

51 [redacted]
Lejew.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL EJECUTIVO DE CUENTA DE UNA
AGENCIA DE PUBLICIDAD

T E S I S A

QUE PRESENTA :
IZQUIERDO LIMON, NORMA MIREYA
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACION

ASESOR

PROF. VIRGINIA REYES CASTRO

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL EJECUTIVO DE CUENTA DE UNA
AGENCIA DE PUBLICIDAD

TESINA

QUE PRESENTA

IZQUIERDO LIMÓN, NORMA MIREYA

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION

ASESOR

PROF. VIRGINIA REYES CASTRO

MÉXICO D.F. 1994

Índice

Introducción	1
1.- La Publicidad y la Comunicación	3
1.1.- Hacia una definición de la Comunicación	3
1.2.- Encontremos una definición de Publicidad	9
1.3.- La Publicidad y la Comunicación	13
2.- Las Agencias de Publicidad	17
2.1.- Revisión del término Agencia de Publicidad	17
2.2.- Diferentes formas de organización de las Agencias de Publicidad	22
2.2.1.- Departamentos de las Agencias de Publicidad	28
2.3.- Flujo de trabajo de una Agencia de Publicidad	44
3.- El Ejecutivo de Cuenta	49
3.1.- Perfil del Ejecutivo de Cuenta	49
3.2.- Organización del Departamento de Servicio a Clientes.	56
3.3.- Interrelación del Ejecutivo de Cuenta con los otros departamentos	72
3.4.- La relación del Ejecutivo de Cuenta con el Cliente ..	77
3.5.- ¿Por qué es importante un Ejecutivo de Cuenta para el éxito de una campaña publicitaria?	84
Conclusiones	96
Bibliografía	100
Hemerografía	102
Documentos	102

A mis padres

A Ricardo

A mi bebe

Introducción

El presente trabajo es una investigación / exposición de la labor que desarrolla en una agencia de publicidad un Ejecutivo de Cuenta, basada en mi experiencia laboral, con la intención de ayudar a quien se interese en el tema a entender a las agencias de publicidad, su función y la de la gente que labora en ellas.

Tiene como objetivo demostrar la importancia del Ejecutivo de una agencia de publicidad para hacer que el trabajo de la misma esté coordinado y pueda cumplir con su meta, que es crear personalidades de marcas para que se identifiquen con el consumidor.

La relevancia del tema consiste en esclarecer la función y la relación de los departamentos de la agencia para entender mejor la labor del Ejecutivo de Cuenta.

Intenta ser una guía para el lector con la idea de entender la labor de una agencia de publicidad, cómo está estructurada, en cuántas partes está dividida y qué propósito tienen.

Para ello el estudio se ha dividido en tres partes básicas. El primer capítulo expone los conceptos teóricos en tanto que el segundo y tercero el funcionamiento de las agencias.

El primer capítulo está destinado a la explicación de los términos básicos de la comunicación humana y cómo funciona dentro de la comunicación masiva de hoy en día. También se relaciona a la publicidad como una actividad más del que hace uso el ser humano para transmitir una serie de mensajes, de ahí que se denomine "La Publicidad y la Comunicación".

El segundo capítulo denominado "Las Agencias de Publicidad" explica lo que se entiende por una Agencia de Publicidad, cuáles son las formas típicas de trabajar, cómo se organiza internamente y cuáles son las funciones de los distintos departamentos que la conforman.

En el tercer capítulo entramos totalmente en nuestro tema de análisis, "El Ejecutivo de Cuenta". Se exponen las características que debe cubrir el interesado en formar parte del Departamento de Contacto, su labor, su relación con las otras áreas de la agencia y el cliente y por último un análisis de su importancia en la agencia para el éxito de una campaña publicitaria.

1.- La Publicidad y la Comunicación

Este capítulo tiene como objetivo dar una introducción al tema de la publicidad para poder entender la amplitud e importancia que tiene en la vida social actual y como parte de un proceso de comunicación.

Es necesario aclarar que en el presente trabajo sólo haremos uso del estudio de la comunicación con la intención de comprender a la publicidad como una actividad que hace uso de la amplia gama de comunicaciones que el hombre emplea en la vida diaria y así resaltar la importancia de utilizar a la comunicación correctamente para el éxito de una campaña publicitaria.

Una vez explicado el por qué de este capítulo podemos empezar por definir los conceptos Comunicación y Publicidad. Para relacionarlos es necesario explicar un concepto más, el de Comunicación de Masas, dado que en la actualidad la publicidad se sirve de los medios masivos de comunicación para cumplir con su función.

1.1.- Hacia una definición de la Comunicación.

La palabra comunicación proviene del latín *communis*, que significa común; esto es, tratamos de establecer algo en común

con otra(s) persona(s). De ahí que encontramos la siguiente definición:

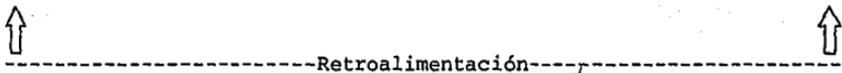
Comunicación es la "transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante símbolos; palabras, imágenes, cifras, gráficos, etcétera. El acto o proceso de transmisión es lo que habitualmente se llama comunicación"¹

Como podemos ver, es un proceso social básico para el ser humano a través del cual el hombre se socializa con el mundo exterior, dado que con ella transmite información (datos) y así comparte conocimientos, persuade, convence, convive, se desarrolla, etc., es decir provoca alguna respuesta por una persona determinada.

La existencia de un proceso de comunicación depende de contar con alguna información que se quiera transmitir y que sea captada por alguien, para lo cual contamos con diferentes modos, la palabra, la escritura, las imágenes, el arte, los signos, los movimientos, etc.

Sin embargo, el proceso de comunicación es más complicado de lo que parece y conforme ha evolucionado el estudio de esta disciplina, se han encontrado varios esquemas intentando demostrar la forma como se desarrolla este proceso. Para efecto de nuestro análisis retomaremos el esquema de Carlos González²:

Fuente--Emisor--Codificación--Mensaje--Canal--Decodificador--Receptor



El esquema anterior es un ejemplo útil para entender el proceso, aunque nos falta explicar brevemente en que consiste cada uno de estos elementos.

Emisor: "es el encargado de iniciar y por lo general de conducir el acto de comunicación con su contenido" ³. La fuente en la mayoría de los casos es el mismo emisor.

Codificador: "es el encargado de tomar las ideas de la "fuente" y de disponerlas en un código, expresando el objetivo de la fuente bajo la forma de un mensaje." ⁴

Mensaje: "es una selección ordenada de símbolos que persiguen comunicar información" ⁵

Canal: "es el medio utilizado para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja entre el comunicador (fuente o emisor) y el comunicado (receptor)" ⁶

Decodificador: es el encargado de "retraducir, decodificar el mensaje y darle una forma utilizable por el receptor" ⁷

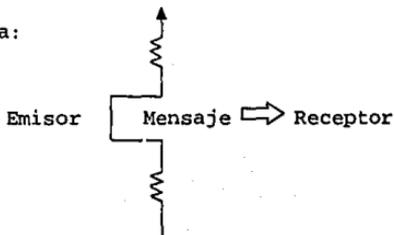
Receptor: es "el complemento de todo acto de comunicación, y además su razón de ser." ⁸

Retroalimentación: "es un proceso de reacción causa-efecto que se produce entre la salida y la entrada de uno o de todos los elementos que integran un acto de comunicación" ⁹

Un elemento que no hemos tocado en el esquema anterior es el "ruido". Sin embargo es muy importante pues está casi siempre presente en el proceso de comunicación.

Encontramos que ruido es un "limitador esencial de la transmisión efectiva del mensaje. Hay dos tipos esenciales de ruido de comunicación: de canal y semántico. En los dos casos el resultado es el mismo: pérdida de significado durante la transmisión. ... Ruido de canal... incluye cualquier perturbación que interfiera la fidelidad material del mensaje (parásitos en radiofonía, la tinta borroneada en el periódico, etc.)... Ruido semántico... se traduce en la interpretación equivocada de mensaje (palabras demasiado difíciles, diferencias culturales, etc.)" ¹⁰

En el esquema de Carlos González ¹¹ el ruido se representa de la siguiente manera:



Hasta aquí hemos explicado los conceptos que conforman el proceso "elemental" de comunicación, por llamarla de alguna forma, ahora nos vemos obligados a extender este concepto (como se comentó anteriormente) al de Comunicación de Masas. Hoy en día en el mundo que vivimos estamos inmersos en ella, porque contamos con una gran variedad de medios masivos de los cuales hacemos uso a diario, como la televisión, la radio, la prensa, el cine, etc., en todos se transmite la publicidad, pero para aclarar con exactitud este punto, es necesario recurrir a la definición del término:

COMUNICACIÓN DE MASAS:

"Aquellos procedimientos mediante los cuales grupos de especialistas se sirven de inventos técnicos (prensa, radio, films, etc.) para difundir un contenido simbólico a un público vasto, heterogéneo y geográficamente disperso. En términos más simples, la sociedad moderna depende, de modo crucial, de las comunicaciones de masas." 12

La Comunicación de Masas hace uso de inventos tecnológicos para difundir su contenido a grandes masas. Los medios masivos ofrecen la posibilidad de utilizarse de modo efectivo para comunicar desde una única fuente a un gran número de personas "X" mensajes.

Entre los Medios Masivos contamos con los medios impresos como la prensa, las revistas, los folletos, etc.; y en los medios electrónicos, (todos los medios que hacen uso en conjunto de los sentidos de la vista y el oído) contamos con la televisión, la radio, el cine y el video.

Los Medios Masivos se catalogan conforme al efecto que tienen sobre la sociedad por su cercanía, en los cuales tenemos:

Primer nivel: La televisión, la radio, los periódicos y las revistas.

Segundo nivel: El cine y los libros.

Tercer nivel: Los carteles, los folletos, los volantes, el correo directo, etc.

Los medios masivos de comunicación "se disputan firmemente la atención del consumidor y el dinero de la publicidad. Pero, como observa Head, los medios se interrelacionan de maneras complejas que, a la larga, resultan ser recíprocamente beneficiosos. Utilizan el material y el talento del otro; intervienen en las acciones del otro y aprovechan mutuamente sus progresos tecnológicos" 13

Esto se ejemplifica claramente en publicidad, dado que generalmente una campaña emplea diversos medios para llegar a la

mayoría de su grupo objetivo, debido a que no todos ven el mismo canal o escuchan la misma estación de radio.

De esta manera la publicidad ha podido emplear sin excepción a todos los medios masivos para su difusión. A continuación se explicará lo que entendemos por el término Publicidad.

1.2.- Encontramos una definición de Publicidad

El encontrar una descripción concreta de lo que significa publicidad no es nada sencillo, ya que cambia tanto en sí misma como en cada época que el hombre vive, la entiende y la concibe como mejor le conviene, la relaciona con su entorno y con su realidad, por lo que podemos toparnos con una inmensidad de descripciones totalmente opuestas. Hay quiénes llegan a considerarla un arte, como parte de una producción humana muy sublime, en tanto hay otros que la juzgan como la estupidez del mundo actual.

El seguir hablando de las amplitudes de definiciones existentes no nos servirá de nada, es mejor acercarnos a alguna de ellas que nos pueda ayudar a entender méjor el tema de nuestro estudio:

"La publicidad es una actividad comercial controlada, que utiliza técnicas creativas para diseñar comunicaciones identificables y persuasivas en los

medios de comunicación masiva, a fin de desarrollar la demanda de un producto y crear una imagen de la empresa en armonía con la realización de sus objetivos, la satisfacción de los gustos del consumidor y el desarrollo del bienestar social y económico." 14

Sin embargo, la publicidad no es sólo un "medio exclusivo de información o persuasión: se necesita para crear conciencia del producto, interés por él, convencimiento y deseo de adquirirlo"15.

Por tanto, ocupa en nuestros días un papel importantísimo dentro de la vida diaria. En todas partes encontramos alguna muestra de ella, está en la ropa que vestimos, en los alimentos que consumimos, en nuestro trabajo, en nuestra casa, en las actividades sociales, recreativas y culturales que realizamos. Está en todos lados, porque su función es promover el producto, servicio o compañía con la que tenemos contacto, todo con el objetivo de vender.

La función de la publicidad es emitir mensajes a través de cualquier medio del que disponga. El mensaje se da de forma "unipersonal o multipersonalmente, y también se recibe de las dos formas" 16

La publicidad por sí sola no puede persuadir y convencer al consumidor, es necesario lograr captar la atención del público.

El mensaje publicitario debe partir con el respaldo de una estrategia de comunicación desarrollada por las personas más involucradas en el mercado y la marca de toda agencia de publicidad, el personal del Departamento de Servicio a Clientes. Ellos hacen que el trabajo de creatividad y colocación de medios esté cimentado y tenga un respaldo, sin el cual la creatividad producto de la nada no nos sirve.

Todo mensaje requiere de la *creatividad* porque como dijo Eugene Taylor, director creativo de Erwin Wasey Inc. "su anuncio tiene que ser el doble de eficiente que el de sus competidores. Necesita "polvo de uranio". Necesita algún tipo de magia" ¹⁷ .

