueva España".

Veamos la publicidad en el periodismo mexicano. Para anunciar la aparición del primer "Diario de México" se repartió un prospecto que anuncia las características del mismo.

"Diario de México Prospecto

"Los periodistas que nos han precedido en Europa y América, han dicho tanto de las utilidades de los periódicos, que parece que no han dejado qué decir, y por otra parte, está la gente tan escarmentada de los grandes prospectos, que nos contentaremos con iniciar por mayor los artículos de utilidad, de curiosidad y de entretenimiento que tocaremos en este papel, seguros de que nadie se llevará chasco sensible,

porque, si no acertáramos a llenar el objeto, a pesar del esmero y esfuerzo que pondremos, con muy poco quedarán desengañados los lectores.”(8)

La cita anterior es publicidad directa de la próxima aparición del diario, el cual fue tirado desde octubre 1o. de 1805 hasta el 4 de enero de 1817.

El mismo diario anunció en el número 1:

“Colicco, esta noche se presentará la comedia intitulada La Holandeza con intermedio de cantado y representado”.(9)(sic)

Hasta casi mediados del siglo XIX los avisos eran un servicio gratuito, normalmente se encontraban en la última plana. Había anuncios y avisos como este:

“D. Tomás Gillow, natural de Irlanda, relojero de la fábrica Roskell, hace y vende relojes de todas clases, vive en la calle de S. Francisco No. 6.”(10)

Recién fundado “El Universal”, 1847, publica los avisos al final, como era costumbre, pero en 1850 se encuentran anuncios casi con la intención publicitaria actual. Por ejemplo, dibujos de cabeza humana a base de líneas para anunciar la confección de pelucas, incluye la dirección en donde se mandan hacer.

La primera campaña publicitaria mexicana se registra en “El Universal” y abarca prensa, carteles y pregoneros; se inicia en 1850 con la inserción de un anuncio con casi 70 líneas ágata y con la ilustración de dos caballos de carrera. Sobre esta ilustración la leyenda:

“CARRERAS DE CABALLOS

“Patrocina: La Sociedad de fomento de la cría Caballar, de cuya Junta Directiva E. Thornton es

(8) Villamil. *Publicidad mexicana*, p. 75

(9) *Ibidem*, p. 76

(10) *Ibid*, p. 83

secretario, con domicilio en Puente de San Francisco No. 15. "Las carreras se llevarán a cabo los días 6, 7 y 8 de abril, en el Hipódromo que está en los potreros del rancho llamado de Nápoles, en la Hacienda de San Borja. "El reglamento se puede obtener con el Sr. Don Francisco Somera, por medio real, en Coliseo viejo No. 2 esquina de Portal de Mercaderes." "Los premios serán: 1er. premio \$250.00, 2o. premio \$250.00, 3er. premio \$200.00 y 4o. premio \$100.00"(11)

Esta información se publicó cada tercer día durante febrero y abril de 1850.

En México casi todos los avisos eran gratuitos al principio, después tienen precios moderados. No obstante, el 30 de noviembre de 1850 "El Corredor del Comercio" publica la primera tarifa de publicidad: uno y medio reales por ocho líneas la primera vez, y un real las siguientes.

Para los años de la administración de Benito Juárez ya se anunciaban diversos productos con bastante profusión en diario y revistas.

El desarrollo de la tecnología mexicana y la explosión demográfica, industrial y comercial, en la ciudades propició la libre competencia en el comercio, lo que ocasionó a su vez, el auge de los mensajes publicitarios y la aparición de las agencias de publicidad.

De la misma manera que las agencias publicitarias extranjeras, las nacionales comienzan con los contratistas de espacios, que a cambio de algunos reales ofrecían inserciones en los periódicos y gacetas que circulaban desde el siglo XVIII.

En 1865 se funda la primera agencia mexicana de publicidad bajo el nombre de Agencia General de Anuncios, ubicada en calle Cadena No. 24; este órgano ya manejaba la primera tarifa de publicidad, correspondía a la de "El Corredor del Comercio". Esta agencia ofrecía servicio en los periódicos "La Unión", "Trait d'Union", "Iberia", "Monitor Republicano", "El Siglo XIX", "Opinión Nacional", "Revista Universal" y "Ferrocaril".(12)

Aparece en el mismo año otra agencia de anuncios con el mismo nombre, pero con distinto despacho: Portal del Coliseo Viejo No.9; poco después cambia su nombre por Agencia Universal de Anuncios.

(11) *Ibid*, p. 89

(12) Bernal. *Anatomía de la publicidad*, p. 96

De hecho al terminar la época porfiriana se tienen como medios de publicidad el diario, la revista, el folleto, el volante, el programa, el cartel litográfico, el cartel en papel y los carteles en grandes tipos de madera; el anuncio en carruajes, los anuncios en las tiendas, en las paredes y el pregonero.

En cuanto a periódicos, por su tiraje y sus innovaciones, se llegó a considerar a "El Imparcial" como impulsor de la publicidad mexicana, ya que circulaban aproximadamente 75 000 ejemplares. Para la primera década del siglo XX el órgano más representativo de la publicidad era "El Mundo Ilustrado" que publicaba Reyes Spindola.(13)

Las agencias de publicidad mexicanas vinieron a ser como en Estados Unidos, Inglaterra y demás países, un servicio de colocación de anuncios y auxiliar, de los diarios, en la redacción de los mismos.

En las primeras décadas del siglo XX los anunciantes nacionales más importantes y espectaculares fueron El Buen Tono S.A., la Compañía Cigarrera Mexicana y Compañía Cervecería Toluca y México, S.A.

El 23 de enero de 1910 "Revista de Revistas" presenta una nota sobre la publicidad imprimiéndole ya un enfoque moderno:

"El anuncio en México

"No va México a la zaga de las naciones en su afición al anuncio en sus procedimientos para anunciar; pero desgraciadamente tampoco marcha a la vanguardia. Sobre ingenio pero falta práctica mercantil, vemos multitud de avisos artísticos, chispeantes, novedosos, pero poco hábiles porque si bien su gracia y su originalidad atraerán algunos aplausos al autor, en cambio fallarán en su objeto final de la publicidad mercantil: recorrer las cerraduras de las cajas fuertes, abrir el portamonedas del público".(14)

A finales de 1920 la prensa y la publicidad, por consiguiente, se desarrollaron en forma grandiosa. Existía la prensa plana, la rotativa, la litografía, el rotograbado y básicamente todas las formas de reproducción impresa, fotográfica y de cine. Ya se

(13) Sanders. *op. cit.*, p. 246

(14) Villamil. *op. cit.*, p. 120

aplicaba la energía eléctrica como fuerza motriz a la prensa y también, como última novedad, para anuncios luminosos que fueron una gran moda, y que para 1928 serían aún más revolucionados con el empleo del encendido intermitente.

Es preciso señalar que es la década de los 20 cuando los medios de comunicación se encaminan hacia su perfeccionamiento, debido al constante avance de la tecnología. En esta década aparecen los medios basados principalmente en la energía eléctrica. Cine, radio y posteriormente la televisión. Se puede decir que a partir de 1920 ya es posible ver la formación del arsenal de medios que explotará la publicidad comercial hacia el futuro.

La radio y la televisión merecen tratamiento aparte, pues ambos desde su aparición, se convirtieron en los medios masivos por excelencia.

Las primeras estaciones de radio fueron: CYL "El Universal" y la Casa de Radio, abril de 1923, que promovía la venta de aparatos radiofónicos. Para fines de este mismo año, además de la anterior ya estaba trabajando la CYA, CYZ, CYB, después XEB; CYH de High Life; CYX de "Excelsior"; CYJ de General Electric y por último CZA y CZZ, ambas del gobierno.

Con increíble rapidez dichas estaciones conquistaban clientes tan importantes como la fábrica de jabón Castillo, Telegráfica y Telefónica Mexicana, Kodak Mexicana, American Photo, Cfa. de Luz y Fuerza de Puebla, Teléfonos Ericsson, Unión de Agencias de Seguros, El Palacio de Hierro, Ferrocarriles Nacionales de México, Casa Bayer, Agencia Automovilística Chevrolet, y muchas más.(15)

El ritmo de crecimiento radiofónico y sus anunciantes fue inmediato. Así, para 1937 el servicio de onda corta es de 10 mil wats de potencia; en 1938 aumenta a 100 mil y en 1939 llega a los 200 mil. En esa proporción crece el número de anunciantes y por supuesto el público auditor.

Durante la administración de Lázaro Cárdenas (1934-40) se crea el Departamento Autónomo de Publicidad y Propaganda. Por su parte la primera cadena comercial radiofónica nace en junio de 1941 y es Radio Programas de México. Para 1945 ya existían las siguientes cadenas. British Broadcasting Corporation (BBC), Columbia Broadcasting Company (CBS), National Broadcasting Company (NBC), la Cadena XEB y la Cadena Radio Mil.

En 1950 llega a la capital de México la televisión. Su aparición causa una verdadera fiebre entre los grandes anunciantes y consecuentemente en el público. Las primeras transmisiones las hace el canal 4 con el sorteo del periódico "Novedades"; canal

(15) Fernández. *Los medios de comunicación*, pp. 87-100

2 inicia sus operaciones con un juego de beisbol en marzo de 1951. Como es sabido ambos canales quedan integrados en Telesistema Mexicano, S.A. fundado por el señor Azcárraga.

A este nuevo e importante medio se integran sólo algunas de las grandes estrellas de la radio; en general la televisión crea su propio elenco, aunque no con la fuerza ni en forma tan nutrida como lo logró la XEW.

Acerca de la producción nacional de televisión se puede decir poco, se hacían programas planos debido a la falta del manejo de técnicas, sin embargo en los doblajes se notaba una especial dedicación. La producción de telenovelas se hizo casi desde la llegada de la televisión, pero no fue sino hasta la realización de los grandes eventos cuando el trabajo de la televisión se vio técnicamente profesional, por ejemplo la Olimpiada y el Campeonato de Futbol México 70, que fueron posibles gracias a las instalaciones modernas como la torre de telecomunicaciones y la antena de 32 metros de diámetro de Tulancingo.(16)

Al finalizar la década de los 60 las empresas bancarias eran la clientela más importante de las agencias de publicidad, y obviamente de la televisión.

Hemos hecho hasta aquí un breve esbozo del desarrollo de la publicidad mexicana y los grandes eventos que la convirtieron en todo un fenómeno: los medios de comunicación, cuya importancia e influencia se ha dejado y dejará ver por mucho tiempo.

Sabemos que además de los medios que mencionamos existen otros más de los cuales quizá no tengamos conocimiento. No obstante, la intención de estas páginas es contextualizar el desarrollo de este gran fenómeno social que se dirige preferentemente a las grandes concentraciones.

(16) *Ibid*

D. REVISION Y DEFINICION DEL TERMINO "PUBLICIDAD"

La publicidad, como cualquier otra definición de índole social ha sido objeto, a través del tiempo, de diversas interpretaciones y acepciones. Así, hemos de citar algunas de ellas para después elaborar una definición propia, fundamentada en las primeras, en la práctica y en la observación misma.

La Enciclopedia Universal Ilustrada Espasa define a la publicidad como "...el arte de dirigirse al público de manera que éste le escuche y conseguir de él lo que se desea. Es el arte de hacer conocer alguna cosa al público de manera que esa proposición sea escuchada y surta efecto. Es además, si se quiere el arte de presentar una oferta o una petición de tal manera que sea aceptada, o el arte de dirigir una llamada que reciba contestación favorable." (17)

Por su parte la definición de la Enciclopedia Sopena Universal es "Calidad o estado de público (...) Conjunto de medios que se utilizan para divulgar noticias (...) Actividad encaminada a hacer resaltar las cualidades de una empresa, de un producto o de un servicio cualquiera (...) El objetivo principal de la publicidad es hacer clientes." (18)

La Ecylopedia Fracaise la define como "Estado de lo que es público. Anuncio, reclamo. Notoriedad pública. Notoriedad resultante de la publicación por cualquier medio de comunicación." (19)

Por su parte Eulalio Ferrer, en "De la publicidad al publicista" anota que propaganda y publicidad son términos cuya raíz práctica es difícil separar. "Las definiciones de ambas parecen complementarse entre sí. Propaganda significa plantar, sembrar

(17) Citada por Eulalio Ferrer, *¿Qué es la publicidad?*, p. xiii

(18) *Ibidem*, p. xiv

(19) *Ibid*, p. xv

D. REVISION Y DEFINICION DEL TERMINO "PUBLICIDAD"

La publicidad, como cualquier otra definición de índole social ha sido objeto, a través del tiempo, de diversas interpretaciones y acepciones. Así, hemos de citar algunas de ellas para después elaborar una definición propia, fundamentada en las primeras, en la práctica y en la observación misma.

La Enciclopedia Universa Ilustrada Espasa define a la publicidad como "...el arte de dirigirse al público de manera que éste le escuche y conseguir de él lo que se desea. Es el arte de hacer conocer alguna cosa al público de manera que esa proposición sea escuchada y surta efecto. Es además, si se quiere el arte de presentar una oferta o una petición de tal manera que sea aceptada, o el arte de dirigir una llamada que reciba contestación favorable." (17)

Por su parte la definición de la Enciclopedia Sopena Universal es "Calidad o estado de público (...) Conjunto de medios que se utilizan para divulgar noticias (...) Actividad encaminada a hacer resaltar las cualidades de una empresa, de un producto o de un servicio cualquiera (...) El objetivo principal de la publicidad es hacer clientes." (18)

La Eycyclopedie Fraçaise la define como "Estado de lo que es público. Anuncio, reclamo. Notoriedad pública. Notoriedad resultante de la publicación por cualquier medio de comunicación." (19)

Por su parte Eulalio Ferrer, en "De la publicidad al publicista" anota que propaganda y publicidad son términos cuya raíz práctica es difícil separar. "Las definiciones de ambas parecen complementarse entre sí. Propaganda significa plantar, sembrar

(17) Citada por Eulalio Ferrer, *¿Qué es la publicidad?*, p. xiii

(18) *Ibidem*, p. xiv

(19) *Ibid*, p. xv

cosas. Publicidad, darles estado público, notoriedad (...) Sabemos bien que la propaganda actúa para transformar el mundo, la publicidad para servirlo. Que una está en función de la conquista del hombre y la otra en función del dominio de las cosas".p.28 "...La publicidad es una prolongación de la misma necesidad, aplicada a las cosas del mundo comercial, del mecanismo económico".p.10

Una definición más. "La publicidad aparece específicamente como una serie de medios y de técnicas puestos al servicio de una empresa comercial, ya sea privada o pública, que persigue influir sobre el mayor número de personas, y ello a distancia, sin intervención directa del vendedor. Esta acción persigue como objeto el conseguir y desarrollar una clientela, es decir, dar a conocer una firma, vender determinados productos o prestar ciertos servicios. Actúa, en este sentido, subrayando la excelencia del producto, o de un modo más sutil, sugiriendo, desarrollando y satisfaciendo las necesidades reales o imaginarias de los consumidores."(20)

Con base en lo anterior, es posible elaborar un concepto de publicidad propio de este trabajo:

La publicidad es la acción de dirigirse al mayor número posible de personas a través de todos los medios de comunicación válidos, para transmitir un aviso, un mensaje que en esencia resalte las propiedades de un producto, empresa o servicio. Es hacerlo notorio para que el receptor asuma una actitud determinada, o mejor dicho, favorable hacia el mensaje, hacia el producto y así indicarle al consumo.

La publicidad y sus mensajes retoman las necesidades del hombre y las exagera hasta el punto de despertar su interés y hacerle sentir la "necesidad" de adquirir el producto anunciado, o por lo menos penetrar lo suficiente en su memoria para cuando decida comprar el producto recuerde una marca específica, y la elija entre otras.

Así, la publicidad se instala como satisfactora de las necesidades reales o imaginarias del individuo, logrando por este medio, recuperar, conservar o captar nuevos clientes.

(20) Cadet. *La publicidad*, p. 25

E. REVISION Y DEFINICION DEL TERMINO "AGENCIA DE PUBLICIDAD"

Hemos hablado ya de los pasos iniciales de la publicidad y de la creación de las primeras agencias publicitarias de otros países, así como de las mexicanas, sin embargo, hasta ahora hemos omitido la definición de dicho organismos, cuya importancia en esta investigación es fundamental, en la medida en que son las agencias quienes producen la publicidad.

Atendamos a Mendoza Mirassou, quien en amplios términos define a la agencia de publicidad como el órgano compuesto por especialistas capacitados en las diferentes áreas, con la finalidad de buscar que su cliente (anunciante) venda más sus mercancías o servicios. Una instancia que satisface las necesidades publicitarias de dichos productos o servicios provenientes de cualquier persona.(Mendoza:5-12)

Un diccionario de publicidad dice que las agencias de publicidad son "Las empresas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente y por cuenta de terceros a crear, proyectar, ejecutar o distribuir campañas publicitarias a través de cualquier medio de difusión".(21)

La definición extraída de un glosario terminológico de mercadotecnia es "Empresa que analiza las necesidades de comunicación de su cliente, establece objetivos publicitarios, propone estrategias de medios, proporciona los recursos expresivos necesarios, contrata espacios publicitarios y evalúa resultados."(22)

Ahora es tiempo de elaborar una definición propia respaldada en los conceptos anteriores. Tenemos que Agencia de Publicidad es una empresa independiente que reúne

(21) H. de la Mota. *Diccionario de la publicidad*, p. 17

(22) *Glosario terminológico de mercadotecnia*, p. 18

los esfuerzos de personas de diferentes habilidades, especialidades y talentos (redactores, diseñadores, especialistas en medios masivos, analistas de mercado, etc.), para evaluar por separado las necesidades de comunicación de cada anunciante, con el propósito primordial de desarrollar campañas publicitarias exitosas para los productos o servicios de los anunciantes.

Por otro lado, débese anotar que en México coexiste un gran número de agencias de publicidad, algunas de ellas son de origen completamente mexicano, otras son filiales de cadenas publicitarias internacionales, y otras más que originalmente fueron mexicanas, pero para proveerse de material e información de otros países, establecieron nexos con agencias del exterior. Este es el caso de la agencia que ocupa nuestro interés.

