

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS EN LA REALIZACIÓN
DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS (OLABUENAGA CHEMISTRI)

Tesis para obtener el título de Licenciado(a) en Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A

Cortes Domínguez Anaid

Directora de Tesis:
Lic. Silvia Josefina González Martínez.

Noviembre, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar esta tesis a mi madre: Rafaela Domínguez, agradezco la confianza y el apoyo que me ha brindado, por la formación, los hábitos y los valores, que me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

Ya que, sin duda alguna, en el trayecto de mi vida, me ha demostrado su amor, a través de sus consejos, porque para mí eres incondicional: gracias Mamá.

También quiero agradecer a la Lic. Silvia Josefina González Martínez por la gran calidad humana que posee, por su infinita paciencia conmigo y porque cada una con sus valiosas aportaciones que hicieron posible este proyecto. Gracias por la exigencia y el aliento que me proporcionó a cada paso de la investigación.

Finalmente un enorme agradecimiento a esas personas cuya aportación le da valor a esta investigación:

Carlos Raúl Sánchez Gómez

Jud Rangel

Lizette Rico Hernández

Mara Gutiérrez Pineda

Omar Carrión

Rebeca Duarte

Sandra Esqueda Leal

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Anaid Cortes

INDICE

Introducción.	8
Capítulo 1. La industria publicitaria en México.	12
1.1 Los medios.	14
1.1.1 Medios impresos.	17
1.1.2 Medios auditivos.	21
1.1.3 Medios audiovisuales.	22
1.1.4 Medios digitales.	24
1.1.5 Medios exteriores.	29
1.1.6 Medios interiores.	30
1.2 Los anunciantes.	33
1.3 Las agencias.	36
1.3.1 Olabuenaga Chemistri.	41
1.4 Tipología de las agencias.	43
1.4.1 Agencias de servicios plenos o integrales.	47
1.4.2 Agencias de <i>marketing</i> directo.	48
1.4.3 Agencias de <i>marketing</i> promocional.	49
1.4.4 Agencias BTL.	50
1.4.5 Agencias de <i>marketing</i> digital.	52
1.4.6 Agencias de Relaciones Públicas.	53
1.4.7 Agencias o centrales de medios.	54
1.4.8 Boutique Creativa.	56

1.4.9	Agencias de Diseño Gráfico.	57
1.4.10	Agencias de Investigación de Mercados.	58
1.5	Cómo se conforma una agencia publicitaria.	59
Capítulo 2. El departamento de cuentas.		66
2.1	Su origen.	68
2.2	Organización del departamento de cuentas.	75
2.2.1	El Director de Servicio al Cliente.	79
2.2.2	El Director de cuentas.	80
2.2.3	El Supervisor de cuentas.	82
2.2.4	El Ejecutivo de cuentas.	84
2.3	Funciones y herramientas logísticas.	86
2.3.1	<i>Contact report.</i>	88
2.3.2	<i>Brief del cliente.</i>	89
2.3.3	<i>Brief creativo.</i>	91
2.3.4	Orden de trabajo (OT).	92
2.3.5	<i>Brief plan de medios.</i>	94
2.3.6	Orden de producción (OP).	95
2.3.7	<i>Status report.</i>	96
2.3.8	<i>Activity tracker.</i>	97
2.3.9	<i>Memorándum interno.</i>	97
2.4	El perfil de un integrante del departamento de cuentas.	98
2.4.1	Publicista.	101

2.4.2 Director.	102
2.4.3 Experto en <i>marketing</i> .	106
2.4.4 Planificador.	109
2.4.5 Ser humano íntegro.	111
Capítulo 3. La importancia del departamento de cuentas.	112
3.1 Relación agencia-anunciante.	113
3.1.1 ¿Cómo se selecciona una agencia de publicidad?	119
3.1.2 La agencia de publicidad como <i>partner</i> de negocios.	121
3.2 Elaboración del <i>brief</i> .	123
3.2.1 Presupuesto publicitario.	130
3.2.2 Medición de resultados de la campaña.	132
3.3 Vínculos de la dirección de cuentas con otros departamentos.	134
3.4 Los retos del ejecutivo de cuentas.	138
Conclusiones	140
Anexo 1. Cuestionarios.	144
Anexo 2. Entrevistas.	147
Bibliografía	149
Hemerografía	151
Cibergrafía	152

INDICE DE GRÁFICAS, CUÁDROS E IMÁGENES

Gráficas

1. Tamaño de la industria de las agencias de publicidad. Crecimiento histórico 2005-2013.	12
2. Inversión histórica en medios.	15
3. Distribución de la inversión publicitaria en México 2012.	16
4. Grupos de Agencias de Comunicación líderes en ingresos a nivel mundial.	47
5. Servicios que ofrecen las Agencias BTL.	50
6. Principales servicios que ofrecen las Agencias Digitales.	51
7. Distribución de los servicios de las agencias de RP.	52
8. Servicios que ofrecen las Agencias de Medios.	54

Cuádrros

Cuadro 1. Medios y soportes publicitarios	31
Cuadro 2. Principales agencias de publicidad en México y sus anunciantes (1972).	39
Cuadro 3. Ranking de agencias de publicidad 2012.	43
Cuadro 4. Origen del departamento de cuentas.	73
Cuadro 5. El equipo de cuentas y el equipo de la cuenta.	75
Cuadro 6. Departamento de cuentas.	77

Imágenes

Imagen 1. <i>Gazeta</i> abril 1735.	13
Imagen 2. Publicidad en periódicos. <i>Infiniti</i> .	17
Imagen 3. Publicidad en revistas. <i>Wonderbra</i> .	18
Imagen 4. Código QR. Los días de la semana Sabritas.	21
Imagen 5. Publicidad en cine. <i>Wilson</i> .	22
Imagen 6. Publicidad en redes sociales. <i>Despegar.com</i>	25
Imagen 7. Publicidad exterior. <i>Jeep</i> .	29
Imagen 8. Publicidad interior. <i>Orbit</i> .	30
Imagen 9. Historietas El Buen Tono.	33
Imagen 10. Agencias de Investigación de Mercado	38

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo conocer la importancia que tienen las funciones de la *dirección de cuentas*¹ dentro de una *agencia de publicidad*² y en el desarrollo de *campañas publicitarias*³.

Para ello, se analizó el caso particular de la agencia *Olabuenaga Chemistri*⁴, misma que se encuentra bajo la dirección de Ana María Olabuenaga y que opera en México. Además se tomaron en consideración agencias transnacionales como Leo Burnett, Ogilvy & Mather y Cheil México.

Se llevaron a cabo entrevistas a diferentes miembros de la agencia Olabuenaga Chemistri, al equipo de cuentas en primera instancia, con el fin de obtener una descripción detallada de su quehacer, su perfil, y una concepción general de las funciones que realiza.

¹ El uso del término cuenta en publicidad proviene de una traducción directa del inglés *acounty* se usa en general para hacer referencia al cliente de una agencia de publicidad, es decir aquel anunciante u organización para el cual la agencia está trabajando o aspira a hacerlo.

Así el departamento de cuentas es el que se encarga de gestionar y buscar nuevas cuentas, esto implica la existencia de una relación profesional acompañada de acuerdos económicos, pues cada cuenta implica ingresos para la agencia.

(SOLANAS, García Isabel; *et. all. Dirección de cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. UOC. Barcelona, España, 2008. pp. 22)

² Organización comercial independiente que se dedica profesionalmente y de manera organizada a crear, preparar, programar o ejecutar productos publicitarios o de comunicación por cuenta de un anunciante. (GUTIERRÉZ, González Pedro Pablo. *Diccionario de la publicidad*. Complutense. Madrid, España, 2005. pp. 11)

³ Conjunto de acciones de comunicación publicitarias programadas en cuanto a objetivos, público, duración, medios, soportes y presupuesto. (GUTIERREZ. *Idem*. pp. 23)

⁴ Agencia mexicana perteneciente a Grupo Publicis, fundada por Ana María Olabuenaga. Su cartera de clientes incluye a General Motors con las marcas Fiat y Alfa Romeo, Nextel, Opticas Devlyn, Colchones América, BTL para FedEx, Grupo Lala, Televisa, Continental Airlines, Grupo Kaltex, Auditorio Nacional, TeletÚn y Laboratorios AstraZeneca, entre otros. (MERCA 2.0. "Presentan Olabuenaga Chemistri". 20 de agosto, 2003. Obtenido de la red mundial el 21 de abril, 2010.

<http://www.merca20.com/presentan-olabuenaga-chemistri/>)

Además se entrevistó a los miembros de los distintos departamentos: creativo en Olabuenaga y Dirección General de Cheil México, con el propósito de describir el vínculo de éstos con la directiva de cuentas.

Con esto se analizó la distribución de los departamentos de la agencia haciendo hincapié en el área de cuentas, en cómo se subdivide, sus funciones y la relación con el resto de la agencia.

De este modo, se puede observar cómo se desenvuelve un directivo de cuentas en una agencia mexicana, cuál es el ambiente profesional que enfrentan en su día a día cada uno de los integrantes.

También se describe el *perfil profesional*⁵ que debe tener un integrante de la dirección de cuentas para poder realizar las funciones ya expuestas, con el fin de resaltar las actitudes que con las que debe contar.

Esta investigación tiene como objetivo general describir la importancia del departamento de cuentas en una agencia publicitaria y en el desarrollo de una campaña publicitaria a través de la agencia Olabuenaga Chémistri.

Como objetivos particulares se tienen comprender cómo se relaciona el departamento en cuestión con los otros departamentos de la agencia y el desarrollo del trabajo en equipo.

⁵Delimitación precisa de los rasgos y características de un cuerpo dentro de un todo. Dentro de una totalidad que es la sociedad, el cuerpo a delimitarse puede ser cualquiera de las profesiones o carreras que se integran a ella.

El perfil profesional expresa tanto las características pretendidas por el empleador como las exigencias del mercado ocupacional en términos de los requisitos que definan conocimientos. (GIL, Guzmán Rosamelia. *Figuras sobresalientes en la comunicación social: un perfil de ejemplaridad de los comunicadores*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela, 1994. pp. 32-37).

Una de las funciones principales de “el de cuentas” es entender el *objetivo publicitario*⁶ del cliente, por lo que sus labores se encuentran en la base de una campaña publicitaria.

Para conocer el objetivo de comunicación se debe de recabar toda la información del cliente y el producto, con ello se elabora el *brief*⁷, después se da a conocer este documento a los otros departamentos, quienes lo utilizarán para desarrollar el resto de la campaña. Todo ello corre a cargo del departamento de cuentas.

En agencias como Olabuenaga Chemistri, que no cuenta con departamento de Planeación la interacción entre creativo y cuentas se lleva a cabo de una forma más estrecha.

Para la realización de cualquier proyecto es necesaria la colaboración en equipo y, en el caso una campaña publicitaria, esto es algo crucial, por ello resulta relevante saber cómo el departamento de cuentas interactúa y trabaja con los demás.

Cada trabajo requiere de ciertas actitudes y conocimientos que den las herramientas necesarias para desempeñar correctamente las funciones que corresponden, además de los retos que enfrenta actualmente.

La hipótesis a defender se centra en las funciones del departamento de cuentas, las cuales son cruciales en la realización de una campaña publicitaria al grado que pueden llegar a influir en el éxito o fracaso de la misma. Se revisaron

⁶Es una función específica de la comunicación en la que se precisa las metas que se pretenden alcanzar con la campaña. Los objetivos de publicidad se clasifican de acuerdo a su finalidad: si se trata de informar, convencer, hacer recordar o reforzar. (KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. Pearson. México, 2006. p.569)

⁷Documento elaborado por la agencia en el que se recogen los datos más importantes referentes al anunciante y que resulta básico para el mejor conocimiento entre la agencia y el anunciante. En ocasiones éste es elaborado por el anunciante. (GUTIERRÉZ, González Pedro Pablo. *Diccionario de la publicidad*. Complutense. Madrid, España, 2005. pp. 15).

libros, tesis y medios impresos con el fin de conocer teóricamente cuáles dichas funciones.

En medios impresos se revisó el *rankig* de las agencias de publicidad en México, además de los *rankings* de diferentes tipos de agencias y artículos relacionados con la labor de cuentas.

En el primer capítulo, se describe la industria publicitaria en México desde sus inicios, los diferentes anunciantes y medios que interactúan con las agencias. Se enumeraron los distintos tipos de agencias y sus características, así como los diferentes departamentos que integran una agencia de servicios plenos, mejor conocida como *full service*.

En el segundo capítulo, se analiza a detalle el desarrollo del ejecutivo de cuenta como profesional desde el surgimiento del departamento, hasta las principales funciones y las diferentes divisiones dentro del área.

El tercer capítulo se centra en los testimonios de diferentes integrantes del área de cuentas, se entrevistó a un equipo de Olabuenaga; ejecutiva, supervisora y directora. Se realizó una comparación del trabajo realizado en dicha agencia contra el realizado en Leo Burnett y Ogilvy & Mather.

CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA PUBLICITARIA EN MÉXICO

En publicidad una buena idea nace de una nueva combinación de conocimientos específicos sobre productos y gente con conocimientos generales sobre la vida y sus acontecimientos.

James Webb Young

La publicidad en México ha crecido a pasos agigantados, para poder comprender este desarrollo es necesario conocer más acerca del desarrollo de los medios de comunicación y los anunciantes.

Los medios tradicionales han jugado un papel de vital importancia en dicho crecimiento, ya que fueron el principal soporte de la publicidad en sus inicios. Veremos como la evolución de la publicidad, ha llevado a las agencias a buscar nuevos medios para comunicarse con los consumidores.