Este tipo de "magia" es la creatividad del mensaje, al cual en repetidas ocasiones oímos mencionar como sinónimo de originalidad, sin embargo, la creatividad no es sólo originalidad. El hilo negro ya se descubrió, la creatividad publicitaria es una mezcla de "la expresión del estado interno del agente -entiéndase como agente la persona que crea el anuncio- y del esfuerzo tendiente a satisfacer las demandas de algún problema externo. ...En consecuencia, la creatividad debe considerarse como una forma especial de adopción de decisiones aplicadas." ¹⁸

Una vez que el anuncio está listo, es necesario transmitirlo para que el consumidor lo pueda captar. Es aquí donde debemos hablar de los medios.

Para que el mensaje sea captado por el público objetivo al que va dirigido el producto del que se hable, es necesario hacer una selección correcta de los medios a emplear, de esto depende en gran medida el éxito de la campaña. El desarrollar el plan de medios requiere de un perfecto conocimiento de la estrategia de mercadotecnia y del plan de comunicación, todo con el objetivo de conocer perfectamente el producto y el público al que está destinado.

Lo anterior tiene como fin saber en qué medios encontramos al consumidor y así lograr una mejor selección evitando desperdicios, hay que tener en mente que el presupuesto de medios es el más grande dentro del presupuesto de publicidad, por ello, la misión de un buen plan es eficientar el presupuesto.

Entre los elementos importantes a conocer para el desarrollo del plan están los siguientes:

- + ¿De cuánto dinero se dispone?

- + ¿Cuáles son las principales características del público objetivo?

- + ¿En dónde se distribuye el producto?
- + ¿Cuál es la estacionalidad del producto?
- + ¿Cuál es la actividad de la competencia?
- + ¿Existen planes especiales que cubrir este año?
- + ¿Qué compromisos se tienen con determinados medios?
- + ¿Qué medios contempla el plan creativo?

Los pasos hasta aquí descritos son los principales para entender el concepto de Publicidad, pero nos hace falta buscar la relación que guarda con la comunicación.

1.3.- La Publicidad y la Comunicación

Al principio del capítulo se definió a la comunicación como el acto de transmisión de información a través de símbolos, se expuso el proceso por el cual fluye y por último, se explicó a la publicidad como la actividad que utiliza técnicas creativas y persuasivas a fin de provocar una respuesta del consumidor. En palabras más sencillas, la publicidad proporciona una información para que el consumidor capte y desarrolle una respuesta.

Lo anterior lo podemos ejemplificar con el proceso de comunicación al que hicimos referencia al principio mediante el cual podemos encontrar todos los elementos y relacionarlos:

Fuente: el papel de la fuente lo realiza la compañía productora del bien que quiere transmitir alguna información.

Emisor: la agencia de publicidad es quien hace el papel del emisor, puesto que es el encargado de crear un mensaje y hacer los trámites necesarios para emitirlo.

Codificador: este es el anuncio de televisión (por poner un ejemplo) en el que a través de imágenes y de audio se exponen los atributos del producto.

Mensaje: es el anuncio en sí mismo.

Canal: son los medios masivos de comunicación empleados para que el consumidor pueda captar el anuncio.

Decodificador: son los símbolos empleados en el mensaje de televisión que el receptor codifica para captar y entender.

Receptor: es el consumidor, el grupo objetivo para el cual está destinado el producto.

Retroalimentación: es la reacción del consumidor hacia el producto. La publicidad busca la aceptación del producto por el comprador y que éste lo adquiera y así poder hablar de una retroalimentación positiva para el fabricante, sin embargo, no siempre sucede de esa forma, ya que el bien puede tener problemas de aceptación provocados por dos principales causas, el producto no satisface al consumidor por sí mismo o el mensaje no explica exactamente las bondades de este, creando expectativas falsas y de esta manera desilusión y rechazo.

La publicidad por tanto es una actividad del hombre actual que se vale de los medios masivos de comunicación para transmitir una idea, para comunicarla; ésta forma parte de un modo de vida, expone al consumidor lo que puede encontrar a su alrededor, la forma en que se dan las relaciones entre ellos mismos y en otros contextos, muestra una forma de convivencia, parámetros establecidos, expectativas, etc.

- 1 HAROLDSSEN, Edwin. Taxonomía de conceptos de comunicación. Ediciones Nuevomar, S.A. de C.V. México, 1980. pág. 3
- 2 GONZALEZ, Carlos. Principios básicos de comunicación. Editorial Trillas. México 1989. pág. 15
- 3 Ibidem.
- 4 HAROLDSSEN. Op. Cit. pág. 11
- 5 Ibidem. pág. 12
- 6 Ibidem. pág. 16
- 7 Ibidem.
- 8 GONZÁLEZ. Op. Cit. pág. 16
- 9 Ibidem. pág. 17
- 10 HAROLDSSEN. Op. Cit. pág. 14
- 11 GONZÁLEZ. Op. Cit. pág. 18
- 12 MORAGAS, Miguel. Sociología de la Comunicación de Masas. Editorial GG MassMedia. Barcelona, 1984. pág. 31
- 13 HAROLDSSEN. Op. Cit. pág. 43
- 14 COHEN, Dorothy. Publicidad comercial. Editorial Diana. México 1990 pág. 50
- 15 Ibidem. pág. 39
- 16 PAOLI BOLIO, Antonio. Comunicación Publicitaria. Editorial Trillas México 1992. pág. 23
- 17 COHEN. Op. Cit. pág. 40
- 18 Ibidem. pág. 41

2.- Las Agencias de Publicidad

Una vez explicado lo que es la publicidad, nos abocaremos a analizar a las agencias de publicidad, lugar donde se produce parte de nuestro tema.

2.1.- Revisión del término Agencia de Publicidad

Otto Kleppner's en su libro titulado Publicidad¹ nos define a las agencias de publicidad como:

"Una organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrollan, preparan y colocan publicidad en los medios, para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios"

Las agencias de publicidad son órganos compuestos por especialistas de diferentes áreas, todas con el propósito de planear y desarrollar campañas relevantes de productos que están a su cuidado. Los fabricantes, sus clientes, (como los nombraremos de aquí en adelante, por así corresponder al argot publicitario) confían en su trabajo para la promoción de sus productos.

Las personas que conforman una agencia de publicidad son especialistas en diferentes áreas, redactores, diseñadores, productores, especialistas de mercado y de los medios, entre muchos más, con el propósito de crear marcas fuertes, siendo ésta su función principal.

En ellas, se estudia el mercado y su transformación, las necesidades del consumidor, explícitas o implícitas; busca las problemáticas del producto/servicio determinado o las expectativas creadas alrededor de él y no cumplidas, todo con la intención de crear estrategias de comunicación, objetivos de publicidad y de medios que cumplan con lo esperado, provocar ventas o una buena imagen de ellos.

Las agencias de publicidad como se conocen actualmente tienen sus antecedentes en los Estados Unidos de Norteamérica. Iniciaron sus actividades como *vendedores de espacios* con Volney B. Palmer en 1841 quien "se convirtió en la primera persona que trabajaba por comisión, solicitando anuncios para periódicos que en esa época tenían dificultades para obtener publicidad fuera de la ciudad."²

Este sistema funcionó tan bien, que otros empezaron a copiar el esquema, provocando el perfeccionamiento de esta modalidad en la década de 1870.

Como Charles Austin Bates quien empezó a redactar sus textos y a venderlos a anunciantes o agentes. Con él trabajaron los señores Earnest Elmo Calkins y Ralph Holden, quienes fundaron la agencia Calkins y Holden, la primera en ofrecer "la planeación, el texto y la gráfica para mostrar la forma de combinar las tres cosas y crear una publicidad eficaz. Su agencia no sólo fue un gran éxito durante medio siglo, sino que además la influencia de su trabajo ayudó a establecer la agencia de publicidad como el centro creativo para las ideas publicitarias."³

Francis Ayer en 1875 al fundar la agencia N.W. Ayer & Son provocó otro cambio importante en el concepto de Agencia, como lo podemos apreciar en la siguiente cita: "cobrarles a los anunciantes lo que él pagaba en verdad a los editores (es decir, la tarifa pagada al editor menos la comisión), agregando un cargo fijo en vez de comisión. A cambio, los anunciantes colocarían toda la publicidad a través de agentes. Esto estableció la relación de los anunciantes como clientes de las agencias"⁴, principio de las agencias de publicidad.

Aquí en México, las agencias estructuradas, tal como se conocen el día de hoy, empiezan a establecerse en 1940. Entre ellas podemos encontrar las primeras cinco agencias "100% transnacionales y las más grandes dentro del ámbito internacional: D'arcy Publicidad, J. Walter Thompson de México,

International Advertising Service, Mc Cann Erickson y Grant Advertising" 5.

Las agencias transnacionales siguieron llegando al país con el apoyo de compañías extranjeras que se establecieron con anterioridad como General Food, Procter & Gamble, Ford Motor Co., Nestlé, etc., porque "ofrecían mejores técnicas que las nacionales y sobre todo experiencia reconocida, por ello los propios inversionistas les proponían a las agencias de publicidad seguirlos a cada país en donde logran penetrar" 6

Al finalizar la década de 1940 existían 25 agencias y al terminar los cincuenta ya eran 37. Otras que podemos citar como algunas que también iniciaron sus labores en esos años y que actualmente ocupan un lugar importante son, Ogilvy & Mather, Leo Burnett México, Foot, Cone & Belding de México y Noble y Asociados.

En los sesenta inician labores 43 agencias más y en los años setenta 125. Para la década de 1980 ya se contaba con 198 y actualmente hay 200 agencias de publicidad en México.

De las cinco agencias transnacionales que iniciaron sus actividades en la década de 1940, sólo continúan laborando J. Walter Thompson y Mc Cann Erickson. Grant Advertising cerró en los años cincuenta y D'arcy Publicidad se fusionó con Noble y Asociados MB&B convirtiéndose en Noble D'Arcy Masius Benton & Bowles.

Actualmente podemos encontrar entre las principales agencias del país (de acuerdo a su facturación, según los datos proporcionados por la revista ADCEBRA*) las siguientes:

AGENCIA	FACTURACIÓN '92	FACTURACIÓN '93 +
MCCANN-ERICKSON	N\$ 407,000.00	N\$ 475,000.00
J. WALTER THOMPSON	N\$ 300,352.00	N\$ 336,000.00
LEO BURNETT	N\$ 249,422.00	N\$ 303,700.00
PANAMERICANA O& M	N\$ 254,000.00	N\$ 280,000.00
NOBLE/DMB&B	N\$ 207,000.00	N\$ 254,000.00
ALAZRAKI Y ASOCIADOS	N\$ 102,000.00	N\$ 180,000.00
OSCAR LEAL Y ASOCIADOS	N\$ 151,000.00	N\$ 177,000.00
P. AGUSTO ELIAS	N\$ 172,050.00	N\$ 168,000.00
BOZELL	N\$ 165,456.00	N\$ 165,500.00
TERAN PUBLICIDAD	N\$ 145,454.00	N\$ 160,000.00
ARELLANO/BSB	N\$ 120,000.00	N\$ 150,000.00
GREY/MÉXICO	N\$ 134,002.00	N\$ 144,000.00
BBDO/MÉXICO	N\$ 133,000.00	N\$ 135,000.00
J. VALE Y ASOCIADOS	N\$ 109,663.00	N\$ 135,000.00
SCALI McCABE SLOVES	N\$ 122,000.00	N\$ 122,000.00
YOUNG & RUBICAM	N\$ 145,000.00	N\$ 110,000.00
FCB MÉXICO	N\$ 86,939.00	N\$ 86,350.00
LINTAS MÉXICO	N\$ 76,227.00	N\$ 84,000.00
DDB NEEDHAM	N\$ 61,205.00	N\$ 83,500.00
APREDONDO DE HARO	N\$ 93,911.00	N\$ 78,000.00

+ PRONOSTICO

* Revista ADCEBRA, la revista mexicana de mercadotecnia, publicidad y comunicación. Año II, número 11, noviembre de 1993. págs. 22-28

2.2.- Diferentes formas de organización de las Agencias de Publicidad

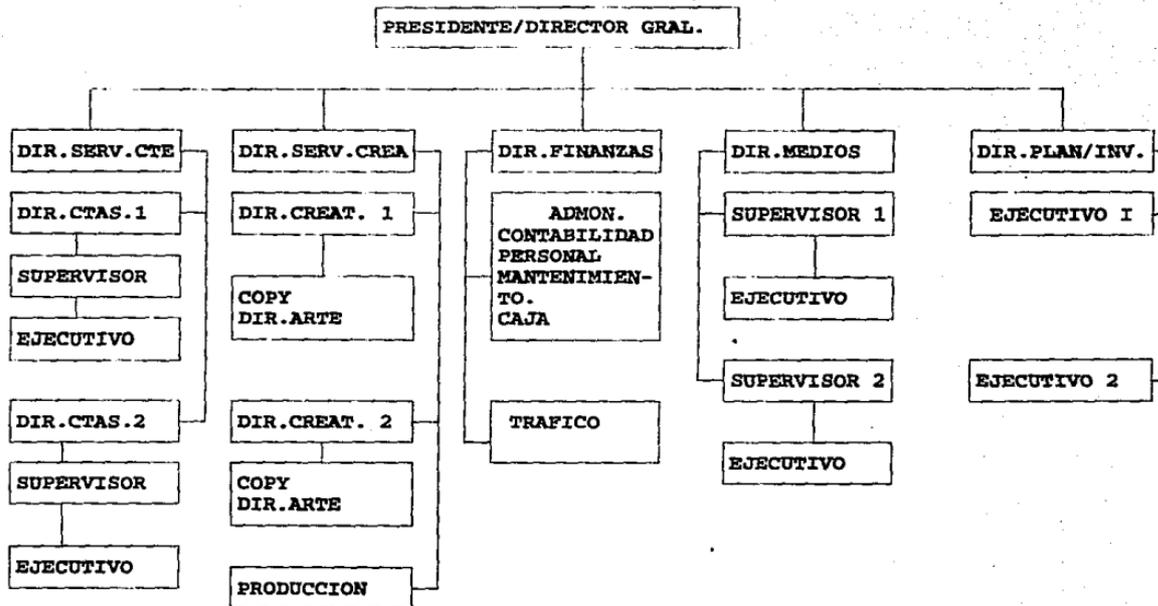
En las agencias de publicidad se dan diferentes formas de trabajo y esto está estrictamente relacionado con su tamaño y el número de clientes-cuentas que están a su cargo. Sin embargo, el factor realmente determinante es la facturación anual de las mismas.