La publicidad que vende cualquiera de estos tipos de agencia es elaborada en México, a excepción de aquella traducida. De ahí que la definición de Agencia de Publicidad, antes citada, la conciba como un órgano "independiente".

II. FUNCIONAMIENTO Y PROCESO PRODUCTIVO DE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI

A. HISTORIA DE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI

El principio de este capítulo será también un esbozo histórico, pero ahora sobre el haber de la agencia que ocupará nuestro interés para el resto de las páginas: Montenegro Saatchi & Saatchi.

El nombre original de esta agencia fue Alcázar Montenegro y Asociados, S.A., pues los principales accionistas eran Gonzalo Alcázar, quien entonces fuera el gerente, e Ignacio Gómez Montenegro. Otros socios capitalistas fueron María de Lourdes Alcázar, Josefina Arrangoiz y Martha Gutiérrez.

Alcázar Montenegro y Asociados fue fundada el 24 de mayo de 1971 siendo 23 el número de empleados con los que empezó a operar.(1)

Los principales Ejecutivos, es decir, los Directores de Cuenta eran Ignacio Gómez Montenegro, Enrique Camerota, Rafael Insunza y Martha Gutiérrez.(2)

Desde su inicio, Alcázar Montenegro y Asociados, S.A. estuvo conformada por los departamentos que actualmente tiene, a excepción del de Producción.

A continuación tenemos los nombres de los clientes con los que trabajaba y la fecha en que iniciaron sus operaciones:

| | |
|---|------|
| Banco de Cédulas Hipotecarias, S.A. | 1972 |
| Cigarros La Tabacalera Mexicana, S.A. de C.V. | 1971 |
| Empacadora del Bajío, S.A. | 1973 |
| Industrias Rivera, S.A. | 1974 |
| Industria de telecomunicación | 1976 |

(1) Archivo de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad

(2) *Ibidem*

| | |
|--------------------------------------|----------|
| Joyerías Cartier | 1977 |
| Joyerías Piaget Center, S.A. | 1977 |
| Laboratorios Terrier, S.A. | 1975 |
| Laboratorios y Agencias Unidas, S.A. | 1974 |
| Piaget de México, S.A. | 1977 |
| United States Trade Center | 1973 (3) |

Para 1981 Alcázar Montenegro y Asociados se incorpora con la cadena inglesa internacional de agencias de publicidad Saatchi & Saatchi Compton, de tal manera que en ese mismo año su razón social cambia a Montenegro Alcázar/Compton, S.A.

En el año 1984 sale de la sociedad el señor Gonzalo Alcázar, quedando como presidente el señor Ignacio Gómez Montenegro. No obstante, es hasta 1986 cuando vuelve a cambiar su razón social y queda así: Montenegro Saatchi & Saatchi Compton, S.A.

Finalmente, en 1990 la cadena internacional Saatchi & Saatchi deja de ser Compton, y como consecuencia el nombre actual de la agencia en cuestión es Montenegro Saatchi & Saatchi, S.A.(4)

En seguida se encuentra una lista de algunos medios de comunicación con los que trabaja la agencia y su fecha de inicio.

Diarios del Distrito Federal:

| | |
|--------------|------|
| Excélsior | 1972 |
| Novedades | 1972 |
| Esto | 1972 |
| La Prensa | 1972 |
| El Universal | 1972 |
| El Heraldo | 1972 |

Periódicos del interior:

| | |
|----------------------------------|------|
| Cadena García Balseca | 1972 |
| Asoc. de Editores de los Estados | 1972 |
| Lemus Representaciones | 1972 |

(3) *Ibid*

(4) *Ib*

Estaciones de radio del Distrito Federal:

| | |
|---------------------------------|------|
| Núcleo Radio Mil | 1972 |
| Organización Radio Centro, S.A. | 1972 |
| Grupo Acir | 1972 |
| Radio Fórmula | 1972 |

Estaciones de radio del interior:

| | |
|---------------------------------------|------|
| RPM | 1972 |
| RCN | 1972 |
| RASA | 1972 |
| RUMSA | 1972 |
| Agentes de Radio y Televisión | 1972 |
| Corporación Mexicana de Radiodifusión | 1972 |
| Central de Emisoras de Provincia | 1972 |
| OIR | 1972 |
| Promedios | 1972 |
| Somer | 1972 |

Televisoras del Distrito Federal y provincia:

| | |
|--------------------------|----------|
| Televisa | 1972 |
| Telesistema Mexicano | 1971 |
| Televisión Tapatá | 1973 |
| Televisores de provincia | 1974 (5) |

Hemos de decir que algunos de estos medios han desaparecido o han cambiado de razón social, sin embargo aún se trabaja con la mayoría de ellos y con otros más.

(5) Ib

B. ORGANIZACION DE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI

La organización y por supuesto la forma de trabajo de toda agencia de publicidad, se da en función de su tamaño, el cual, es definido por la facturación registrada anualmente y asimismo por el número de clientes a los que preste sus servicios dicha agencia, mas nunca por el número de empleados que esta tenga o por el tamaño de sus instalaciones.

La facturación anual, es decir, el monto total de dinero que recibe la agencia por sus servicios es lo que determina su tamaño. De esta manera, es lógico que durante un tiempo la agencia X sea considerada la más grande y en otro lo sea Y.

El anterior es el criterio aplicado para agencias grandes y pequeñas, pero hablemos de la organización de ambas. Las formas de organización de una agencia publicitaria más usuales son tres, cada una de ellas se asume dependiendo del tamaño de la agencia.(6)

Existe, por una parte, la organización con sistema departamental. El sistema departamental consiste en reunir personal con habilidades similares o conexas en un conjunto, al que suele llamarse "departamento" y que desempeña tareas únicas y exclusivas dentro de la agencia. Este departamento debe contar con un director, quien tiene la obligación de ser experto en la materia para así poder asesorar a las personas que están bajo su responsabilidad; reportar a la dirección de la empresa las etapas de trabajo conforme éstas se conquisten y comentarlo con directores de otros departamentos; también debe comunicar a los mismos los reales y posibles obstáculos ante los que se enfrenta.

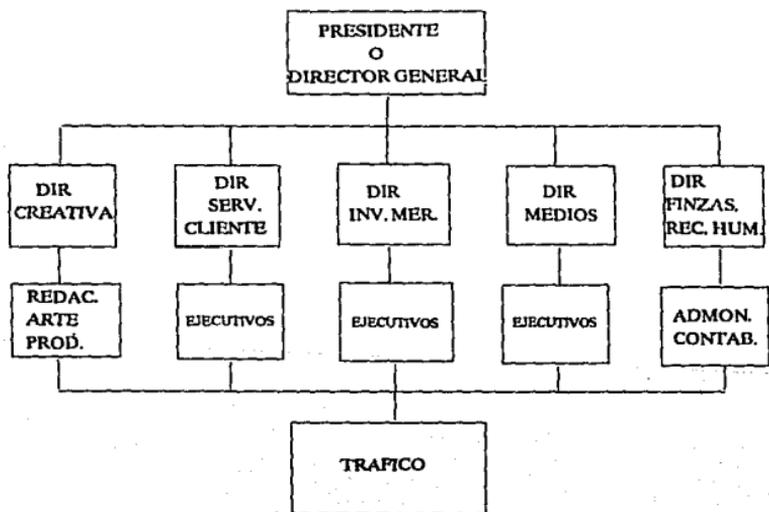
Por ejemplo, el Departamento de Arte aglutina a personas que tienen la habilidad de visualizar y ejecutar la combinación de colores e imágenes en equilibrio con lo que se

(6) Entrevista Director General de AMAP, Lic. Sergio López, enero de 1991

pretende anunciar. Al frente de este departamento se encuentra el Director de Arte, quien debe ser una persona con amplia experiencia en el tema, para poder supervisar simultáneamente más de dos trabajos. También es tarea del director hacer sugerencias a los bocetistas para elevar la calidad de su trabajo, así como comunicar y comentar con los directores de otros departamentos, y al mismo Director General, las etapas en las que se encuentran las ejecuciones encomendadas.

La organización por sistema departamental conjunta así a la gente indicada para las diversas tareas. Este sistema es utilizado en agencias publicitarias en donde la carga de trabajo y la cantidad de anunciantes no exige un fraccionamiento más pequeño o específico.

De esta manera, la agencia publicitaria que trabaja con sistema departamental registrará a su interior sólo un grupo de personas de cada área o especialidad, es decir, un departamento de cada uno. A continuación tenemos un esquema que muestra en términos generales la organización de que hablamos y que intenta clarificar cualquier duda al respecto.

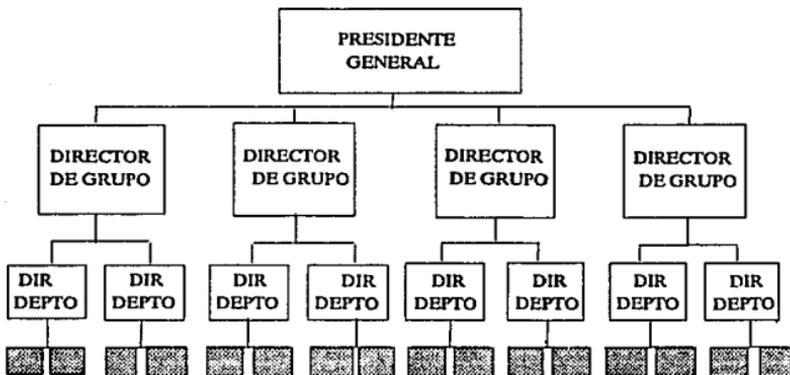


Otra forma de organización interna es el sistema por grupos. Este sistema es utilizado por agencias cuyo tamaño, o mejor dicho, el número de anunciantes es muy amplio. Esta situación exige que en una sola agencia exista más de un departamento de cada especialidad para atender sólo a una parte de todos los anunciantes de la agencia.

Esto es. Dentro de esa gran agencia se forman "grupos", una especie de agencias pequeñas. Un grupo tiene un Departamento de Arte, Creativo, Tráfico, Cuentas, Contabilidad, etc. para atender sólo a un número específico de anunciantes, sin involucrarse por ninguna circunstancia con los anunciantes de otro grupo, que también pertenecen a la misma agencia. Cada grupo debe tener un Director que reporte las labores al Presidente de la gran agencia.

Este tipo de organización permite ofrecer al anunciante un servicio más cercano y ordenado, así como una dedicación especial.(7)

El esquema correspondiente a este sistema de organización es exactamente igual al anterior, sólo que el Director de Grupo se encuentra bajo la dirección del Presidente General.



(7) Entrevista Directora de Medios, Angelina Rojas, febrero de 1990

Existe una forma de organización muy similar a la de grupo que es la "descentralizada". Consiste en establecer pequeñas corporaciones independientes que atienden a un sólo cliente, en algunos casos, incluso, la gente que conforma esa corporación labora en el mismo lugar que su cliente.

Esta forma de organización es principalmente para aquellos anunciantes que no les agrada vincularse con agencias grandes y es quizá la mejor forma para que el anunciante y la agencia se involucren con más profundidad.

Otra de las formas más comunes de organización es la que asumen las agencias cuyo número de anunciantes es reducido. En estos casos no existen departamentos con funciones específicas debido a que el personal es escaso.

En una agencia con este sistema de trabajo pueden combinarse, por ejemplo, las funciones del Departamento de Tráfico y las de Contabilidad o, la habilidades para atender al cliente con la creatividad y la redacción; seguramente habrá diseñadores gráficos que se desempeñen también como productores. Las tareas de una persona empleada en estas agencias pueden ser tan variadas como sea posible.(8)

Lo anterior no quiere decir que no exista en tales lugares niveles de profesionalismo u organización, eso sólo indica que la agencia tiene pocos anunciantes y por ende no puede emplear a muchas personas.

Es importante señalar que el sistema departamental es el que se utiliza con más frecuencia, no obstante las otras dos formas existen y las hemos mencionado a manera de referencia.

Como se ha visto, hemos abundado en el primer caso: el sistema departamental, ya que es el sistema bajo el cual se rige Montenegro Saatchi & Saatchi, nuestro objeto de estudio.

(8) Entrevista Asistente de Tráfico de la agencia Comunideas, Laura García, agosto de 1990 (Esta agencia trabaja bajo el sistema citado)

C. DEPARTAMENTO DE CUENTAS E INVESTIGACION DE MERCADO

Ahora es tiempo de iniciar la descripción de los departamentos que integran la agencia en cuestión. Empezaremos con el Departamento de Atención al Cliente, o de Cuentas, comúnmente llamado, por ser este en donde se inicia el proceso de trabajo dentro de la agencia, ya que son sus integrantes el medio de comunicación entre el cliente y la agencia.

Antes de continuar, creemos pertinente y necesario explicar que en Montenegro Saatchi & Saatchi el Departamento de Investigación de Mercado está totalmente integrado al de Cuentas, sin embargo proporciona servicios similares a los de una agencia grande, sólo que a menor escala y con apoyo directo de los Ejecutivos de Cuenta. Es por esta completa integración al Departamento de Cuentas que se ha incluido a ambos en el mismo inciso.

Por otra parte, debemos advertir que cada apartado iniciará con la cita y descripción de todos los integrantes del departamento, luego se enumerarán las tareas que cada uno desempeña, y finalmente aparecerá una explicación sobre el proceso de trabajo que sigue dicho departamento por sí solo y en combinación con otros.

El Departamento de Cuentas está integrado por:

- Directores de Cuenta
- Supervisores de Cuenta
- Ejecutivos de Cuenta
- Secretarias

El Director de Cuenta es la persona que representa la agencia ante el anunciante o "cliente" (como le llamaremos a partir de ahora por así corresponder al argot publicitario) y frente a la agencia representa al cliente. Es entonces, la persona responsable de presentar a tiempo y en buena forma todos los trabajos requeridos; así como de

administrar todas las funciones que repercutan en mantener relaciones armoniosas entre el cliente y la agencia.

Un director puede estar al frente de varias cuentas (9) al mismo tiempo, pues en algunos casos tiene la ayuda de un supervisor y uno o más ejecutivos, según sea el caso.

Las tareas específicas más delicadas a realizar por el Director de Cuenta son las referentes a la definición del producto que se desea anunciar y la colaboración con el Director Creativo en la elaboración de la Estrategia Creativa, a la que otorgaremos espacio dentro del departamento que corresponde, debido a su vital importancia en la creación de los mensajes publicitarios.

Aparte de la labor de enlace, el Director de Cuenta y los Ejecutivos gestan el principio del proceso de trabajo dentro de la agencia a partir de las órdenes de trabajo (ODT) (10), que basadas en las necesidades publicitarias de los clientes estos emiten a otros departamentos; debe coordinar también los trabajos de los diferentes departamentos de la agencia, a fin de responder en forma eficiente a las metas publicitarias de sus clientes. Al estar terminados los mismos, el director tiene que revisarlos meticulosamente para cotejar con los lineamientos señalados en la estrategia y corroborar que sea la pieza que él mismo y el cliente solicitaron.(11)

También corresponde al Director de Cuenta preparar las presentaciones al cliente. Las presentaciones son las reuniones en donde la agencia "presenta" o sugiere lanzar una o varias campañas (previa solicitud del cliente), con determinadas características; es en estas juntas en donde cliente y agencia definen las particularidades finales de las campañas de acuerdo al gusto y necesidades de la cuenta y del cliente mismo. Luego, para efectos de control el Departamento de Cuentas elabora un Reporte de Conferencia en el que se anota con precisión los asuntos tratados, así como los acuerdos mutuos y los compromisos para futuras ejecuciones. En dicho documento aparecen los nombres de los asistentes a la junta por ambas partes, para darle formalidad a lo acordado.(12)

Como ya se dijo en líneas anteriores el director está siempre en estrecha relación con la Estrategia Creativa; de esta manera le concierne analizar las estrategias asumidas en la publicidad de productos que compiten con las cuentas a su cargo. Esto es. La revisión

(9) Palabra utilizada para referirse a la compañía que representa el anunciante. Ejemplo: Stouffer Presidente, Danone o Samsung, *Diccionario de la Publicidad*, p. 159

(10) Documento interno mediante el cual se requiere a cualquier departamento la elaboración de un trabajo, *Diccionario de la Publicidad*, p. 371

(11) Entrevista Director de Cuenta, Lic. Rodrigo Méndez, febrero de 1990

(12) Account & Saatchi Londres, Inglaterra, sin fecha

dé anuncios en revista, periódico, radio y televisión para establecer el público al que se dirige; la promesa básica, es decir, lo que el producto promete hacer por el o en el consumidor; se establece también el razonamiento, el que tiene que ver con las razones dadas para prometer algo y el foco de venta, o sea el beneficio final.

Este tipo de análisis se hace para comparar lo que ofrece la competencia respecto del producto publicitado por la agencia. Normalmente se trata de superarlo.

Hacer "store check" (13) es otra actividad que suele dirigir el Director de Cuenta y que tiene amplia relación con lo anterior, ya que consiste en visitar un grupo muestra de centros de consumo para hacer un reconocimiento de la distribución del producto analizado; también se efectúa una revisión de la publicidad existente dentro de la tienda. Todo esto con el objetivo de determinar el papel de dicho producto en el mercado.

Finalmente el Director de Cuenta debe asistir a todo tipo de grabaciones y filmaciones en conjunto con el cliente, para supervisar que todos los detalles estén acordes a la estrategia y por supuesto para autorizar cualquier cambio de última hora.

Toca ahora definir la labor del Supervisor de Cuenta. De hecho, su papel y tareas son las mismas que las del Director de Cuenta, pero a nivel asesoramiento en el caso de la elaboración de estrategia y en la toma de decisiones.

El Supervisor de Cuenta tiene a su cargo la supervisión constante y directa de uno o más Ejecutivos, la labor de enlace con el cliente, elaboración de reportes de conferencia y colaboración con el director en la preparación de las mismas. También efectúa revisión de mercado, asiste a grabaciones y filmaciones; realiza evaluación periódica de la publicidad hecha a su cliente y, una tarea muy importante, idear nuevas proposiciones publicitarias para las cuentas que supervisa. Esto es, sugerir cambios en los anuncios vigentes, nuevas campañas de radio, prensa o revista, según las necesidades de la cuenta.