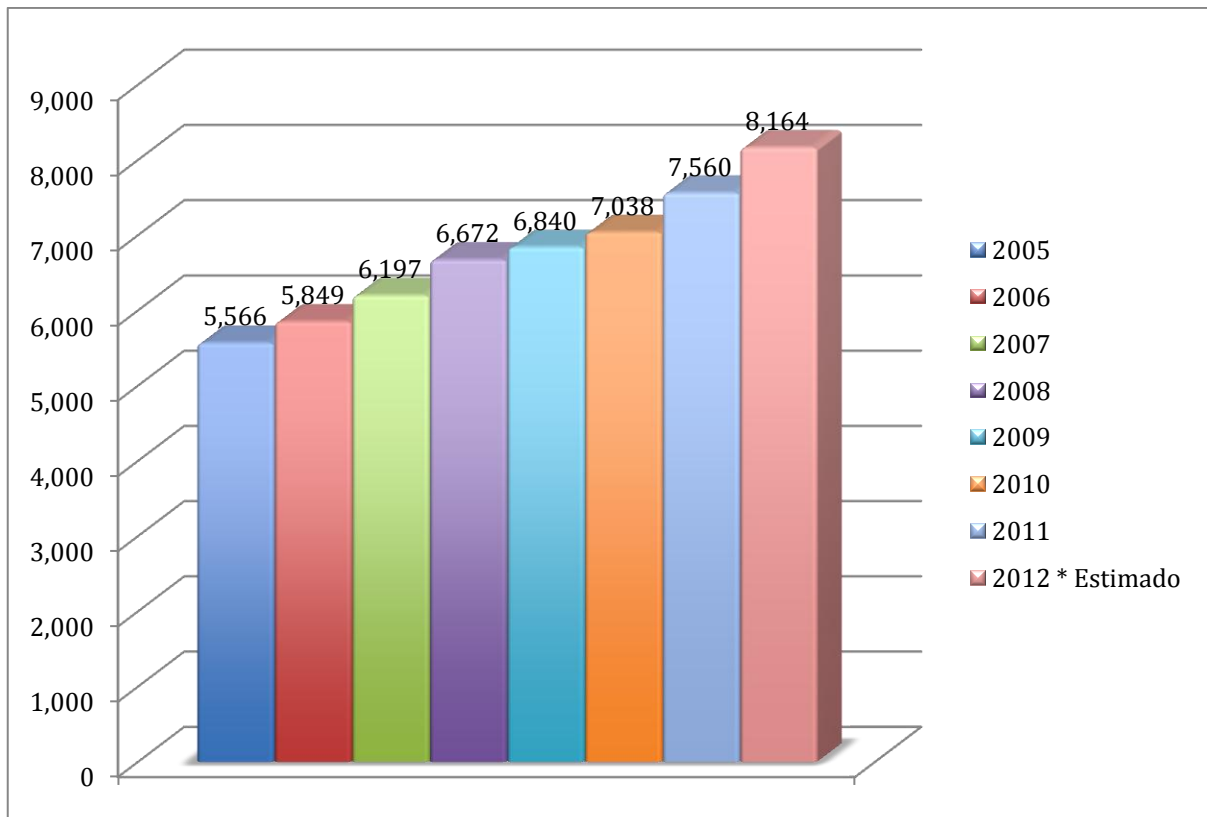
También los anunciantes han tenido un papel primordial en dicha evolución, pues conforme fueron valorando la importancia de poder comunicarse con sus consumidores, reconocieron la importancia de las agencias.

La relevancia de conocer los cambios que ha presentado la industria publicitaria desde su origen, y sobre todo, en nuestro país, es para comprender mejor cómo surgen las agencias, cómo se organizan y se encuentran integradas.

De esta forma, podremos identificar el desarrollo de la función del departamento de cuentas, dentro de la misma, y la importancia de dicho departamento para el desarrollo de campañas publicitarias.

Para tener una idea más clara del tamaño que ha llegado a alcanzar la publicidad en nuestro país basta con observar la siguiente gráfica, la cual fue publicada en la revista *Merca 2.0*.

Tamaño de la industria de las agencias de publicidad Crecimiento histórico 2005-2012



Fuente: Merca 2.0, cifras en miles de millones de pesos⁸

⁸ CASTELLANOS, Pamela. "Publicidad mexicana: No hay marcha atrás". *Merca 2.0*. Agosto, 2012. Año 10. No. 113. p. 44

1.1 Los medios

La historia de la publicidad en México surge al mismo tiempo que comienzan a circular diversas publicaciones, “fueron los periódicos los primeros en insertar anuncios comerciales en sus páginas”⁹.

La *Gazeta* fue el primer periódico que contenía anuncios; entre los cuales se encontraban los eventos de la clase burguesa y la apertura de comercios locales como cafeterías o restaurantes.

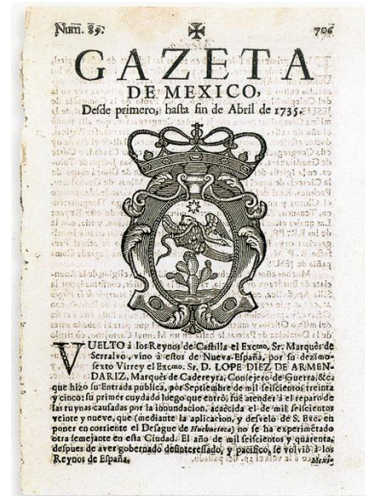


Imagen 1. *Gazeta* abril 1735.

“Hasta la mitad del siglo XIX todos los anuncios publicitarios eran gratuitos, quizá debido al deseo de servicio por parte de los editores o como una forma de ganarse lectores”¹⁰.

Para 1918, los periódicos contaban ya con departamentos especializados para elaborar anuncios con dibujantes. Durante el mandato de Pascual Ortiz Rubio, el periodismo hizo de la publicidad su sustento financiero.

La radio, por su parte, comienza su auge en 1925, lanzando al aire mensajes publicitarios de cigarrillos, jabones y otros artículos, convirtiéndose así en el medio masivo de comunicación más importante de su época.

A partir de 1951, comienza el gran desarrollo de la televisión abierta y en 1969 aparece la televisión por cable. Daniel Pérez Alcaez y el cómico Madaleno, del programa “Club del Hogar”, fueron los primeros publicistas de la televisión mexicana en blanco y negro.

⁹ OCAMPO, Ruíz. *Consejo Nacional de la Publicidad*. p. 35

¹⁰ BERNAL. Sahagun Victor M. *Anatomía de la publicidad*. p.95

Actualmente, “México es un país de televisión”¹¹ ya que según un estudio realizado por Nielsen IBOPE México, empresa dedicada a la investigación de las audiencias y los consumidores, pasamos en promedio cuatro horas con cuarenta y cinco minutos al día frente al televisor.

No es de sorprender que, actualmente, este medio sea el principal al momento de invertir, “de los 65 mil 488 millones de pesos que se invirtieron en medios de comunicación durante 2010, 52.82 por ciento se destinó a la TV abierta”¹².

Pero la televisión no sólo domina por la señal abierta, la TV de paga ha tenido un gran crecimiento gracias a la gran variedad de contenidos que ofrece, esto abre un sin fin de posibilidades al momento de planificar los medios.

La publicidad exterior, por su parte, se vio gravemente afectada en ese mismo año por la regulación realizada¹³, la cual, además de proteger las áreas naturales e indicar las dimensiones y separación de los anuncios, gestiona los permisos para la instalación a través de un Permiso Administrativo Temporal Revocable.

Pese a esto, los medios exteriores han comenzado una evolución en combinación con aplicaciones digitales, como lo son los códigos QR¹⁴, de esta manera se presenta de cada vez más interacción con el consumidor.

¹¹ SANCHEZ, Verénice. “Inversión en Medios”. *Merca 2.0*. México D.F. Abril, 2013. Año 11. No.134. p.32

¹² GARCÍA, Jorge. “Los 50 anunciantes más grandes de México”. *Merca 2.0*. Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/los-50-anunciantes-mas-grandes-de-mexico/>

¹³ Ley de Publicidad Exterior del Distrito Federal publicada en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 20 de agosto de 2010

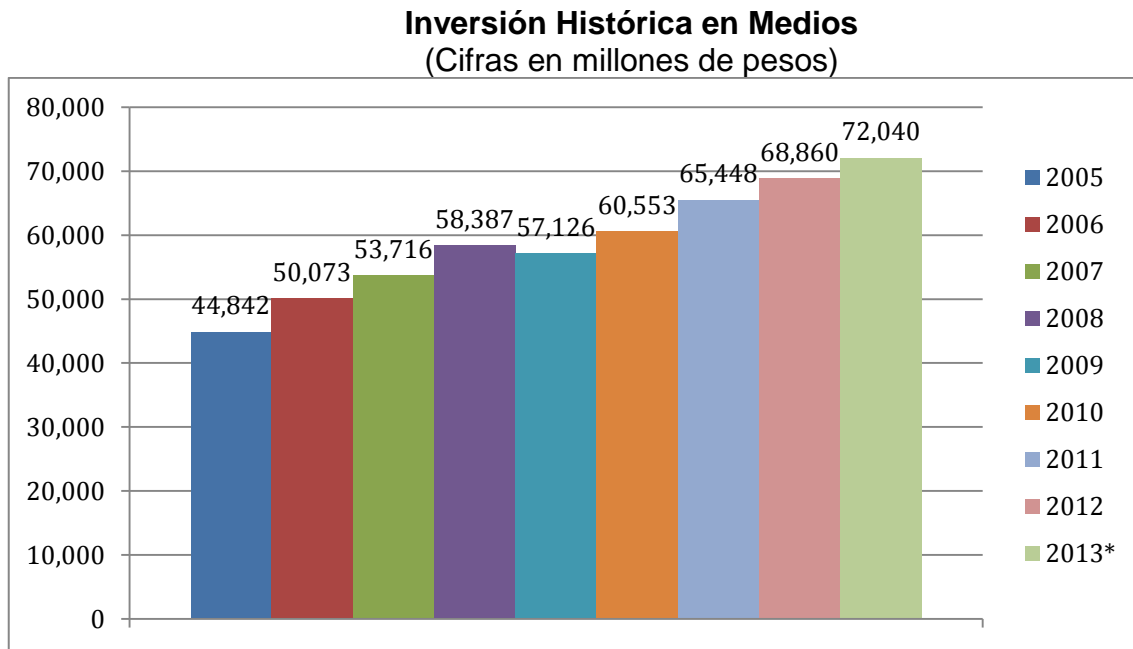
¹⁴ Los códigos QR, (en inglés QR Code) son un tipo de códigos de barras bidimensionales. A diferencia de un código de barras convencional (por ejemplo EAN-13, Código 3 de 9, UPC), la información está codificada dentro de un cuadrado, permitiendo almacenar gran cantidad de información alfanumérica. Obtenido de la red mundial el 22 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.codigos-qr.com/>

En 2012, la radio retoma su fuerza, pues fue el medio que más creció, seguida por la TV de paga y el Internet. Por su parte, los impresos aún vislumbraban entre los medios más importantes de inversión publicitaria.

A pesar de los números es evidente que los medios tradicionales ya no son la única forma de llegar a los consumidores, en 2012 se invirtieron 4 mil 258 millones de pesos más que en 2011 en la industria *Below The Line*.

“Las marcas le apuestan cada vez más a la fusión de medios para estar presente en los diversos flancos, ya que actualmente el consumidor atiende diversos medios”¹⁵.

Para tener una idea más clara de la inversión anual en medios que se realiza en nuestro país podemos observar la siguiente gráfica sacada de la revista *Merca 2.0*.



Fuente: Departamento de Investigación Merca 2.0/ ZenithOptimedia Adspend Diciembre, 2012¹⁶

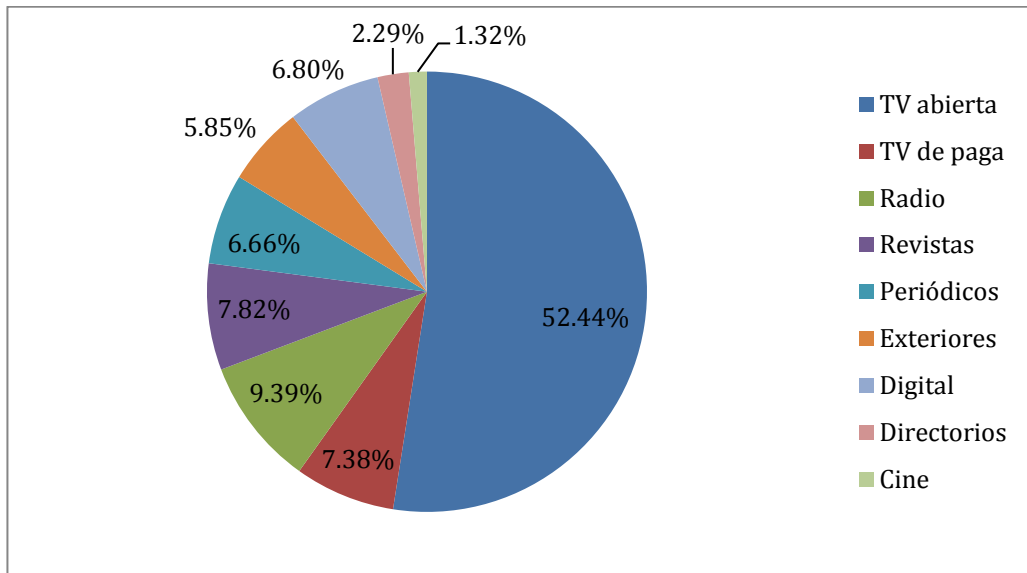
*Estimado

¹⁵ SANCHEZ, Verenise. *Op. Cit.* p.32

¹⁶ *Ibíd.* p. 35

En la siguiente gráfica se observa la distribución de la inversión publicitaria en diferentes medios:

Distribución de la Inversión Publicitaria en México 2012



Fuente: Departamento de Investigación Merca 2.0¹⁷

1.1.1 Medios impresos

- Periódicos: como parte del mercado de los medios, están viviendo la adaptación a un cambio, al entorno digital, amenaza latente que tienen en la distribución de sus partidas publicitarias. Los anunciantes están viendo un interesante retorno de la inversión en la prensa en Internet.

Una de las ventajas de este medio es la permanencia del mensaje, pues éste tiene muchas posibilidades de ser releído o el lector puede recortar aquellos anuncios que sean de su interés.

¹⁷ *Ibíd.* p. 34

No por tratarse de un medio tradicional deja de ser creativo, muestra de ello es la campaña de la marca de autos *Infinity* para su modelo EX 35 que lanzón en los periódicos ingleses:

The image shows a newspaper page with a large, dense block of text. The text is arranged in columns, with the glasses image placed over the middle section. At the bottom, there is a logo for INFINITI and the text "EX35. With the industry's first 360° Around View Monitor." The overall layout is a creative advertisement for the Infiniti EX35, using a newspaper format to highlight the car's features.

Imagen 2. Publicidad en periódicos. *Infinity*

- **Revistas:** es uno de los medios con mayor capacidad de segmentación, ya que existen publicaciones para diversos estilos de vida. En este medio

existe una elevada permanencia del mensaje, pues se suelen releer a lo largo del mes o quincena, dependiendo de la periodicidad.

Además la revista puede ser compartida, es esto se le conoce como *pass along*, por tanto, está expuesta a varios miembros de la familia o conocidos. En comparación con los diarios tienen mejor calidad de impresión y papel.

Estas ventajas le permiten sacarle un mayor provecho a sus anuncios a doble página, haciéndolos dinámicos e interactivos, ejemplo de ello es el siguiente anuncio de *Wonderbra*:



Imagen 3. Publicidad en revistas. *Wonderbra*.

- Suplementos: su precio es más reducido, pero la impresión de calidad es similar a la de las revistas. Sin embargo, hay menos tamaños disponibles de anuncios en los diarios.

Estas publicaciones suelen ser semanales, así que al igual que los periódicos y revistas tienen la ventaja de la permanencia del mensaje. Tienen la ventaja de la especialización, así que ofrecen mayor segmentación.

Por ejemplo el periódico *Reforma* cuenta con suplementos como: *Guía automotriz, Verde, Guía Educativa, Ferias y Expos, Restaurants, Que padres!, La novia, Entre muros, Nuevos negocios, Vinos, SPA, Salud, Universitarios*, entre otros.