Existen varias formas de organización del trabajo en las agencias de publicidad, distinguiéndose principalmente tres:

- + Sistema Departamental
- + Sistema de Grupos
- + Organización Descentralizada

Sistema Departamental: es el sistema más utilizado; consiste en el agrupamiento de especialistas en una misma área y reportando a un Director de Departamento. En esta forma de trabajo los integrantes de los departamentos tienen autorización para tomar las decisiones que consideren convenientes.

Generalmente este sistema se subdivide internamente en pequeños grupos de departamento que atienden a un número de cuentas determinadas; para explicarlo mejor, a continuación mostraremos un esquema que nos ayudará a entenderlo:



Un ejemplo de cómo trabajan es:

- + El Director de Cuentas 1 tiene las cuentas "A", "B" y "C" a su cargo.
- + El Director de Cuentas 2 trabaja con las cuentas "D" y "E"
- + El Director Creativo 1 trabaja para las cuentas "B", "C" y "D"
- + El Director Creativo 2 tiene a su cargo las cuentas "A" y "E"
- + El Supervisor de Medios 1 trabaja para las cuentas "A" y "C"
- + El Supervisor de Medios 2 se encarga de "B", "D" y "E"

Este tipo de división puede parecer absurdo, pues lo más lógico sería que el grupo 1 de los tres departamentos de servicio directo al cliente -Contacto, Creativo y Medios- se encargara de las mismas cuentas y así sucesivamente cada uno, sin embargo, esta división se hace necesaria en el momento en que se analizan las cargas de trabajo que cada una requiere de cada área, es decir, la cuenta "A" solicita mayor involucramiento en el desarrollo de estrategia (Contacto), produce mucho material

gráfico (Creativo), pero presenta muy poca labor en medios masivos (Medios).

Por lo anterior es indispensable realizar un intercambio de cuentas entre los grupos de cada división, pero siempre será el mismo grupo quien atienda a cada cliente.

Sistema de Grupos: en esta forma de trabajo sucede lo contrario que en el anterior; en él, la forma de trabajar es de mini agencias internas. Esto es, se congregan un grupo de cuentas que son atendidas por un grupo del Departamento de Servicio a Clientes, un grupo Creativo y un grupo de Medios, y además, con una persona del área de Tráfico, todos bajo el mando de un Director de Grupo. Este tipo de organización es requerida cuando el tamaño de la Agencia es muy grande y el número de anunciantes muy amplio y por lo mismo, es necesario más de un departamento de cada especialidad para atender a los clientes y así poder ofrecer un servicio más cercano y ordenado.

Si hacemos uso del ejemplo anterior para ilustrar este tipo de organización, encontraríamos que el Director de Cuentas 1 comparte las mismas cuentas con el Director Creativo 1 y con el Supervisor de Medios 1. En un diagrama esta forma de trabajo se ve de la siguiente manera:

Organización 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" ⁷

Generalmente las agencias que trabajan bajo este sistema son muy pequeñas, razón por la cual trabajan con ellos sus clientes ya que normalmente no les agrada vincularse con agencias grandes o no requieren de todos los servicios que ofrece una agencia completa.

Este mismo motivo conlleva a que no tengan establecido un organigrama definido, laboran y se involucran dependiendo de las solicitudes del cliente. Por ejemplo, si el cliente sólo requiere de servicios de colocación de medios, porque ellos internamente desarrollan su publicidad, este tipo de organización les permite contar con los servicios de un representante del Departamento de Medios, y así sucesivamente con sus solicitudes.

Hasta aquí hemos mencionado las diferentes y más comunes maneras de organización de las agencias de publicidad, sin embargo, no se ha especificado la labor de los diferentes departamentos que la conforman, enseguida se hablará de ello.

2.2.1.- Departamentos de las Agencias de Publicidad

Las agencias de publicidad se conforman por las siguientes áreas:

DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES:

La estructura completa de este departamento es:

- + Director de Servicio a Clientes

- + Director de Cuenta

- + Supervisor

- + Ejecutivo

- + Asistente

- + Secretaria

Es importante aclarar en este punto que a todos los integrantes de este Departamento (a excepción de la secretaria) a pesar de que tienen un puesto definido, se les conoce al interior y exterior de la agencia como el Ejecutivo de Cuenta, por lo que a no ser que se hable en específico de uno de ellos, cuando se mencione al "Ejecutivo" en general, se tratará de cualquier miembro del área.

Una vez hecha la aclaración pasemos a analizar cada puesto.

Director de Servicio a Clientes: la persona encargada de este puesto, debe tener una gran experiencia en publicidad y mercadotecnia. La mayor parte de su vida profesional la ha desempeñado en el área de Contacto con clientes. Le reporta directamente al Gerente General y en la mayoría de los casos forma parte del Comité de Operaciones de la Agencia.

Su labor es más intelectual, analítica y estratégica que operativa. A él le corresponde coordinar y atender la planeación estratégica y control de cuentas, el servicio a los clientes y el desarrollo de su personal.

Sus funciones principales son: conocer las operaciones del cliente y la agencia; estar al tanto de la situación del mercado, para anticiparse a los nuevos requerimientos y oportunidades; mantener enlace con los puestos de mayor jerarquía del cliente para controlar los problemas que existan y tratar de desarrollar más negocios y buscar las oportunidades de conseguir nuevas cuentas.

Director de Cuentas: reporta al Director de Servicio a Clientes, es responsable directo de proporcionar un servicio integral a las cuentas a su cargo, que las mismas sean rentables y con posibilidades de crecimiento; debe conocer el mercado y las alternativas de las marcas.

Se encarga primordialmente de la planeación, el desarrollo y la coordinación de sus cuentas. Está involucrado en todos los trabajos que se desarrollan, mantiene contacto a nivel dirección con sus clientes, es el líder de su grupo, da guía, orienta a su gente y se ocupa de su desarrollo.

- **Supervisor de Cuenta:** siguiendo la jerarquía, reporta al Director de la Cuenta. Sus funciones esenciales son las de atender adecuadamente a su cliente y coordinar el trabajo. Se encarga de darle seguimiento al trabajo diario, de saber perfectamente en qué paso está cada uno de los trabajos de sus marcas y revisar que se elaboren conforme a los lineamientos previamente establecidos. Debe tener conocimientos de la labor de los otros departamentos para saber como coordinar su labor.

Es el encargado de mantener la relación diaria con el cliente y lograr su satisfacción con el trabajo de la agencia.

Ejecutivo de Cuenta: "es el responsable de las operaciones cotidianas de las cuentas que maneja. Sus tareas son de ejecución, es decir, de reacción y no de acción; reporta al Supervisor." 8

Sus actividades se relacionan con el flujo de trabajo, la comunicación y el control interno. No tiene relación cotidiana

con el cliente, se encarga fundamentalmente de la labor del día a día de la agencia, revisando que los proyectos solicitados se estén llevando a cabo.

Asistente de Cuenta: es la persona con menor nivel dentro de la estructura del departamento. Sus funciones consisten en apoyar y ayudar a sus superiores. Es el de menor experiencia por lo que no realiza ningún trabajo sin supervisión.

Dependiendo de la organización del departamento este puesto se cubre y generalmente sustituye al Ejecutivo, es decir, es un Ejecutivo/Asistente.

Secretaria: ocupa una posición de apoyo al departamento.

Todas las posiciones hasta aquí expuestas, pueden existir dentro del departamento de Servicio a Clientes, Cuentas o Contacto (denominado indistintamente de las tres formas)*, pero depende del tamaño de la agencia y de las necesidades de las cuentas a su cargo, quienes determinan exactamente el número de personas que lo deban componer.

Esta área de la agencia, su función e importancia dentro de la misma se volverán a analizar con más detenimiento en el siguiente capítulo, ya que es el objetivo del presente trabajo.

* Se utilizarán igualmente por motivo de redacción

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN E INVESTIGACIÓN

Es el departamento encargado de "buscar la mejor información de las tendencias económicas, industriales y sociales del país, del mercado y del consumidor" ⁹, con el propósito de conocer más de cerca al consumidor y así contribuir a que la campaña de publicidad responda a sus necesidades.

Para lograr lo anterior, profundiza en aspectos mercadológicos como el producto, sus fortalezas y debilidades, el mercado, la competencia, los objetivos, los planes, las acciones anteriores, la distribución, etc, a través de estar buscando información valiosa en cualquier lado.

Sus funciones son las de seleccionar casas de investigación especializadas para realizar estudios de mercado que ayuden a conocer más al consumidor y su opinión del producto, con la finalidad de establecer directrices, estrategias, revisiones y evaluaciones. Su labor es de gran utilidad para lograr una buena estrategia de comunicación.

Trabaja en estrecha relación con el Departamento de Servicio a Clientes, es importante que lo hagan, pues ambos conocen mejor al consumidor y al mercado y de esa forma planean apropiadamente la publicidad.

Generalmente está formado por un director y ejecutivos que dan el soporte a las diferentes cuentas de la agencia.

DEPARTAMENTO CREATIVO

El Departamento Creativo es el encargado de crear las ideas y de producirlas para contar con las campañas publicitarias. Su trabajo "es el resultado de la combinación inspiración-información, de la planeación previa y del trabajo por equipo"¹⁰

Esta constituido por un Director de Servicios Creativos y grupos creativos. El **Director de Servicios Creativos** es la persona responsable de todo el trabajo creativo que la agencia desarrolla. Tiene gran experiencia en publicidad y en las áreas que le ayudan a su trabajo. Reporta directamente al Gerente General y forma parte del Comité de Operaciones de la agencia.

A él reportan los grupos creativos de la agencia, los cuales se conforman en línea completa por:

- + Un Director Creativo
- + Un Director Creativo Asociado
- + Un Copy (esta palabra ya se ha utilizado anteriormente, es parte del argot publicitario y se emplea para denominar al redactor)

+ Un Director de Arte

+ Un Bocetista

El **Director Creativo** es el responsable del grupo y del trabajo que se genere de él. Frecuentemente crece por el área del copy. Debe tener conocimientos de dirección de arte, de las reglas gramaticales y de ortografía, así como de producción.

Se apoya principalmente de su **Director Creativo Asociado**, quien tiene la misma escuela que el Director pero con menos experiencia.

El encargado de la redacción de textos para cualquier tipo de pieza es el **copy**, quien debe contar con imaginación y "chispa". Conoce de reglas gramaticales y de ortografía, básico para lograr que su trabajo comunique perfectamente la idea planteada.

Otra persona integrante del grupo y no menos importante es el **Director de Arte**, responsable de concretar las ideas abstractas en dibujos que plasmen lo que será tanto una pieza impresa como un anuncio de televisión, y de esa forma visualizar la pieza final. Tiene conocimientos de arte, de las reglas de los colores, de fotografía, de impresión, de la moda gráfica, etc. Se apoya del **bocetista**, una persona con poca experiencia quien le ayuda a

desarrollar su trabajo, por lo regular cuenta con la misma escuela.

Es importante señalar que el trabajo del Departamento Creativo está en constante relación con la labor del Departamento de Contacto y aunque hasta aquí no se ha explicado cómo se da, pues nos hemos ocupado por explicar al departamento y su función principal, más adelante se tratará nuevamente este tema para entender su interrelación.

Existen dos departamentos más que reportan también al Director de Servicios Creativos, apoyándolo para la concretización de las piezas creadas, ellos son:

El Departamento de Arte: aquí se elaboran los originales mecánicos de los materiales gráficos que se crearon. Esta conformado por un responsable, en algunas ocasiones un Director de Arte, y por paste up * quienes son los encargados de formar los originales **.