Por otra parte tenemos al Ejecutivo de Cuenta. El papel del Ejecutivo de Cuenta es asistir al director y al supervisor, está presente en la gran mayoría de las juntas, y es precisamente él quien en las juntas toma nota de todo lo acordado. Suele hacer también reporte de conferencia.

El Ejecutivo de Cuenta muchas veces se ocupa de llevar personalmente al cliente el trabajo, además asiste a las grabaciones y filmaciones pero no tiene poder de decisión sobre las mismas. Es sobre todo, el encargado de elaborar las órdenes de trabajo generadas en juntas, y de comentar con los redactores y diseñadores las inclinaciones y preferencias de sus clientes.

(13) Inventario de las existencias de un producto en tiendas, *Glosario de Términos*, p. 23

Asimismo el Ejecutivo de Cuenta está a cargo de la concertación de citas y juntas con los clientes.

Las tareas de los integrantes del Departamento de Cuentas frecuentemente se encuentran combinadas, en el sentido de que los integrantes participan casi en las mismas actividades. No es extraño, pues son ellos el canal de comunicación entre la agencia y el anunciante.(14)

Ahora corresponde revisar la composición del Departamento de Investigación de Mercado.

Las grandes agencias de publicidad cuentan con un grupo de especialistas que refuerzan y complementan las actividades del Departamento de Cuentas y del mismo cliente. En este sentido el reporte confiable es de vital importancia para el éxito del programa publicitario.

El Departamento de Investigación de Mercado de Montenegro Saatchi & Saatchi está formado por dos personas: el Vicepresidente de Mercadotecnia, quien reporta al Director General y el Ejecutivo de Cuenta, quien a su vez reporta al Vicepresidente.

Para empezar a enumerar las tareas de dichos elementos, habremos de decir que el Vicepresidente se dedica a la coordinación y supervisión de proyectos de investigación mercadológica de los clientes, al análisis de información de estudios contratados directamente por el cliente; desarrollo de nuevos proyectos mercadológicos y promocionales y apoyo mercadológico en presentaciones para nuevos clientes. Proporciona información específica, necesaria en el desarrollo de estrategias, recomendaciones, etc., elaboración de cartera de servicios y la creación de un banco de información de los mercados en los que se desempeñan sus clientes.

Por su parte el Ejecutivo participa muchas veces de manera indirecta en todas las tareas anteriores, además ejecuta las labores de investigación, como son análisis de información, recolección de datos mercadológicos, elaboración de hipótesis, tabulación, cuestionarios, etc. Es importante aclarar que, como en el Departamento de Cuentas, las tareas se combinan debido al estrecho contacto con el cliente.

Luego, el sistema de trabajo del área de Investigación de Mercado es la siguiente:

La primera etapa está constituida por una primera junta con el cliente para definir el área donde se ubica el problema, o simplemente el área que se desea investigar.

El Departamento de Investigación analiza la información proporcionada por el cliente y desarrolla hipótesis y planteamiento de objetivos. Luego, por cuenta propia del

(14) Observación personal, febrero-marzo de 1990

departamento se recolecta información adicional para elaborar el análisis final de la misma y un proyecto de investigación de mercado.

En la segunda etapa de trabajo se busca la aprobación del proyecto de investigación de mercado por parte del cliente; de ser así el Departamento de Investigación rápidamente establece contacto con proveedores para presentar presupuestos en la junta sucesiva con el cliente.

Una vez aprobado el presupuesto por el cliente, los Ejecutivos (Vicepresidente y Ejecutivo) se quedan a cargo de la coordinación y supervisión de la investigación, hasta su término. Es en esta etapa en donde, con base en la investigación, se determinan las causas que ocasionan los problemas detectados por la agencia o por el cliente, que pueden ir desde el desplazamiento, posicionamiento, precios, calidad, zonas de distribución, etc.

Una tercera y última etapa de investigación es la que va directamente al trabajo de campo, a las personas quienes en gran medida determinan la solución al problema original, pues son ellos quienes aprueban o desaprueban el producto. Así, los resultados arrojados por el trabajo de campo son los que dan la pauta final para la toma de decisiones de parte del cliente y de la agencia.(15)

Proceso de trabajo del Departamento de Cuentas e Investigación de Mercado

Antes se dijo que el Departamento de Cuentas es el que inicia el proceso de producción dentro de la agencia, ya que los Ejecutivos de Cuenta están en constante contacto con el cliente, y como se sabe la agencia trabaja para estos.

El punto de partida para cualquier acuerdo son las juntas de Ejecutivos con clientes. En ellas se definen los propósitos publicitarios de los anunciantes; las posibilidades económicas, es decir, lo que están dispuestos a gastar en publicidad; se ubica el lugar del producto, sus necesidades, ventajas y desventajas; se determinan los proyectos de investigación; la elaboración e iniciación de campañas y todo lo que que el cliente considere necesario.

En el caso de tratarse de un producto nuevo se estudia concienzudamente el mercado que poseen los productos de la competencia y la publicidad que estos utilizan,

(15) Organigrama del Departamento de Investigación de Mercado, sin fecha

para tratar de superarla.

La labor de los integrantes del Departamento de Cuentas es precisamente interpretar las necesidades de sus clientes, y llevar las respuestas con trabajos concretos elaborados por los diversos departamentos que componen la totalidad de la agencia.

Después de la interpretación y asesoramiento, los Ejecutivos de Cuenta elaboran y emiten órdenes de trabajo, mejor conocidas como ODT en las que se detalla con detenimiento las características del trabajo solicitado, el nombre del cliente que lo solicitó y algunas veces el máximo lapso en que debe estar terminado. A la orden de trabajo se adjunta todo el material que el Ejecutivo posee y que puede servir para la agilización de su ejecución. Dichas ODT deben ser enviadas exclusivamente al Departamento de Tráfico, del que hablaremos ampliamente en su oportunidad, para que éste a su vez las canalice al departamento que corresponde efectuar el trabajo. De este proceso debe estar pendiente el Ejecutivo para que al llegar la ODT a su destino comente las inclinaciones del cliente.

Normalmente las primeras ODT son enviadas al Departamento de Investigación de Mercado, debido a que antes de cualquier ejecución publicitaria, lo ideal es conocer el campo en donde el producto se moverá. Esta es justamente una de las razones por las que ambos departamentos han sido integrados en el mismo apartado. Otra razón es que en Montenegro Saatchi & Saatchi el Departamento de Mercadotecnia está en términos humanos y materiales integrado al de Cuentas, además de estar formado por sólo dos Ejecutivos.

Para efectuar cualquier trabajo es necesario que el anunciante haya aprobado previamente, un presupuesto que ampare todos los gastos que el mismo ocasione. Por esta razón el Ejecutivo pone especial empeño en que los presupuestos sean aprobados con la mayor celeridad.

Cuando cualquiera de los trabajos solicitados por los Ejecutivos ha sido terminado, éste llega a sus manos por conducto del Departamento de Tráfico. Por su parte el Ejecutivo se cerciora si efectivamente el trabajo está en estrategia; de no existir algún problema, pasa del Ejecutivo al cliente, quien también lo revisa antes de aprobarlo. Desde luego los trabajos pueden ser regresados a corrección o cambio tantas veces como el cliente lo desee, aunque es responsabilidad ejecutiva saberlo vender en las condiciones originales.

En el caso de tratarse de un trabajo mercadológico, la ODT llega al Departamento de Investigación de Mercado a través de Tráfico y se procede a su ejecución. En este punto debemos decir que el trabajo de mercadotecnia puede llevarse semanas o

meses, debido a que pasa por varias etapas de investigación. El trabajo de campo implica una complejidad mayor, no sólo por su aplicación sino también por su análisis.

Todo Ejecutivo de Cuenta maneja conocimientos de mercadotecnia; es ésta una de las muchas causas por las que los Ejecutivos se involucran profundamente con el Departamento de Mercadotecnia en la elaboración de cualquier investigación, y llegan a formar parte del equipo en la labor de campo.(16)

Los resultados de esta investigación bien pueden ser analizados y explicados por los Ejecutivos en Mercadotecnia o en Cuentas, pues ya se dijo que tienen, o deben tener, tales conocimientos. No obstante, cuando se hace presentación de resultados ante el cliente asisten ambos representantes, para efecto de deslindar toda clase de dudas por parte del anunciante. De la misma manera actúan otros departamentos, como Medios, Arte, Producción o Creativo. Cada cual presenta su trabajo con apoyo de Ejecutivo. Ha de anotarse aquí que después de cada presentación el Ejecutivo elabora un reporte, con copias para el cliente y para la dirección de la empresa. Con ello se pretende tener bajo control y por escrito todo acuerdo o compromiso de trabajo.

Cuando una inserción en revista, periódico, radio o televisión queda aprobada por el cliente, el departamento que la elaboró no tiene ya relación con la misma, a menos que la etapa de la campaña necesite cambios o el cliente lo solicite. Sin embargo, quienes continúan a cargo de su publicación o transmisión son los Ejecutivos, ya que es también su trabajo elaborar reporte de actividad en los medios de comunicación. Con base en esos reportes Mercadotecnia, Medios y Ejecutivo, en especial, pueden vislumbrar si existe o no la necesidad de hacer más constantes o separadas las inserciones o transmisiones.

Recordemos que son estos últimos quienes también deben elaborar presupuestos y sugerencias aunque el cliente no lo solicite. Esto tiene como objetivo eficientizar la publicidad y mantener el producto vigente, y claro está, adoptar una actitud activa por parte de la agencia.

Una más de las actividades del Departamento Ejecutivo es la asistencia a grabaciones y filmaciones conjuntamente con el cliente. De existir alguna inconformidad por parte del anunciante en la producción del trabajo se resuelve de inmediato, ya que en estos casos cualquier cambio posterior o error puede costar grandes cantidades de dinero e incluso problemas de prestigio para la agencia.

Bien, estos párrafos tuvieron la intención de presentar el panorama laboral del Departamento de Cuentas y de Investigación de Mercado, de los que aparentemente queda nada en un texto o comercial, pero que en términos de trabajo hay demasiado.

(16) Entrevista Ejecutivo de Cuenta, Humberto Guzmán, marzo de 1990

D. DEPARTAMENTO DE TRAFICO

Con anterioridad hemos mencionado que existen varios tipos de organización interna para las agencias. En términos generales esos tipos de organización se dividen en dos. El primero, asumido por las agencias que manejan un número reducido de cuentas, y por ello mismo cuentan con poco personal. Estas agencias suelen no tener un departamento para cada función, sino que se combinan las actividades de uno y otro, haciendo que las personas desempeñen una variedad de tareas.

Es muy factible que en el tipo de organización anterior no exista un Departamento de Tráfico que supervise todo el proceso de producción, sino que lo hagan los propios Ejecutivos o quizá el mismo director.

El segundo tipo de organización de que hablamos, incluye a todas aquellas agencias que por su tamaño y carga de trabajo, requieren de un grupo específico de personas que se dediquen a la tarea de supervisar y de apresurar, si es necesario, las etapas de producción de los trabajos. A esta lista se suman las agencias con organización departamental, de grupos y descentralizadas.

Cuando una agencia crece y su nómina de clientes se expande, los detalles de creación y colocación de anuncios se tornan más complejos, dentro de cada departamento. No obstante, como existe un director o supervisor y cierta homogeneidad dentro de cada departamento es posible conseguir un ordenamiento con relativa facilidad debido al número de personas. Pero, establecer un equilibrio de trabajo entre departamentos es una tarea que ya no está en las manos de los mismos individuos. He aquí donde se hace necesaria una instancia que se encargue de coordinar y supervisar simultáneamente el trabajo de todos los departamentos de una agencia.

El Departamento de Tráfico es justamente el órgano que se encarga de desarrollar y mantener el equilibrio interdepartamental de una agencia; es el director general, no en el sentido de cargos administrativos, pero sí en el ámbito de trabajo. El Departamento

de Tráfico es como el director de una orquesta, da la señal de inicio, las pausas, las notas rápidas y el final. Todo lo dirige Tráfico sin ser el presidente general.

En otras palabras, las decisiones de trabajo tomadas en cualquier departamento y por cualquier persona, incluso los clientes, son reportadas a Tráfico; ya sea mediante ODT o por memorandum para efecto de calendarizar el desarrollo y entrega de los trabajos. De esta manera, Tráfico es el canal de comunicación laboral de todos los departamentos de la agencia.

Así el Departamento de Tráfico coordina y programa cada uno de los trabajos que solicitan los clientes, desde el principio hasta su total terminación; controla las ODT y todos los gastos que las mismas ocasionan, tanto en material como en fotografía, grabación, filmación, etc., elabora los presupuestos y la solicitud de los mismos al Departamento de Producción, así como los presupuestos de trabajos mandados hacer, por su conducto, fuera de la agencia.

El Departamento de Tráfico no sólo recibe órdenes de trabajo para ser ejecutadas por el resto de los departamentos; también existen ODT que van dirigidas a Tráfico y que deben ser realizadas por el personal de este departamento. Tales órdenes normalmente se refieren al contacto y supervisión de proveedores que elaboran trabajos mecánicos, como copias, ampliaciones, reducciones, reducciones de color, impresiones, carteles y todo lo relacionado con la entrega final de los trabajos.

En la agencia Montenegro Saatchi & Saatchi el Departamento de Tráfico está compuesto por tres personas. Ellas son: el Director, su Asistente y una secretaria.

Como en cualquier otro departamento, el Director es quien responde ante toda situación o problema relacionado con el departamento. Así, el Director tiene a su cargo la primera revisión de ODT para seleccionar las que se quedan en Tráfico y las que deben ser canalizadas a otros departamentos; el Director de Tráfico se coordina periódicamente con la dirección de otros departamentos, ello puede ser para definir detalles de trabajo, fechas de entrega de los mismos, evaluación o simple organización; también elabora presupuestos, aproximados y finales, y elige los proveedores a quien supervisa constantemente. En la elaboración de impresiones, copias, fotografías, selecciones de color, etc., el Director tiene amplia capacidad para revisarlos, autorizarlos o rechazarlos si ese fuera el caso, pues justamente su obligación es entregarlos en el mejor estado.

El Asistente de Tráfico es una persona que participa también en materiales de impresión, pero es sobre todo el contacto entre Tráfico y Contabilidad para el control de presupuestos autorizados. El Asistente es además el encargado de llevar el control y archivo de ODT, así como de entregarlas a otros departamentos; es también quien lleva el archivo general de bocetos y originales, y quien en ocasiones lleva o recoge los trabajos

hechos fuera de la agencia. En muchos casos el asistente sustituye o representa al director, pero no tiene poder de decisión.

Otro importante elemento humano del departamento en cuestión es la Secretaria, cuyas tareas no sólo se limitan a mecanografiar sino que es responsable de contactar proveedores, de revisar y distribuir ODT, así como de la elaboración de un reporte semanal de trabajos y fechas de entrega, que llega a las manos de directores de departamento y al presidente de la agencia. Dentro de la agencia publicitaria Montenegro Saatchi & Saatchi la secretaria de Tráfico es la única persona que mecanografía los presupuestos, y lleva así el control de los mismos.(17)

Director, asistente y secretaria atienden indistintamente a todas las personas ajenas a la agencia relacionadas con la elaboración de trabajos mandados hacer por el departamento; todos ellos tienen además conocimiento y control de las facturas que los proveedores envían a la agencia.

Proceso de trabajo del Departamento de Tráfico

Se mencionó con anterioridad que el Departamento de Tráfico es director de otros departamentos, esto es en el sentido de que coordina el "tráfico" de órdenes de trabajo (ODT) y por consiguiente los costos y las etapas de elaboración de los trabajos mismos y, finalmente, el tiempo de su entrega.

El sistema de trabajo para la coordinación y programación de piezas publicitarias inicia con la ODT. Por medio de la ODT, los Ejecutivos solicitan textos y bocetos, ya sea de anuncios de prensa, revista, folletos, gacetillas, carteleras, campañas publicitarias, etc. Por su parte, Tráfico se coordina con la Dirección Creativa, revisan el volumen de trabajo existente y elaboran una programación diaria para la entrega de trabajos por parte del Departamento de Arte y de los redactores, esto es para que no se de una sobrecarga de trabajo, o mejor dicho, para distribuir el tiempo a cada ejecución. Con base en esto, Tráfico da a los Ejecutivos una fecha de entrega, aunque muchas veces son ellos quienes dan la fecha de acuerdo con lo prometido al cliente.

(17) Entrevista Directora de Tráfico, Diana Rivera, abril de 1990

Desde luego, Tráfico revisa diariamente cuáles son los trabajos a desarrollar y recaba toda la información necesaria para cumplir con la fecha acordada. Cuando los textos y bocetos han sido terminados, son entregados a los Ejecutivos para la autorización de los clientes; no es raro que esta etapa se alargue, ya que los clientes suelen pedir cambios, tanto en textos como en bocetos, y una vez que han sido aprobados, estos regresan al Departamento de Tráfico acompañados de una ODT, en la que se solicita una ejecución mecánica. (18)

Ahora veamos las etapas que sigue una ODT y los respectivos gastos que origina.

Ya se dijo antes que las ODT se utilizan para solicitar a otros departamentos los trabajos que el cliente desea. Cada trabajo elaborado por cualquier departamento de la agencia origina un gasto, por esta razón el Departamento de Tráfico abre un expediente para cada cuenta, a la que asigna un número único, y gracias a este los gastos son controlados de manera exacta.

Por su parte, el Departamento de Contabilidad lleva un control de pago de facturas bajo el mismo número asignado por el Departamento de Tráfico, de manera tal que reúne todas las facturas por pagar y las envía a este último para que indique para que indique cuáles deben ser pagadas. Sólo se pagan aquellas que estén respaldadas por presupuestos autorizados por el cliente.

En caso de ubicar algún presupuesto no autorizado, las facturas correspondientes al mismo se retienen en el Departamento de Tráfico y se espera hasta que el cliente lo autorice. Hecho esto, las facturas son regresadas al Departamento de Contabilidad para su pago.