- Volantes: también conocidos como *flyers*, se trata de un medio impreso que no tiene un formato definido. En México es común verlo en tamaño media carta.

Suele imprimirse con una resolución de 200 a 300 pixeles, maximizar la calidad lo mas posible es lo ideal, aunque en ocasiones son impresos en blanco y negro, lo cual es poco recomendable.

Tienen poco alcance geográfico y de impacto, pero son ideales para pequeños negocios que no requieren ser conocidos por un público muy amplio.

1.1.2 Medios auditivos

- Radio: permite alcanzar una gran cantidad de público y en horas en las que otros medios, hay muchos oyentes fuera de casa, incluso en los traslados.

Alguna de sus ventajas es la capacidad de segmentación geográfica, bajos costos unitarios y de producción. Los anunciantes locales son los usuarios más comunes de la publicidad a través de la radio, por lo que contribuyen con más de tres cuartas partes de todos los ingresos de ese medio.

Un anuncio que supo aprovechar muy bien este medio fue para la campaña de lanzamiento del automóvil *Aveo* de *Chevrolet*, pues conjunta diferentes entonaciones de voces con el fin definir diferentes posibles significados de la palabra “Aveo”.

1.1.3 Medios audiovisuales

- Televisión: es un medio de gran audiencia y ofrece una cobertura casi total, sin embargo, esto no garantiza un verdadero impacto. También se trata de un medio caro, pues ofrece un gran alcance.

La televisión permite combinar imágenes y audio, por lo que ofrece alta calidad en el mensaje. Tiene flexibilidad tanto geográfica como en horarios.

Además permite la segmentación del público, más aún con la reciente alza de la televisión de paga, pues existen canales especializados en diferentes estilos de vida.

La saturación publicitaria es una de las más grandes desventajas de este medio. El público tiene una mala actitud ante esta saturación, el *zapping*, cambio de canal para evadir los comerciales, es un hábito cada vez más común.



Imagen 4. Código QR.
Los días de la semana *Sabritas*.

Un buen ejemplo de publicidad televisa en México fue la campaña realizada por la marca *Sabritas*, en la cual describía los días de la semana con actividades con las que los mexicanos se identifican: “mañana es lunes, es cuando empieza la novela... el lunes es mejor con *Sabritas*”.

La Imagen 4 muestra un código QR que permite, visualizar el comercial desde un dispositivo móvil a través de un *scanner de códigos QR*.

- Cine: en este medio los anuncios son más largos que en televisión y suelen ser más recordados. “El 49% de los anuncios emitidos en cine son recordados, mientras el 14% son notorios. Ningún otro medio publicitario obtiene este índice de recuerdo y notoriedad con una sola exposición”¹⁸.

Sin embargo, la publicidad en cine no tiene efecto de repetición, ya que el anuncio es presentado una sola vez por sesión, la mayoría de los espectadores suele ir al cine tres veces al mes, como máximo. Esto quiere

¹⁸ GUEVARA, Fantoni Ángel Luis. *Comunicación total*. p. 185

decir que se expone al mismo en tres ocasiones, pues para el próximo mes lo más probable es que los comerciales hayan cambiado.

El cine no implica altos costos de emisión en comparación con la televisión, sin embargo, sí implica altos costos de producción, pues se requiere de mejor calidad de imagen.

La publicidad en el cine está dirigida fundamentalmente a la gente joven, ya que ésta es la que acude con mayor frecuencia. Aunque las diferentes proyecciones ayudan a segmentar el público.

Además tiene la ventaja de ofrecer espacios bien segmentados para publicidad exterior, por lo que permite una mayor interacción. Otra opción es colocar la marca dentro de la misma película, ejemplo de ello es balón *Wilson* de la película *Naufrago*.



Imagen 5. Publicidad en cine. *Wilson*.

1.1.4 Medios digitales

- Sitio Web: la publicidad en Internet tiene como principal herramienta a la página web, pues es la presentación de la marca en Internet, su principal herramienta; el contenido.

Un sitio web debe presentar contenido de interés a su público meta, debe crear lazos emocionales con la marca. En una campaña de *marketing digital*, el objetivo siempre será obtener más visitas al sitio, por lo que es la parte que tiene que estar más cuidada.

Este medio representa una gran oportunidad para pequeñas empresas. Sin embargo, a pesar de las ventajas, el consumidor suele ignorar estos mensajes debido a la saturación.

Muchos sitios web, por no decir que la mayoría, ofrecen un espacio para que otros anunciantes puedan colocar un *banner* o un texto a cambio de una suma de dinero.

Sin embargo, son este tipo de prácticas las que han logrado una saturación visual, de la cual el usuario está cansado. Las ventanas emergentes y anuncios parpadeantes se han vuelto molestos para los internautas.

La oportunidad que les queda a las marcas es la elaboración de sitios más limpios, con mayor calidad de contenidos y el uso de herramientas como las redes sociales, buscadores y las aplicaciones móviles para atraer más visitas.

La interactividad es crucial dentro de los sitios, incluso ésta puede ser aprovechada para fines específicos. Ejemplo de ello fue la campaña con la que *Magnum* celebró sus 20 años en el 2011: *Magnum: ¿Buscas placer?*

La cual incluyó una aplicación que invitaba a los usuarios a atrapar 100 bombones a través de múltiples escenarios de internet, incluidos *Youtube* y *Spotify*. Al final conseguías el “placer definitivo”, te enviaba directo a la *fanpage*¹⁹ de Facebook y tenías la opción de compartir tus puntajes en las redes sociales o desafiar a un amigo a jugar.

- Motores de búsqueda: son considerados uno de los mejores medios para dar a conocer un sitio web. Pues la gran mayoría de personas acuden a un buscador para encontrar aquello que necesita en Internet.

Representa una bajo costo, darse de alta en un buscador suele ser gratuito y el posicionamiento del sitio varía según la herramienta que se utilice.

Google, por ejemplo, trabaja por campos semánticos para posicionar los sitios webs, el precio varia por palabra he incluso por temporada. De este modo, palabras como “amor” se vuelven más caras en febrero.

Se trata de un medio que requiere actualización continua, todo tiene que tener un valor semántico, desde la redacción hasta las imágenes y videos.

Los principales buscadores en los que un sitio web no puede dejar de estar son los siguientes: Google, Yahoo, MSN y Altavista.

¹⁹ Se traduce como pagina de fans. Es la página en la que puede presentar a su empresa, sus productos o sus servicios. Cada usuario de la red global de Facebook, en cualquier parte del mundo, podrá hacerse fan de su página con un sencillo click en el botón “me gusta”. En ese mismo instante aparecerá en su muro la notificación (que también puede ser leída por todos sus amigos) de que a él le ha gustado su página web. A partir de ese momento también recibirá de forma automática todos sus correos y actualizaciones en la columna *timeline* o muro. (B-2 PERFORMANCE. “La fanpage de Facebook”. Obtenido de la red mundial el 15 de octubre, 2013. Disponible en: <http://www.b2-performance.es/es/servicios/marketing-de-medios-sociales/facebook/fan-page.html>).

- Redes Sociales: actualmente son uno de los tipos de publicidad más utilizados, por el enorme crecimiento de usuarios de redes sociales. En México hasta el 96% de la sociedad está conectado a *Facebook*.

Ofrecen una comunicación más directa e inmediata con el consumidor, logran conocer a los verdaderos embajadores de la marca, aquellos que la buscan y se sienten privilegiados de conocer más que el resto del público sobre la misma.

Sirven para dar retroalimentación a críticas y quejas, sobretodo cuando se trata de servicios. Al mismo tiempo son una entrada de comentarios que pueden impactar fuertemente en la imagen de la marca.



Imagen 6. Publicidad en redes sociales. *Despegar.com*

Estar en redes sociales comprende mucha exposición y se tiene que estar preparado para responder a todo, tanto a lo bueno como a lo malo que conlleva, de lo contrario puede resultar contraproducente.

El alcance con redes sociales, como *Twitter*, es ilimitado, pues puede llegar a cualquier parte del mundo. Ante esto no se debe perder nunca al público objetivo.

En la imagen anterior se observa un ejemplo de publicidad en Facebook, de la marca *Despegar.com*. La relevancia de este anuncio es que se

muestra en el perfil de un recién licenciado universitario. ¿Qué mejor momento para irse de vacaciones?

El anuncio contiene links que envían al sitio de la marca donde se pueden ver más promociones y destinos. Y tiene el valor agregado de que se trata de la recomendación de un amigo.

Además las redes sociales son un medio en el que los usuarios aprovechan para compartir con sus amigos sus planes de vacaciones, fotografías y recomendaciones de lugares y servicios.

- Aplicaciones Móviles: existen dos variantes principales al hacer publicidad con aplicaciones, la primera en la que una marca reconocida decide hacer una aplicación para tener más interacción con sus consumidores.

Por ejemplo, *Superama* con su aplicación de servicio a domicilio, misma en la que el usuario tiene la oportunidad de hacer sus compras desde cualquier lugar, con la opción de registrar una dirección para que éstas le sean entregadas o pasar por ellas, sin necesidad de pasear por los pasillos.

Este tipo de aplicaciones suelen ser gratuitas y están enfocadas hacia embajadores de la marca, y clientes leales. Personas que ya usan y conocen la marca, pero esto les brinda una mejor experiencia con la misma.

La segunda variante son los anuncios que aparecen en las aplicaciones gratuitas, mismas que tienen como objetivo servir de demo de una *app* o juego que luego tiene una versión de pago.

Para que este tipo de aplicaciones puedan subsistir necesitan de ingresos, mismo que logran mediante impresión y *clicks* de *banners* publicitarios.

- *E-mail marketing*: es la utilización del correo electrónico con estrategias de *marketing* directo. Permite realizar una oferta personalizada y exclusiva a cada persona a través de un medio inmediato.

El costo del medio empleado, en este caso el correo electrónico, para hacer llegar la oferta es muy reducido. Los resultados se pueden medir casi inmediatamente, como máximo dos días.

La clave de la utilización de este medio es tener la autorización del cliente, los destinatarios están pagando por su conexión a la red, por lo cual recibir un mensaje no solicitado les supone una pérdida de tiempo y dinero. Si se quiere evitar caer en el *spam*, correo no deseado, hay que ofrecer un valor añadido, concepto muy importante y que muchos portales y empresas olvidan ya que es un factor determinante.

Dicho valor añadido no tiene por qué ser un regalo o una oferta, puede ser más información acerca de algo que le interesa. Es decir, el consentimiento se obtiene a través de un intercambio de beneficios.

Empresas como *Six Flags*, logran una comunicación constante con sus clientes frecuentes a partir de las bases de datos con personas que tienen o han sido dueños de un "Pase anual", de este modo se aseguran que son visitantes frecuentes del parque y que tienen gusto por el mismo.

1.1.5 Medios exteriores

Son medios sujetos a restricciones legales como ya se mencionó. Además se trata de un medio muy exigente de creatividad, pues la visión del anuncio siempre está compitiendo con otra actividad y se tiene poco tiempo para captar la atención y transmitir el mensaje.

El mensaje tiene que ser sencillo, mucha imagen y poco texto, pero ante todo debe impactar y sorprender. Si logran vencer este reto, tienen la ventaja de que llegan a casi toda una población, que se concentran en lugares públicos.

La rentabilidad de la publicidad exterior es muy variable, pues depende del objetivo que esté buscando; en cualquier caso, llega a un público móvil en un esquema de 24 horas.

Es un medio excelente de apoyo a otros medios durante la introducción de un nuevo producto, o para lograr que se produzca en el público el reconocimiento de una marca.

La publicidad exterior pocas veces es capaz de comunicar mensajes de ventas detallados. Los textos suelen estar limitados entre 7 y 10 palabras. Y su efectividad es muy difícil de determinar.

En la siguiente podemos apreciar un ejemplo de publicidad exterior, se trata de una valla diseñada para la marca Jeep bajo la creatividad de la agencia Leo Burnett Iberia. Misma que ensalza los valores propios de la marca: aventura, libertad, salvajismo; de una manera explícita y especial.



Imagen 7. Publicidad exterior. *Jeep*.

1.1.6 Medios interiores

La publicidad *Indoor* se concentra en espacios más cerrados con la finalidad de ofrecer experiencias más cercanas al consumidor, y orientadas a su estilo de vida.

Tiene que ser visual, en ocasiones también se vale del audio, se coloca en lugares estratégicos donde la gente no sólo pasa, sino se detiene brevemente.

Esta publicidad se coloca en: estadios deportivos, plazas de toros, elevadores, interior del metro, gimnasios, supermercados, centros comerciales, entre otros.

Algunas de sus ventajas son: bajo costo, gran impacto, selectividad geográfica. Sin embargo, no da seguridad de resultados rápidos, tienen muy

30

poco alcance.

Un ejemplo es la campaña de *Orbit*, “menos picotear y más mascar”, haciendo referencia a que mascar chicle ayuda a reducir la ingesta de calorías, razón por la cual fue colocada al interior de gimnasios.



Imagen 8. Publicidad interior. *Orbit*.

De esta forma se observa como en la actualidad la posibilidad de utilizar los medios es infinita, incluso existe mucha interacción entre los mismos. A continuación se enumeran los principales medios publicitarios y los soportes que cada uno ofrece.

CUADRO 1. Medios y soportes publicitarios

MEDIOS PUBLICITARIOS		
Impresos	Periódicos Revistas Suplementos Volantes	Anuncios Notas Menciones Encarte Solapa Troquelado Corpóreo Muestras gratuitas Comunicados
Auditivos	Radio	Cuñas Menciones al aire Patrocinios Publireportaje
Audiovisuales	Televisión Cine	Spots Menciones al aire Banners Patrocinios Publireportaje
Digitales	Sitio Web Motores de búsqueda Redes Sociales Aplicaciones Móviles Correo electrónico Blogs Videoblogs	Banners Ventanas emergentes Virales Contenido Anuncios pagados Videos Imágenes Concursos E-mail <i>marketing</i>
Publicidad exterior	Publicidad <i>Outdoor</i>	Vallas Espectaculares Transporte público Kioskos Unidades móviles <i>Street marketing</i> Mobiliario urbano Cabinas telefónicas
Publicidad interior	Publicidad <i>Indoor</i>	Gimnasios Bares Interiores de transporte público Supermercados Baños Cine <i>Merchandising</i>

Cuadro elaborado por el autor.

1.2 Los anunciantes

Resulta imposible hablar del desarrollo de la industria publicitaria, sin antes mencionar a las empresas que comenzaron a hacer uso de sus servicios y que hoy en día siguen siendo su sustento.

Fue con el triunfo del liberalismo que llegaron a nuestro país las promesas de modernidad, esto a raíz de las revoluciones Burguesa en Francia (s. XVII) e Industrial en Inglaterra; el capitalismo entró en acción.

Esto permitió un desarrollo tecnológico y científico que dio paso a la industrialización entre 1750 y 1850. La producción a gran escala y la inversión extranjera llegaron en el *Porfiriato*.