El Departamento de Producción: como su nombre lo dice, es el área encargada de producir los materiales de televisión y de radio que la agencia a través de los Creativos (término con el cual se denomina indistintamente a los integrantes del

* "Persona que coloca con toda precisión los elementos de ilustración, tipografía, etc. y los pega en su sitio para entregar el original mecánico".¹¹
** "También se aplica mecánico al montaje especial que se hace para reproducir un empaque, etiqueta o cartulina de forma irregular".¹²

Departamento Creativo) ha realizado. Esta conformado por gente conocedora de las alternativas de producción existentes.

En las agencias no se realizan internamente los materiales, es necesario recurrir a terceros a quienes el Productor de la misma coordina. En el caso de un anuncio de televisión, contrata a casas de producción para ejecutarlos. Toda producción es supervisada por el Productor, el Creativo y la gente de Cuentas, con la intención de verificar que la idea desarrollada bajo una estrategia creativa se realice tal como se pensó y aprobó.

Su trabajo inicia cuando solicita a diferentes casas productoras coticen la campaña. Una vez seleccionado al realizador se tienen juntas denominadas de pre-producción, donde se discuten todos los elementos y pasos necesarios. Después se realiza la filmación y por último la post-producción para terminar el comercial.

En nuestros días podemos citar a las siguientes 10 casas productoras independientes como las más importantes por su calidad de producción, recursos, tamaño y facturación:*

+ Cine Concepto

+ Eduardo Hernández y Asociados

* El orden en que se mencionan es estrictamente alfabético.

- + Focus

- + García Bross y Asociados

- + Imax

- + Omni

- + Pedro Torres

- + Toma Uno

- + Triángulo

- + Vision Films

En la producción de spots de radio el trabajo es más sencillo. El productor contacta estudios de grabación para realizarlos pero antes se selecciona a los locutores. Este tipo de materiales también son supervisados por los Departamentos de Cuentas, Creativo y Producción.

DEPARTAMENTO DE TRÁFICO

Es de los departamento menos lucidos de toda la agencia ya que no es palpable su trabajo, sin embargo, es clave para mantener el

equilibrio entre los otros departamentos dentro de los Sistemas Departamentales y de Grupos. Coordina y supervisa la carga de trabajo y el cumplimiento del mismo. Por esta área se filtran todos los trabajos que realizan el Departamento Creativo, el de Arte y el de Producción.

En la mayoría de los casos se conforma de un Director, su ayudante y una secretaria. El número de ayudantes esta directamente ligado al tamaño de la agencia y la cantidad de trabajo que se genere.

A pesar de su estrecho contacto con el Departamento Creativo, no reporta al Director de Servicios Creativos, sino al Director de Finanzas por tener la responsabilidad, entre otras, de llevar un control preciso de gastos, costos y presupuestos.

Su labor inicia cuando el Departamento de Cuentas genera una orden de trabajo, mejor conocida como una ODT (documento interno por el cual se solicita un trabajo). Tráfico la registra y le asigna un número mediante el cual lo identificará, la entrega a la persona a la cual se le envía y persigue el proyecto.

Después revisa que el requerimiento se entregue al Ejecutivo (denominación que se le da a cualquier integrante del área de Servicio a Clientes) en el tiempo establecido y con los requisitos solicitados. Una vez que el trabajo ha sido presentado y aprobado por el cliente, se tendrá que producir, aquí vuelve a

intervenir, con el seguimiento de producción y con el control de costos.

En el caso de tratarse de la impresión de cualquier pieza gráfica, el Director de Tráfico coordina a los impresores y cuida la calidad del trabajo final.

Su trabajo es de gran ayuda para el Ejecutivo pues es quien colabora con él, con la intención de que los requerimientos de los clientes se cumplan teniendo como resultado campañas publicitarias a tiempo y exitosas.

DEPARTAMENTO DE MEDIOS

Es otro de los departamentos clave de una agencia de publicidad.

Una vez planeada la estrategia de comunicación y creativa además de que la campaña está lista para transmitirse, nos encontramos en el paso de la selección idónea de los medios de comunicación, con el deseo de cumplir con el propósito original de la publicidad, comunicar una idea a un grupo determinado de personas.

En el primer capítulo se expuso que el objetivo del Departamento de Medios es hacer una oportuna selección de los medios pues tiene la obligación de eficientar la compra y hacer un buen uso

del presupuesto (que es el más grande de toda la etapa de publicidad).

Por lo anterior, este departamento está constituido por un Director de Medios, en algunas ocasiones también se cuenta con el apoyo de un Subdirector, además de Supervisores y Ejecutivos. Todos preocupados por hacer una adecuada planeación de la campaña publicitaria.

El Director de Medios es el encargado de realizar la estrategia de medios. En ella se plantea el objetivo general, el perfil del consumidor, y el grupo objetivo, el apoyo geográfico, la estacionalidad del producto y la selección de los medios.

Cuando se aprueba la estrategia es necesario pasar al plan de medios, en donde se propone el uso que se hará del presupuesto y en qué canales. Toda esta labor es responsabilidad del Director y en caso de que exista el Subdirector, éste lo apoyará.

Durante esta etapa el Ejecutivo de la Cuenta estará involucrado, corroborando que lo planteado esté en línea con el resto de la estrategia y proporcionando toda la información del producto que se pueda necesitar, pues es él quien lo conoce mejor.

Otra labor importante del Director y el Subdirector es la negociación de compra con los medios una vez aprobado el plan y que se conoce exactamente la cantidad a invertir en él. Esta

práctica es importantísima en nuestro país pues no siempre se logran las mismas condiciones con todos los medios y con todos los productos. Este es un buen punto diferenciador de la fuerza de las agencias grandes.

El Director de Medios reporta al Gerente General y forma parte del Comité de Operaciones de la agencia.

El Supervisor de Medios junto con el Ejecutivo de Medios son los responsables de hacer las reservaciones en los medios, de contratar los espacios y de llevar el control administrativo.

Este último debe hacerse con mucho cuidado pues el presupuesto es uno y no puede ser alterado. Una tarea adicional a su cargo es realizar el monitoreo de las campañas y de esta forma saber con exactitud si la campaña se transmitió como se planeó o qué modificaciones sufrió y si éstas afectan al presupuesto de la marca.

Para hacer la planeación, se requiere contar con información como son los índices de circulación, en el caso de prensa y revistas y de sintonía para televisión y radio.

Los datos de los medios son obtenidos por dos caminos principalmente, los que proporcionan los mismos medios y por instituciones especializadas en realizar este tipo de trabajo. Desgraciadamente en México no se cuenta con mucha información o

las fuentes no son muy confiables, siendo esencial la experiencia y el sentido común para analizar los datos disponibles.

Es importante señalar que a pesar de que en el eslabón de la publicidad el Departamento de Medios es el que cierra la cadena de la campaña, no es el último en empezar a trabajar en ella. La estrategia, la planeación, la reservación y la contratación forman parte de un proceso de trabajo grande y por tanto requiere de mucho tiempo y esfuerzo.

Por poner un ejemplo, podemos hablar de una inserción en revistas. Las revistas se imprimen en su mayoría con 45 días de anticipación a la publicación, lo cual quiere decir, que si se desea tener publicidad en revistas, los materiales de la campaña deben estar listos 45 días antes de su aparición y para saber en qué revistas estará la campaña y en qué meses de acuerdo a los planes de comunicación o a la estacionalidad del producto, es forzoso conocer cual va a ser el plan de medios al mismo tiempo que se presenta la campaña creativa y así reservar los espacios a tiempo.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y RECURSOS HUMANOS

Como cualquier empresa, una agencia de publicidad es un negocio, de ahí, la relevancia del Departamento de Finanzas.

El nombre que recibe varía mucho de una agencia a otra. Lo importante es que en todas, las funciones y las áreas que le reportan son las mismas, y todas con miras a obtener la máxima eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y físicos.

En esta división podemos encontrar las siguientes funciones bajo las órdenes del Director de Finanzas:

- + Administración

- + Contabilidad

- + Personal

- + Mantenimiento

- + Caja

El Director de Finanzas reporta al Gerente General y participa en el Comité de Operaciones de la agencia.

Las labores del departamento no están ligadas al proceso de comunicación para la generación de campañas publicitarias, sino que son la estructura interna necesaria para el buen funcionamiento de todas las otras áreas. Por ejemplo, al Departamento de Servicio a Clientes le ayuda generando estados de

cuenta, reportes de rentabilidad de sus clientes, controles de gastos, etc, a los Departamentos de Tráfico y Medios con los controles de presupuestos, gastos y facturaciones, entre otras funciones más.

Hasta aquí se han expuesto de manera breve pero concisa todas las áreas que conforman una agencia de publicidad y sus funciones primordiales; es necesario pasar a una descripción del flujo de trabajo con la intención de explicar la forma en que se da para ayudarnos a entender mejor lo expuesto en este capítulo.

2.3.- Flujo de trabajo de una Agencia de Publicidad

A continuación presentaremos una tabla de flujo de trabajo en la cual se intenta explicar por puntos precisos, el desarrollo de una campaña de publicidad iniciando por un estudio de mercado (el progreso más completo que puede tener). Este diagrama puede recortarse conforme a los pasos que se necesiten realizar.

Es importante mencionar que a pesar de que se omiten las labores de algunos departamentos que anteriormente se explicaron y quiénes están presentes en casi todos los pasos, se hizo intencionalmente para hacerlo claro y ejemplificar los pasos más importantes.

Hecha esta aclaración, tenemos que la tabla de flujo de trabajo es la siguiente:

1.- Cliente solicita una campaña a través de un brief *.

2.- Cuentas analiza la información, contacta a Planeación y juntos proponen una investigación. Cliente esta de acuerdo.

3.- Cuentas y Planeación contactan a proveedor, se revisa propuesta y Cliente aprueba, de lo contrario se vuelve a revisar y presentar.

4.- Se realiza investigación de mercado. Se presentan resultados.

5.- Cuentas y Planeación sacan conclusiones, Cliente está de acuerdo, de lo contrario se vuelve a revisar y presentar.

6.- Cuentas desarrolla estrategia de comunicación de la cual se derivan estrategia creativa y de medios. Los departamentos involucrados la revisan y dan su visto bueno.

* Brief es una palabra comúnmente empleada en publicidad; significa documento por el cual el cliente proporciona información a la agencia en donde señala los aspectos más importantes del producto, el objetivo de la marca y de la campaña, la personalidad del producto, etc. para que realice un nuevo trabajo.

7.- Se presenta al Cliente quien la aprueba, de lo contrario se vuelve a revisar y presentar.

8.- Cuentas solicita a través de ODT y Memorándum se desarrolle campaña creativa y plan de medios.

9.- Creativo trabaja la campaña.
Medios trabaja el plan de medios.

10.- Cuentas, Creativo y Medios revisan campañas a presentar y planes, se llega a un acuerdo y se presentan al Cliente.

11.- Cliente aprueba, de lo contrario se retrabaja, se vuelve a revisar y presentar.

12.- Cuentas solicita a Creativo/Producción cotizaciones para realizar campaña.
Cuentas solicita a Medios negociar la compra de los espacios a emplear.

13.- Cuentas presenta presupuestos de producción a Cliente quien aprueba.

14.- Creativo, Producción y Cuentas se encargan de la producción. Se termina y se presenta a Cliente para aprobación final.

Medios realiza las contrataciones necesarias.

15.- Cuentas entrega materiales terminados a Medios para mandarlos a los canales destinados.

16.- CAMPAÑA AL AIRE.

17.- Medios y Cuentas supervisan monitoreo y control de los medios empleados.

18.- Cuentas y Medios reportan al Cliente situación de la campaña.

En el presente capítulo y en el anterior se ha intentado dar una visión general de lo que es la publicidad, como está presente en nuestra vida, la forma de generarse, las personas responsables de su producción y su organización.

Nos hace falta destacar de manera más precisa las funciones del Ejecutivo de Cuenta de una agencia de publicidad para el éxito de una campaña, tema a desarrollar en el siguiente capítulo.

- 1 KLEPPNER'S, Otto Publicidad. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1988. pág. 100
- 2 Ibidem. pág. 101
- 3 Ibidem. pág. 101-103
- 4 Ibidem. pág. 103
- 5 REYES CASTRO, Virginia. Las Agencias Publicitarias y su función en la fase actual del capitalismo mexicano. UNAM, FCPYS. México 1984. pág. 207
- 6 Ibidem.
- 7 LEYVA ALVAREZ, Hilda. Conocimientos fundamentales sobre una agencia de publicidad. UNAM, FCPYS. México 1992. pág. 31
- 8 GOMEZ GUTIERREZ, Marco Antonio. El departamento de servicio a clientes en las agencias de publicidad en México. Ediciones de la Universidad de la Comunicación, S.C. México, 1989. pág. 59
- 9 Ibidem. pág. 83
- 10 LEYVA ALVAREZ. Op. Cit. pág. 44
- 11 CERVANTES, José Antonio. Glosario de términos publicitarios, mercadológicos y afines. Colección Comunicación, México, 1984, pág.58
- 12 Ibidem. pág. 57

3.- El Ejecutivo de Cuenta

En los apartados anteriores se habló en términos generales de la función del Ejecutivo de Cuenta pero hasta el momento no se ha destacado su labor para el desarrollo de la campaña y su éxito. Este es el fin del presente capítulo.