Por otra parte, en la elaboración de presupuestos, ha de decirse que existe un promedio base para el costo de bocetos y montaje de los originales elaborado por el Director de Tráfico; de ahí que dicho costo varíe notablemente entre una agencia y otra. Presupuestos que requieren de otros conceptos, como copias, ampliaciones, reducciones, etc., son elaborados con base en los costos de los proveedores.

Los presupuestos del Departamento de Producción son exclusivamente mecanografiados por Tráfico, ya que se encarga de vigilar que sean entregados oportunamente al cliente. Las instrucciones para su elaboración muchas veces son dadas directamente por el Ejecutivo, aunque nunca desprovistas de la supervisión del Director de Tráfico. (19)

En cuanto a la elaboración de originales y selecciones de color, el Departamento de Tráfico revisa si deben emplearse fotografías o ilustraciones, también revisa si el texto

(18) *Ibidem*

(19) *Ibid*

o boceto sufren alguna modificación. Tráfico contacta a proveedores de ilustraciones o fotógrafos en su caso, para que de acuerdo a instrucciones del cliente, de los Departamentos Creativo y de Cuentas, sean elaborados.

Cuando el trabajo es terminado el Departamento de Tráfico lo envía al de Arte y Creativo para su revisión y aprobación; una vez que regresa con resultados favorables es enviado a los Ejecutivos para la autorización del cliente. Finalmente se lleva al Departamento de Medios, desde donde se canaliza hacia los medios de comunicación.(20)

De manera que, este departamento cumple su función de tutor de cada trabajo, vigilándolo desde su creación hasta su salida de la agencia.

(20) Observación personal, enero-febrero de 1990

E. DEPARTAMENTO CREATIVO

El Departamento Creativo es uno de los más versátiles dentro de la agencia, pues aunque aparentemente su trabajo es sólo redactar, más adelante podremos ver que su participación es indispensable en más departamentos de los que suponemos.

En Montenegro Saatchi & Saatchi hablar del Departamento Creativo es hablar también del departamento de Arte, ya que ambos están material y humanamente unidos, aunque no es esta la razón por la que los dos departamentos se hayan incluido en un solo apartado. La razón de su conjunción es que la tarea de ambos es precisamente "crear", uno en palabras y otro en imágenes y colores.

Debemos aclarar que los Departamentos de Arte y Creativo son independientes en cuanto a responsabilidades; cada cual tiene su respectivo director y los dos reportan a la dirección general de la agencia, no obstante, el trabajo del Departamento de Arte está bajo la supervisión del Departamento Creativo.

El Departamento Creativo es el único encargado de conceptualizar y elaborar los mensajes que permitan a los clientes promover sus productos; a lo largo de esta tarea los Creativos(21) hacen uso de todos los recursos retóricos posibles, con el fin de dar el mensaje denotativo expresado en la Estrategia Creativa, importante documento que más adelante revisaremos con detenimiento.

El trabajo del Departamento Creativo es el resultado de la combinación inspiración-información, de la planeación previa y del trabajo por equipo. Esto quiere decir que antes de conceptualizar cualquier texto o campaña, los integrantes del departamento se reúnen para comentar las primeras ideas y así pulirlas o bien elegir la mejor. Todos los

(21) Término con el que se denomina indistintamente a los integrantes del Departamento Creativo

anuncios y comerciales nacen en el Departamento Creativo, pero finalmente son desarrollados por toda la agencia, es decir por todos sus departamentos.(22)

Los elementos humanos que componen el Departamento Creativo son:

- Director de Servicios Creativos y estratégicos
- Redactores o "copy writer"
- Secretaria

La función de un Director Creativo, como su nombre lo indica es la de dirigir y apoyar al personal de su departamento; para ello debe estar bien informado sobre las cuentas que maneja y desde luego debe conocer las preferencias publicitarias de los clientes.

El Director Creativo tiene el deber de asistir a juntas con los clientes, para efecto de presentar trabajos o para informar sobre los avances de los mismos. Cuando alguna de las partes es nueva -la cuenta, el representante o el mismo Director Creativo- se hacen juntas de familiarización para ambas partes. Además este director también asiste a juntas con clientes potenciales.

Por otro lado, el Director Creativo dirige y supervisa la redacción y la ejecución artística en las etapas necesarias para convertir los conceptos creativos, es decir las ideas, en textos, bocetos y story boards (23).

En cuanto a funciones administrativas el Director Creativo tiene la capacidad de autorizar gastos, permisos y free lance (24); así como recomendación de proveedores. También es tarea del mismo elaborar las Estrategias Creativas, con la colaboración de los Ejecutivos; asistir a filmaciones y aprobar anuncios terminados impresos y audiovisuales.(25)

Por su parte el copy o redactor tiene el deber de asistir a juntas con los clientes, en especial con aquellos que representan las cuentas para las que este trabaja. Al igual que el director, el redactor conceptualiza campañas y mensajes, pero siempre bajo su supervisión, aunque su tarea fundamental es la redacción y desarrollo de textos para prensa, revista, folletos, material P.O.P. (punto de venta) y guiones o story boards.

(22) Entrevista Creativa Asociada (puesto que antecede al Director Creativo), Silvia Martín del Campo, septiembre de 1990

(23) El boceto es el dibujo preliminar de la presentación final de un anuncio impreso. Respecto a comerciales de televisión, su equivalente es el guión o *story board*

(24) Trabajo artístico elaborado por personal ajeno a la agencia

(25) Observación personal, mayo-octubre de 1990

También suele asistir a grabaciones de radio y filmaciones (26).

De hecho un copy tiene la función de apoyar a la Dirección Creativa en todas sus actividades, de ahí que sus tareas sean muy similares.

Como en todos los departamentos de la agencia, el Departamento Creativo cuenta con una secretaria, quien se encarga de la transcripción mecanográfica de estrategias, textos, guiones y evaluaciones, además de efectuar todas las labores secretariales como atención de llamadas telefónicas, control de archivos, concertación de citas, etc.

Para terminar de enumerar las tareas del Departamento Creativo, revisemos la Estrategia Creativa, que como ya se mencionó, es parte esencial en la elaboración de cualquier publicidad.

La Estrategia Creativa o "copy strategy" como suele ser llamada, es un documento interno elaborado por agencia y anunciante, en el cual se establecen en términos concretos una serie de directrices que deben guiar permanentemente la creación, producción y evaluación, ya sea de mensajes aislados o de campañas completas. En este documento también queda plasmado hacia quién se dirige el mensaje publicitario, con qué objetivos y qué ha de decirse de ese público; como tal, la Estrategia Creativa constituye un valioso testimonio donde queda consignada la intencionalidad del discurso publicitario. (27)

Al señalar que la Estrategia Creativa es elaborada por agencia y anunciante es indispensable aclarar que la agencia la elabora y el cliente la comenta, sugiere cambios o adiciones y finalmente la aprueba. Aunque por su nombre la Estrategia Creativa pareciera ser elaborada únicamente por el Departamento Creativo, el área ejecutiva asume una responsabilidad directa en la creación de este documento.

Antes se dijo que la Estrategia Creativa guía permanentemente la creación, esto quiere decir que ese documento indica lo que debe decirse del producto, a quién se debe dirigir y con qué propósito. Esto debe respetarse siempre, para así conservar la misma imagen del producto a través del tiempo. Lo que la Estrategia Creativa no dicta es la manera de hacer los mensajes, o sea que el Creativo tiene la libertad para indicar, en cada ejecución, nuevas formas de decir un mensaje.

Esto quiere decir que la Estrategia Creativa hace las veces de patrón de producción y evaluación interna de mensajes y campañas completas, ya que una vez terminado el mensaje, los Ejecutivos contrapuntean lo dicho en el mismo contra las líneas establecidas en la Estrategia, para poder dar su voto aprobatorio. Por su parte, el cliente lleva a

(26) *Ibidem*

(27) Torres M. Ponencia *Diseño y Creación*, Universidad Iberoamericana, enero de 1988

cabo la misma operación para aprobarlo o rechazarlo.

Es indispensable conocer el cuerpo de la Estrategia, debido a la gran importancia que reviste en la elaboración de los mensajes. Enseguida se indican los elementos que la componen acompañados de una breve explicación:

- Hechos clave
- Problemas que la publicidad debe ayudar a resolver
- Objetivos de comunicación
- Público objetivo
- Promesa básica
- Razonamiento
- Foco de venta
- Carácter de la marca
- Requisitos ejecucionales

- Hechos clave. Establecen las situaciones explícitas o implícitas que caracterizan el momento presente del producto y que pueden tener consecuencias positivas o negativas en su futuro. Estos pueden ser innovaciones en el producto, cambios en el mercado del mismo, y otros.

- Problemas que la publicidad debe ayudar a resolver. Precisamente de los hechos clave se deriva el problema a resolver. Por ejemplo, si el producto tiene innovaciones, es eso lo que la publicidad debe destacar. Es decir, la publicidad esclarece cualquier problema de comunicación existente entre el mensaje y el consumidor.

- Objetivos de comunicación. Esto tiene que ver expresamente con lo que se desea comunicar sobre el producto. Se trata de dejar bien claras las características o propiedades del producto anunciado.

- Público objetivo. La estrategia creativa indica el grupo específico de personas al que se dirigirán los mensajes. Aquí se anota edad, sexo, ocupación, nivel económico y estilo de vida. De manera tal que el mensaje retome todos estos datos y logre llegar al grupo objetivo, para así llamar su atención.

- **Promesa básica.** Es el beneficio clave al consumidor, es el factor de una gran necesidad del consumidor; constituye así la razón fundamental por la cual se exhorta al consumidor para que compre el producto.

- **Razonamiento.** El razonamiento es una serie de conceptos que permiten llegar a la demostración, a la justificación de la promesa. Los razonamientos más sólidos suelen estar basados en las propiedades del producto.

- **Foco de venta.** Este apartado de la estrategia sólo tiene como propósito destacar el aspecto más relevante de la promesa y el razonamiento. En otras palabras, lo que el consumidor recuerda después de ver un anuncio es justamente el foco de venta. Es el beneficio enunciado en una sola palabra.

- **Carácter de la marca.** Es la definición o descripción del producto con parámetros humanos: joven, divertido, amigable, infantil, etc. Se persigue imprimir tales características al anuncio o comercial, y obtener de este modo un equilibrio en todas las ejecuciones.

- **Requisitos ejecucionales.** Son elementos que dicta el cliente durante la producción. Por ejemplo. El uso de logo en toda la línea de productos. Los requisitos ejecucionales no ejercen influencia dentro de la creación.(28)

De este modo, la Estrategia Creativa explica por sí misma la necesidad de su existencia en la creación no sólo de mensajes publicitarios, sino de mensajes en general. Así, este documento constituye un importante ejercicio de reflexión, que todo emisor de mensajes debe realizar para tener una idea clara de qué quiere decir y para qué, sin correr el riesgo de que dichos mensajes, se conviertan en piezas inconexas o faltas de homogeneidad.

(28) Ver Estrategia Creativa elaborada por la agencia al final de este apartado, p. 53

Proceso de trabajo del Departamento Creativo

Como en la mayor parte de los departamentos de la agencia, el proceso de trabajo inicia con la ODT, recibida por el Director Creativo, quien distribuye las mismas al Departamento de Arte y a los redactores.

El sistema de trabajo asumido por el departamento es estrictamente inalterable, debido a la tarea que este departamento desempeña: la creación.

El proceso de creación y redacción empieza con la obtención de la información, lo que constituye el primero de una serie de pasos.

La información que el Director Creativo o el redactor deben obtener para la ejecución de mensajes, proviene directamente del Departamento de Investigación de Mercado por conducto de los Ejecutivos, y en algunas ocasiones de las manos del mismo cliente. Esta información puede corresponder al posicionamiento de los productos que hacen la competencia al lugar que ocupa el producto que maneja la agencia o a campañas hechas anteriormente. En otras palabras, el Departamento Creativo debe proveerse de la mayor cantidad posible de información sobre y acerca del producto que va a publicitar.

La obtención de la información mencionada debe ser en forma tanto oral como escrita, pues ello ofrece la ventaja de no caer en datos de dudosa veracidad o en suposiciones, por otra parte aumenta la posibilidad de comprensión del problema.(29)

En el caso de tratarse de un producto nuevo el primer paso es, después de obtener la información, elaborar la Estrategia Creativa, para la cual el Creativo que va a desarrollarla establece amplio intercambio de información con el Ejecutivo de Cuenta para definir, entre ambos, el enfoque que habrá de darse a dicho documento. Acto seguido es comentar los conceptos creativos para la primera campaña.(30)

En cambio, si la ODT requiere de un trabajo aislado o una campaña para un producto que ya posee Estrategia Creativa, el intercambio de información con el Ejecutivo se da a nivel evaluación de conceptos; esto es, una mera consulta de conceptos creativos.

(29) Observación personal, mayo-octubre de 1990

(30) Entrevista Creativa Asociada, Silvia Martín del Campo, junio de 1990

Una vez hecha la evaluación mencionada el paso a seguir en cualquiera de los dos casos, es el desarrollo ejecucional e informar al Departamento de Tráfico sobre la fecha de entrega.

El desarrollo del concepto publicitario o tema de campaña suele estar a cargo del Director Creativo, no obstante en ello participan los redactores y los integrantes del Departamento de Arte y Producción, con sus respectivas tareas.

Cuando los textos, bocetos y originales han sido terminados, la Dirección Creativa los presenta al Departamento Ejecutivo para su revisión y aprobación. Luego, ambos directores hacen presentación del trabajo al cliente, éste lo revisa y de no existir alguna objeción lo aprueba. En caso de que el cliente solicite cambios a textos o visuales, los Ejecutivos regresan las piezas al Departamento Creativo solicitando dichos cambios por medio de memorandum; los Creativos lo corrigen y nuevamente los envían al cliente para su aprobación.

La etapa final dentro del Departamento Creativo es justamente la aprobación de textos, visuales o guiones, según sea el caso, después de lo cual son entregados al Departamento de Tráfico para su ejecución mecánica, es decir, la elaboración de originales, filmaciones, fotograffas y todo lo que la campaña implique en cuanto a producción.(31)

DEPARTAMENTO DE ARTE

El Departamento de Arte queda inscrito dentro del mismo apartado que el de Creativo como se dijo al principio del mismo; ello obedece a la similitud de trabajo: la creación.

La mayoría de las piezas publicitarias tienen una mezcla de textos y elementos gráficos, ambos elementos revisten la misma importancia en la medida en que la combinación de los dos conforman un sólo elemento, el anuncio.(32)

En Montenegro Saatchi & Saatchi, quien normalmente visualiza la ejecución artística no es precisamente el Director de Arte, sino el Director Creativo. Esto es, el

(31) Observación personal, mayo-octubre de 1990

(32) Holtje. *Teoría y Problemas de la Publicidad*, p. iii

Director Creativo piensa en una imagen que vaya acorde al texto que él mismo o alguno de los redactores elaboró y la expone al Director de Arte, quien a su vez analiza la viabilidad de la ejecución y comenta con el primero los detalles artísticos que pueden mejorar la idea original de su homólogo. No son pocas las veces que al escuchar la idea visual del Creativo, el Director de Arte elabora, con base en la primera, una idea superior.

Aunque muchas veces el Director Creativo determina la imagen, la responsabilidad total de la belleza y el balance de colores corresponde a los diseñadores.(33)

El Departamento de Arte de Montenegro Saatchi & Saatchi está integrado por un Director de Arte y uno o varios bocetistas, de acuerdo a las necesidades de la agencia.

El trabajo del Director de Arte es la conceptualización gráfica de campañas y mensajes aislados, así como la dirección y supervisión del diseño y desarrollo de bocetos de anuncios de prensa y revistas, catálogos, folletos, "dummies" (34), ilustraciones y story boards o guiones. Además es responsabilidad del director asistir a toma de fotografías y filmaciones; apoyo en la elaboración de originales y aprobación de los mismos.

Las tareas del bocetista son similares a las del director en el sentido de que también ejecuta conceptualización gráfica, sólo que ésta tiene que ser revisada y aprobada por el director. Por otra parte, el bocetista es el encargado de desarrollar todo tipo de bocetos que el director le asigne, ya que es a él a quien reporta su trabajo.(35)

Proceso de trabajo del Departamento de Arte

El proceso de trabajo de este departamento inicia muchas veces antes de que la ODT llegue a las manos del Director de Arte, estos es así porque los Ejecutivos de Cuenta suelen comentar, aún antes de elaborar la ODT, el trabajo que próximamente solicitarán. Los integrantes de este departamento reciben la información anticipadamente para tener un poco más de tiempo para pensar en el diseño.

(33) Entrevista Director de Arte, Carlos Matchuala, y Bocetista, Moisés Noria, septiembre de 1990

(34) Boceto tridimensional similar a la presentación final, *Glosario de Términos*, p. 56

(35) Entrevista Director de Arte y Bocetista

Las ODT dirigidas al Departamento de Arte llegan primero al Departamento Creativo desde donde son repartidas por el director; así, las que corresponden a Arte son entregadas al director y éste determina cuáles ejecutan los bocetistas y cuáles él mismo.

Para empezar el trabajo artístico debe tenerse la conceptualización, que es pensada por el Director Creativo, por el de Arte o por ambos. Luego, el primer paso artístico es la elaboración de bocetos "rough" (36), los cuales son presentados al Director Creativo para la elección de uno de ellos. Una vez elegido el boceto rough el bocetista procede a la elaboración del mismo en color.

Cuando los bocetos han sido terminados se envían al Departamento Ejecutivo, por conducto del Departamento de Tráfico, para su presentación al cliente. La presentación se realiza en juntas -de las que ya se habló antes-, con los textos correspondientes para la revisión y aprobación del cliente. Si este último desea corregir, el Ejecutivo de Cuenta lo regresa al Departamento Creativo o Arte acompañado de un memorandum, en donde se especifica el cambio o corrección.(37)

El Departamento de Arte y Creativo corrigen su trabajo tantas veces sea necesario o tantas veces el cliente lo solicite.

(36) Dibujo a lápiz trazado sólo con líneas, poco acabado, *Glosario de Términos*, p. 16

(37) Observación personal, mayo-octubre de 1990

MONTENEGRO-SAATCHI & SAATCHI, S.A.