La instalación de líneas férreas en todo el país permitió el crecimiento de los mercados locales, además de una mayor distribución de los productos y comunicación a nivel nacional e internacional.

Fue así, como surge la necesidad, por parte de los anunciantes, de publicitarse, de modo que la figura del agente de publicidad comienza a vislumbrar como intermediario entre las empresas y los medios.

La industria publicitaria en México comenzaba a tener relevancia entre 1864 y 65, gracias a la compañía francesa de cigarros El Buen Tono S.A., misma que comenzó a invertir en anuncios en prensa.

Entre los productos que fabricaba esta empresa se encuentran marcas de cigarros *Jazz*, *Radio*, *Dominó*, *Bacará* y *Campeones*.

Ernesto Pugibet, propietario de El Buen Tono S.A., también publicó historietas con temas publicitarios donde los cigarrillos de la compañía solucionaban diversos conflictos entre los personajes.

“Niños fumando, mujeres embarazadas con un cigarrillo en la boca, o damas masculinizadas que degustan del tabaco son algunas de las imágenes de las historietas que Juan Bautista Urrutia creó para la publicidad de la fábrica de cigarrillos *El Buen Tono* a principios del siglo pasado”²⁰.



Imagen 9. Historieta El Buen Tono.

²⁰ MACEDA, Elda. “Hizo publicidad sin reglas”. *El Universal*. Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2012. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/24765.html>

Las historias gráficas servían en la competencia que sostenía en esa época por controlar el mercado con su rival la *Cigarrera Mexicana*.

En 1917, se organizó el primer Congreso Nacional de Comerciantes, y primer Congreso Nacional de la Industria, fue gracias a estos eventos que se puede hablar de una verdadera organización del empresariado mexicano.

Este hecho, que se ve reforzado con la fundación de la Cámara de Comercio de los Estado Unidos Mexicanos, el 3 de noviembre del mismo año, lo cual hizo más grande la necesidad de empresas que se encargaran de publicitar los nuevos productos y servicios.

Aún con esto, Ernersto Pugibet continuó publicitando su cigarrera de forma independiente. “En 1923 fundó la radiodifusora CYB, ahora XEB, destinada a promocionar las marcas de cigarros que producían”²¹.

En un principio, las compañías que más utilizaban publicidad en México fueron la Compañía Cervecera Toluca y México, S.A., la Cervecería Cuauhtémoc, la Cervecería Moctezuma, la Cervecería Yucateca, El Palacio de Hierro y El Puerto de Liverpool.

Los anunciantes en México han comprendido la importancia de contar con un departamento especializado en *marketing*, que sea el encargado de transferir el valor de la marca al consumidor final.

Aún con ello, se apoyan de las agencias de publicidad para poder lograr sus objetivos de comunicación, entre las industrias que más utilizan los servicios destacan: alimentos y bebidas, servicios, gobierno, tecnología.

Conforme fue creciendo la industria publicitaria, la relación entre

²¹ RODRIGUÉZ, Pérez Claudia. “Breve historia de la fábrica de cigarros El Buen Tono SA”. Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: <http://www.palabradeclio.com.mx/BuenTono.pdf>

anunciantes y medios se hizo cada vez más compleja, al grado de mezclar intereses empresariales más allá del simple hecho de publicitarse.

Ejemplo de ello fue la reacción de uno de los anunciantes más grandes del país, Grupo Carso²², el cual ante la imposibilidad de poder entrar a la industria de la televisión, retira por completo toda su publicidad de Televisa y TV Azteca.

Actualmente, los productos milagros se han introducido al mercado mexicano con gran éxito, muestra de ello es que en 2012 Genoma Lab encabezó la lista anunciantes con mayor inversión publicitaria.

1.3 Las agencias

La palabra agencia se deriva del latín *agentia*, a su vez procede “*agens, -entis*” que significa “el que hace”. Por lo tanto ésta tiene la función de un intermediario, que gestiona una acción.

Según la *American Association of Advertising*, se puede definir agencia de publicidad como “un negocio independiente, compuesto por gente creativa y de negocios, quienes desarrollan, preparan y colocan publicidad en medios publicitarios para los vendedores que buscan encontrar clientes para sus bienes o servicios”²³.

Desde su origen, la agencia de publicidad comenzó siendo sólo un mayorista de espacios publicitarios, sin embargo, su evolución le ha permitido

²² Incluye empresas como: Grupo Financiero Imbursa, Sears, Sanborns, Telmex, Telcel

²³ KLEPPNER, Otto. *Et. all. Publicidad*. p.137

implementar servicios como redacciones de textos, ilustraciones, diseño, planeación estratégica, investigación.

La primera agencia de publicidad netamente mexicana surge en 1918, *Maxims*, misma que estaba conformada por un grupo de dibujantes y escritores encabezados por Agustín Aguilar López, “el Caballero López”.

Para entonces ya existían 25 agencias de anuncios, nominación con la que también llegaron a ser conocidas, todas de origen extranjero.

En 1922, surge la Asociación Nacional de Publicistas ahora Asociación Nacional de la Publicidad, ANP. Este organismo fue fundado por Fernando Bolaños, los empresarios Jean J. Allard, José R. Pulido, Federico Sánchez Fogarty, Edgar M. Huysmans, Humberto Sheridam, Juan M. Durán y Casahonda, Augusto Elías Riquelme, Rafael Rentería y Emilio Rosenblueth.

La ANP “sirvió como cuna de las primeras agencias de publicidad mexicanas de corte moderno entre 1933 y 1934 (Rosenkranz Sheridam, Anuncios de México y Publicidad Organizada)”²⁴.

A pesar de este esfuerzo por hacer crecer la industria publicitaria nacional, fue inevitable que las grandes transnacionales de la comunicación se instauraran en nuestro país, prueba de ello: la llegada de J. Walter Thompson en 1940.

“La publicidad en México, se ha caracterizado por el manejo a través de grandes agencias y de anunciantes que exponen un panorama de dependencia económica”²⁵ esto gracias que las políticas del gobierno mexicano que facilitaron la inversión extranjera.

²⁴ OCAMPO, Ruiz. *Op. Cit.* p. 36

²⁵ GARCÍA, Calderón Carola. *El poder de la publicidad en México en los inicios del siglo XXI.* p. 79

En 1950 se crea la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, AMAP, misma que estaba conformada por 10 empresas: Advertising & Administration, Arts-UNA Publicistas, Compañía Mexicana de publicidad, Publicidad D'Arcy, Publicidad Gustella de México, Publicistas Mexicanos, Ruthrauff & Ryan, Walter Thompson de México, Young & Rubrican y Gotham de México.

Fue durante esta misma época que llega a nuestro país McCann Erickson Staton, en 1951 se funda Noble y Asociados, misma que se fusionaría con D'Arcy, Masius y Benton & Bowles en 1985.

En 1956 es fundada Panamericana de Publicidad por Raúl Gutiérrez, agencia que llegaría a ser una de las más reconocidas en México y Latinoamérica en ese mismo año.

La mayoría de las agencias publicitarias internacionales comenzaron a interesarse en México desde fines de los sesentas, sin embargo, no todas se establecían, sino sólo permanecían durante el período de sus campañas para la empresa con la que colaboraban y al término de ésta retornaban a sus países.

En otros casos, ni siquiera venían a México, pero lograban gran influencia con sus campañas. Los publicistas trataban de imitar sus trabajos, en el mejor de los casos, lograban que los nombraran sus representantes en nuestro país.

Leo Burnett, la cual fue fundada en Chicago, llega a nuestro país en 1967, y de inmediato se coloca entre las mejores agencias del país.

Durante los años posteriores, las fusiones de agencias se hacen más frecuentes, esto debido a que muchas pequeñas empresas eran absorbidas por las grandes trasnacionales de la publicidad.

De este modo, en 1969, surge Ogilvy México, de la fusión de Ogilvy & Mather y Panamericana de Publicidad, agencia fundada por Raúl Gutiérrez 13 años antes de dicha unión.

Una agencia mexicana que intentó colocarse en este contexto fue Teran, la cual surge en 1963, no obstante, tuvo que optar por la fusión con la red mundial TBWA en 1995.

Otra de las razones que permitió el brutal desarrollo de las agencias extranjeras fue que la mayoría de los anunciantes tenían el mismo origen y por lo tanto ya mantenían relaciones con determinadas agencias.

Esto se puede observar en el Cuadro 2. Principales agencias de publicidad en México y sus anunciantes (1972), de la pagina 37. El esquema fue tomado del libro *Anatomía de la publicidad en México* de Bernal Sahagún, y desarrolla las principales agencias de nuestro país en 1972 y sus anunciantes.

De 1982 a 1992, Publicidad Ferrer fue la agencia número uno de México, compañía fundada por Eulalio Ferrer en 1960, misma que fue pionera en la compra de espacios televisivos para colocar anuncios.

A pesar de ello, el mismo Eulalio Ferrer afirmó: “quizá la mejor época de la publicidad mexicana fue en los años que van de 1970 a 1980, antes de las devaluaciones del gobierno de López Portillo y sus sucesores. Por entonces el mercado de consumo mexicano adquirió un gran auge y los anunciantes aprendieron a invertir en publicidad, impulsándola”²⁶, en entrevista con Canal 100.

²⁶ CANAL100. “Publicista sin cultura carece de estructura”. Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: http://www.canal100.com.mx/telemundo/entrevistas/?id_nota=423

**CUADRO 2. Principales agencias de publicidad en México y sus anunciantes
(1972)**

Agencia	Facturación (millones de pesos)	Cuentas
Noble y Asociados	180	Banco Nacional de México, Bristol Meyers, Goodrich, Euzkadi, General Foods, General Motors, Marinela, Procter & Gamble, Western Airlines, Cambell's
Walter Thompson	130	Canada, Adam's, Pepsi Cola, Ford Motors Co., Gillette, Kellog's Kodak, Kraft Foods, Pond's
McCan Erickson Staton	103	American Airlines, Anderson Clayton, Barcel, Coca Cola, Colgate Palmolive, Good Year, Oxxo, Nabisco, Del Monte, Bimbo, Xerox
Publicidad Ferrer	101	Banco Nacional de México, Nestlé, Vergel, Gigante, Renualt, Iberia, Sauza, Utility, Wagon's Lits Cook, La Central
D'Arcy	100	Clemente Jacques, Cigarrera La Moderna, Colgate Palmolive, Cosbel, Gerber, H. Steele y Cía, Kimberly Clark, Philco, 3M, Scheramex
Camacho y Orvaños	82	Cosbel, Quantas, Siemens, Singer, Air Panamá
Doyle, Dane & Berbach	80	Cía. Medicinal, La Campana, Galleta Mexicana, Mobil Oil, Seagram's, Uniroyal, VW, Polaroid, Yale
Publicidad Augusto Elías	78	Aurrera, Cigarro El Águila, Citizen, Herdez, Revlon, Teléfonos de México, Vehículos Automotores
Panamericana (Ogilvy & Mather)	75	Admiral, Anderson Clayton, Beecham Beiers-Dorf, Nestlé, Cinzano, Home Products, Coca Cola, Smith Klyne & French
Leo Burnett Novas	64	Bacardí, Cigarrera Nacional, Gillette, Serfín, Mennen, Philips, Productos de Maíz, Laboratorios Miles

Durante la década de los noventa, continuaron las fusiones de grandes grupos internacionales de publicidad, ejemplo de ello Young & Rubicam que en 1994 “pasó a formar parte del Grupo WPP, junto con Mind Share (central de medios), Burson Masteller y Hill Knowlton (agencias de relaciones públicas)”²⁷.

Es así como las empresas publicitarias se instauraron en nuestro país y lograron establecer formas de trabajo principalmente norteamericanas que permitirían el desarrollo del departamento de cuentas.

1.3.1 Olabuenaga Chemistri

Dentro del contexto descrito, surge en octubre de 2002 Olabuenaga Chemistri, como consecuencia de la desaparición de Nobles y Asociados. Convirtiéndose así en una de las agencias más importantes de origen mexicano.

Ana María Olabuenaga fue quien, en sociedad con el Grupo Publicis saca a flote el proyecto de esta nueva agencia. Durante el proceso de creación de se consultaron repetidamente a los clientes y junto con ellos se definió la estructura que mejor responderá a sus necesidades.

Así surge esta *boutique* creativa, termino que se explicará más adelante, para el 2005, logra posicionarse en el quinceavo puesto del *ranking* de agencias, elaborado por la revista *Merca 2.0* en julio de ese año, sobresaliendo entre agencias y grupos extranjeros.

La *boutique* tiene como slogan: “la agencia de publicidad más efectiva de México”. Mismo que ha llevado en alto junto con sus 15 premios del Festival Iberoamericano de la Publicidad y otros 350 galardones internacionales.

²⁷ GARCÍA, Calderón Carola. *Op. Cit.* p. 85

El 2012 fue un año histórico para Olabuenaga Chemistri, pues fue ganadora del Gran EFFIE con la campaña “Palabra de amor” realizada para galletas Marías de Gamesa. Ese mismo año obtuvo además cinco preseas, dos Oros, una Plata y dos Bronces.

Una de sus campañas más memorables, sin duda, es “Tecate por ti”, es considerada una de las campañas más creativas de los últimos años pues aún brinda la oportunidad de sacar más y más frases.

“La idea nació luego de varias juntas y de la lectura de un estudio que hizo la Cervecería Cuauhtémoc, en el que preguntaban a hombre y mujeres sobre el de sentirse “hombres” o “mujeres”. Al conocer el estudio, los creativos desarrollaron su concepto: una campaña en la que los comerciales retraten siempre la celebración de los hombres por ser hombres”, comenta Carlos Sánchez, Director Creativo.

Entre los servicios que ofrece se encuentran:

- **“ATL:** desarrollo de estrategia y creatividad para implementación masiva.
- **BTL:** desarrollo e implementación de *event marketing*, *merchandising*, CRM, guerrilla, programas de RP, *media training*, *war romos*.
- **Branding:** desarrollo de arquitectura de marca, identidad de marca y empaques.
- **Research:** equipo antropológico y psicológico para desarrollo de estudios cuantitativos y cualitativos.
- **Producción:** producción y postproducción *in house*: grabación, edición, animación, musicalización y *motion graphics*.
- **Medios:** *staff* para la planeación, compra y administración de medios.
- **Digital:** creatividad, aplicaciones móviles, redes sociales, generación y administración de contenido, *eCommerce*, desarrollos tecnológicos, integración de sistemas, consultoría, mantenimiento, sembrado y

administración de propiedades digitales.

- **Shopper Marketing:** desarrollo de estrategias, comunicación de marca, diseño experimental y aplicaciones para conectar al *shopper* con la marca en el *retail*²⁸.

Entre sus principales clientes están: Cuauhtémoc Moctezuma, Gamesa, Grupo Milenio, General Motors, Heinz, Grupo Posadas, Grupo Lala, Heineken, Nacional Monte de Piedad, Sanofi, Televisa, Walmart, Gobierno de la República.