Como se mencionó en el capítulo anterior, cuando se haga mención del integrante del Departamento de Contacto, se hablará en general del Ejecutivo de Cuenta para denominar a cualquiera de sus integrantes, al menos de que se especifique sobre algún puesto en particular.

Vamos a empezar por describir las características que debe cubrir la persona interesada en pertenecer a este Departamento.

3.1.- Perfil del Ejecutivo de Cuenta

El Ejecutivo de Cuenta es el contacto entre el cliente y la agencia de publicidad, coordina las actividades entre ambas partes, conoce el mercado, elabora estrategias y proporciona información al Departamento Creativo y al de Medios para que desarrollen sus trabajos.

"Suelen ser buenos conceptualizadores; tienen la capacidad para saber si una idea es buena o mala a primera vista. Suelen ser

buenos comunicadores y en especial, buenos coordinadores y organizadores."1

"Hacen parte fundamental dentro del tinglado de una agencia. Coordinan, contactan, supervisan y ejecutan. Llevan ellos los presupuestos y desarrollan las estrategias. Entre mejor sea su trabajo, mejor será el funcionamiento de la agencia y más alta la calidad de su publicidad."2

Además, son "parte integral del proceso para la toma de decisiones de efectos positivos, así como de tener una filosofía del trabajo y un método sistemático para realizarlo" 3

El lograr estas funciones demanda de ciertas características de personalidad a cubrir, así nos lo describe Panamericana Ogilvy & Mather 4:

- + Estar al día en cuanto a economía general del país y situación económica en los medios.
- + Personas con capacidad de análisis para detectar problemas y definir oportunidades.
- + Debe en forma constante identificar problemas del mercado de sus clientes y recomendar planes de acciones a tomar.

- + En su estrecha relación con el cliente, debe detectar oportunidades de nuevos negocios para la agencia.
- + Estar siempre un paso adelante de sus clientes.
- + Tener capacidad de venta, agresividad canalizada y firmeza en sus puntos de vista.
- + Inspirar confianza y ganarse el respeto profesional a través de la demostración de su capacidad y talento.
- + Mantener en forma constante y productiva, un contacto muy estrecho con todos los clientes (en diferentes niveles), de las cuentas que le han sido asignadas.
- + Saber criticar con fundamentos una campaña creativa, tanto en su aspecto conceptual como en su aspecto ejecucional.
- + Saber analizar un plan de medios.
- + Con su experiencia, supervisar el diseño y producción de todos los trabajos que se le hagan a sus clientes, coordinando los recursos de la agencia y sus proveedores externos.
- + Capacidad de negociación con proveedores externos.

- + Capacidad innata para relacionarse con sus compañeros de trabajo y con sus clientes.

- + Saber manejar gente, motivar a su personal, trabajar directamente con ellos y ejercer una supervisión constante basada en el respeto.

- + Dirigir, orientar, motivar y capacitar a sus subordinados para que en el futuro puedan ocupar puestos más altos.

- + Tener la capacidad de involucrarse en varios proyectos importantes al mismo tiempo; darles a todos su justo valor y sacarlos adelante.

- + Planear, coordinar y supervisar todos los planes de publicidad (creativo, medios, producción, etc.) que se hagan a favor de su cliente.

- + Conocer a fondo y controlar el aspecto administrativo de sus cuentas.

- + Son personas con experiencia (a excepción de los Asistentes o Ejecutivos juniors) que han trabajado en agencias y/o clientes y que tienen o deben tener conocimientos profundos en todas las áreas relacionadas con la publicidad: mercadotecnia, creatividad, medios,

dominio de artes gráficas, producción de cine, radio y televisión, etc.

- + Capacidad natural de expresarse bien verbalmente; de ser ordenados en sus ideas y razonamientos, de poseer un crítico sentido común.

- + Capacidad de escribir planes de publicidad, de definir claramente posicionamientos de producto, de definir objetivos claros y precisos y de establecer estrategias congruentes y factibles de llevarse a cabo, para cubrir los objetivos propuestos.

En cuanto a las actitudes que debe cubrir, en J. Walter Thompson se describen como:⁵

- + Publicista:
 - Vender el trabajo de la agencia

 - Entender y apreciar gran publicidad

 - Asegurarse que el trabajo responda al brief creativo

 - Contribuir con el proceso creativo

- + **Administrador:**
 - Dirigir al grupo de cuentas
 - Administrar la cuenta eficientemente
 - Ejercitar control financiero
 - Manejar y desarrollar gente
 - Tomar responsabilidades
 - Anticipar
 - Ser parte de la agencia
 - Usar recursos gerenciales

- + **Mercadólogo:**
 - Entender el negocio de su cliente
 - Entender al cliente
 - Ser más que un proveedor de anuncios
 - Desarrollar la estrategia de marca

- + Planificador:
 - Ejecutor directo
 - Consultor
 - Entrenador

- + Ser humano:
 - Nunca estar satisfecho
 - Gozar el trabajo o conseguir otro
 - Actuar con integridad
 - Construir relaciones públicas
 - Escuchar
 - Comprometerse consigo mismo
 - Reconocer que hace una diferencia
 - Practicar trabajo de equipo

Si nos pidieran que hiciéramos una selección de los elementos principales o más importantes citaríamos: el involucramiento (conocer a fondo el producto), hacer una correcta planeación (de objetivos, estrategias y del tiempo), filosofía de anticipación (estar un paso adelante del mercado, del producto y del cliente),

unidad y congruencia (sistemas de control), firmeza y control (saber cuándo se debe exigir y ceder), sencillez y claridad y el control de calidad (indispensable para desarrollar una publicidad exitosa), además de funciones administrativas.

Todos los elementos antes citados son los que un Ejecutivo debe cubrir. Esta lista puede parecer demasiado extensa, sin embargo, son necesarios para hacer una buena función.

3.2.- Organización del Departamento de Servicio a Clientes.

En este apartado empezaremos por exponer la organización del área de Contacto Ejecutivo en función de las actividades que realiza y no de la división del trabajo.

Por lo anterior, encontramos que el Ejecutivo hace uso de algunas herramientas de trabajo indispensables para tener un buen control de la cuenta, a continuación se enlistan y posteriormente se harán especificaciones de cada una de ellas:

- + Órdenes de trabajo, comúnmente señaladas como ODT's

- + Reportes de conferencia

- + Status reports

- + Fact Books

+ Estrategias de planeación, creativa y de medios

Las ODT's son los formatos que se emplean para formalizar la solicitud de algún trabajo creativo. En ella se registra el nombre del cliente, la marca y el tipo de trabajo que se solicita. Es indispensable identificar la marca porque un cliente puede tener varias y cada una tiene su propia identidad, un ejemplo lo encontramos con la Ford Motor Co. quien tiene en su línea el Topaz, el Mustang y el Marquis, entre otras más, cada una cumple con objetivos de mercado diferentes.

A estos formatos se les asigna un número con el cual se le dará un seguimiento al proceso del trabajo y a los gastos en que se incurran.

Es indispensable que la ODT contenga la mayor información posible ya que entre más sea, el Departamento Creativo podrá nutrirse más y disponer de más elementos para su trabajo.

La información es proporcionada por el Ejecutivo, quien llena la ODT y en caso de que se trate de una campaña nueva le anexa la estrategia creativa.

Todo trabajo se ordena a través de una ODT, la cual se gira al inicio del mismo. Las modificaciones o seguimientos que se dan en consecuencia, se solicitan por medio de un memo consecutivo a la

orden de trabajo. A este memo se le asignan diferentes nombres dependiendo del gusto de cada agencia como Memo ODT, Action Memo, Memo Referencia, Memo de Afectación, Hoja de Cambio, etc., sin embargo, su función es la misma, darle continuidad al requerimiento.

Como se mencionó anteriormente, las ODT's sirven para ordenar los trabajos de la agencia de forma administrativa y organizativa. En este caso, sólo se ha hablado de ella para las requisiciones del área creativa pero también se emplea en algunas agencias (no de manera común) como un documento para el Departamento de Medios, por el cual se solicita el desarrollo de planes.

Las peticiones de medios se hacen también por memos o por formatos pre establecidos que contienen una serie de preguntas indispensables para la elaboración del plan. Algunas agencias le denominan como ODM, es decir, Orden de Medios, otras Media Memo. Una diferencia importante con la ODT es que no pasa por el área de Tráfico ni se le asigna una clave y por ende no se le da el mismo seguimiento.

Otra herramienta de trabajo bastante empleada e importante en el desempeño del Ejecutivo de Cuenta es el **Reporte de Conferencia**.

El Reporte de Conferencia es el documento que se realiza para tener control / registro de las decisiones hechas en una junta o conversación telefónica entre el cliente y la agencia y

especificar el siguiente paso a tomar. Planea actividades, involucra y responsabiliza a los integrantes en el proyecto.

No se trata de transcribir el desarrollo de toda la reunión y/o llamada telefónica, únicamente se exponen los puntos trascendentales y las decisiones acordadas.

Es de vital importancia debido a que en él se especifican aprobaciones, modificaciones y cancelaciones de proyectos y con ello, en caso de algún error o decisión mal tomada se pueda revisar donde se cometió y por qué, para dar una solución.

Los **Status Reports** sirven para mantener informados a todos los responsables de una cuenta (incluyendo al cliente) de la situación actual de cada proyecto; en qué paso se encuentra el trabajo, quién es el responsable y cuáles son los pasos a seguir inmediatamente. Con esto, se logra tener una planeación de las actividades hasta terminar con ellas.

Generalmente, los status están compuestos por el nombre del proyecto, la situación en que está, el siguiente paso a dar, el responsable y la fecha comprometida. A continuación presentaremos un pequeño ejemplo con una campaña de televisión que no sufra contratiempos:

PROYECTO	STATUS	SIGUIENTE PASO	RESPONSABLE	FECHA
Campaña TV	Cliente	Agencia	Agencia	14/07
Estufas	presentó	desarrolla	C*	
	Brief	estrategia		
		Aprobación de	Cliente	14/07
		estrategia		
		Desarrollo de	Agencia	15-25/07
		campaña creativa	Co C*	
		Desarrollo de	Agencia	15-25/07
		plan de medios	M C*	
		Presentación	Agencia	26/07
		de campaña crea-	C Co M*	
		tiva y plan de		
		medios		
		Aprobación de	Cliente	26-29/07
		campaña y plan		
		Cotizaciones de	Agencia	26-04/08
		producción	Co P C*	

Presentación de cotizaciones	Agencia Co P C*	04/08
Aprobación de cotizaciones	Cliente	05/08
Junta de pre producción	Agencia Co P C*	07/08
Contratación de espacios en TV	Agencia M C*	07-15/08
Junta de producción	Agencia/ Cliente Co P C*	15/08
Presentación de pauta de medios y presupuestos	Agencia M C*	16/08
Filmación	Agencia/ Cliente Co P C*	20-22/08

Post producción	Agencia/ Cliente Co P C*	26-28/08
Aprobación de comercial final	Cliente	04/09
Campaña al aire	Agencia M C*	06/09

Los status son tan útiles, que en el caso de cuentas internacionales en donde la misma agencia se encarga de la publicidad del mismo cliente, se acostumbra contar con un status internacional que marque el trabajo de la cuenta en diferentes lugares con el fin de aprovechar experiencias, recursos y esfuerzos.

Los beneficios que se obtienen al contar con un buen status son:

- 1) mejor comunicación con el cliente
- 2) evita que el cliente estime fechas que no se pueden cumplir

* Estas siglas significan que las siguientes áreas de la agencia están involucradas en el proyecto:
C Departamento de Cuentas
Co Departamento Creativo
M Departamento de Medios
P Departamento de Producción

- 3) permite que todos los proyectos estén controlados en todo su avance

Una herramienta común en el trabajo del Ejecutivo es la realización de **Fact Books**, archivos de una marca. En ellos, se resume la actividad de la misma, por ello su importancia, pues cualquier persona que se acerque a uno, podrá entender el desarrollo que ha sufrido durante varios años. Así, se logra el involucramiento rápido y evita errores o repeticiones de estrategias o caminos creativos ya tratados. De esta forma se asegura un servicio profesional.

Este documento es de gran provecho, sobre todo para el área de Contacto, pues en él, se encuentran datos del mercado, de distribución, de ventas, información de las marcas competidoras; además de los datos propios de publicidad como son las estrategias, las campañas, sus éxitos y fracasos, las promociones, etc., datos indispensables para entenderla. Los otros departamentos lo llegan a utilizar pero generalmente es cuando una persona nueva se involucra en la cuenta.

Por este motivo el encargado de su actualización y de su cuidado es el mismo Ejecutivo, no hay que olvidar que tiene mucha información confidencial, y por tanto un documento de alto valor.

El Fact Book esta conformado por los siguientes puntos básicos:

- a) Antecedentes de la marca (lanzamiento, datos históricos).
- b) Situación actual de la marca (desempeño, factores que afectan al mercado, competencia).
- c) Planes actuales para la marca incluyendo publicidad, promociones, fuerzas de ventas y revisión del plan de medios.
- d) Objetivos de negocio a corto y largo plazo (englobando planes de extensiones de línea, nuevos productos, cambios de formulación, de empaque, de imagen, etc).