JOHNSON & JOHNSON
SHAMPOO Y ACONDICIONADOR
ESTRATEGIA CREATIVA

HECHOS CLAVE

- Lanzamiento al mercado del Acondicionador Johnson's para niños.
- Posicionamiento de Shampoo y Acondicionador Johnson's como tratamiento para el uso diario.

PROBLEMA QUE LA PUBLICIDAD DEBE AYUDAR A RESOLVER

- Integrar dos productos distintos en un solo concepto en la mente del consumidor.

OBJETIVOS

- Comunicar al público objetivo que el Shampoo y el Acondicionador Johnson's constituyen el tratamiento ideal para el uso diario.
- Crear en el público el hábito de usar ambos productos diariamente.
- Comunicar los beneficios específicos de cada uno de los productos.

BENEFICIO

- El Shampoo y el Acondicionador Johnson's son el tratamiento que permite lavar y acondicionar el cabello diariamente, sin maltratarlo.

RAZONAMIENTO

- Porque tratan el cabello suavemente gracias a sus exclusivas fórmulas "No más lágrimas".

CARACTER DE LA MARCA

- Los especialistas.

FOCO DE VENTA

- Tratamiento de uso diario.

REQUISITOS EJECUCIONALES

- Mención completa de la fórmula "No más lágrimas".

BERNA 13 COL. JUAREZ 06600 MÉXICO, D.F. TEL. 533-0636

F. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Los comerciales de radio y televisión son concebidos en su mayoría por las agencias, pero la producción real se compra a compañías especializadas. Para un comercial de televisión los Departamentos Creativo y Arte de la agencia crean el texto y el story board, y la compañía de producción hace el trabajo de realización del comercial. Hay agencias que manejan el comercial desde el texto hasta la grabación final, nos obstante este no es el caso de Montenegro Saatchi & Saatchi. Los comerciales de radio se escriben en la agencia y todos son grabados en los estudios de organizaciones externas de producción.(38)

Las funciones del Departamento de Producción, como su nombre lo indica, es producir todo lo referente a los medios audiovisuales.

Para una mejor comprensión de las funciones de este departamento se dividirá en dos áreas: administración y producción.

En cuanto a administración se refiere, el Departamento de Producción se encarga de llevar el control y la elaboración de presupuestos correspondientes al pago de regalías (39); lleva el archivo de contratos de modelos y locutores, de fotografías y de videocassettes con el material tanto de los clientes (anuncios) como del que pertenece a la agencia (comerciales hechos por la agencia).

Dentro del área de producción este departamento depende directamente de los Creativos, los cuales marcan las directrices a seguir en el tratamiento que debe darse a cada uno de los trabajos. Para este efecto se realizan juntas internas de ambos departa-

(38) Holtje. *op. cit.*, p. 15

(39) Derechos monetarios que actores y locutores reciben mientras el anuncio está vigente
Ley Federal de Derechos de Autor, p. 30

mentos, para que los Creativos proporcionen la información necesaria, y el Departamento de Producción pueda elaborar las primeras notas que servirán como base para la familiarización del proveedor con el trabajo.

A continuación se presentan las diferentes facetas y alcances del departamento al realizar un trabajo:

Preproducción

- Contacto con proveedores
- Elaboración de presupuestos
- Coordinación de juntas con proveedores
- Supervisión de proveedores en el desarrollo de materiales necesarios para la producción final de comerciales, anuncios, fotos, jingles (40) y audiovisuales (41).

Producción

- Producción directa de radio
- Coordinación y supervisión de televisión, audiovisuales, jingles y fotos.

Post/producción

- Supervisión de televisión
- Transfers (42) y volumen de copiado de radio y televisión para distribución a los medios de comunicación.

Es importante señalar que en Montenegro Saatchi & Saatchi el Departamento de Producción lo compone una sola persona, por lo tanto muchas de las tareas antes mencionadas las realiza apoyado por el Departamento de Tráfico, y en la mayoría de las veces con la ayuda del Departamento Creativo, ya que depende directamente de este.

(40) Mensaje musical, con o sin voz, que sirve como recurso nemotécnico para fijar un nombre o un mensaje, *Glosario de Términos*, p. 52

(41) Entrevista representante del Departamento de Producción, Sergio Chacón, julio de 1990

(42) Vaciado del sonido de la cinta original a la película o banda de sonido, *Glosario de Términos*, p. 24

Proceso de trabajo del Departamento de Producción

Aunque el número de tareas para este departamento parece abrumador, todas ellas se cumplen gracias a la coordinación existente con otros departamentos. Ante lo cual es pertinente anotar que el proceso de trabajo inicia algunas veces con ODT, sin embargo la mayor parte de las veces el trabajo se da en función de las necesidades de la etapa de producción.

En cuanto a la primera fase Pre-producción el representante de este departamento se encarga de considerar todos los gastos necesarios para la elaboración de los trabajos; en ocasiones tiene que negociar los costos con los proveedores dentro de un margen lógico, para evitar así que dichos costos resulten muy altos para el cliente.(43)

El Departamento de Producción coordina todas las juntas con proveedores con el propósito de que este se familiarize de una manera más cercana y formal con el trabajo a realizar, donde agencia y proveedor exponen sus ideas creativas en cuanto a su realización y el tratamiento.

Por otra parte, el representante de este departamento supervisa y apoya a los proveedores en el desarrollo adquisición de materiales necesarios para la producción final de comerciales, fotos, jingles y audiovisuales; también está pendiente de que estos vayan de acuerdo a las directrices marcadas por el Departamento Creativo.

En lo que respecta a la fase de Producción para radio y fotografía, el representante establece contacto, previa recepción de ODT, con proveedores y elabora presupuestos para presentarlos al cliente para su aprobación. Una vez hecho lo anterior se efectúa una junta de producción a la que asisten los Departamentos Creativo y Arte (si se trata de fotografía) donde se analizan los detalles de producción, tales como ritmo, entonación, voces y música; para fotografía se analiza encuadre, iluminación, casting(44), vestuario y maquillaje.

Los resultados de la junta, es decir, las decisiones tomadas en ella, son enviadas al cliente para su aprobación, finalmente se determina la fecha de grabación y de toma de

(43) Entrevista representante del Departamento de Producción, Sergio Chacón, julio de 1990

(44) Selección de artistas o modelos para un programa, anuncio comercial filmado o foto, *Glosario de Términos*, p. 12

fotos. Cuando el trabajo ha sido terminado es nuevamente enviado al cliente, para que este lo revise y le de la aprobación final o para que solicite cambios si así lo considera pertinente.

Finalmente, cuando un jingle o foto están aprobados regresan al Departamento de Producción, el que realiza el número de copias necesario para enviarlo a los medios de comunicación a través del Departamento de Medios.

El proceso a seguir en la producción de un comercial de televisión es mucho más largo y complicado que los dos anteriores, puede incluso durar semanas.(45)

La producción de un anuncio inicia también con ODT y guión aprobado. El Departamento de Producción envía a los proveedores las notas de producción establecidas conjuntamente con el Departamento Creativo, en donde se especifican los objetivos, características generales, casting, escenografía, etc., con la intención de que la casa productora elabore su recomendación y la cotización.

Luego, los Departamentos Creativo, Ejecutivo y Producción estudian los presupuestos y eligen uno de ellos para presentarlo y recomendarlo al cliente. Este aprueba si no hay objeción y se procede a realizar las juntas de familiarización entre agencia y la casa productora elegida, en donde la agencia abunda específicamente sobre las directrices pensadas para la realización del comercial.

Por su parte, la casa productora programa una junta de producción con la agencia, en la que presenta su story board final, modelos, elementos de ornato, vestuario, locaciones y bocetos o maquetas de escenografías. A su vez la agencia presenta lo mismo al cliente para recibir sus comentarios y finalmente su aprobación.

El paso siguiente es la determinación del día o días de filmación, a la que asisten cliente y agencia. Una vez efectuada la filmación la agencia continúa a la supervisión de la post-producción(46) hasta la entrega del cassette por la casa productora.(47)

La agencia hace la presentación final al cliente y el Departamento de Producción elabora las copias necesarias para enviarlas a los medios de comunicación, bajo el trámite correspondiente al Departamento de Medios.

(45) Entrevista representante del Departamento de Producción, Sergio Chacón, julio de 1990

(46) Etapa de producción posterior a la filmación: edición, musicalización y títulos

(47) Entrevista representante del Departamento de Producción

G. DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Como ahora sabemos, una pieza publicitaria es el resultado del esfuerzo de un gran número de personas, cuya labor es crearla y encaminarla desde la idea hasta su realización. El curso de una pieza no termina al estar totalmente acabada, sino hasta que su mensaje llega al receptor.

Así, la última etapa por la que pasa antes de salir de la agencia, es el Departamento de Medios, y es precisamente el que selecciona los medios de comunicación que serán su escaparate.

Aparentemente el Departamento de Medios sólo tiene la tarea de enviar las piezas publicitarias a los medios de comunicación; no obstante, antes de esta sencilla labor, se realiza toda una evaluación de medios de comunicación y elige todos aquellos que lleguen hasta los sentidos del sector humano previamente determinado en la Estrategia Creativa.

La selección que el Departamento de Medios elabora está basada en la investigación de índices de sintonía, en el caso de tratarse de radio y televisión; y en índices de circulación cuando se trata de periódicos o revistas. Los informes sobre los índices de que hablamos, normalmente son proporcionados a las agencias por los mismos medios o en su defecto, por instituciones especializadas en llevar a cabo este tipo de trabajo de campo.(48)

Entonces, lo que el Departamento de Medios tiene a su cargo, es analizar cuidadosamente dichos índices y el tipo de público que a cada uno de ellos corresponda, para elegir los mejores medios, o sea los que lleguen directamente al público objetivo y así garantizar que el mensaje cumplirá con su cometido.

(48) Entrevista Directora de Medios, Angelina Rojas, febrero de 1990

Toda esta investigación y selección hecha por el Departamento de Medios es expresada formalmente en un documento: Estrategia de Medios -de la que se hablará en este mismo apartado-, documento que es presentado al cliente conjuntamente con la campaña, es decir, textos y visuales, ya que reviste una importancia similar a estos últimos, pues de la Estrategia de Medios depende gran parte del éxito.

El Departamento de Medios tiene muchas otras tareas colaterales a la Estrategia de Medios, como el Plan de Medios, reservaciones de espacios en los medios de comunicación, entrega de originales a los mismos, elaboración de presupuestos, etc.(49)

El número de integrantes del Departamento de Medios depende, como el resto de estos, de la cantidad de anunciantes que tenga la agencia y así, del monto de trabajo.

En Montenegro Saatchi & Saatchi el Departamento de Medios está integrado por el director, dos ejecutivos, un mensajero y secretaria.

Una de las tareas más importantes que Director de Medios desempeña es la elaboración de Estrategia de Medios, y esta es nada menos que la planeación publicitaria que resulta de la investigación para determinar los segmentos más prometedores del mercado; es de algún modo una selección creativa que explota al máximo las oportunidades y que canaliza certeramente los anuncios hacia el mercado determinado.(50)

A continuación se comentará brevemente el contenido de una Estrategia de Medios, por ser la base fundamental sobre la que se lanza una campaña.

La Estrategia de Medios contiene los siguientes puntos:

- Objetivo general. Aquí se resume lo que se desea obtener con la inversión(51) autorizada para medios. Este objetivo debe estar basado en árcas geográficas y de peso específico.

- Perfil del consumidor. En este punto se debe definir lo más preciso posible quién es el consumidor demográfico del producto.

- Grupo objetivo de audiencia. Esta es la base de la estrategia, el que indica a quién se quiere llegar.

(49) *Ibidem*

(50) Observación personal, enero-febrero de 1990

(51) Cantidad de dinero aprobada por el cliente para emplearse en la publicidad de un producto, *Glosario de Términos*, p. 47

- **Apoyo geográfico.** Se debe concretar si se utilizarán medios nacionales, locales o ambos. Esto se define al contar con los datos:

- a) Ventas del producto por región
- b) Índice de desarrollo de la marca o producto
- c) Plazas de mayor importancia por marca o producto

- **Estacionalidad/Temporalidad.** Este renglón depende en gran parte del tipo de producto que se anuncie. Por una parte la publicidad puede ir con la estacionalidad de la marca o, por otra, tratar de influirla con actividad temporal. En cualquiera de los casos se debe definir bien el camino a seguir.

- **Selección de medios.** Con los datos señalados anteriormente, se hace una selección de medios a utilizar para cumplir los objetivos señalados.(52)

Como claramente se puede notar, la Estrategia de Medios tiene una estructura tal que mucho tiene que ver con la Estrategia Creativa, elaborada en su mayor parte por los Ejecutivos. En la elaboración de la Estrategia de Medios sucede algo similar a la elaboración de la Creativa. El Ejecutivo de Cuenta participa ampliamente con el Director de Medios, pues conoce bien la marca y el producto, y es quien proporciona todos los elementos para su elaboración. Por su parte el director los retoma y analiza para elaborar una Estrategia de Medios que vaya acorde a las características tanto del producto como de la Estrategia Creativa.

Otras tareas de no menor importancia efectuadas por el Director de Medios es la elaboración de presupuestos. Un presupuesto es el costo por insertar X número de anuncios en revistas o periódicos, o bien, radio o televisión. En este documento se anotan las tarifas de los medios, y se multiplican por el número de inserciones o emisiones; finalmente se agrega un 17.65% por servicio de agencia.(53)

Como responsable del departamento, el Director de Medios asiste a juntas con los clientes cuando es necesario, es decir, cuando se va a presentar una campaña; asiste también a juntas con Ejecutivos en la agencia, para definir cambios en prensa, revistas, exteriores, etc.

(52) Ver Plan de Medios elaborado por la agencia al final del apartado, p. 64

(53) Ver Presupuesto elaborado por la agencia al final del apartado, p. 65

También es tarea del Director de Medios el atender a todos los representantes de los medios y buscar nuevas políticas de compra, tarea en la que es apoyado por los Ejecutivos de Medios; reunirse periódicamente con el Departamento de Contabilidad para informar sobre los presupuestos enviados el cliente, y para dar apoyo en cualquier problemas de facturación que concierna al Departamento de Medios.

El Ejecutivo de Medios es un importante elemento dentro de este departamento, ya que mantiene una estrecha comunicación con el director en la medida en que sus labores se derivan directamente de las del primero; normalmente el Ejecutivo de Medios es el que establece comunicación con las cadenas televisivas para conseguir tiempo de emisión, o en su defecto negociarlos; el Ejecutivo calcula y adecúa los Planes de Medios (54); efectúa la contratación o cancelación de radio, televisión, prensa, revistas y permanece pendiente de cada una de las pautas (55) de todas las cuentas que se manejan en la agencia.

Además, el Ejecutivo atiende a algunos representantes de los medios, sobre todo a aquellos que acuden a la agencia para llevar los originales a las revistas; también solicita, vía telefónica, a compañías de monitoreo, los comerciales televisivos que existen como competencia para los clientes de la agencia y, finalmente brinda apoyo al Departamento de Contabilidad en problemas de facturación.

Otro elemento humano de gran importancia para el Departamento de Medios es la secretaria, quien reporta actividades al Director y Asistente de Medios. Las labores que la secretaria desempeña son mucho más sencillas, pero no menos importantes. Ellas son: estar al tanto de pautas pendientes por salir y coordinar con el mensajero el envío de órdenes y materiales, así como la recuperación de estos últimos; archivar toda la información interna y externa del departamento o que llega a él. También tiene a su cargo el recordatorio de citas diarias del director, o en su caso concertarlas. La secretaria de medios es la encargada de mecanografiar todos los documentos que emite el departamento, tales como planes, presupuestos, contratos de televisión, de prensa, revistas y correspondencia interna y externa.

Para terminar está el mensajero del Departamento de Medios, que como su nombre lo indica, cumple con todas las actividades relacionadas con llevar o traer material y contratos a periódicos y cadenas televisivas. El mensajero de medios también lleva

(54) Conjunto de medios que se sugiere al cliente utilizar, no incluye tarifas, *Diccionario de la publicidad*, p. 385

(55) Planeación de fechas para la inserción de anuncios en los medios de comunicación, *Diccionario* p. 385

córrrespondencia externa originada en el departamento, y da apoyo de mensajería a otros departamentos cuando es necesario. Además de las tareas normales de su puesto, realiza revisión de competencia, verificación de anuncios publicados por la agencia en los medios, lleva el archivo de revistas y entrega reportes mensuales de competencia de los diferentes medios.(56)

Proceso de trabajo del Departamento de Medios

Al principio de este apartado se dijo que el Departamento de Medios es el último por el que una pieza publicitaria pasa antes de abandonar la agencia. Por eso, es importante aclarar dos puntos al respecto.

Primero. El Departamento de Medios comienza a trabajar en la planeación de medios de comunicación antes de que la pieza esté terminada, nunca después. Es decir, mientras la ejecución publicitaria está en el Departamento de Arte, el de Medios ya comenzó su planeación. Se hace de este modo para que ambos trabajos se terminen al mismo tiempo, y así no perder los espacios contratados en publicaciones.

Y segundo. Aunque el Departamento de Medios no trabaja precisamente sobre la pieza, ésta debe ser necesariamente enviada a dicho departamento, ya que de ahí se lleva oportunamente a los medios de comunicación en donde se tiene un espacio previamente reservado.

El sistema de trabajo del Departamento de Medios principia con una orden de trabajo (ODT).

El Departamento de Cuentas genera la ODT que debe contener la información necesaria para la elaboración del Plan de Medios. La información puede consistir en la Estrategia Creativa, documentos proporcionados por el cliente o la mera descripción detallada del trabajo que se requiere. Idealmente el Departamento de Medios debería recibir las ODT y dos días después informar la fecha de entrega del trabajo, no obstante, la mayor parte de las veces son los Ejecutivos quienes determinan la fecha de entrega, de acuerdo a lo prometido a sus clientes.(57)

Cuando el Departamento de Cuentas necesita algún trabajo fuera de las fechas de entrega o urgente, debe consultar al Departamento de Medios para llegar a un acuerdo,

(56) Entrevista Ejecutivo de Medios, Humberto Guzmán, febrero de 1990

(57) *Ibidem*

ya que sólo en estos casos los Ejecutivos no pueden determinar la fecha, pues regularmente hay otros trabajos por elaborar.