1.4 Tipología de las agencias

Actualmente, México cuenta con una gran cantidad de agencias de publicidad, la mayoría de muy buen nivel competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Para tener una mejor idea podemos observar el *Ranking de agencias de publicidad, 2012* en el Cuadro 3.

El número de agencias nacionales ha ido en aumento, para el 2012 el 80% de las agencias establecidas en nuestro país eran mexicanas. Aunque los grandes anunciantes continúan trabajando, en su mayoría, con los grandes grupos transnacionales de agencias, cada vez apuestan más por realizar trabajos con agencias pequeñas, ya que esto les reduce el costo.

²⁸ Obtenido de la red mundial el 20 de octubre, 2013. Disponible en: www.och.com.mx

CUADRO 3. Ranking de agencias de publicidad, 2012

Lugar		Agencia	Ciudad	Facturación	Cuentas	Total de puntos*
2012	2011					
1	1	Ogilvy México	DF	40.00	27.00	98.81
2	2	McCann Worl Group	DF	39.91	26.98	98.45
3	5	Young and Rubricam	DF	39.12	26.81	97.82
4	3	JWT México	DF	39.15	25.57	95.84
5	4	Terán TBWA	DF	38.88	26.78	95.82
6	6	DraftTFCB	DF	38.54	26.94	95.40
7	11	Grupo Vale Euro RSCG	DF	39.48	25.71	94.97
8	8	Pauta Creativa	DF	37.71	25.09	94.72
9	10	Vértice Comunicación	Guadalajara	37.51	25.56	93.67
10	9	Gaudelli MCW	DF	36.61	25.43	91.43
11	12	Grey Group México	DF	38.49	24.73	90.96
12	11	DDB México	DF	36.08	24.00	89.49
13	14	Möller Comunicación	DF	38.18	26.69	89.00
14	15	G5 Comunicación	Monterrey	35.55	24.88	88.24
15	17	Ferrer Comunicación	DF	36.52	22.77	88.06
16	26	Ganem	DF	36.21	23.20	87.90
17		Clarus Digital	DF	35.31	23.22	87.89
18		Primer Nivel Group	DF	34.45	23.12	87.77
19	19	Ache Entretenimiento	DF	37.28	21.08	87.68
20		BNN	DF	37.66	20.70	87.47

Datos obtenidos de revista *Merca 2.0* con información de las agencias²⁹

*La puntuación es un dato que resulta de la suma de 31 variables de análisis entre las que se encuentran facturación, cuentas, número de empleados, productividad, presencia digital.

²⁹ Investigación *Merca 2.0* con datos de las agencias. “187 Ranking anual de agencias de publicidad”. *Merca 2.0*. Agosto, 2012. Año 10. No. 125. p. 48

Es por ello, que las agencias han desarrollado un trabajo cada vez más especializado. Por su parte, otras han optado por continuar ofreciendo un servicio de manera integral.

AgencyScope México, en el 2012, realizó un estudio en el que se analizan las características que definen a una agencia ideal, y que la diferencia entre las agencias de publicidad, integradas, digitales y servicios de Marketing:

- Agencias de publicidad: creatividad, conocimiento y buen servicio.
- Agencias integradas: buen servicio, creatividad y capacidad para ofrecer servicios integrados.
- Agencias digitales: los aspectos más sobresalientes son el conocimiento del mercado y la capacidad creativa e innovadora.
- Y sobre los servicios de marketing: la creatividad, conocimiento del mercado y buena planeación estratégica.³⁰

Según este estudio, los anunciantes mexicanos tienden a trabajar con dos o tres agencias creativas al mismo tiempo, la relación agencia-cliente tiene una duración de aproximada de tres a cinco años.

Dentro de este contexto se pueden observar múltiples escenarios; donde existen clientes globales que no pueden trabajar con distintas agencias en cada país pues el intercambio de comunicación se complicaría.

Así vemos como las grandes marcas trabajan con los grandes grupos de comunicación a nivel internacional. Sin embargo estas grandes agencias necesitan de lo local, por ello adquieren empresas regionales.

³⁰ ESCARCIA, Cinthia, *Tendencias de la Industria Publicitaria en México*. Obtenido de la red mundial el 25 de marzo, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/tendencias-de-la-industria-publicitaria-en-mexico/>

De este modo sucede lo que se describe en el apartado anterior, las agencias se van fusionando y agrupando, según su conveniencia. Absorbiendo a las pequeñas agencias.

Durante esta evolución los anunciantes globales se vieron en la necesidad de hacer contratos mundiales de medios, sin embargo, resulta muy complicado pautar de esa forma, ya que cada país cuenta con diferentes posibilidades de emisoras y programación.

Entonces surgieron las centrales de medios, empresas más pequeñas, en un principio a nivel local, que se encargaron de esta tarea. *Media Planning* es una de las pioneras en este proceso, surge en España en 1978.

De una necesidad cubierta por el departamento de medios, dentro de la agencia *full service*, nace una agencia especializada. Del mismo modo fueron apareciendo nuevas necesidades y pequeñas empresas especializadas se dieron a la tarea de subsanarlas.

A pesar de ello, los grandes monstruos de la comunicación no se dieron por vencidos y comenzaron a crear sus propias agencias especializadas así vemos como Grey Group tiene su agencia digital: Grey Interactive; Ogilvy Interactive surge de la compra de Avatar Studios en Barcelona.

Las agencias han cambiado la forma en la que ofrecen servicios, de modo que han surgido distintos tipos según los servicios que ofrecen. Hoy en día es posible anunciar un producto desde diferentes disciplinas: publicidad, marketing directo, activaciones BTL, relaciones públicas. Así podemos encontrar:

1.4.1 Agencia de servicios plenos o integrales

Es “aquella en la cual se maneja la planeación, creación, producción y colocación de publicidad para los clientes anunciantes. Podría también manejar la promoción de ventas y otros servicios relacionados según las necesidades del cliente”³¹.

Este tipo de agencias conservan las estructuras tradicionales, es decir, se enfocan a realizar campañas publicitarias que incluyen planeación estratégica, el desarrollo de la idea creativa y la pauta en medios de la misma.

Las principales áreas de este tipo de agencias son: servicios al cliente, creatividad y producción, marketing, planeación, medios y relaciones públicas.

En ellas el departamento de cuentas es esencial, no sólo para mantener el contacto con el cliente, sino para que el resto del equipo conozca a fondo el producto y la marca.

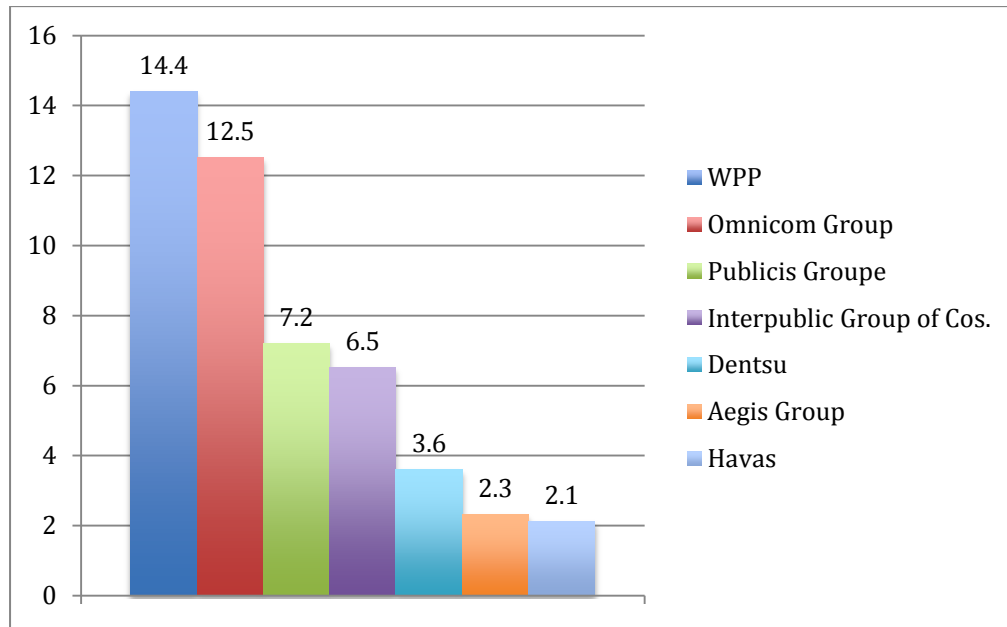
En el siguiente apartado se detallará más la forma en que se dividen los departamentos de una agencia de servicios plenos y cómo desarrollan su trabajo.

Por lo general este tipo de agencias se encuentran agrupadas en grandes corporativos, en su mayoría transnacionales, que les permite ofrecer una diversidad de servicios especializados de una manera integral.

³¹ KLEPPNER, Otto. *Op. Cit.* p. 143

Grupos de agencias de comunicación líderes en ingresos a nivel mundial

(Cifras en miles de millones)



Fuente: Ad Age 2010 Agency Report³²

1.4.2 Agencias de marketing directo

Se enfocan en realizar un contacto directo con los consumidores. Utilizan como principales herramientas la investigación de mercado, bases de datos, *telemarketing*, correo directo, entre otras.

Suelen ser agencias pequeñas, en muchas ocasiones son filiales de grupos más grandes que incluyen agencias de servicios plenos.

En este tipo de agencia el de cuentas tiene que estar aún más especializado en *marketing* pues, aunque sigue en el papel de intermediario, su único objetivo es un acercamiento a los consumidores.

³² Investigación *Merca 2.0* con datos de las agencias. “187 Ranking anual de agencias de publicidad”. *Merca 2.0*. Agosto, 2012. Año 10. No. 125. p. 55

Algunos de los casos en los cuales se recomienda usar el *marketing* directo es:

- Promover la prueba del producto
- Lanzamiento de productos nuevos
- Relanzamiento de productos
- Contrarrestar con anticipación a la competencia
- Obtener relación de prospectos
- Sondeos de expectativas
- Mediciones de grados de satisfacción
- Opiniones pos compra

1.4.3 Agencias de marketing promocional

Se encargan en diseñar todo tipo de promociones, con la finalidad de obtener resultados a corto plazo en cuanto al aumento de las ventas. Suelen trabajar en conjunto con boutiques creativas.

“La industria de las agencias de promociones mantiene un crecimiento constante pero paulatino desde 2007, y todo indica que 2013 no será un año de excepción. Según la Asociación Mexicana de Agencias de Promoción (AMAPRO), el 30 por ciento total de comunicación de las marcas se destina al marketing promocional”.³³

Dentro del *Marketing* Promocional, se encuentra el *merchandising* que implica todas las actividades que tienen lugar específicamente en el punto de venta; desde la colocación y exposición de los productos en el anaquel, el

³³ GARCÍA, Jorge. “Ranking de agencias promocionales”. *Merca 2.0*. p. 44

material publicitario, así como la actividad realizada por demostradoras que incluye la degustación o demostración de los productos.

El diseño de las estrategias promocionales contempla dentro de sus acciones el impulsar la fidelidad de los consumidores a través de programas de lealtad e incentivos que permiten fortalecer la relación entre las marcas y los consumidores.

Grupo Prom, Primer Nivel Group, Pedrote Marketing, Promoconceptos, MP Marketing Group, Circus Marketing, Grupo Sur Promociones, Red Promocional Mexicana, Seprom Promo Red, Manpower Promociones, son las agencias que se encuentran en los primeros diez lugares en el *Ranking Nacional de Agencias Promocionales 2012* de la revista Merca 2.0.

1.4.4 Agencias BTL

Below The Line, que en español se traduce como “debajo de la línea”, son empresas dedicadas a formas de comunicación que excluyen a los medios tradicionales. Emplean técnicas dirigidas a segmentos muy específicos de mercado, se basan en la creatividad para obtener nuevos canales de comunicación con el *target*.

Dentro de las ventajas de las técnicas empleadas por las agencias podemos enumerar:

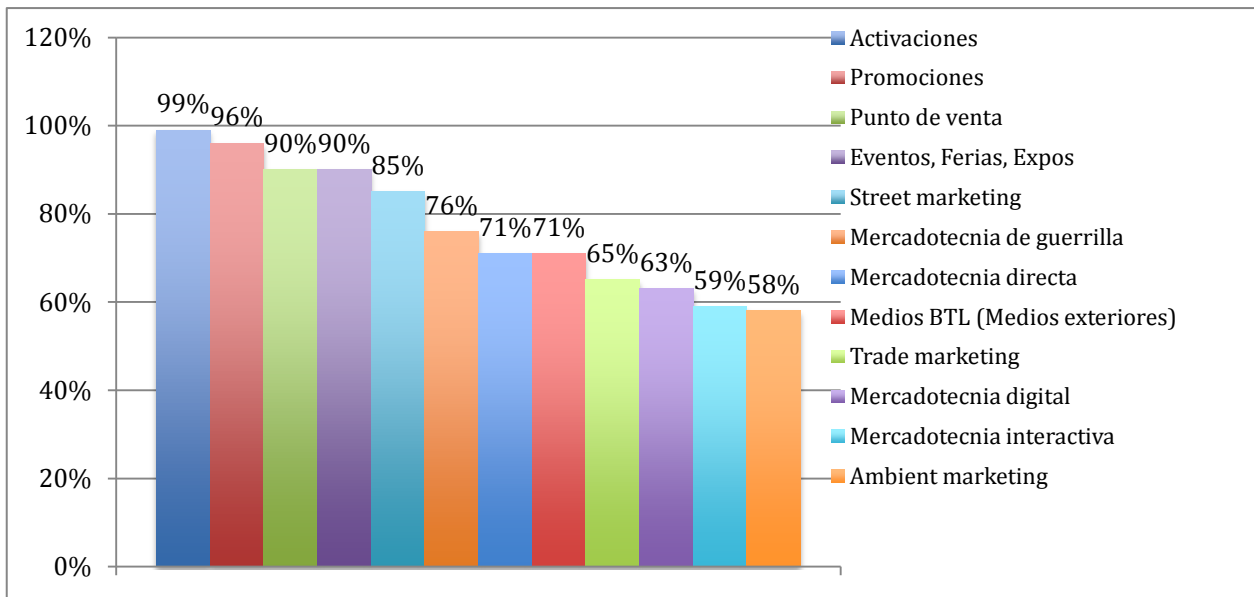
- Bajo costo
- Versatilidad
- Fácil cuantificación de resultados
- Resultados a corto plazo

En 2012, el Departamento de Investigación del Grupo Kátedra realizó un estudio entorno a la inversión en la industria BTL, según el cual la inversión en México es de 42,424 mil millones de pesos.

Es por ello que las agencias BTL han diversificado sus servicios entre los que se incluyen: la ejecución de promociones, activaciones, correo directo o actividades en punto de venta. En la siguiente gráfica se muestra la distribución de dichos servicios.