El último elemento de trabajo que citaremos como parte de los que ayudan a tener un buen control de la cuenta es la **Estrategia de Planeación, Creativa y de Medios**. El objetivo de estos documentos es plantear los lineamientos por los cuales se desarrollará el trabajo de la agencia para cumplir con su misión, desarrollar comunicaciones que respondan a una serie de necesidades sugeridas o solicitadas por el consumidor.

La Estrategia Creativa y la Estrategia de Medios son documentos elaborados por el Departamento de Cuentas con el apoyo de los departamentos involucrados, en los cuales se establecen en términos concretos, las directrices a seguir para guiar la creación de campañas o la selección de los medios.

En la Estrategia Creativa se plasman los siguientes datos:

- + Características, tendencias, objetivos, composición, antecedentes del mercado, en donde la competencia juega un papel importantísimo
- + Problemas y oportunidades del mercado
- + Características de la marca a considerar
- + Características del producto
- + Beneficios del producto
- + Características del consumidor
- + Objetivos de la campaña / comunicación
- + Elementos creativos importantes ya empleados
- + Consideraciones de medios
- + Restricciones

En cuanto a la estrategia de medios, los puntos que la componen son:

- + Características, antecedentes, objetivos, composición del mercado, en donde la competencia juega un papel importantísimo
- + Características geográficas de la marca / distribución
- + Características del producto
- + Características del consumidor
- + Otros planes de comunicación
- + Historia de la actividad de la marca en medios
- + Objetivos de la campaña
- + Compromisos establecidos con algunos medios
- + Presupuesto para la campaña
- + Características de la creatividad desarrollada (si se trata de una campaña de televisión o de prensa o de revistas o en que medio se planea tener)

Otra función que tienen las estrategias es la de servir como patrón del trabajo, con el fin de continuar con la misma imagen

del producto y no afectarla o por el contrario, si así se desea, modificarla con una base y con objetivos previamente ordenados.

Ambas estrategias son elaboradas principalmente, como ya se comentó, por el Ejecutivo y aprobadas por el cliente. Es indispensable que todas las personas involucradas en la marca estén de acuerdo con la estrategia, dado que de ahí, partirá todo el trabajo.

El Ejecutivo de Cuenta desarrolla algunas otras labores diarias, que podemos definir como operativas / administrativas (de alguna forma las ODT's, los Reportes de Conferencia y los Status Reports también forman parte de estas funciones).

Aquí nos encontramos con ocupaciones tales como el control de presupuestos, el follow up* de los trabajos solicitados, el seguimiento de pautas de las campañas y los store checks**.

El control de los presupuestos es importante, ya que a través de él, se puede saber cuánto se ha invertido en una campaña y el poder cubrir todos los gastos incurridos. Sin los mismos, no se puede cobrar a los clientes, no se puede pagar a los proveedores por los trabajos realizados, ni se puede recuperar los gastos de la agencia y mucho menos ganar la comisión.

* Término utilizado comúnmente en publicidad para denotar el seguimiento de los trabajos.

** Término empleado para denominar visitas a lugares de venta para verificar presencia de la marca manejada, de la competencia, ofertas especiales, folletería, posters, precios, etc.

El follow up es la actividad más cotidiana del Ejecutivo, ésta se realiza tanto internamente como externamente, pues en muchas ocasiones no sólo se le da seguimiento al trabajo de las diferentes áreas de la agencia, también se tiene que realizar con el cliente, para que las aprobaciones, entregas de información o material, soluciones a problemas, se den dentro del tiempo establecido y no se modifiquen las fechas de entrega acordadas.

En el follow up interno, el Ejecutivo checa que los trabajos se estén realizando conforme a las fechas pactadas, que estén dentro de la estrategia, ayuda dando su punto de vista (muy importante porque es quien mejor conoce al producto y al cliente), colaborando a que todos cuenten con los elementos necesarios para su trabajo.

En este punto, se ha tocado un elemento clave en la publicidad, el tiempo. Es primordial que el trabajo esté listo en las fechas señaladas, el costo de los medios es muy alto, además de que las fechas de lanzamientos de productos, promociones y campañas no se pueden alterar, se tienen que cumplir, son compromisos de los clientes con sus distribuidores, con su departamento de ventas, con toda la compañía, por eso deben respetarse las fechas de entrega, no importando cuántos o cuáles sean los contratamientos.

En consecuencia, nos encontramos que el follow up es una de las actividades primordiales y más cotidianas del Ejecutivo, de ello

depende que se cumplan con los compromisos hechos y en los tiempos establecidos.

Una vez que la campaña está al aire, la agencia tiene que comprobar que los medios estén transmitiendo conforme a lo solicitado, es decir, se realiza el seguimiento de las pautas.

En esta fase, el encargado directo es el área de Medios, sin embargo, es necesaria la intervención del Ejecutivo para reportar al cliente los avances, los problemas y las soluciones.

En el caso de que una campaña sufra afectaciones (no se transmitió un spot de televisión en el horario pactado, no se publicó en la sección del periódico contratado, etc) el Departamento de Medios notifica al Ejecutivo, entre ambos se plantea una solución, se le expone al cliente y si él la aprueba se lleva a cabo.

Una forma más de darle seguimiento a una pauta, es checando que el presupuesto no se altere, no se debe gastar ni menos ni más de lo aprobado. En caso de cometer alguna equivocación, si es detectada antes de terminar la campaña, se pueden hacer ajustes y solucionar problemas.

Como se mencionó anteriormente, el Ejecutivo lleva un control minucioso de presupuestos.

Los store checks son una actividad constante que realiza el Departamento de Cuentas. A través de ellos se conoce el mercado y los movimientos que realiza o deja de hacer, por esto, su importancia.

Dependiendo de la marca, motivo por el cual se hará, se seleccionan los lugares a visitar. Por ejemplo, si hablamos de una sopa de pasta, se irá a supermercados, mercados, tienditas, e incluso a la central de abastos; en caso de que sean focos se visitarán supermercados, tienditas, ferreterías / tlapalerías y la calle de Victoria en el centro de la Ciudad (lugar en donde se concentra el gran negocio de iluminación en México D.F.)

La consistencia para realizar store checks depende de las necesidades de la marca, esto es, en caso de ser un mercado muy móvil como son los refrescos de cola se requiere información del mercado constantemente, pero si se trata de llaves mezcladoras, el mercado no se mueve tan rápido y la información varía muy poco en periodos largos de tiempo.

En relación a la división del trabajo en el área de Contacto, debemos aclarar que depende estrictamente del número de integrantes del departamento y del tamaño de la agencia.

Si consideramos la estructura completa a la que hicimos mención en el segundo capítulo página 28 nos encontramos con lo siguiente:

1) El Director de Servicio a Clientes se encarga de las relaciones públicas con el cliente, de lograr un buen ambiente de trabajo, de conseguir más negocio de parte del cliente.

Está al tanto del mercado en general y de la situación del país.

En relación con las cuentas, colabora en el desarrollo de las estrategias a nivel de supervisión.

2) El Director de la Cuenta se ocupa de atender a sus clientes, de mantener buenas relaciones con ellos, de supervisar el trabajo de su gente y de la agencia.

Planea, realiza las estrategias (con el apoyo del resto de su grupo), acude a juntas, le da seguimiento al trabajo, propone trabajos, ideas, colabora con los otros departamentos.

3) El Supervisor empieza a cubrir actividades del Director, por lo que trabaja en estrategias, en planeación. Entre sus responsabilidades más directas encontramos el supervisar al Ejecutivo, tener buenas relaciones con sus clientes, acudir a juntas, dar seguimiento a los trabajos. También realiza ODT's, reportes de conferencia, status reports, actualiza los facts books, propone ideas, trabajos, hace store checks.

Supervisa el trabajo de las otras áreas y contribuye con ellos.

4) El Ejecutivo de Cuenta es quien realiza más trabajo operativo, se encarga directamente de las ODT's, los reportes de conferencia, los status, los store checks, verifica que las fechas de entrega estén dentro del tiempo establecido.

Acude a juntas pero nunca sólo, su contacto con el cliente es siempre supervisado.

3.3.- Interrelación del Ejecutivo de Cuenta con los otros departamentos.

El Departamento de Servicio a Clientes es el que echa a andar la maquinaria, por decirlo de alguna forma. Recibe la información del cliente y se encarga de buscar una solución integral a sus requerimientos mediante la interrelación de trabajo con las demás áreas.

De esta relación de trabajo trataremos inmediatamente, dado a que anteriormente sólo se comentó sobre la organización de cada departamento de la agencia y de sus principales funciones.

El Ejecutivo de Cuenta y el Departamento Creativo.

El trato entre ambos es de los más constantes e intensos, se fundamenta en la transmisión de información específica del

cliente para iniciar el trabajo creativo. Esa se da a través de la estrategia creativa que desarrolla el Ejecutivo. En ella se plantea el "qué" decir, el "cómo" será propuesto por Creativo.

Los pasos a realizar empiezan una vez que el Ejecutivo desarrolla la estrategia, Creativo la revisa, la analiza y se ponen de acuerdo (además de que el cliente la aprueba).

Después se elaboran opciones de campañas, que son revisadas por el Ejecutivo y una vez que el grupo sabe que tiene algo bueno se presenta al cliente. En la presentación, el Ejecutivo apoya el trabajo de Creativo, demostrando que los caminos están dentro de la estrategia.

Si es aprobado alguno de los proyectos, se cotizan las diferentes alternativas de producción, se discuten y en caso de ser necesario se modifican con la intención de optimizarlas.

Una vez que el cliente aprueba alguna, se vuelven a reunir los departamentos involucrados (Creativo, Producción y Contacto) para supervisar el trabajo hasta tener el producto final.

En esta etapa el Ejecutivo se encarga de proporcionar cualquier información necesaria, de conseguir los recursos que hagan falta y de ver que todo se concrete como se propuso en un principio. También mantiene al cliente al tanto de los pasos de la producción y se ocupa por obtener su aprobación en cada uno.

En el momento en que se concluye el material, se realizan las copias necesarias (el volumen como se denomina en el argot publicitario) para cubrir los medios contratados y el Ejecutivo las entrega al Departamento de Medios.

El Ejecutivo de Cuenta y el Departamento de Medios.

Cada vez que el cliente solicita una campaña, el Ejecutivo transmite este requerimiento a todos los departamentos involucrados y al igual que con la división Creativa se dirige al área de Medios para proporcionar la información necesaria para trabajar, a través de un brief de medios o una estrategia.

Este documento es revisado por Medios y, si considera que cubre toda la información, procede a elaborar su propia estrategia o el plan de medios. En esta etapa el Ejecutivo auxilia al Departamento de Medios en la solución de dudas acerca del negocio del cliente. La intercomunicación entre ambas áreas representa grandes ventajas.

Cuando el Departamento de Medios (el Director, el Subdirector o Supervisor) tiene un esquema del plan o lo tiene listo, se reúne con el Ejecutivo para revisarlo y si están de acuerdo, se presenta en conjunto al cliente, quien lo aprueba o solicita cambios.

Aprobado el plan se procede a contratar los tiempos y espacios. La presentación al cliente de las pautas y la aprobación de los presupuestos es responsabilidad del Departamento de Cuenta.

El monitoreo y control de las pautas son el último paso de una campaña publicitaria al aire. Dentro de ella el Ejecutivo de Cuenta está al tanto de los avances del plan, en términos de reservaciones, cambios, cancelaciones, etc.

El Ejecutivo de Cuenta y el Departamento de Tráfico.

La relación entre ambos departamentos es fundamentalmente administrativa y de coordinación de la labor interna.

Inicia cuando el Ejecutivo de Cuenta elabora una ODT solicitando algún proyecto. Tráfico se encarga de hacerla llegar al departamento destinado.

El trabajo entre los dos es básico, se pueden concertar las entregas, checar que se cumpla con lo pactado y controlar los costos de producción a través de los presupuestos.

Es importante que estén bien coordinados, de lo contrario, el trabajo de la mayoría (el Departamento de Medios no se considera en esta fase) tendría muchos problemas, se lograría con deficiente calidad, no se podrían recuperar los gastos incurridos, no se podría cobrar al cliente con puntualidad, etc.

El Ejecutivo de Cuenta y el Departamento de Planeación e Investigación.

La relación de trabajo entre el Departamento de Planeación e Investigación con el área de Servicio a Clientes está dada por ser el primero el que representa los intereses del consumidor.

La labor del planeador llega a ser determinante en el acopio de información útil, para proyectar mejor el futuro publicitario de los productos de sus clientes.

Sus opiniones son consideradas por los departamentos de Contacto, Creativo y Medios en el desarrollo de las estrategias.

Otra actividad que realizan en conjunto el Ejecutivo y el Planeador es durante las investigaciones de mercado que desarrolla la agencia para sus clientes. Cuando es requerido un estudio, el Ejecutivo lo solicita al Director de Planeación, se ponen de acuerdo con los requisitos a cubrir, se cotiza, se presenta al cliente y una vez aprobada alguna alternativa, se procede con la investigación, la cual es supervisada por ambos. De esta forma es como se conoce mejor al consumidor.