Anteriormente se mencionó que existe otro medio de comunicación interdepartamental además de la ODT; es el memorandum. El memorandum es frecuentemente utilizado para aclarar, añadir información, cancelar o reorientar trabajos requeridos por ODT. Cuando una ODT es emitida, comunmente van y vienen varios memorandos alrededor de ella. Uno de los trabajos realizados en el Departamento de Medios, que sólo se requieren a través de memorandum y no por ODT, es la solicitud y cancelación de pautas, debido a que en esta etapa el presupuesto ya está elaborado; lo que puede cambiar varias veces son las fechas de publicación, es decir la pauta, sin alterar el presupuesto.

En el caso de cancelación para radio y televisión el envío de memorandos debe hacerse con dos semanas de anticipación, para evitar cargos por derecho de cancelación. Todo memorandum de cancelación debe incluir copia para el Director de Cuenta correspondiente.

Después de recibir la ODT el Departamento de Medios, en concreto el director, desarrolla la Estrategia de Medios, que como ya se dijo en este mismo apartado, es la planeación publicitaria con el objetivo de aprovechar al máximo los medios de comunicación y llegar al público objetivo.(58)

Una vez que la Estrategia de Medios es concebida, el paso inmediato es seleccionar los medios de comunicación ideales para los propósitos de la estrategia. Esto es el Plan de Medios. El Departamento de Medios presenta dicho Plan, previa revisión de Ejecutivos, al cliente para su aprobación.

Es factible que el Plan de Medios se tenga que elaborar nuevamente, bien porque el cliente lo sugiere o por una reorientación de la publicidad. Pero una vez que este es aprobado, el Departamento de Medios presenta nuevamente el Presupuesto de Medios para su aprobación.

Cuando los Presupuestos de Medios han sido aprobados por el cliente, la tarea del Departamento de Medios con respecto al mismo termina, y sólo le resta enviar el original, la selección de color, la cinta o el cassette a los medios de comunicación.

No obstante, el Departamento de Medios continúa con la revisión y envío de presupuestos y facturas al Departamento de Contabilidad para su pago a los medios de comunicación.(59)

(58) Observación personal, enero-febrero de 1990

(59) *Ibidem*

MONTENEGRO-SAATCHI & SAATCHI COMPTON, S.A.

Berna 13 Col. Juarez 06600 MEXICO, D.F. TEL. 533-08-36

P

PLA- N- - - -

CLIENTE: US. TRADE CENTER.
PRODUCTO: EXHIBICION COMRUTACION⁹⁰.
PERIODO:

FECHA: FEBRERO 2'90.

| P.OBLACION | EMISORA | NUM. DIAS | DIAS DE TRANSMISION | DR. SPOT | No SPOT DIARIOS | R.T.G. | V.R.P. | COSTO POR SPOT | COSTO DIARIO | COSTO SEMANAL | No. DE DIAS | COSTO TOTAL |
|----------------------|---------|-----------|---------------------|----------|-----------------|--------|----------|----------------|--------------|---------------|-------------|-------------|
| MONTESREY N.L. | | | | | | | | | | | | |
| RADIO ALEGRIA | KEMV | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .8 | 48.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| MUSICA INOLVIDABLE | KEWV | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .8 | 48.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| R. KIMO | KEFZ | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .6 | 36.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| R. EXITOS | KEIZ | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | 1.0 | 60.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| LA T GRANDE DE MONT. | KEI | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | 1.3 | 78.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| LA TXR | KETR | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .9 | 54.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| STEREO CLASSIC | KMPJ-FM | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .4 | 24.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| STEREO ROCK | KRKK | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | .7 | 42.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| LA SUPER T | KET-FM | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | 1.8 | 108.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| LA INVASION NORTEÑA | KNSP-FM | 5 | LUN A VIE | 20* | 12 | 1.3 | 78.0 \$ | \$ | \$ | \$ | 10 | \$ |
| | | | | | 9.6 | | 576.0 \$ | \$ | \$ | \$ | | \$ |

DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Vo.Bo. EJECUTIVO

US. TRADE CENTER.

FECHA

NOTA: Este presupuesto esta sujeto al 15% del IVA sin afectar su gasto publicitario por ser 100% acreditable.

MONTENEGRO-SAATCHI & SAATCHI COMPTON, S.A.

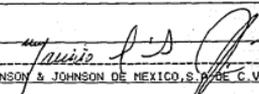
Berna 13 Col. Juarez 06800 MEXICO, D.F. TEL. 533-08-36

FRESUPUESTO DE MEDIOS IMPRESOS No. PLA-ON-000-00-00 CLIENTE: JOHNSON & JOHNSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
 FECHA: ENERO 15 '90 FIRMA CONVENIO PRODUCTO: SHAMPOO JOHNSON'S.
 25% DE DESCUENTO PERIODO: CAMPANA 1990

| POBLACION | PUBLICACION | CIRC. | MEDIDA ANUNCIO | COSTO POR ANUNCIO | M.M. | COSTO TOTAL | FECHAS DE PUBLICACION |
|--------------|---|-------|------------------------------|-------------------|----------|----------------|-----------------------|
| MEXICO, D.F. | * BUENAVIDA | 38 | 1 PAG. T/C | \$ 3,958,875 | 4 \$ | 15,835,500 | |
| | SELECCIONES | 600 | 1 PAG. T/C | \$ 11,475,000 | 3 \$ | 34,425,000 | |
| | HORAS Y VIDA | 100 | 1 PAG. T/C | \$ 5,950,000 | 3 \$ | 17,850,000 | |
| | * PADRES E HIJOS | 50 | 1 PAG. T/C | \$ 4,350,750 | 4 \$ | 17,553,000 | |
| | * EDUC. ESP. (PUB. CONT.) | 50 | 1 PAG. T/C | \$ 3,958,875 | 3 \$ | 11,876,625 | |
| | * VARIACIONES | 150 | 1 PAG. T/C | \$ 8,797,500 | 3 \$ | 26,392,500 | |
| | * TV Y MEXELAS | 1000 | 1 PAG. T/C | \$ 11,155,250 | 3 \$ | 33,468,750 | |
| | ULTIMA HORA | 230 | 1 PAG. T/C | \$ 3,372,774 | 4 \$ | 13,491,096 | |
| | MUER CASOS DELA VIDA R. | 150 | 1 PAG. T/C | \$ 2,175,000 | 1 \$ | 2,175,000 | CONT. 1ra. ENERO '90 |
| | ES. BUENOS DIAS BEBE | 50 | 1 PAG. T/C | \$ 3,315,000 | 1 \$ | 3,315,000 | ABRIL '90. |
| | PERONA DIANA (PATRONATO SECC. BEBES) | 80 | 1 PAG. T/C | \$ 6,000,000 | 2 \$ | 12,000,000 | |
| | TEJIDOS (EDIT. VID) | 52 | 1 PAG. T/C | \$ 2,571,600 | 2 \$ | 5,343,200 | |
| | TEJIDO GUIA | 90 | 1 PAG. T/C | \$ 3,395,000 | 2 \$ | 7,390,000 | |
| | TEJIDO GUIA | 90 | 1 PAG. T/C | | BONIF. 1 | BONIF. | |
| | 15 REVISTAS | | | | SUBTOTAL | 36 \$ | 202,307,571 |
| | | | SERVICIO DE AGENCIA + 17.65% | | | \$ 35,707,339 | |
| | | | TOTAL | | | \$ 238,014,974 | |

NOTA: TITULOS RECOMENDADOS PARA EDUC. ESP. JULIO, NIÑOS FELICES (BUENAVIDA);
 SEPT: EL MARIAL DE LA MADRE QUE TRABAJA (BUENAVIDA); I PENDIENTE POR DEFINIR.
 * FIRMA DE CONVENIO UNICAMENTE CON LAS REVISTAS DE PUBLICACIONES CONTINENTALES.






DEPARTAMENTO DE MEDIOS Vo. Bo. EJECUTIVO JOHNSON & JOHNSON DE MEXICO, S.A. DE C.V. F.E.C.H.A

NOTA: Este presupuesto esta sujeto al 15% del IVA sin afectar su costo publicitario por ser 100% acreditable.

H. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Para terminar de detallar todos los departamentos que componen la agencia de publicidad Montenegro Saatchi & Saatchi se revisará en este apartado el último de ellos.

Dentro de esta agencia, la única instancia encargada de cobrar los servicios publicitarios a los clientes y de pagar a los medios de comunicación por sus espacios es el Departamento de Contabilidad, a cuyas actividades se agregan las de atender todos los asuntos financieros de la agencia, así como los del régimen fiscal.

En otras palabras, lleva la contabilidad de la agencia como órgano publicitario y ante la ley, como empresa.

El Departamento de Contabilidad esta integrado por los elementos:

- Vicepresidente de Finanzas (director)
- Ejecutivo de Finanzas
- Asistente de Ejecutivo
- Secretaria
- Mensajería

El Vicepresidente de Finanzas de la agencia y a la vez Director del Departamento de Contabilidad tiene a su cargo el desempeño de las tareas que se refieren a la planeación financiera y fiscal, el control administrativo del personal y la asistencia en la selección del personal secretarial; el vicepresidente supervisa además el manejo administrativo fiscal y contable de Montenegro Saatchi & Saatchi, y efectúa las declaraciones anuales de impuestos.

Mientras tanto, el Ejecutivo de Finanzas asiste a la vicepresidencia en la elaboración de reportes y estados financieros; es responsable de la cobranza a los clientes, del pago a los medios de comunicación y a los proveedores directamente coordinados por la vicepresidencia. Es también quien lleva el control general de la caja chica, de los gastos

generados por el mantenimiento, personal y equipo de la agencia, además lleva el control de la compra del material para el Departamento de Arte, así como la coordinación de la mensajería del departamento mismo.

La labor del Asistente de Ejecutivo de Finanzas es auxiliar a este en la organización de información para los registros contables y todo lo referente a facturación, conciliaciones bancarias, declaraciones mensuales de impuestos y algunas labores secretariales.(60)

Por otra parte se encuentra la secretaria del Departamento de Contabilidad, cuyas labores están íntimamente relacionadas con el Ejecutivo de Finanzas, ya que brinda apoyo en el proceso de facturación, de revisión y pagos; lleva el libro de ventas, atiende la recepción y realiza labores secretariales.

Por último se tiene a los mensajeros, quienes llevan a cabo toda la labor de mensajería que se genera en el departamento; apoyan a secretaria y ejecutivo en cuestión de archivo. Finalmente asisten en el mantenimiento y conservación de oficinas y equipo de las mismas.

Como puede notarse, el Departamento de Contabilidad de Montenegro Saatchi & Saatchi tiene un gran cúmulo de tareas a realizar, pues no sólo atiende los aspectos financieros sino también la facturación a clientes, tarea que en otras agencias es desempeñada por un departamento diferente.

Proceso de trabajo del Departamento de Contabilidad

Antes de iniciar la descripción del proceso de trabajo del departamento en turno cabe hacer algunas aclaraciones.

El Departamento de Contabilidad es una instancia, cuya dinámica de trabajo es totalmente diferente a la del resto de sus similares, esto es debido a que su actividad es siempre constante y no empieza como en los demás, con la recepción de una ODT.

Dada la fenomenología del Departamento de Contabilidad, la descripción de su sistema de trabajo se dará a partir de tareas generales o con la descripción de pequeños procesos al interior del departamento.

Hechas las aclaraciones pertinentes se revisará, para empezar, el sistema de facturación.

(60) Entrevista Vicepresidenta de Finanzas, Martha Gutiérrez, marzo de 1990

La revisión de facturas de todas las cuentas se lleva a cabo los días martes y jueves; estos días se coteja:

- Las facturas del Departamento de Medios contra los presupuestos y las órdenes de inserción, previamente entregadas por los Ejecutivos de Medios, con objeto de ubicar alguna diferencia entre cifras y costos. Los días posteriores a los de revisión, o sea miércoles y viernes, las facturas correctas se presentan al Director de Finanzas para la autorización de pago a los proveedores. Dichas facturas se pagan sólo si ya han sido cubiertas por el cliente a la agencia.

- Las facturas de Tráfico se envían a este departamento para su autorización. Normalmente estas facturas se pagan a 30 días a los proveedores, para ello es necesario que el presupuesto se encuentre aprobado por el cliente, aunque la producción no haya sido terminada por completo.

- Las que son de anticipos para filamaciones, impresiones, etc., se pagan sólo que el cliente haya cubierto la cantidad respectiva, para lo cual se considera un plazo de 8 días a partir de la fecha de presentación de las facturas.

En cuanto al sistema de cobranza de la agencia no existen pasos a seguir, ya que este depende en su totalidad del cliente. No obstante, la agencia tiene un tiempo promedio de recuperación monetaria de 40 días, aunque en algunos casos los clientes lo exceden por muchos más tiempo.(61)

El sistema de pagos es sencillo y es el siguiente:

- Existen convenios de pago a 45 días con varios medios de comunicación, para los que no hay tal el pago puede llegar hasta los 60 días.

- Los pagos a modelos, fotógrafos, locutores, etc., son a 30 días con base en presupuesto previamente aprobado por el cliente.

- Los pagos por concepto de gastos efectuados por el personal de la agencia son mediante factura con IVA desglosado.

(61) Entrevista Ejecutivo de Finanzas, Honorio Manjarrez, marzo de 1990

Control administrativo de personal.

- Cuando hay contratación de personal, cambios de salario, renunciaciones o liquidaciones, el Departamento de Contabilidad se encarga de elaborar contratos, cartas de renuncia, avisos de baja y liquidaciones, mismos que presentan a las instituciones legales correspondientes dentro de los 5 días hábiles siguientes.

- Vacaciones. El control de las vacaciones se lleva mediante memorandos que el personal envía al solicitarlas. La prima de vacaciones es pagada cada año conjuntamente con el aguinaldo.

- Fondo de ahorro. La cantidad que el personal de la compañía ahorra se utiliza para hacer préstamos al mismo, y el excedente es depositado en el banco; el dinero ahorrado más los intereses se reparten en la primera semana de febrero de cada año.(62)

Registros contables.

- El Departamento de Contabilidad lleva un registro de cheques expedidos y depósitos efectuados, mediante el cual se controlan gastos y pagos a medios de comunicación y proveedores.

- Lleva además un registro de facturas que controlan los ingresos, es decir, la cobranza y el IVA por pagar.

- También existe un registro de recibos por costos de publicidad elaborada a los clientes, el que controla la cobranza por conceptos de medios y el pago a los mismos por cuenta del cliente.

- Otros registros que el Departamento de Contabilidad lleva a cabo son los que la Secretaría de Hacienda requiere. En estos registros se concentran todas las operaciones que realiza la agencia y que son la fuente de información para la elaboración de estados financieros, tales como:

(62) *Ibidem*

- a) Balance general mensual
- b) Estado mensual de pérdidas y ganancias
- c) Reporte de facturación del mes y acumulación por lo que va del año
- d) Reporte mensual de facturación pendiente por parte del Departamento de Medios con base en presupuestos aprobados
- e) Reporte mensual de cuentas por cobrar
- f) Reporte mensual de préstamos a empleados pendientes de pago
- g) Reporte mensual de impuestos por pagar
- h) Declaraciones de impuestos en general
- i) Reportes trimestrales y anuales a la Secretaría de Programación y Presupuesto, y en general cualquier trámite relacionado con las autoridades gubernamentales.(63)

Presupuestos

Además de los puntos anteriores, el Departamento de Contabilidad elabora diversos tipos de presupuestos independientes de los de producción y medios. Estos son:

- Presupuesto anual de gastos con base en el trabajo de la agencia, considerando los factores de inflación y la economía del país
- Presupuesto anual de facturación
- Presupuesto de flujo de efectivo o trimestral, que indica de qué manera se obtendrá el dinero y la forma de su distribución(64)

Así, la agencia Montenegro Saatchi & Saatchi lleva a cabo un complejo control administrativo, ya que no sólo maneja la parte fiscal, sino también todo lo relacionado a facturación para clientes.

Esta situación suele darse en diversas agencias, no obstante, existen otras en las que dichas actividades se dividen y son atendidas por dos diferentes grupos de personas.

(63) Carpeta de presentación del Departamento de Contabilidad, sin fecha

(64) *Ibidem*

I. QUÉ OFRECE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI

Dentro de la gran actividad de una agencia de publicidad, existen momentos en que todos los departamentos que la conforman deben dedicar tiempo a definirse como parte integral para definir así a la agencia como órgano unitario.

Recordemos que en el apartado destinado a la revisión del Departamento de Cuentas se habló de juntas internas y con clientes, en las que se hacen presentaciones de trabajos. Este tipo de juntas se lleva a cabo si cliente y agencia ya se conocen.

Cuando ninguna de las partes tiene conocimiento de la otra deben presentarse para establecer un compromiso de trabajo; si un cliente o cuenta trabaja con una agencia determinada es justamente porque al tener las primeras entrevistas, la agencia llenó las expectativas publicitarias de anunciante.

Para que los representantes de una marca o firma elijan a una agencia, suelen entrevistarse con varias para finalmente aceptar a una. En Montenegro Saatchi & Saatchi a esas primeras reuniones se les llama Presentación de Agencia; es entonces cuando los integrantes definen sus funciones y las de la agencia.

Las líneas siguientes tienen la intención de hacer las veces de una Presentación de Agencia, pero en este caso será escrita y fuera de cualquier recinto.

En términos generales, la Presentación de Agencia es la "presentación" del perfil de la misma. Es requisito para ello la presencia de los representantes de la cuenta, o sea el cliente y todos los directores, supervisores y ejecutivos de cuenta por parte de la agencia.

Una junta de presentación inicia con la protocolar presentación personal por ambas partes. Hecho esto, la agencia tiene la palabra hasta el final, ya que responde a todas las dudas del cliente además de presentar todos los anuncios televisivos elaborados por la agencia.

En Montenegro Saatchi & Saatchi una junta de presentación comienza con un pequeño esbozo sobre la historia de la agencia, en donde se citan datos inscritos en el primer apartado de este capítulo. Acto seguido es la explicación de lo que la agencia vende, que es:

- "Publicidad hecha en México, y bien hecha al decir de (los) clientes internacionales.