Servicios que ofrecen las Agencias BTL

(Disciplinas que solicitan los clientes para realizar una estrategia BTL)



Fuente Merca 2.0³⁴

1.4.5 Agencias de *Marketing* Digital

³⁴ INFORMA BTL. "Ranking BTL en México 80 agencias que dominan el mercado". p. 18

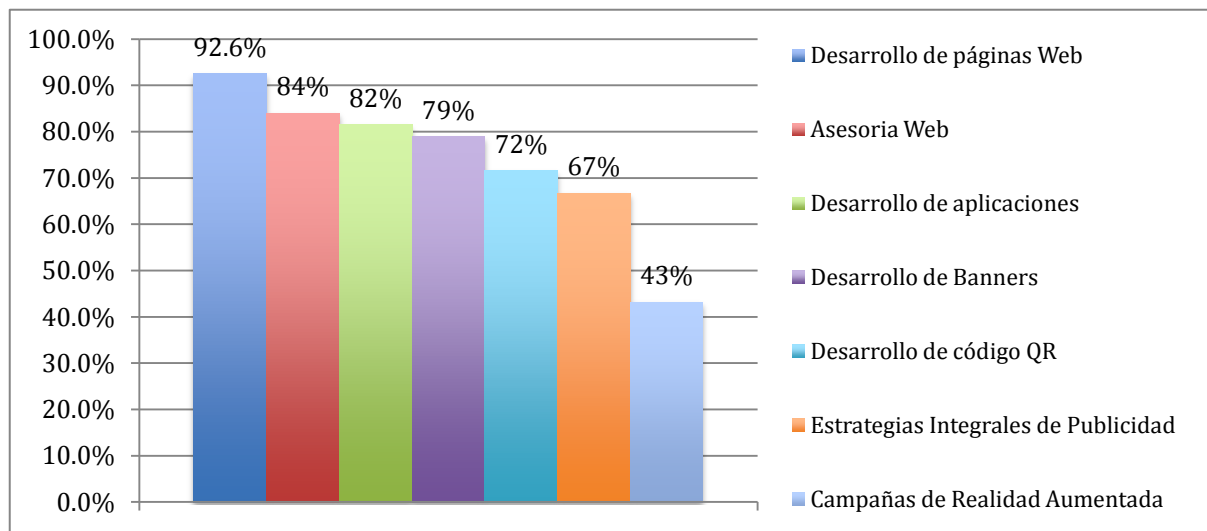
Son empresas que asesoran al anunciante en la elaboración de campañas digitales, colaboran en la definición de la estrategia de comunicación, crean el mensaje, y, generalmente, contratan su difusión en la Red.

Ya no basta con tener una página web, para las marcas es necesario tener una estrategia que les permita explotar al máximo cada una de las oportunidades que la red les ofrece, por ello el auge de este tipo de agencias.

“De acuerdo con la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) existen 46 millones 600 mil usuarios de internet en México”³⁵. Aunado a esto, se encuentra el *boom* que han tenido las redes sociales como un medio para poder acercarse y conocer más a los consumidores.

Principales servicios que ofrecen las agencias digitales

Áreas de mayor demanda



Fuente: Merca 2.0³⁶

Havas Media Group, Wunderman, Carat Digital, Ingenia Group + Central Ingenia, Ogilvyone S.A., Clarus Digital, Lead2Action, Element Studios,

³⁵ GARCÍA, Jorge. “Integración a todos los niveles”. *Merca 2.0*. p. 52

³⁶ *Ídem*.

Brandigital, Crossmedia Interactive, se encuentran en los primeros diez lugares del *Ranking de Agencias de Marketing Digital 2013* de la revista Merca 2.0.

1.4.6 Agencias de Relaciones públicas.

“Según el último estudio realizado por la Asociación Mexicana de Profesionales en Relaciones Públicas (PRORP), el valor del mercado de las relaciones públicas en México es de, aproximadamente, 3,905 millones de pesos”³⁷.

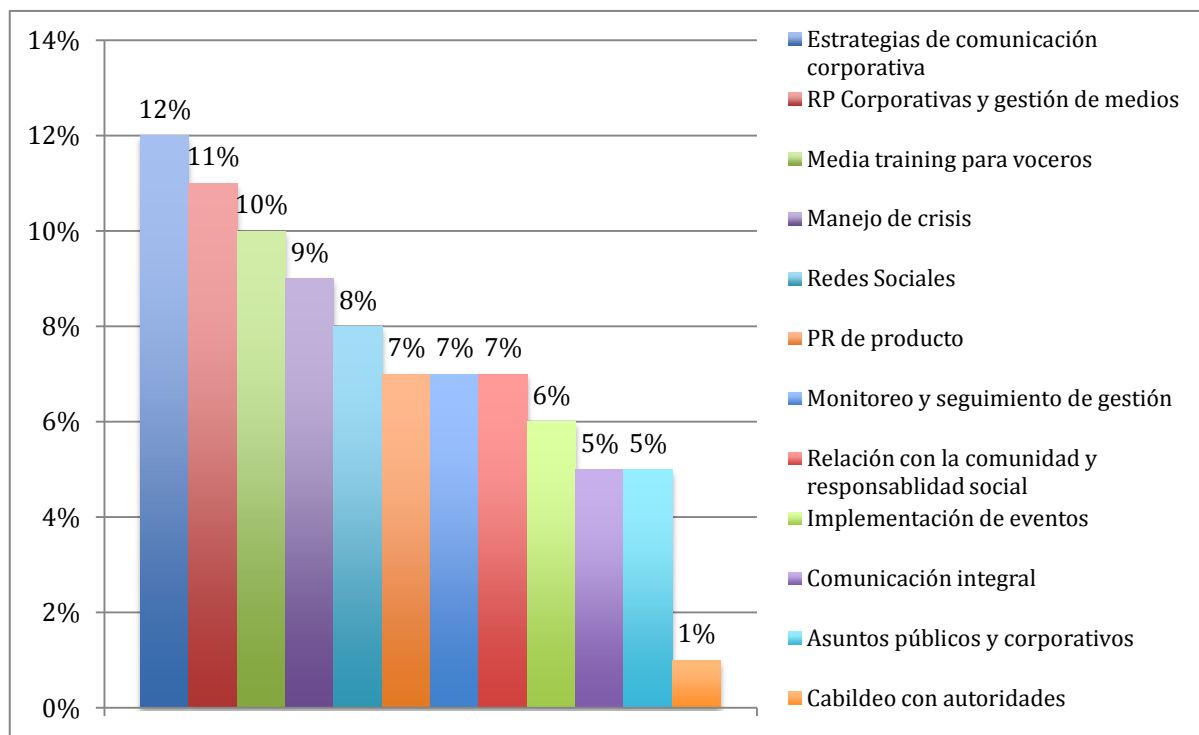
La PRORP espera que esta cifra tenga un crecimiento del 25% para el 2014, es por ello las agencias en R.R. P.P. cobran cada vez más importancia en la elaboración de campañas integrales.

Su propósito es el de organizar actividades que contribuyan a crear una buena imagen del anunciante, ponen mayor atención en la comunicación corporativa mediante el desarrollo de servicios que incluyen: organización de eventos, conferencias de prensa, manejo de crisis.

Este tipo de agencias se encargan de vincular a las empresas con asociaciones para poder enfocarse a alguna causa social o ambiental. Arman estrategias de patrocinio y colaboración entre empresas.

³⁷ CAMPOS, Alan. “Redes sociales, campo de cultivo para las crisis”. *Merca 2.0*. p. 58

DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS EN LAS AGENCIAS DE RP



Fuente: PRORP³⁸

1.4.7 Agencias o centrales de medios

Derivadas de los departamentos de medios de las agencias tradicionales, éstas prestan servicios de planeación, investigación y compra de espacios publicitarios.

“Son el intermediario entre los medios y los anunciantes, su trabajo influye de forma importante en lo que escuchamos, vemos y leemos en los medios, y cada día se convierten el pilar del desarrollo de la infraestructura de comunicación de nuestro país”³⁹.

Aunque el principal servicio que ofrecen este tipo de agencias es la contratación de medios, actualmente los han ampliado de tal forma que algunas

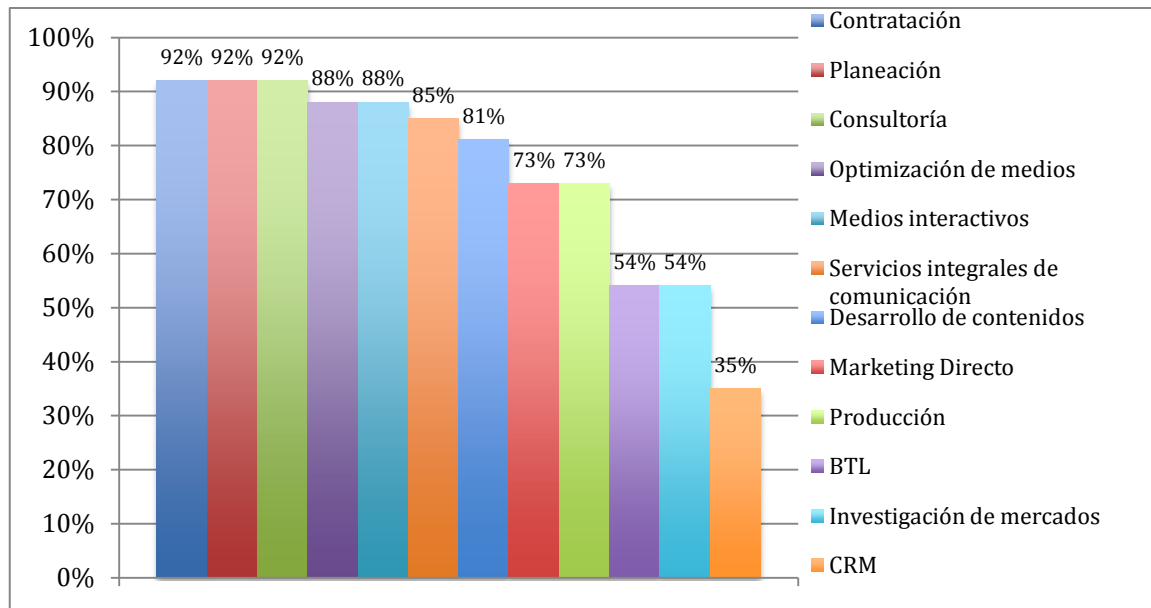
³⁸ *Ídem.*

³⁹ PINEDA, Manuel. “Ranking de 25 agencias de medios”. *Merca 2.0*. p. 48

llegan a ofrecer: investigación de mercado, promociones BTL, *marketing* directo, servicios integrales de comunicación.

MPG, Mindshare de México, Zenithoptimedia, Carat Mexicana, Initiative, OMD, Materia Gris, Mediacorp México, Media Option, Vértice Comunicación, se encuentran en el *Ranking de Agencias de Medios 2012* de la revista Merca 2.0.

Servicios que ofrecen las agencias de medios (Principales actividades que realizan)



Indicadores de porcentaje, base 26 agencias.

Fuente: Departamento de Investigación de Merca 2.0⁴⁰

⁴⁰ PINEDA, Manuel. "Ranking de 25 agencias de medios". *Merca 2.0*. p. 50.

1.4.8 Boutique creativa

Término acuñado al final de los años setenta que describe un tipo de agencia de publicidad orientada fundamentalmente a la creatividad y que deja en un segundo término otros servicios.

Según Javier Álvarez, de la agencia Vértice, existen muchos puntos que ponen en desventaja a las *boutiques creativas* frente a las grandes agencias entre las cuales están:

- Soporte estratégico.
- Respaldo.
- Soporte económico.
- Servicios adicionales en pro del proyecto con enriquecimiento del resultado.

1.4.9 Agencias de diseño gráfico

Las agencias de diseño gráfico se basan en la comunicación visual, su planeación, estructuración, producción y evaluación, todo esto con la finalidad de persuadir. El diseño gráfico puede ser aplicado en muchos ámbitos: dentro del mundo digital, revistas, periódicos, libros, *stands*.

En diferentes magnitudes este tipo de agencias son ideales para las pequeñas y medianas empresas, pues suelen ofrecer trabajos más accesibles a sus posibilidades. Los principales servicios que ofrecen este tipo de agencias son:

- Diseño logotipos.
- Diseño tarjetas y diseño corporativo.
- Diseño envases y *packaging*.
- Folletos: diseño díptico, diseño tríptico, carteles.
- Diseño *flyers*.
- Diseños póster.
- Diseño catálogos.
- Diseño de revista.
- Anuncios revistas.
- Manual de imagen corporativa.
- Papelería corporativa.
- Exteriores: *Stand*, rótulos.

1.4.10 Agencias de investigación de mercados

Las agencias de investigación de mercados son organizaciones contratadas, ya sea por el anunciante o por otras agencias, para realizar estudios de mercados.

Philip Kotler define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Estas agencias se ocupan de todos los aspectos de la investigación, incluyendo diseño del estudio, elaboración de cuestionarios, entrevistas, análisis de datos y preparación de reportes.

Cobran una tarifa y por lo regular hacen una propuesta de investigación que sirva al cliente para fines de evaluación y decisión. Algunos de los servicios que este tipo de agencias suelen ofrecer son:

- Estudio de mercado potencial.
- Prueba de concepto de marca o producto nuevo.
- Prueba de penetración de mercado.
- Estudio de Imagen corporativa.
- Evolución de Clima organizacional
- Evaluación de campañas.
- Análisis y evaluación de rutas.
- Evaluación de Fuerzas de ventas VS objetivos de ventas.
- Satisfacción de clientes / intermediarios.
- Estudios Cualitativos.
- Estudios Cualitativos.
- Encuestas telefónicas.
- *Mystery Shopper.*

En 1992 se fundó la primera Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C. (AMAI) con la finalidad de establecer normas de calidad y estándares comunes en métodos, técnicas y los criterios de análisis que estén relacionados con la investigación de mercado en nuestro país.

A continuación se observan algunas de las principales agencias pertenecientes a la AMAI:



Imagen 10. Agencias de investigación de mercados.

1.5 Cómo se conforma una agencia publicitaria

E. Ortega en su libro *La comunicación publicitaria* propone el siguiente esquema de agencias de servicios completos: Presidente ejecutivo, Director general; departamentos: Creativo, Cuentas, de Medios, Investigación, Tráfico y Administrativo.

“La creciente especialización, junto con la hegemonía de las centrales de medios, ha llevado a las agencias de publicidad a ver mermadas sus funciones

tradicionales. Dos posturas diferentes se adoptan ante este panorama: algunas agencias deciden adaptarse al proceso de desintegración y especialización, centrándose en el servicio de la creatividad como forma genuina y propia de la profesión publicitaria; y otras proclaman en defensa de la gestión completa del proceso de la comunicación del anunciante como forma más segura de plantear una estrategia”⁴¹.