El Ejecutivo de Cuenta y el Departamento de Finanzas

En la labor del Departamento de Finanzas el Ejecutivo interviene poco pero no por esto es menos importante.

Como representante que es de su cliente, el Ejecutivo está al tanto de la situación financiera del mismo, de los problemas de facturación interna, de la rentabilidad de la cuenta, de la planeación, etc.

Lo anterior se realiza con el fin de no perder de vista que una agencia de publicidad como cualquier otra empresa es un negocio y tiene que dar utilidades y si consideramos que el Ejecutivo tiene la relación con el cliente sabe cuáles son sus planes y de esta forma conocer si representa una cuenta potencial para la agencia.

3.4.- La relación del Ejecutivo de Cuenta con el Cliente

Cualquier cuenta en una agencia de publicidad significa un negocio en el cual tanto al cliente como a la misma agencia les debe convenir trabajar en conjunto.

Una cuenta puede representar un buen negocio por los ingresos que obtiene la agencia, como por el prestigio que le puede dar. Esto es, no es lo mismo manejar la marca Coca Cola que los refrescos

Jarritos y no se trata de malinchismo o de cual sabe mejor o cual es más fuerte, es simplemente cuestión de negocios.

Coca Cola invierte mucho dinero en su publicidad año con año, mientras los refrescos Jarritos tienen un presupuesto publicitario reducido; por lo tanto, además de que representa un mayor ingreso, también muestra una carga de trabajo mucho mayor. Hablamos en consecuencia, de una estructura más sólida y consolidada para responder a las necesidades de la marca que no puede ofrecer una agencia con recursos (financieros, físicos o humanos) limitados.

El tamaño de las marcas esta íntimamente relacionado con el tamaño de la agencia. Por ejemplo, la marca Koblenz (electrodomésticos) en Mc Cann Erickson (la agencia de publicidad más grande en México) representaría una cuenta chica o poco interesante, en tanto que para Staff Publicidad (agencia nacional chica) es una cuenta importante.

Hasta aquí hemos expuesto los intereses de las agencias por las marcas, pero también se da el interés a la inversa, es decir, de una marca por una agencia.

En esta parte debemos comentar que los clientes buscan agencias en las que puedan confiar, pues además de crear imágenes de sus marcas, manejan sus presupuestos de publicidad, por ello es

importante estar seguros de la conveniencia de trabajar con dicha agencia.

Un cliente busca en una agencia:

- a) que el tamaño de la agencia esté en concordancia con su marca
- b) que el respaldo que requiere se lo pueda ofrecer
- c) que la estructura necesaria para la cuenta se cubra
- d) que los intereses de ambos en la marca sean los mismos
- e) que no exista choque de intereses (no se manejen cuentas competidoras)
- f) que sus planes se manejen con la confidencialidad que espera

En consecuencia, podemos decir que "la esencia de la relación cliente-agencia consiste en las metas compartidas, la confianza mutua y el respeto." 6

Pasado el proceso de selección de una agencia (recordemos que es el cliente quien selecciona la agencia con la que quiere trabajar, a la agencia sólo le queda aceptar o negarse) viene la

etapa de establecer la relación que mantendrán apoyada por un buen ritmo de trabajo.

El ritmo de trabajo es marcado por el Departamento de Servicio a Clientes, a él le corresponde, como representante de su cliente, hacer que las campañas, cualquiera de las que se trate, se realicen bajo los criterios establecidos y en los tiempos correspondientes.

Podemos hacer mención de varios elementos que conforman la relación con el cliente y el Ejecutivo, los cuales además de citar, se explicarán a continuación:

- + El involucramiento
- + La comunicación
- + El ser un buen orientador
- + Las iniciativas de trabajo

El involucramiento: es importante que el Ejecutivo empiece por conocer perfectamente el producto a su cargo, a la empresa a la que pertenece y a las personas con las que tiene contacto a diario. Es vital el involucramiento, de lo contrario no podrá desempeñar su trabajo.

El involucrarse en la cuenta requiere de un gran compromiso y trabajo por:

- a) investigar todo lo relacionado y que afecta a la marca, para de esta forma aprender de ella. Es necesario leer cualquier documento que se tenga en la mano.
- b) visitar los lugares de venta del producto.
- c) probarlo y compararlo con la competencia.
- d) acercarse a cualquier estudio sobre el consumidor para conocerlo mejor.
- e) dedicarle el tiempo necesario para dar un buen servicio.

Obtener una buena relación entre agencia y cliente demanda que el último confíe en su grupo de Contacto y sólo se alcanzará cuando el Ejecutivo esté involucrado en la marca. De esta forma, el cliente confiará y respetará el trabajo de la agencia, con la seguridad de que lo que le proponen está analizado y por ende conviene a los intereses del producto.

Otro elemento clave en el trato entre el cliente y la agencia es la **comunicación**.

Como ya se ha dicho, el Ejecutivo "tiene como responsabilidad primordial, constituirse en excelente canal de comunicación entre la agencia y el cliente; de él depende que los servicios de la agencia... se apliquen en forma eficaz y profesional." 7

La comunicación a establecer debe ser sencilla, congruente y transparente con la meta de no tener contratiempos, una información mal proporcionada al interior de la agencia puede ocasionar una campaña mal estructurada, con lo cual al momento de ser presentada al cliente, corre el riesgo de ser rechazada y así provocar una gran pérdida en tiempo, esfuerzo y dinero.

En muchas ocasiones las buenas relaciones del cliente con el Ejecutivo se transforman en amistades, conformándose una relación mucho más estrecha y de esa manera, se obtienen mejores resultados en el trabajo.

Si recordamos lo expuesto en el primer capítulo sobre el proceso de comunicación, podemos encontrar que en la relación del Ejecutivo con el cliente y el resto de la agencia se repite este esquema constantemente. El cliente al solicitar una campaña se convierte en un emisor. El Ejecutivo al transmitir la solicitud hace las funciones del canal y el resto de los departamentos de la agencia en receptores que codificarán el mensaje y harán posible la retroalimentación.

Por esta función del Ejecutivo, se dice que éste tiene como responsabilidad convertirse en un excelente canal de comunicación.

El ser un buen orientador también es parte en el enlace cliente-Ejecutivo.

No hay que olvidar que el Ejecutivo se ha involucrado en la cuenta, mantiene una buena relación con el cliente por haberse ganado su confianza y respeto y además es un buen comunicador de sus requerimientos y de la labor de la agencia, por tanto, el poder ser un buen orientador es una consecuencia lógica.

"El Ejecutivo debe incorporar dentro de su filosofía de trabajo, el papel de asesor y orientador del cliente en cuestiones de publicidad y aún de trabajo; en la medida que la relación lo permita: con la finalidad de demostrarle el interés de la agencia por su negocio" ⁸

Si tomamos en cuenta que el experto en publicidad es el Ejecutivo y el cliente es el que conoce de los planes de la marca, al trabajar en conjunto se alcanzan con mayor facilidad las metas.

Por último contamos con las iniciativas de trabajo que la agencia propone al cliente.

La participación del Ejecutivo no sólo es la de hacer que las solicitudes del cliente se realicen, también tiene que cumplir con una parte indispensable que es la de proponer iniciativas de trabajo.

De esta forma, el Ejecutivo no se concreta en desarrollar una actividad re-activa sino que convierte su labor en una actividad pro-activa. En otras palabras, esto es, hace más de lo que se le solicita, está al tanto de la cuenta y de las acciones que colaboran a fortalecer su imagen. Propone actividades de mercado, promociones, cambios en estrategia, que contribuyen con la marca.

Esta actividad es de gran ayuda para el cliente, pues muchas veces un comentario externo representa la solución a algún problema o la alternativa que no se había contemplado.

3.5.- ¿Por qué es importante un Ejecutivo de Cuenta para el éxito de una campaña publicitaria?

En el primer capítulo de este trabajo se habló de la importancia de la comunicación para el ser humano y de la forma en que se produce y envuelve las actividades sociales; en el segundo tratamos a las agencias de publicidad y su estructura y por último, en este tercer capítulo revisamos la actividad del Ejecutivo de Cuenta como una persona clave en el desarrollo de campañas publicitarias. Ahora es el turno de englobar todos los

términos hasta aquí mencionados, para entender el porque del presente análisis.

Como acordamos, la comunicación es la transmisión de información, es poner algo en común con otra persona o con uno mismo, si hablamos de la comunicación intrapersonal.

La comunicación sigue un proceso perfectamente definido. Este proceso está conformado por varios elementos y en la publicidad en la relación agencia - cliente, los actores del proceso son las mismas personas pero cambiando de rol constantemente, es decir, en algunas ocasiones el cliente puede desempeñar la función del emisor, habrá otras en que será el canal y otras más el receptor, por mencionar sólo algunos casos.

Más adelante, encontramos a la publicidad como una forma de comunicación que emplea el hombre actual con un fin determinado principalmente, vender productos. Todo proceso comunicativo tiene un objetivo, por ello, no nos extraña que la publicidad lo tenga.

En lo que respecta a la descripción de agencia de publicidad se convino en entenderla como una organización comercial con gente profesional encargada de producir publicidad. Todos con el objetivo de llamar la atención del consumidor a través de sus mensajes creados. Para ello, se divide el trabajo en diferentes áreas, cada una con una misión distinta pero todas unidas por

medio de un departamento que con la intención de obtener una campaña publicitaria congruente, coordina y unifica conceptos y trabajo. Hemos llegado al elemento clave de este trabajo, al Ejecutivo de Cuenta.

El Ejecutivo de Cuenta realiza diferentes actividades como:

- + Generar estrategias de comunicación acordes con las necesidades del producto y los intereses de mercado del cliente
- + Generar ideas que ayudan en el desarrollo del trabajo creativo y de medios
- + Coordinar las actividades de los diferentes departamentos
- + Vigilar el seguimiento durante el proceso de elaboración de las campañas y cuando están al aire
- + Estar al tanto de los tiempos de creación de la campaña y los objetivos de mercadotecnia
- + Generar el trabajo de equipo tanto internamente como con el cliente, de esta forma colaborar con un trabajo más seguro y agradable

- + Provocar ambientes de trabajo sanos en la agencia y con el cliente

Todas estas actividades, entre otras más, son el día a día del Ejecutivo, pero para ayudarse a que se desarrollen satisfactoriamente tiene que lograr un buen proceso de comunicación en el que no haya contratiempos o sean los menos posibles.

El Ejecutivo echa mano de sus cualidades personales, descritas al inicio del presente capítulo, para lograr un buen resultado de su trabajo y así conseguir el éxito de la campaña.

El éxito de una campaña publicitaria esta dado en la medida en que cumpla con sus objetivos. Al hacer una revisión de ellos encontramos:

- a) Si hablamos de un producto establecido en el mercado los objetivos pueden ser:
 - + Mantener la imagen creada con anterioridad
 - + Mejorar la imagen del producto y de la compañía que elabora el producto
 - + Colaborar con el crecimiento planeado en la participación de mercado

- + Mantener el conocimiento de la marca
 - + Mantener la lealtad a la marca
 - + Atraer a nuevos consumidores
- b) En caso de tratarse de un lanzamiento los objetivos pueden ser:
- + Obtener aceptación del producto por el consumidor
 - + Obtener los puntos planeados en la participación de mercado
 - + Lograr una buena imagen del producto y la compañía que lo elabora
 - + Provocar lealtad de marca

Es importante establecer perfectamente los objetivos de cada una de las campañas y que todos los involucrados estén de acuerdo con ella o de lo contrario se corre el peligro de que los intereses del cliente no se planten en la estrategia y aunque la campaña cumpla con lo establecido en ella, que los resultados no sean los esperados por el cliente y con ello provocar un conflicto con

consecuencias de que la agencia tenga que perder dinero o perder la cuenta.

En la publicidad, el mercado es muy móvil, el personal que labora en las agencias cambia constantemente de trabajo, teniendo como consecuencia el hecho de que mucha gente tanto del lado del cliente como de las agencias, se conozca y comprenda las necesidades de cada mercado con lo que las cuentas puedan en caso de insatisfacción, cambiar de agencia con relativa facilidad.

Si a este factor le agregamos el malestar del cliente con su actual agencia por el fracaso de una campaña causado muchas veces por la falla en el establecimiento de los objetivos, nos percatamos de la relevancia que tiene que el Ejecutivo se cerciore desde el inicio del cumplimiento y acuerdo en los objetivos de la campaña.

Aquí recae una gran responsabilidad por parte del Ejecutivo, él es el encargado de la satisfacción del cliente con la agencia y un error en acuerdos de estrategia (desarrollada directamente por él) puede ocasionar serios problemas.

Otras ocasiones de conflictos son factibles de ocurrir en todas las áreas de la agencia, en donde el Ejecutivo comparte la responsabilidad pues tiene que estar al pendiente de cualquier proyecto y de que esté bajo los lineamientos establecidos, sin

embargo, en muchas ocasiones esta fuera de su alcance el poderlas controlar.