- "Gran habilidad, no sólo como publicistas, sino también como comunicadores.

- "Operación orientada fundamentalmente a resultados"(65)

Durante una presentación de este tipo los integrantes de la agencia, y sobre todo los creativos, ponen especial interés en hacer manifiesta su capacidad, pues finalmente son quienes fabrican la publicidad, de manera tal que son ellos quienes conducen en su mayor parte la junta. Y sostienen, a nombre de la agencia, que para crear publicidad efectiva se necesita de dos tipos de habilidades:

- "La habilidad para ver las cosas, productos, situaciones y/o problemas en una forma diferente (e) inesperada.

- "La habilidad para hacer que la gente, el consumidor, vea esa diferencia con sus propios ojos." (66)

Uno de los factores que casi toda agencia maneja como elemento de prestigio a su favor, es la enumeración de clientes para los cuales trabaja. De hecho, parece ser que esta idea no sólo es de las agencias, sino que tiene gran influencia también en los anunciantes. Así, la sola presencia de una empresa de prestigio en la lista de clientes dice mucho más que todo lo que la agencia pueda argumentar en una presentación.(67)

La cartera de clientes actuales de Montenegro Saatchi & Saatchi es la siguiente:

(65) Carpeta de presentación de la agencia elaborada por el Departamento Creativo, sin fecha

(66) *Ibidem*

(67) Entrevista Creativa Asociada, Silvia Martín del Campo, agosto de 1990

1973 CENTRO DE COMERCIO ESTADUNIDENSE

1975 ALCATEL INDETEL

1982-90 NCR DE MEXICO

1982 BRITISH AIRWAYS

1983 DANONE DE MEXICO

1984 JOHNSON & JOHNSON

1987 SAMSUNG ELECTRONICS

1988 CARTER WALLACE

1989 NACIONAL HOTELERA

1989 STOUFFER HOTELS & RESORTS

1990 NEW ZEALAND DAIRY BOARD

1990 MONTES Y COMPAÑIA (68)

La lista anterior de clientes se desempeñan en lo siguientes campos:

ARTICULOS DE TOCADOR Y FARMACEUTICOS

- JOHNSON & JOHNSON

- CARTER WALLACE

(68) Observación personal, enero-octubre de 1990

CONFITERIA

- MONTES Y COMPAÑIA
- DANONE

TELECOMUNICACIONES

- ALCATEL INDETEL

TURISMO

- BRITISH AIRWAYS
- NACIONAL HOTELERA
- STOFFER HOTELS & RESORTS

ALIMENTOS

- DANONE
- NEW ZEALAND BOARD
- MONTES Y COMPAÑIA

INDUSTRIAL

- CENTRO DE COMERCIO ESTADUNIDENSE

ELECTRONICA

- NCR DE MEXICO

- SAMSUNG ELECTRONICS (69)

Al enumerar las áreas a las que pertenecen las empresas citadas, se habla de alguna manera de la versatilidad por parte de la agencia para fabricar publicidad en campos totalmente diferentes.

Otro de los elementos que a un cliente potencial le puede interesar, aparte del prestigio y la capacidad creativa de una agencia, es el ritmo de crecimiento que presenta a través del tiempo. Por esta razón Montenegro Saatchi & Saatchi se jacta al presentar este cuadro:

**FACTURACION DE LA AGENCIA
CRECIMIENTO**

1983310

1984454

19851'024

19862'314

19875'461

198811'500

198920'900

199028'500 (70)

Una vez expuestos los puntos anteriores, el ponente hace una breve presentación de la estructura de la agencia y su respectivo proceso de trabajo, el cual ya se revisó ampliamente en las páginas anteriores.

(69) Ibidem

(70) Carpeta de presentación de la agencia elaborada por el Departamento Creativo, sin fecha

Finalmente la agencia acostumbra presentar verbalmente el curriculum de cada uno de los Directores de Cuenta y de Departamento, para evaluar de esta manera las facultades, calidad y talento que ofrece como alternativa sobre otras agencias.

III. PROPUESTAS

Hasta ahora se ha revisado en forma extensa la organización y forma en que trabaja Montenegro Saatchi & Saatchi, el objeto de estudio, con ello se han visto también los pasos y las etapas por las que una pieza publicitaria necesariamente debe pasar antes de ser expuesta en los medios de comunicación.

Si bien en los capítulos anteriores se ha descrito desde el recorrido que lleva la creación y producción publicitaria, hasta las funciones que desempeña cada integrante de los departamentos que componen la totalidad de la agencia, no se han analizado los pasos en donde el trabajo se embotella. En este tercer capítulo se pretende hacer eso; ubicar y analizar las deficiencias de ese largo proceso que culmina en la creación de una pieza publicitaria, y con base en ello elaborar propuestas que apunten hacia la eficiencia del proceso y de la agencia misma, en cuanto a organización, conceptualización y creación.

Es indispensable señalar que el criterio que se tomará para la ubicación de dichos problemas, así como las propuestas, están basadas en la observación y la experiencia personal adquirida justamente dentro de la agencia en cuestión.

A. EN CUANTO A ORGANIZACION

Con seguridad durante la descripción del proceso de trabajo de cada departamento, se ubican algunas actividades y pasos que obstaculizan la pronta llegada al final del mismo. Quizás se ubiquen también algunos pasos que debieran llevar menos tiempo o actividades que necesitan estar completadas con otras.

En este capítulo no se mencionarán las etapas en donde está el problema, porque ello significaría repetir la información del capítulo anterior. Lo que sí se hará es anotar la propuesta general acompañada de una breve explicación.

Para empezar se hará la evaluación del Departamento de Cuentas e Investigación de Mercado.

En la agencia publicitaria Montenegro Saatchi & Saatchi los Directores de Cuenta atienden hasta cuatro cuentas, las cuales pueden incluir uno o varios productos; esto quiere decir que un mismo director debe vigilar todo el proceso publicitario de seis o más productos, suponiendo que dos cuentas tengan un producto y las dos restantes tengan un par.

Aunque un Director de Cuenta tenga la ayuda de un Ejecutivo, quien realmente está al frente de todo es el primero, y por ende las juntas, visitas y entregas de trabajo suelen interferir entre sí. El cúmulo de trabajo y atención que una cuenta requiere es vasto, así como los problemas originados alrededor de la misma, en la medida en que el Departamento de Cuentas está en contacto con la mayoría de los departamentos de la agencia.

Por las razones anteriores y de experiencia propia se considera que lo ideal sería asignar una cuenta a cada director o dos cuentas con mediana carga de trabajo, para que este pueda conocerlas a fondo y coordinar los trabajos que el cliente solicite, ya que la

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

atención estrecha favorece tanto al entendimiento mutuo como al éxito de los trabajos elaborados.

Para el mismo efecto, es decir para ofrecer una atención más involucrada con la cuenta, es de suma importancia que los Ejecutivos determinen la fecha para entrega de textos y bocetos siempre en función de la carga de trabajo del Departamento Creativo y de Arte, y no a voluntad del cliente como suele hacerse. La consulta al Departamento Creativo para la fecha de entrega, garantiza de alguna manera que dicho trabajo contará con la mejor terminación y a tiempo.

La participación de los Ejecutivos en cualquier junta, ya sea de trabajo o de presentación de agencia, es muy importante, debido a que son ellos quienes atienden siempre al cliente. Por esta razón es indispensable que su participación sea con previo estudio o investigación de los puntos a tratar, para asegurarse de que se habla bajo fundamentos teóricos o prácticos.

Recuérdese ahora que las actividades correspondientes al Departamento de Investigación de Mercado las realiza un Ejecutivo y un Director de Cuenta, al tiempo que realizan las tareas correspondientes a su puesto. Lo fenoménico de esta situación sugiere que las investigaciones mercadológicas pueden ser muy superficiales o elaboradas en forma arbitraria.

Ante esta situación la propuesta respectiva es la asignación de personal especializado a dichas actividades, o en el mejor de los casos la consolidación de un departamento para investigaciones de mercado totalmente independiente de los Ejecutivos; ello permitiría efectuar un trabajo mucho más profesional, e incluso ofrecer servicio no sólo a clientes de la agencia sino a externos también.

El número de propuestas para el Departamento de Tráfico es más amplio, ya que este tiene en general las riendas organizativas de toda la agencia. Así, se ha de decir antes de otra cosa, que este departamento no debe permitir que se reciban o se den instrucciones directamente al Departamento Creativo y de Arte. Todas las instrucciones deben ser escritas y por conducto del Departamento de Tráfico, quien debe estar en estrecho contacto con los Creativos y con el Departamento de Medios para determinar fechas de entrega de trabajos.

El Departamento de Tráfico debe procurar que exista más comunicación con los Ejecutivos, para involucrarse con las cuentas y poder agilizar las cosas bajo conocimiento de las necesidades del cliente; también debe tener más comunicación con los impresores e inclusive con el Departamento de Producción, para adquirir conocimientos en la realización de impresiones, fotograffas, grabaciones, filmaciones, etcétera.

Para la mejor realización de originales, el Departamento de Tráfico debe involucrarse directamente con el Creativo y Arte durante la realización de bocetos, y de este modo hacer la elección adecuada de proveedores.

Por otra parte, se sugiere que el Director del Departamento delegue tareas administrativas al asistente para evitar una mezcla de actividades y con ello confusiones, además de establecer determinado día o días de la semana para efectuar todo tipo de operaciones con el Departamento de Contabilidad, y así emplear más tiempo en la canalización de trabajos y órdenes.

Finalmente se considera pertinente que el Departamento de Tráfico permita que el de Producción controle gastos, presupuestos, contacto con casas productoras, modelos y todo lo referente a la producción, para de esta manera lograr una mejor separación de tareas.

Existen agencias de publicidad en donde la cantidad de trabajo exige la subdivisión de algunos departamentos, entre ellos el de Medios.

En Montenegro Saatchi & Saatchi este departamento presume de estar compuesto por dos áreas, que son: planeación y contratación, no obstante en los hechos no hay tal división, pues todos sus integrantes desempeñan tareas correspondientes a ambas áreas. Luego, se sugiere que realmente se separe el personal y las tareas, para tener así una mejor organización y especificidad de actividades.

Asimismo se aconseja proveerse de personal para las áreas de análisis y revisión de competencia, ya que estas actividades son desempeñadas en forma irregular.

Por otra parte, sería de gran utilidad que el Departamento de Medios mantuviera estrecho contacto con los de Contabilidad y Cuentas, para estar oportunamente informados sobre problemas con los medios de comunicación y solucionarlos entre ambos más rápidamente.

En cuanto al Departamento Creativo las propuestas se encaminan más hacia las relaciones internas que con otros departamentos, ya que es esa relación en donde normalmente se ubican los problemas que ocasionan retraso en la entrega de trabajo.

Así, lo primero que el Departamento Creativo debe evitar es recibir órdenes verbales, pues esto da lugar a la aglomeración de trabajo, malentendidos y compromisos inconclusos que repercuten negativamente en la relación de trabajo, tanto con los Departamentos de Cuentas y Tráfico como con el cliente.

Una agencia de publicidad debe tratar de aglutinar gente con preparación académica para todos los departamentos y en especial para el Creativo, ya que es de aquí de donde esencialmente salen los mensajes publicitarios. Con ello se garantiza la planeación adecuada y calidad constante.

En lo que respecta a la tarea de creación se propone que cualquier concepto publicitario, texto o visual, se someta a la evaluación de todos los integrantes del departamento, incluyendo a los miembros de arte. De la misma manera, los originales y bocetos deben ser sometidos a la minuciosa revisión del mismo personal, y procurar una comunicación totalmente abierta con el resto de los departamentos para favorecer así la creatividad.

En el apartado correspondiente al Departamento de Producción se señaló que existen diversas agencias que llevan a cabo desde la conceptualización de la idea publicitaria, hasta la total terminación de los comerciales; también se subrayó que el Departamento de Producción de Montenegro Saatchi & Saatchi no corresponde al caso anterior, sino que funge solamente como canal de comunicación entre los proveedores y la agencia. No por ello sus tareas carecen de importancia ni son menos difíciles; recuérdese que desempeña la labor de selección de proveedores, modelos, copiado, grabación de competencia, presupuestos, etc.

Es fundamental reiterar que el trabajo de este departamento se hace en gran medida gracias a la colaboración de otros, como Cuentas, Tráfico y en especial Creativo.

La nota aclaratoria anterior se debe a que las propuestas para el Departamento de Producción no apuntan directamente a su actividad interna, sino a esa relación de dependencia que existe con otros departamentos.

Para el mejor funcionamiento del Departamento de Producción es forzoso que el de Cuentas agilice la aprobación de presupuestos por parte del cliente antes de iniciar la producción, ya que el retraso en el pago a proveedores afecta tanto el servicio de agencia, como la relación entre esta y el cliente.

Respecto a la ayuda que puede brindar el Departamento de Contabilidad al de Producción es la constante comunicación sobre los pagos a proveedores, para que en caso de que Contabilidad no pueda efectuar alguno de ellos, Producción ponga al tanto al proveedor y así evitar quejas constantes.

Por su parte el Departamento de Medios puede auxiliar al de Producción con la protección en los tiempos de entrega de material, tanto para el Distrito Federal como para el interior de la República. La propuesta para los Departamentos de Tráfico y Contabilidad se concreta a la prontitud en sus trámites, como es la rápida transmisión de ODT y de material al Departamento de Medios y el pronto pago a los proveedores.

Por último, la recomendación para el Departamento de Contabilidad, como para todos los demás, es la comunicación constante y efectiva, para frenar el proceso de facturación o el mismo pago cuando haya alguna cancelación o cambios de fecha en periódicos, revistas, transmisiones de radio y televisión, carteleras, etcétera, ya que

normalmente las facturas de los medios de comunicación llegan antes de que Contabilidad se entere de dicha cancelación o cambio de fecha.

Además, el Departamento de Contabilidad debe exigir a los de Tráfico, Medios y Cuentas que todos los documentos que se envíen (presupuestos, comprobantes de gastos, etc.) sean elaborados en forma correcta, es decir, con el IVA desglosado, razón social del cliente, fecha, etcétera.

B. EN CUANTO AL PROCESO DE PRODUCCION

En el apartado anterior se anotaron las propuestas que se consideraron adecuadas para el mejoramiento de la organización interna de la agencia, es decir, para la realización interdepartamental. En este segundo apartado figuran las propuestas encaminadas únicamente hacia la eficientización del proceso de producción, de manera tal que algunos departamentos que no tienen relación directa con dicho proceso quedarán fuera de aquí.

Para el Departamento de Cuentas se aconseja que los Ejecutivos tengan una amplia familiarización con la o las cuentas que maneja, así como con los productos de las mismas, para cuando los Creativos necesiten alguna información al respecto, el Ejecutivo la envíe sin tener que concertar una reunión con el cliente.

Una de las actividades que normalmente los Ejecutivos practican es la censura a textos y visuales elaborados por el Departamento Creativo. Tal acción va en detrimento de la creatividad y del mismo proceso de producción, ya que este es el primer obstáculo al que una ejecución se enfrenta aún antes de salir de la agencia. Al respecto es importante señalar que dentro de la agencia es el Ejecutivo quien vela por los intereses del cliente, mas no decide por él.

Los Ejecutivos no deben tener el poder de rechazar una pieza publicitaria antes de mostrarla al cliente, sin embargo, sí debe rechazarla cuando el trabajo no cumpla con los lineamientos de la Estrategia Creativa, o cuando posea alguna característica que de antemano el cliente la haya desaprobado.

Por otra parte, antes de presentar cualquier trabajo al cliente, el Ejecutivo debe informarse sobre los valores creativos y artísticos del mismo, para saber defender su validez publicitaria en contra de los gustos del cliente en caso de no estar fundamentados, o bien, en contra de su incomprensión.

Por último se propone que los Ejecutivos ofrezcan fechas de entrega siempre en función de la carga de trabajo del Departamento Creativo.

Para el Departamento de Investigación de Mercado se sugiere que se mantenga en contacto con el resto de los departamentos, y les recuerde siempre que deben enviarle toda la información existente sobre nuevas publicaciones, actividades de la competencia e información general sobre los clientes.

Aunque el Departamento de Tráfico participa en el proceso de producción sólo con la selección de proveedores, se reitera que su rápido desempeño favorece a dicho proceso, así como lo favorece el estricto control sobre las fechas de entrega para bocetos, textos y originales; la distribución inmediata de ODT y material a los respectivos departamentos y la clasificación de las urgencias, notificando inclusive la hora y fecha de presentación al cliente.

En el mismo orden de ideas, el Departamento de Medios debe planear su trabajo para agilizar la entrega de planes de medios, presupuestos y pautas. Sería de gran utilidad si el Departamento Creativo enviara anticipadamente los títulos de los anuncios para medios impresos, número de versiones y tiempo de duración en medios audiovisuales, esto ayudaría a la entrega de datos completos a los medios de comunicación, a la elaboración de las solicitudes de tiempo en televisión y radio, así como a la reservación de espacios en prensa y revistas.

Por otro lado, dentro de una agencia de publicidad normalmente se registra una falta de información en cuanto a características técnicas sobre medios de comunicación y audiovisuales, debido a que son proveedores externos quienes realizan este tipo de trabajos, y debido también al constante cambio y avance en la producción de los mismos. No obstante, el Departamento de Medios suele recibir información actualizada sobre dichas características; luego, lo ideal sería que este departamento enviara toda esa información a los Departamentos Creativo, Tráfico y Producción en cuanto sea recibida de manos de los proveedores, y no esperar a que sea solicitada.

En cuanto al Departamento Creativo se elaboró una serie de propuestas que no se refieren precisamente al proceso de producción conjunta, es decir nivel agencia, sino al propio proceso de creación.

Primeramente se considera que es responsabilidad de los miembros de este departamento el exigir respeto al calendario de fechas de entrega, para no ser objeto de presiones de cualquier tipo y evitar aglomeraciones de trabajo. Luego, procurar verificar que las ODT estén completas y vayan acompañadas del material primordial, de lo contrario regresarlas y anular la fecha de entrega.