A continuación se desarrollan los departamentos que es posible encontrar en una agencia de servicio plenos de nuestro país, cabe destacar que éstos pueden variar de una agencia a otra:

DIRECCIÓN GENERAL

Se trata del departamento con la máxima responsabilidad en la agencia, así que para ello es necesaria una persona experta en publicidad, que también tenga conocimiento en administración y finanzas, ya que nunca se debe olvidar que la publicidad es una empresa.

La principal función del director general es gestionar la agencia en cuanto a estructura y metodología, por esta razón se trata de un perfil con capacidad de liderazgo. Además se encarga de desarrollar las relaciones, imagen corporativa, planificación estratégica, control de personal y calidad de trabajo.

Para el director general es muy importante tener un espíritu emprendedor e innovador que le permita atraer y mantener el talento creativo, con la finalidad de poder sacar el mejor provecho a los equipos de trabajo.

⁴¹LÓPEZ, Lita Rafael. *Las agencias de publicidad: evolución y su posicionamiento hacia el futuro*. p. 39

Según Mariano Castellblanque, en su libro *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*, existen tres tipos de directores generales de agencias de publicidad:

1. El director general creativo: se trata de alguien que conoce muy bien la industria de la publicidad porque comenzó desde abajo, probablemente siendo ejecutivo de cuentas. Sabe que el producto de una agencia de publicidad es la creatividad, por ello se enfoca en tener al mejor talento creativo que le permita ganar premios nacionales e internacionales.
2. El director general financiero: busca la máxima rentabilidad de la agencia como empresa, no necesariamente inicio su carrera en la publicidad, muchas veces proviene del mundo del anunciante. Puede llegar a sacrificar la creatividad con tal de conseguir buenos resultados.
3. El director general anfíbio: sabe la importancia de la creatividad, pero también toma en cuenta la rentabilidad del negocio, por lo que suele buscar las posibilidades que convengan a ambas partes.

Omar Carrión, CEO de Cheil México, hace énfasis en la “dualidad” que debe poseer el Director General, ya que necesita muchas capacidades *management*, de liderazgo, sin embargo, también debe tener conocimiento de cómo funciona la industria.

El Presidente de Cheil México, menciona que hay muchos puntos en común entre las funciones del director general y las del departamento de cuentas: “el trabajo tiene que ver con labores gerenciales; manejo de la relación de la comunicación entre los clientes y la agencia, mucho entendimiento de las marcas y del negocio de los clientes, entender no sólo la parte meramente comunicacional, sino también la parte comercial”.

La gente de cuentas está más familiarizada con la gestión, es por ello que al igual que Omar Carrión, muchos Directores Generales provienen del área de cuentas. Esto no quiere decir que otras áreas no puedan desempeñar un buen trabajo.

DEPARTAMENTO DE CUENTAS

El departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante, es la imagen de la agencia ante éste, se encarga de captar nuevos clientes para la agencia y mantener la relación con los mismos.

Su función principal es supervisar que las ejecuciones y el trabajo sean de calidad, acorde a las expectativas del cliente. La mitad del éxito de una campaña de publicidad se encuentra en el trato con el anunciante.

El trabajo de estos ejecutivos consiste básicamente en comprender los objetivos publicitarios del cliente, obtener la información clave sobre el producto, el mercado y el público objetivo.

Este departamento se encarga de coordinar al equipo de personas que, dentro de la agencia, va a elaborar la propuesta de campaña e incluso se involucra en el proceso de producción de ser aprobada la misma.

La clave de su labor no es solamente dirigir el trabajo del equipo de cuenta, sino supervisar que se realice dentro de los tiempos establecidos. Más adelante nos centraremos en él.

DEPARTAMENTO CREATIVO

Este departamento tiene el objetivo de comprender claramente las necesidades del cliente, ya que tendrá que encontrar un mensaje que consiga lo que éste quiere obtener de su público objetivo.

La publicidad es un negocio de ideas, en ese sentido para Carlos Raúl Sánchez Gómez, Director Creativo de Olabuenaga Chemistri, “el área creativa es el corazón de una agencia de publicidad, donde sucede la magia y todo se desarrolla”.

El punto de partida es el *brief*, mismo que deberá ser claro y contar con una estrategia bien definida. La creatividad aquí será la herramienta principal para poder lograr los objetivos publicitarios a través de un concepto que pueda ser implantado en diferentes medios.

Es por ello que los integrantes de este departamento son los principales responsables de la elaboración del mensaje publicitario. Se encuentra integrado por el director creativo, el director de arte y el *copy*.

El director creativo es el que tiene mayor contacto con el de cuentas, se trata de una persona con mucho conocimiento en publicidad, con ideas frescas, proactivo, arriesgado.

El director de arte deberá contar con la capacidad estratégica y creativa para desarrollar campañas publicitarias a tono con las estrategias de sus clientes. Contar con conocimiento en técnicas de producción de los distintos medios, asegurando así un alto estándar de calidad.

El *copy* es el redactor, se encarga de producir *slogans*⁴², *copys*⁴³ y *jingles*⁴⁴ según la línea y la estrategia de comunicación ya establecida.

DEPARTAMENTO DE MEDIOS

El departamento de medios de una agencia de publicidad se encarga de resolver la propuesta de difusión de la campaña, es decir, a través de qué medios de comunicación va a poder recibir el público el mensaje del anunciante.

Éste es un departamento de gran tradición dentro de la agencia que durante mucho tiempo se ha ocupado de elaborar el plan de medios y gestionar la compra de espacios.

Es el encargado de cumplir con la función de análisis y planificación de medios, tener vasto conocimiento en la utilización de las herramientas disponibles en el mercado para la evaluación, negociación y compra de medios. Deberá facturar a sus clientes, por consiguiente, hacer el pago correspondiente a los Medios.

Los anunciantes se han mostrado cada vez más exigentes con este trabajo porque de él depende en buena parte la eficacia de la campaña y en él se

⁴²Vocablo inglés que puede traducirse como “lema”, que es el título que precede a ciertas obras, el mote que se pone en los emblemas para hacerlos más comprensibles o la proposición de un discurso, se usa en un contexto comercial o político como parte de una propaganda y con la intención de resumir y representar una idea. La premisa es que dicha frase sea fácil de recordar para el público.

(DEFINICION.DE, “Definición de slogan. Qué es, Significado y Concepto”. Obtenido de la red mundial el 13 de septiembre, 2013. Disponible en: <http://definicion.de/slogan/#ixzz2kesHCnrr>).

⁴³ También conocido como “texto publicitario”, es el mensaje cuyo propósito es ampliar la información contenida en el slogan, acentuar el interés, ofrecer pruebas o incitar al alguien a actuar. Deber ser corto y claro, pues tiene la finalidad de transmitir rápidamente una idea. (GRAY, Douglas. *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Colombia, Bogotá, 2004. P. 125).

⁴⁴ Es una pieza de música o canción que se caracteriza por ser de corta duración y fácil de recordar, se usa especialmente para acompañar a los anuncios de publicidad. En otras palabras es un mensaje publicitario cantado. (PUBLICITADO. “El jingle”. Obtenido de la red mundial el 13 de septiembre, 2013. Disponible en: <http://publicitado.com/el-jingle/>).

invierte la mayor parte de su presupuesto publicitario. Esto provoca dos cambios importantes:

- En un principio, la modificación de esta área de la agencia, ampliando sus recursos, tanto humanos como técnicos, y desarrollando su capacidad comercial.
- Posteriormente, la contratación de este servicio a agencias especializadas en medios.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Este departamento es el responsable de transformar las ideas en mensajes reales. Se encarga de resolver artística y técnicamente la realización del mensaje adaptándolo a cada uno de los medios elegidos para difundirlo.

Frecuentemente esta tarea recae sobre una persona, el *producer*, o coordinador de la realización. En caso de no existir, serán los creativos quienes asuman esta función.

Su trabajo incluye la selección de los colaboradores necesarios para la producción gráfica (estudios de diseño, fotógrafos, fotomecánicas, imprentas) y audiovisual (estudios de audio, empresas de *casting*, productoras de pre y postproducción).

CAPÍTULO II. EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS

“El fin de cualquier negocio es hacer y conservar a los clientes”

Theodore Levitt

El área de cuentas es una de la más tradicionales dentro de la estructura de las agencias de publicidad. En la actualidad es considerada uno de los ejes principales de la actividad publicitaria, junto con el departamento creativo.

A pesar de los constantes cambios en las estructuras de las agencias, la dirección de cuentas tiene una presencia habitual dentro de las mismas. Esto se debe a que el organigrama de las agencias surge, principalmente, de la labor que desarrollan los directores y ejecutivos de cuentas.

Para poder desarrollar la importancia que tiene este departamento en la realización de campañas publicitarias y en la estructura de la agencia comenzaremos por definir el término “cuentas” mismo que proviene de la traducción del inglés *account* también entendido como “relación”.

De acuerdo con el *Diccionario de comunicación empresarial* de la *Enciclopedia Catalana* se define cuenta como: “anunciante que es cliente de una agencia publicitaria. Más específicamente cualquiera de las marcas o líneas de producto de un anunciante con el que trabaja una agencia de publicidad”⁴⁵.

El departamento de cuentas será el encargado de gestionar la cartera de clientes, comúnmente llamados cuentas, procurando brindar un buen servicio y siempre con expectativas de ampliar la misma.

⁴⁵ TERMCAT. (1999) *Diccionario de comunicación empresarial*. Barcelona: Enciclopedia Catalana. p. 59

Esta directiva tiene un doble objetivo:

- Trabajar por el beneficio de la agencia
- Trabajar por el beneficio del anunciante

De estos objetivos se deriva la obligación de mantener un doble contacto:

- Con el cliente
- Con los departamentos técnicos o de servicio dentro de la misma agencia

Con el primero debe establecer una relación estrecha, mientras que con los segundos tiene que resolver las actividades y los problemas planteados.

Los de cuentas se encuentran en una situación polémica debido a su doble función, por ello es necesario que tengan una actitud diplomática en sus constantes interacciones con los distintos sujetos de la actividad publicitaria.

A través de este departamento la agencia guiará al cliente en el planteamiento de sus metas, y motivará al resto del equipo para ayudarle a cumplirlas.

Para poder establecer buenas relaciones un integrante del departamento de cuentas debe tener tacto para no ofender a nadie ni con acciones, ni con palabras, ser respetuoso de las creencias, utilizar el tono adecuado de voz, ser flexible, tener capacidad de negociación y actitudes positivas para la resolución de problemas.

“No se puede dejar de lado algo muy importante y es que los anunciantes utilizan la calidad, la experiencia y el rendimiento de la gente que conforma el Departamento de Cuentas, como un criterio para valorar y evaluar los resultados

del servicio de una Agencia de Publicidad”⁴⁶ , por tanto, es un factor que determina la continuidad en la relación agencia-cliente.

Para Jud Ragel, Supervisora de cuenta en Leo Burnett México, es necesario lograr que el cliente vea la agencia como un *partner* de negocios y no sólo como un proveedor, acción que recaerá en mayor porcentaje en el departamento de cuentas.

2.1 Su origen

La dirección de cuentas tiene su origen en las primeras agencias de publicidad, una vez que éstas dejan de ser sólo un intermediario entre el anunciante y los medios de comunicación.

Sin embargo, durante la etapa pre-profesional del departamento de cuentas un aspecto a considerar es la función principal del agente de publicidad: gestionar. No se trataba de hacer publicidad sino de establecer un contacto entre dos partes, ser intermediario.

Más específicamente el proceso de profesionalización del departamento de gestión se encuentra estrechamente ligado al del *management*⁴⁷, incluso en ocasiones es difícil deslindar a uno del otro.

⁴⁶ PALACIOS, T. María José. *Diseño de un nuevo documento de información básica, basado en el brief de cliente dirigido a agencias de publicidad de Quito y Ambato, que permita un manejo ágil y ajustado a las necesidades reales del anunciante y que potencie el manejo creativo de la agencia.* p. 18

⁴⁷ Sustantivo derivado del verbo *to manage* (inspeccionar, examinar, revisar y tomar decisiones en relación con algo o alguna cosa). De ahí que haga referencia a una persona que inspecciona, examina, revisa, toma decisiones haciendo lo que es conveniente en la conducción de negocios y/o equipos de personas. (DEL VAL, Prado Isabel. *Management estratégico.* ESIC. Madrid, España, 2005. p. 3).

Prueba de ello es que durante la evolución de las agencias muchos directores de cuentas terminaron por convertirse en emprendedores de sus propias agencias publicitarias, esto fue posible debido a las relaciones tan estrechas que formaron con sus clientes.

Para poder entender cómo surgió y evolucionó el departamento de cuentas es necesario tomar en cuenta el desarrollo de las agencias de publicidad.

A finales del siglo XIX las agencias comenzaron a funcionar como empresas comisionadas, las constantes innovaciones tecnológicas abrieron paso a una etapa de profesionalización y especialización de la publicidad, pues ésta se convirtió en la principal vía de comunicación y divulgación dichas novedades.

La publicidad ocupó un papel destacado en la estrategia comercial de los fabricantes, mismos que veían crecer su negocio y se enfrentaban a un aumento de productos en el mercado con formas de comercialización cada vez más complejas.

El trabajo de los profesionales de las agencias se enfocó a dar respuesta a los problemas que trajo la expansión del negocio de sus clientes, para 1875 surge un nuevo sistema de remuneración; el *open contract*.

Esta nueva forma de remuneración trajo consigo una nueva concepción del negocio publicitario y con ello una nueva organización, trabajar y de relacionarse con los anunciantes.

En la medida en la que el trabajo de las agencias evolucionó hasta llegar a realizar campañas publicitarias que incluían la elaboración de un mensaje y su inserción en diferentes medios, se hace evidente la falta de alguien que

planificara y vigilara la coherencia de las decisiones tomadas en relación con las necesidades del anunciante.

Por ello, fue a partir del *open contract* que quedó consolidado un nuevo modelo de agencia emergente; *full services agency*, se trata de una agencia que ofrecía servicios publicitarios completos.

La ampliación de los servicios de las agencias, dio pie a la inclusión de diferentes perfiles profesionales dentro de las mismas. Para 1900 el *advertising manager o management* era un perfil ya claro en el mundo de la publicidad.

Las funciones básicas del *management* se resumían en el asesoramiento del anunciante sobre la dirección que debía tomar su publicidad y la ejecución de las tareas acordadas para la realización de ésta.

“El nuevo perfil profesional debía representar una especie de columna vertebral organizativa de los procesos de trabajo que generaban los distintos clientes y garantizar la prestación de un servicio global publicitario de calidad a esos anunciantes”.⁴⁸

A principios del siglo XX se suman los servicios de investigación; el conocimiento del consumidor y el servicio al cliente se vuelven la base del trabajo publicitario.

Las agencias actúan como consejeras de *marketing* y proveedoras del mismo, además llegan a profundizar en su papel de mediadoras gracias a que ahondan más en las necesidades de sus clientes a través del conocimiento de las actividades realizadas por el mismo.