Un ejemplo fácil de citar es en la impresión de un poster para una promoción. El Ejecutivo revisa que todo el proceso desde la presentación de la idea creativa hasta la elaboración del original mecánico con todas las indicaciones correctas para el impresor se den, pero esta fuera de su control que el proveedor no siga las instrucciones al pie de la letra y al entregar el trabajo final, el resultado sea que los colores del logo de la marca no sean los correctos. En este caso, el trabajo no se recibe, más, si la promoción empieza en tres días y el material que la anuncia no esta listo, no sólo se tendrá problemas con el área de mercadotecnia del cliente, sino con ventas y distribución inclusive.

En el caso expuesto, las consecuencias para la agencia no pasarán de un malestar del cliente y una llamada de atención pero si formarán parte de un conflicto mayor en caso de que contratiempos como el señalado y otros, se repitan constantemente.

Otro ejemplo de disgusto del cliente, que sí puede provocar una perdida de la cuenta, es un mal servicio en general. Este tipo de problemas son muy frecuentes cuando la cuenta es muy pequeña para el tamaño de la agencia. En el capítulo dos explicamos que en todos los grupos de cada departamento se manejan varias cuentas a la vez y cuando se es la marca más chica se le da menos atención,

no porque se pre-establezca, sino la carga de trabajo en general provoca esta situación, se le da mayor atención a proyectos grandes / importantes que a proyectos pequeños.

Para evitar o controlar estos casos, el Ejecutivo tiene la obligación de hacer que las demás áreas e incluso él mismo, cumplan con todos sus compromisos, pues una cuenta en la actualidad puede ser pequeña pero tiene mucho potencial a futuro u ocasionar la asignación de otros productos que representen mayor negocio. Dado lo anterior, su tarea consiste en que todas sus cuentas estén satisfechas en su relación con la agencia.

Una pérdida de cuenta causa una desestabilización en la agencia y con ello incluso el que se tenga que prescindir de personal, en todos los departamentos y a todos niveles, el Ejecutivo no será la excepción.

Un problema más para el éxito de una campaña es muchas veces el mismo cliente.

Es factible de presentarse ocasiones de conflicto cuando personas que nunca han estudiado mercadotecnia, administración de empresas, comunicación o publicidad tienen que juzgar el trabajo de la agencia.

Situación muy común en la publicidad de México. Lo anterior obedece a que personas con las que se tiene que trabajar por

parte del cliente conocen de su profesión y son muy buenos en ella pero desconocen de publicidad y son los encargados en tratar con la agencia. Si a este problema le añadimos el hecho de que todos opinamos y nos creemos con la autoridad de poderlo hacer con conocimiento de causa, nos topamos con serias dificultades.

En estas condiciones el Ejecutivo de Cuenta es quien más conflictos tiene con el cliente, pues tiene que enseñarle a confiar en la agencia, a que entienda de publicidad, la manera en qué funciona y lo que podemos esperar de ella.

Este trabajo no es nada sencillo, porque no entienden los procesos de elaboración de cada área de trabajo, ni el tiempo que requieren, no creen en las recomendaciones de la agencia, a todo le tienen miedo, en todo desconfían, aún los trabajos más sencillos representan una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero.

Un ejemplo típico de estos casos es cuando el cliente a las 5:30 de la tarde de un miércoles pide un anuncio de prensa para que aparezca publicado el domingo en los principales periódicos de la ciudad. No entiende que el proceso de creación del anuncio, al igual que la producción del original mecánico y el material para cada diario (comúnmente denominado volumen) representan un proceso muy elaborado y por ende, requieren de un determinado tiempo, sin contar con la problemática de encontrar espacio en los medios.

Los espacios de publicidad en los principales diarios se tiene que apartar con un mínimo de una semana para encontrar lugar y si se desea ocupar los mejores, se necesita hasta de un mes de anticipación.

La situación con este tipo de clientes empeora cuando los problemas están en el acuerdo de estrategias o en alternativas de campañas grandes. Si el problema es de estrategia, el cliente le da un sinnúmero de vueltas hasta que llega a un "acuerdo"; al pasar al área creativa nada le satisface y hasta solicita otras alternativas fuera de estrategia. Al final, la campaña es el resultado de un estira y afloja que no siempre cumple con el objetivo de si misma.

Este tipo de hechos comprometen de gran manera a la agencia, si la campaña a pesar de todo funciona, no hay problema pero si sucede lo contrario es responsabilidad única y exclusiva de la misma, el cliente dio las instrucciones y no se supieron seguir.

El Departamento de Servicio a Clientes en este tipo de situaciones es quien tiene como responsabilidad hacer que el cliente no llegue a tales extremos, trata de que las situaciones no sean tan tirantes y que al fin de cuentas, el trabajo resulte de la mejor forma y con los mejores resultados.

Como hemos podido ver a lo largo de estas líneas, el trabajo del Ejecutivo de Cuenta está presente en todas las partes que conforman la campaña y en todas tiene que ver para lograr un buen resultado. Está en el trato con el cliente, en el desarrollo de los procesos creativos y de medios, en el cumplimiento de estrategias, de tiempos, de compromisos. Por lo anterior, es importante su labor dentro de la agencia para el éxito de una campaña publicitaria, sin su ayuda, no existiría el engrane necesario para que funcione la maquinaria.

¹ Revista La Publicidad Comunicación - Mercadeo - Creatividad - Estrategias - Imagen. # 3 Ediciones Plus LTDA. pág. 49

² Ibidem

³ Folleto: Lo que todo ejecutivo de cuentas le conviene saber sobre la organización de su trabajo. Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad. 1986. pág. 3

⁴ Seminario: Cómo lograr una mayor productividad en el Departamento Ejecutivo. Panamericana Ogilvy & Mather. Agosto de 1989.

⁵ Seminario: Cómo ser una persona de cuentas de JWT. J Walter Thompson de México. Septiembre de 1990.

⁶ Folleto: Una solución práctica para los conflictos entre cliente y agencia ocasionados por cuentas. Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad. 1988. pág. 4

⁷ GOMEZ. Op Cit. pág. 92

⁸ Ibidem. pág. 96

Conclusiones

En la actualidad la publicidad es una actividad de gran valor para el ser humano y las relaciones sociales. Representa un gran potencial económico, en ella, se gastan diariamente cantidades inimaginarias en todo el mundo pues complementa una de las actividades primordiales de hoy en día, la venta de productos.

Su importancia se dio desde sus inicios y conforme ha pasado el tiempo nos damos cuenta de que cada día toma más fuerza. Por ello, no debemos menospreciarla, al contrario tenemos que estar al pendiente de su desarrollo.

En su perfeccionamiento hace uso de cualquier elemento que le ayude, los avances en los procesos de comunicación, en la tecnología, en el estudio del ser humano, todo con el objetivo de hacer que cada una de sus comunicaciones sean mejor captadas por la gente, de tal forma que ha pasado a formar parte de nuestra cotidianidad.

Su cercanía se ha dado de manera paulatina, ayudada por un sistema complejo de acción provocado por las agencias de publicidad y los fabricantes de todo tipo de productos.

Los encargados propiamente de desarrollarla son las agencias de publicidad, conformadas por un gran grupo de personas con diferentes especialidades que desde diversos roles crean un todo, un mensaje, para posibles consumidores previamente identificados.

El lograr un mensaje congruente es el objetivo de uno de los departamentos que conforman la agencia, el área de Servicio a Clientes.

A pesar de que esta división de la agencia no es la encargada de crear o poner al aire el mensaje de publicidad, actividades más percibidas por el espectador final, si es de los más involucrados en el proceso total.

Sin embargo, no es nada fácil hacer el trabajo del Ejecutivo. Está siempre en medio de conflictos con los otros departamentos, pues no es nada sencillo coordinar sin que el personal de las otras áreas sientan que se respeta su labor, su creatividad, su conocimiento.

El celo profesional es muy fuerte en las agencias, sobre todo en el Departamento Creativo, a quien no le agrada que se meta nadie en su trabajo, que opinen o que se lo rechacen y desgraciadamente en muchas ocasiones sucede que la creatividad es muy buena pero no está dentro de estrategia por lo que no sirve.

Estas situaciones hacen la relación del Ejecutivo con el Creativo muy tirante, aquí es donde se tiene que hacer uso de muchas de las cualidades del Ejecutivo para pedir un nuevo desarrollo sin que la moral caiga y el resultado final sea una campaña que cumpla con los objetivos pero nada impactante.

Con esta área es con la que más se trabaja en conjunto, en la que es más importante lograr un buen entendimiento, pero también es de las relaciones más difíciles a las que se tienen que enfrentar.

Sigue en orden el trato del Ejecutivo con el Departamento de Medios. Entre ellos la relación suele ser mucho más sencilla, esta área permite sin problemas la intervención del Ejecutivo, reconoce su ayuda, sin verlo como un enemigo que a todo va a decir NO. En estos casos el trabajo de la agencia tiene menos dificultades y contratiempos.

Con el resto de la agencia la relación del representante del Departamento de Contacto es más tratable, su labor es reconocida, es aceptada, su ayuda es vista de gran valor.

El cliente es también otro factor de contratiempos, no hay que olvidar que se trata de seres humanos, con errores y aciertos y nunca falta la ocasión en que quiere hacer el papel de la agencia, intentando crear su propia campaña y su plan de medios, con esto, lo único que logra es meter al Ejecutivo en problemas

quien no puede negarse a todo pero tiene que hacer respetar su trabajo y el de la agencia.

Sin embargo, y a pesar de todo, la labor del Ejecutivo es muy interesante, se está al tanto de toda la campaña, se involucra y conoce cualquier cambio, quién y por qué lo hizo, todos los pasos están controlados por él.

El estar en esta posición tiene la ventaja de conocer el proyecto completo, no sólo una área como sucede con los otros departamentos que aunque logren una buena comunicación interna, no captan la visión total como el Ejecutivo de Cuenta. Suele suceder que el Departamento Creativo no sabe cual será la estrategia de Medios total y viceversa el área de Medios desconoce la campaña creativa final, tiene idea de lo que es pero no del resultado.

Es importante para entender esta posición no sobrestimarla, se tienen cantidades de problemas y en la mayoría de los casos no es reconocida su labor, el éxito de una campaña primero se le atribuye a cualquier departamento de la agencia que al Ejecutivo, pero es claro que sin su colaboración no se lograría tener éxito en la realización de un campaña publicitaria.

Bibliografía:

BERLO, David. El proceso de la Comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. El Ateneo, México, 1993, 251 pp.

COHEN, Dorothy. Publicidad Comercial. Diana, México, 1990, 720 pp.

CERVANTES, José Antonio. Glosario de términos publicitarios, mercadológicos y afines. Colección Comunicación, México, 1984, 103 pp.

DEFLEUR, Melvin y BALROKEACH, Sandra. Teorías de la Comunicación de Masas. Paidós Comunicaciones, México, 1982, 349 pp.

FERRER, Eulalio. La Publicidad. Textos y Conceptos. Trillas, México, 1990, 296 pp.

FLORES RODRIGUEZ, Elizabeth. Estructura y Funcionamiento de una Agencia de Publicidad Mexicana. Tesis de Grado para obtener la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 1991, 161 pp.

GÓMEZ GUTIÉRREZ, Marco Antonio. El Departamento de Servicio a Clientes en las Agencias de Publicidad en México. Ediciones de la Universidad de la Comunicación, S.C., México, 1989, 146 pp.

GONZÁLEZ, Carlos. Principios básicos de comunicación. Editorial Trillas, México, 1989, 96 pp.

HAROLDSEN, Edwin. Taxonomía de conceptos de comunicación. Ediciones Nuevomar, S.A. de C.V., México, 1980, 168 pp.

KLEPPNER'S, Otto. Publicidad. Prentice Hall, México, 1990, 706 pp.

LEYVA ALVAREZ, Hilda. Conocimientos fundamentales sobre una Agencia de Publicidad. Tesis de Grado para obtener la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 1992, 92 pp.

MENDOZA MIRASSOU, Federico. Funciones y estructuras de una Agencia de Publicidad bajo el sistema departamental. Tesis de Grado para obtener la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 1983, 117 pp.

MORAGAS, Miguel. Sociología de la Comunicación de Masas. Editorial GG MassMedia, Barcelona, 1984, 495 pp.

PAOLI BOLIO, Antonio y GONZÁLEZ, César. Comunicación Publicitaria. Trillas, México, 1992, 144 pp.

REYES CASTRO, Virginia. Las Agencias de Publicidad y su función en la fase actual del capitalismo mexicano. Tesis de Grado para obtener la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación, UNAM, México, 1984, 375 pp.

Hemerografía:

Folleto: Lo que todo ejecutivo de cuentas le conviene saber sobre la organización de su trabajo. Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Asociación Mexicana de Agencias de Publicación, 1986, 16 pp.

Folleto: Una solución práctica para los conflictos entre clientes y agencia ocasionados por cuentas. Asociación Americana de Agencias de Publicidad, Asociación Mexicana de Agencias de Publicación, 1988, 8 pp.

Revista: La Publicidad. Comunicación - Mercadeo - Creatividad - Estrategias - Imagen. # 3. Ediciones Plus LTDA

Documentos:

Seminario: Cómo lograr una mayor productividad en el Departamento Ejecutivo. Panamericana Ogilvy & Mather. Agosto 1989

Seminario: Cómo ser una persona de cuentas de JWT. J. Walter Thompson de México. Septiembre 1990