En lo que respecta al trabajo, se estima fundamental que los conceptos publicitarios sean elaborados conjuntamente con los integrantes del área artística, pues esto favorecería la creación de piezas publicitarias creativamente equilibradas en sus dos partes: texto y visual.

Sin embargo, lo que nunca debe hacer un Creativo es sacrificar creatividad por costo, porque repercute no en una publicidad barata, sino en publicidad con ideas coartadas; en caso de que esa actividad sea a solicitud del cliente, se le debe consentizar de los riesgos y desventajas que ello acarrea. Es obligación de la agencia de publicidad y en concreto los Creativos manejar la publicidad, así como guiar a los clientes, y no permitir que estos manejen la creatividad de los primeros, ya que es precisamente por el amplio conocimiento y experiencia por lo que un cliente contrata sus servicios.

Para el Departamento de Producción sólo queda decir que debe procurar siempre la comunicación estrecha con los Departamentos de Cuentas y Creativo en cualquier etapa de trabajo, ya que la mayoría de trabajos requieren de afinación de detalles, además de que es el encargado de todo lo relacionado con el copiado, entrega final de cassettes al cliente y al Departamento de Medios.

C. EN CUANTO A LO QUE MONTENEGRO SAATCHI & SAATCHI OFRECE

Como es sabido, los espacios comerciales televisivos se han venido llenando paulatinamente de anuncios extranjeros traducidos al español; esta situación ha ejercido presión sobre los publicistas nacionales y les ha exigido competencia y por ende, superación.(1)

Desde hace ya algunos años las agencias de publicidad mexicanas tratan de proveerse con gente con respaldo académico, para garantizar así una real competencia con la invasión de anuncios extranjeros, también se ha tratado de evitar trabajar con gente que por razones incomprensibles se halla ubicada en el área creativa de las agencias, sin corresponder las necesidades de esta con las aptitudes y vocación de los primeros.(2)

Evidentemente, el empleo de personas con un determinado grado de especialización exige remuneraciones más elevadas de lo que se puede proporcionar a una persona hecha en el oficio, muchas veces por accidente.

Precisamente esa asignación de recursos económicos más altos para personal especializado, es uno de los factores que frenan tanto la elevación de la publicidad, como el crecimiento de muchas agencias, ya que sus accionistas lo consideran innecesario.

Así, la propuesta correspondiente para todas las agencias, y en especial para Montenegro Saatchi & Saatchi es la preocupación por favorecer las condiciones para integrar a su equipo de trabajo personas preparadas en las áreas correspondientes.

Se considera que la situación antes mencionada se debe a que las personas que llevan las riendas de una agencia no se esfuerzan lo suficiente para que esta florezca como un fiel exponente de la actividad publicitaria.

(1) Entrevista Director General de AMAP, Lic. Sergio López, enero de 1991

(2) Ibidem

Por otra parte, se sugiere que la agencia haga las presentaciones de trabajo al cliente como un creador con convicción, seguro de la validez artística y publicitaria de sus anuncios, que defienda el valor de su trabajo en contra de cualquier preferencia infundada, es decir, que la agencia trate por todos los medios de vender ideas originales y no recortadas y adaptadas por el cliente.

En las primeras páginas del segundo capítulo se halla un organigrama que muestra claramente la distribución de tareas dentro de la agencia, en él podemos ver que Montenegro Saatchi & Saatchi se encuentra dirigida por una sola persona: el Presidente General, de quien ha de decirse hace las veces de supervisor general de todas las cuentas, revisa todas las piezas publicitarias impresas, de audio y video antes de que estas abandonen la agencia; asiste a las presentaciones de agencia y de trabajo, a filmaciones, etc., además de participar en la selección de personal (ejecutivo y directivo) y de ser el principal accionista.

Ante esta versatilidad de actividades, se debe señalar que existe una división de trabajo en áreas, una asignación de una determinada parte del proceso general a un departamento, para garantizar de esta manera que cada cual explote al máximo sus conocimientos y habilidades en favor del proceso.

La división de tareas no sólo mantiene el orden, sino que también agiliza el trabajo.

Se considera correcto que durante una Presentación de Agencia se muestre la lista de clientes, pues esto les otorga un buen número de puntos en favor de su prestigio, así como la especificación de los campos a los que pertenecen dichas cuentas, los cuales son variados.

Sin embargo, se cree necesario que en una presentación como la que se mencionó la agencia fabrique una campaña especialmente para la cuenta que representan los posibles clientes, por lo menos en cuanto a texto se refiere, y de ser posible con bocetos, pues una presentación activa puede decir mucho más de la capacidad y habilidad de la agencia que la misma exposición de las curriculas de sus integrantes.

Es importante anotar que la inclusión del cuadro de crecimiento de la agencia (capítulo II) dice poco de lo que a un cliente le puede interesar, que es la capacidad creadora de publicidad. Se sugiere evitarlo.

D. EN CUANTO AL PRACTICANTE

Esta última parte del tercer capítulo tiene la finalidad de exponer algunas propuestas que irán en dos líneas: propuestas para la agencia en relación con la presencia de un practicante en sus instalaciones y propuestas para el practicante como elemento nuevo en la agencia.

Las propuestas de que se habla apuntan hacia el aprovechamiento de ambas instancias entre sí, es decir, que uno obtenga beneficio del otro sin que ninguno resulte perjudicado o sobreexplotado.

En cuanto a la agencia, es necesario que considere al practicante como un elemento más de su equipo, con la misma capacidad y habilidad, de tal manera que se le pueda confiar la realización de trabajos. Se hace esta propuesta porque la experiencia demostró lo contrario, es decir, no existía la confianza suficiente al nuevo elemento debido a que este no contaba con experiencia en el ámbito publicitario.

Es muy importante que la agencia permita que el practicante colabore, aunque sea por corto tiempo, en cada uno de los departamentos que la componen; ello facilitaría descubrir las actividades para las que el practicante tiene mayor habilidad y así aprovecharlas en beneficio de ambas partes. En cambio, sucedería lo contrario si el practicante es colocado en el área o departamento con más carga de trabajo sin tomar en cuenta dichas habilidades.

Por lo anterior, es recomendable que la agencia asigne tareas que comprometan y pongan a prueba la capacidad del practicante, y lo que es más se proponen.

Con lo que hasta ahora se ha comentado no se quiere decir que es sólo la agencia la que debe tomar la iniciativa en cuanto a las actividades del practicante, y más aún estimularlo y ponerlo a prueba, sino que esta es también obligación del mismo en la medida en que conquiste la confianza en él. Esto no es fácil, pero tampoco imposible; por eso el

practicante debe estar convencido de que desea explorar el campo de la publicidad y se provea de grandes ímpetus para ello.

Es un hecho que cuando el practicante ingresa a una agencia de publicidad encuentra infinidad de cosas nuevas, por lo que se sugiere que antes se documente, y una vez dentro haga lo posible por involucrarse rápidamente en su dinámica y no esperar a que la dinámica lo integre por necesidad, pues esa actitud favorece el rápido aprendizaje.

Así, en la medida en que el practicante trate de familiarizarse con el trabajo de la agencia, en esa medida podrá demostrar su capacidad de adaptación al trabajo, además de conquistar el derecho de asignación a nuevas y diversas tareas.

De la misma manera se propone que el practicante se evalúe constantemente a sí mismo, para pedir su cambio a otros departamentos en el momento apropiado, o sea cuando considere haber aprendido lo necesario o cuando menos lo esencial.

También se considera que el interés y dedicación por parte del practicante, le da puntos para ser colocado en el departamento de su preferencia, mismo en el que se desempeñe mejor.

Para terminar, se invita a las personas que en el futuro realicen prácticas profesionales en agencias de publicidad, visiten algunas de ellas y comprueben que la fabricación de la publicidad no es tan fantástica como se cree.

Esta serie de propuestas están basadas en la experiencia, por lo que se espera puedan ser de utilidad para futuros publicistas.

CONCLUSIONES

La publicidad se ha presentado en la historia del hombre como un fenómeno natural dentro de la organización social, y por ende, dentro del proceso de comunicación; pues fue la exigencia de satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, lo que lo obligó a intercambiar sus herramientas y alimentos, e inaugurar con ello una actividad comercial.

Ese intercambio de productos fue adquiriendo un carácter más complejo al irse perfeccionando la comunicación, es decir, con el empleo de máquinas tanto para la fabricación de productos como para comunicarse.

Es un hecho que la imprenta conjuntamente con la creación de los periódicos fueron el puntal para el desarrollo de la publicidad, o sea conciente e intencional. Luego, con el creciente desarrollo de la economía de los pueblos, la necesidad de comunicarse para intercambiar productos se transforma en interés por desplazarlos, de ahí que hayan nacido los corredores de anuncios, los cuales fueron la forma incipiente de lo que ahora es una agencia de publicidad.

Aquí viene al tema recordar que los primeros anuncios en la prensa mexicana eran meros avisos sobre las actividades comerciales de cualquier persona, y se incluían en la publicación sin costo alguno; es decir, no tenían la intención de captar el mayor número de personas que necesitaran de sus servicios.

Sin embargo, los mencionados corredores de anuncios vieron ahí la manera de lucrar, y comenzaron a imprimirle a los avisos las características de venta y captación de lectores que ahora encontramos en cualquier medio impreso y audiovisual. Es así que actualmente existen cientos de agencias de publicidad, que sin interés alguno en el producto como tal, fabrican mensajes que exaltan las propiedades de los mismos y llegan a miles de receptores a quienes sugieren adquirirlos.

La agencia Montenegro Saatchi & Saatchi es un organismo que nació ya con las características de una agencia actual; desde su inicio ha desempeñado la tarea de colocar anuncios en diversos medios de comunicación, pero además de esto ha sido responsable

de elaborarlos desde su concepción creativa hasta su ejecución artística y mecánica, actividades que no desarrollaban las antiguas agencias de publicidad.

Precisamente las características que marcan la diferencia entre las primeras agencias y Montenegro Saatchi & Saatchi son su organización interna y su forma de trabajo.

Sin duda alguna el sistema departamental, asumido por esta agencia, responde a las necesidades reales de la misma, es decir, del tipo y número de clientes con que cuenta.

El sistema bajo el cual se rige Montenegro Saatchi & Saatchi divide al personal en departamentos, el cual reúne talentos especiales para cada actividad; gente que domina la redacción se encuentra en el Departamento Creativo, los diseñadores se encuentran en el Departamento de Arte, quienes tienen conocimientos sobre mercadotecnia pertenecen al Departamento de Investigación de Mercado, y gente que sabe de relaciones públicas se ubica en el Departamento de Cuentas.

Las necesidades internas de una agencia requieren de personas de diversas especialidades, de manera tal que además de los citados existe el Departamento de Tráfico, el que se encarga de coordinar por fechas la entrega de trabajos del resto de los departamentos; el Departamento de Medios, el cual planea y reserva los espacios en los medios de comunicación en los que la pieza publicitaria será expuesta; el Departamento de Producción, que está compuesto por personas que participan en el proceso de realización de comerciales televisivos y de radio; y finalmente el Departamento de Contabilidad, que es el encargado de llevar el papeleo fiscal, financiero y todo lo relacionado con facturas.

Normalmente los primeros departamentos que trabajan en cualquier proyecto son el de Atención al Cliente (o Cuentas) y el de Investigación de Mercado, pues ambos analizan y definen al producto y su papel dentro del mercado, y de alguna manera echan a andar a los departamentos restantes, ya que el Departamento de Cuentas solicita, por conducto de Tráfico, trabajos tanto creativos y artísticos como de medios y, en etapas más avanzadas, de producción.

Muchas veces más de dos departamentos trabajan simultáneamente para una sola pieza publicitaria, cada cual en lo suyo pero todos en contacto con el Departamento de Tráfico.

Así, todos los departamentos tienen una actividad por desempeñar en cada pieza publicitaria que produce la agencia, y en ella queda constancia del trabajo de cada una de las personas que los integran, aunque finalmente sólo se puedan apreciar unas cuantas líneas acompañadas de un visual.

Los problemas genéricos ante los cuales se enfrenta la agencia, normalmente se refieren a la falta de comunicación interpersonal e interdepartamental, a la mezcla de actividades entre personas del mismo departamento o con otros, y evidentemente, a la falta de profesionalismo y especialización en diversas áreas.

Por otra parte, el proceso de producción de la agencia Montenegro Saatchi & Saatchi no sólo se encuentra afectado por las dificultades citadas, sino que dentro del mismo existen diversas anomalías, como son: enfrentar las piezas publicitarias a los gustos y finalmente a la censura de los Directores de Cuenta, quienes en teoría dentro de la agencia representan al cliente.

Esta situación repercute claramente en la relación agencia-publicidad-cliente, ya que la agencia (concretamente los Ejecutivos) permiten que el cliente cambie a voluntad todo lo que un anuncio publicitario puede tener de artístico, rompiendo así el equilibrio de sus valores y quedando como consecuencia una publicidad que no está elaborada ni por la agencia ni por el cliente. Este hecho demuestra que la agencia no asume su responsabilidad como órgano especializado en la materia y que permite que el cliente la maneje, en lugar de que esta dirija, determine y convenza sobre las condiciones publicitarias que mejor convienen a los intereses del anunciante.

En la relación agencia-practicante también se registra una falta de interés por la explotación de las habilidades de este último. Ha de mencionarse que la cultivación de relaciones como estas pueden significar una importante retroalimentación, y lo que es más generar ganancias culturales para ambas partes.

Todos estos elementos que hasta aquí se han mencionado se vienen a convertir en el enemigo del crecimiento de la agencia. Y aquí no se puede omitir un factor más que frena a la publicidad mexicana, que es la visión monetaria de sus accionistas, quienes consideran a una agencia de publicidad un negocio y no un órgano de servicios especializados, que bien provisto de todas las condiciones materiales y económicas puede florecer no únicamente en una instancia digna por su trabajo, sino en un generador de importantes ganancias.

FUENTES

- Baena Paz, Guillermina, *Instrumentos de Investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1984, 134 pp.
- Baena Paz, y Montero, *Tesis en 30 días. Lineamientos prácticos y científicos*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1986, 100 pp.
- Bernal Sahagún, Víctor, *Anatomía de la Publicidad en México*, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1982, 249 pp.
- Cadet André y Cathelat, *La Publicidad. Del instrumento económico a la institución social*, Ed. Hispanoeuropea, España, 1971, 246 pp.
- Centeno Avila, Javier, *Metodología y Técnicas en el proceso de la Investigación*, Cambio Editorial, México, 1981, 138 pp.
- Cervantes, José Antonio, *Glosario de Términos publicitarios, mercadológicos y afines*, colecc. Comunicación, Ediciones de Comunicación, México, 1984, 103 pp.
- Engels, Federico, *La Ideología Alemana. El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*, Ed. Ebro libros, México, 1991, 110 pp.
- F. Holtje, Herbert, *Teoría y Problemas de Publicidad*, serie Schaumm, Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1982, 181 pp.

- Fernández Christlieb, *Los medios de comunicación masiva en México*, Ed. Juan Pablos, México, 1962, 330 pp.
- Ferrer Rodríguez, Eulalio, *De la publicidad al publicista: documentos y testimonios*, Ed. Diana, México, 1965, 145 pp.
- Ferrer Rodríguez, Eulalio, *La publicidad mexicana*, Ed. Diana, México, 1965, 120 pp.
- Ferrer Rodríguez, Eulalio, *Pero...¿qué es la publicidad?*, Ed. Diana, México, 1969, 90 pp.
- H. de la Mota, Ignacio, *Diccionario de la Publicidad-la Prensa*, Ed. Gráficas Torroba, España, 1970, 500 pp.
- Mendoza Mirassou, Francisco, *Funciones y Estructuras de una agencia de publicidad*, UNAM, México, 1983, 117 pp.
- Puig, Jaime, *La Publicidad: Historia y Técnicas*, Ed. Mitre, España, 1986, 221 pp.
- Rojas Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, UNAM, México, 1985, 280 pp.
- Sanders Eckerman, Eduard, *Proposición de análisis semiótico de los mensajes publicitarios; Estudio sobre las figuras de la retórica de la imagen publicitaria*, UNAM, México, sin fecha, 522 pp.
- Villamil Duarte, José, *La publicidad en México. Su historia, sus instituciones y sus hombres*, Ed. Demoscopía, México, 1971, 623 pp.
- Glosario terminológico de mercadotecnia y disciplinas conexas*, Futura Editores, México, 1977, 224 pp.

FUENTES DOCUMENTALES

Solicitud de asociación a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, México, D.F., 1977. Archivo de la AMAP, Carlos Finlay #6 Col. Juárez.

Account Handling Procedures, Saatchi & Saatchi Londres, Inglaterra, sin fecha.

Organigrama del Departamento de Investigación de Mercado, elaborado por la agencia, sin fecha.

Ponencia "Diseño y Creación", Universidad Iberoamericana, Torres Maya, Patricia, México, enero de 1988.

Carpeta de presentación y actividades del Departamento de Contabilidad, elaborado por la agencia, sin fecha.

Carpeta de presentación de Montenegro Saatchi & Saatchi, elaborada por el Departamento Creativo, sin fecha.

Legislación Federal de Derechos de Autor, 2ª ed. Ed. Pac, México 1992, pp. 47.

FUENTES VIVAS

Angelina Rojas, Directora del Departamento de Medios, febrero de 1990.

Lic. Rodrigo Méndez, Director de Cuenta, febrero de 1990.

Diana Rivera, Directora del Departamento de Tráfico, abril de 1990.

Lic. Sergio López, Director General de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), enero de 1991.

Sergio Chacón, Representante del Departamento de Producción, julio de 1990.

Silvia Martín del Campo, Creativo Asociado, septiembre/agosto de 1990.

Martha Gutiérrez, Vicepresidente de Finanzas, marzo de 1990.

Humberto Guzmán, Ejecutivo de Cuenta, marzo de 1990.

Honorio Manjarrez, Ejecutivo de Finanzas, marzo de 1990.

Laura García, Asistente del Departamento de Tráfico de la agencia "Comunideas", agosto de 1990.

Carlos Matchuala, Director del Departamento de Arte, septiembre de 1990.

Moisés Noria, Bocetista, septiembre de 1990.