⁴⁸ SOLANAS, García Isabel. *Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925) Aparición de la dirección y gestión de cuentas como función profesional en las agencias modernas*. p. 537

El negocio de la publicidad ampliaba sus servicios y esto llevaba a elevar el grado de profesionalización tanto de las agencias como de los departamentos que las conformaban, aunado a esto el crecimiento de la competencia por conseguir más mercados; fueron las causas que contribuyeron al establecimiento formal de un departamento de cuentas en las estructuras de las agencias.

La primer agencia en tener esta dirección fue *J. Walter Thompson (JWT)*⁴⁹ pues en su libro *The Thompson Blue Book on Advertising* se encuentra la primer mención documental sobre la existencia de los profesionales de cuentas y la organización de un departamento completo para cubrir estas funciones en 1906.

Este libro incluso proporciona material fotográfico sobre la existencia de esta directiva en la estructura de la agencia JWT, dicho departamento era denominado *Accounting deparment*.

En 1921 se constata la presencia de un equipo de altos ejecutivos, *staff ejecutivo*, quienes dirigían la relación con los anunciantes. El equipo estaba constituido por el *director of account*, los *executive officers* y el *manager of account*.

Otros de los títulos que se le otorgaron a esta figura, de la cual no se tiene una fecha precisa de su aparición en la estructura de las agencias publicitarias, fueron: *contact man*, *contact person*, *clerck senior*, *handler account* y *executive*.

⁴⁹ Agencia de publicidad multinacional, de origen estadounidense, fundada en 1894 por William James Calton. El nombre de la empresa en un principio era *Calton James Walter Thompson*. Fue adquirida por *WPP Group* en 1987. A partir del 2005 cambió su nombre a *JWT*. Actualmente cuenta con más de 200 oficinas en más de 90 países en los tiene más de 1200 cuentas, entre las que se encuentran: *Bayer*, *Ford*, *HSBC*, *Nokia*, *Nestlé*, *Unilever*, *Rolex*, *Catbury*, *Johnson & Johnson*, entre otros. (Obtenido de la red mundial el 20 de mayo, 2011. Disponible en: <http://www.jwt.com/>).

Para 1927 la agencia BD&O, ahora BBDO⁵⁰, ya tenía una dirección de gestión de cuentas bien estructurada.

Otra agencia que fue pionera en manejar este departamento fue *Publicitas*, que en 1928 le denominaba “director técnico” al que jugaba el rol del director de cuentas.

Entre las funciones de dicho director se encontraban: recibir el *brief*⁵¹ del cliente, estudiar el producto, la competencia y los consumidores del mismo, trazar una estrategia general, un plan que contuviera la idea general a desarrollar.

Entre 1945 y 1975 se dio una evolución de los departamentos de *marketing* en las organizaciones, se da un cambio en la filosofía empresarial en la que el consumidor se vuelve el centro de atención de los anunciantes y, por tanto, de las agencias de publicidad.

Esto se vio regularizado con establecimiento del *brief* como documento en el que se asentaba, de una forma sintetizada, la información sobre el anunciante, su producto y su público objetivo (*target*⁵²).

⁵⁰ BD&O fue una compañía de comunicación fundada en 1891, cuyo nombre proviene de la abreviación de los apellidos de sus fundadores: Barton, Durstin y Osborn. En 1928 surge BBDO a partir de la unión de BD&O y Batten Co.

En la actualidad está presente con 289 oficinas en más de 79 países.

Algunas de las cuentas que maneja en México son: *Don Julio, Sabritas, HP, Scribe, Campbells, Gatorade, Pepsi, Cinopolis, El Universal, Mercedes Benz, Gillete, Video Cine*, entre otras. (Obtenido de la red mundial el 20 de mayo, 2011. Disponible en: <http://www.bbdomexico.com/>)

⁵¹ La palabra *brief* quiere decir breve. Se trata de un resumen de los elementos más relevantes para dar punto inicial al proceso de la campaña publicitaria. Documento elaborado por la agencia en el que se recogen los datos más importantes referentes al anunciante y que resulta básico para el mejor conocimiento entre la agencia y el anunciante. En ocasiones éste es elaborado por el anunciante. (GUTIERRÉZ, González Pedro Pablo. *Diccionario de la publicidad*. Complutense. Madrid, España, 2005. p. 15)

⁵² Se define como el público objetivo al que va dirigido la campaña. Para definirlo se utilizan las mismas herramientas que se emplean en la segmentación. Existen tres variables principales a medir en el *target*: edad, sexo y nivel socioeconómico. (*Ibíd.* p. 145)

Esta fase de analizar y mejorar la información proporcionada en dicho documento se designó de inmediato a la directiva de cuentas, más tarde con la aparición de los planificadores de cuentas se convirtió en una acción conjunta entre ambos departamentos.

Las agencias comienzan a trabajar por equipos de cuentas, mismos que incluyen elementos de los diferentes departamentos, de modo que el trabajo en equipo se vuelve el pilar de la organización.

A finales de los noventa los anunciantes en conjunto con las agencias publicitarias comienzan a ver que resulta más redituable construir una marca que fabricar un producto, y se dan cuenta que esta fructífera acción no es una tarea sencilla.

Con ello, el objetivo principal de las agencias de publicidad ya no se encamina sólo a dar a conocer un producto, sino a posicionar una marca en la mente del consumidor, a transmitir los valores, personalidad y atributos de ésta al consumidor.

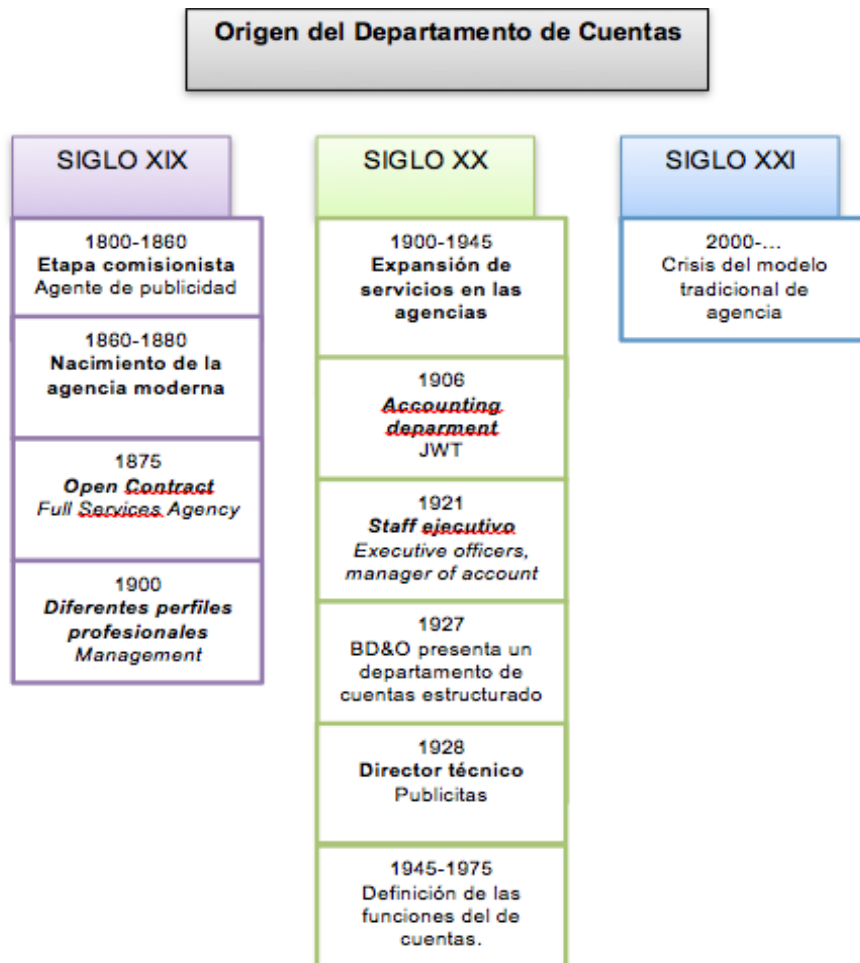
Al convertirse las marcas en el elemento diferenciador, a través de un lenguaje emocional, la labor publicitaria se vuelve aún más compleja. Fue por la complejidad de todo esto que el planificador de cuentas vino a cubrir algunas de las funciones que realizaba el ejecutivo de cuentas en cuanto a la planificación de estrategias.

“La función de cuentas surge como resultado de esa necesidad de depositar en una persona de la estructura de la agencia la responsabilidad directa de atender las necesidades y peticiones de un determinado cliente o anunciante (o de varios, en función de su volumen, complejidad, etc.)”⁵³.

⁵³ SOLANAS, García Isabel; *et. all. Dirección de cuentas: gestión y planificación de cuentas en publicidad*. p. 34

En el siglo XX el modelo tradicional de la agencia publicitaria se encuentra en crisis, esto debido a realce de las agencias de medios, boutiques creativas, el incremento de la competencia en servidores de internet como *Google* y el crecimiento de las técnicas de *marketing directo*, las promociones, etc.

Sin embargo, la necesidad de un profesional que dirija, gestione y coordine las necesidades de comunicación de los anunciantes, dentro de la estructura de la agencia, sigue vigente. Por lo que el de cuentas continua desempeñando dicha función.



Cuadro elaborado por el autor

2.2 Organización del departamento de cuentas

La organización del departamento de cuentas varía mucho dependiendo del tamaño de la agencia, además hay que tener presente cómo se estructuran los equipos de cuenta.

Cuando la agencia es pequeña el de cuentas puede desempeñar otros roles, en estos casos lo más común es que no cuenten con departamento de *planning*.

Sin embargo, cuando se trata de una agencia grande, se organizan grupos de trabajo integrados por uno o varios ejecutivos; denominados “equipos de cuenta”.

“El equipo de cuenta está formado por un equipo de profesionales que pertenecen a distintos departamentos de la agencia y que comparten uno o varios clientes. Básicamente está integrado por miembros de los departamentos creativo y de cuentas, pero a menudo incluye profesionales de las áreas de investigación, producción, medios, etc”⁵⁴.

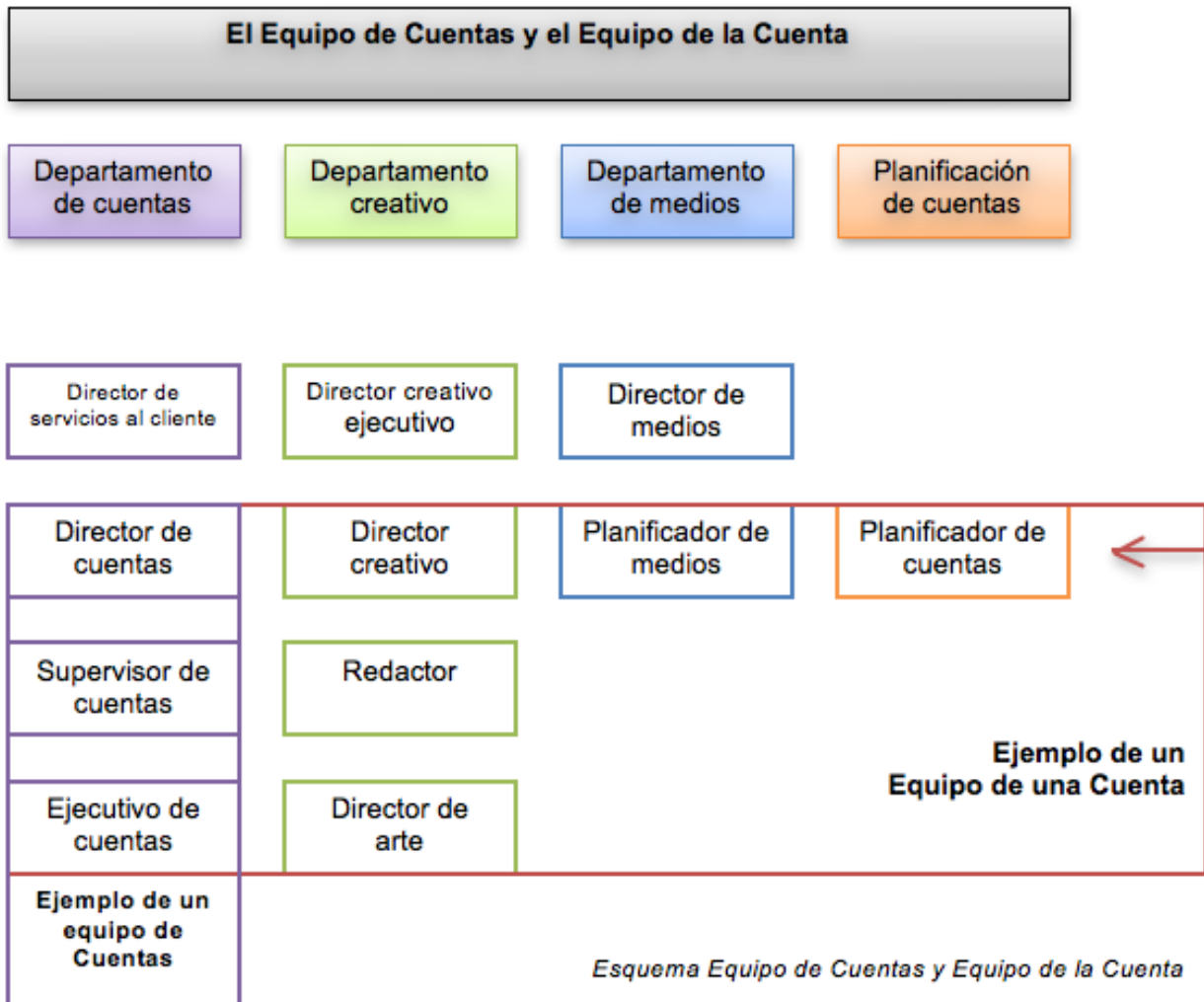
Los perfiles profesionales de los integrantes de una cuenta van a variar según el tipo de anunciante y las necesidades comunicacionales que éste tenga. Por ello muchas agencias han desarrollado formas de trabajo a través de equipos, en los que se integran personas de diferentes departamentos.

Esta forma de trabajar permite que el equipo de cuenta pueda tener una visión global del trabajo que se está realizando y también una visión particular, la

⁵⁴ *Ibíd.* p. 54

que aporta cada miembro con la perspectiva que le dan sus conocimientos y experiencia.

A continuación se presenta un esquema⁵⁵ de la estructura general que estos equipos suelen tener dentro de la agencia:



⁵⁵ *Ibíd.* p. 55

El núcleo principal de un equipo de una cuenta está conformado por: un director creativo, un equipo creativo (compuesto por un redactor y un director de arte), un director de cuentas y uno o varios ejecutivos de cuentas.

Sin embargo, en ocasiones se integran miembros de otros departamentos como lo son un *planning*, un planificador de medios, un productor audiovisual o un ejecutivo especialista en promociones.

Los equipos de cuenta tienen funcionamientos autónomos, incluso pueden llegar a manejar dinámicas diferentes de trabajo entre ellos, aún perteneciendo al mismo departamento.

Se rigen por una relación jerárquica, el ritmo y modo de trabajo es marcado por las necesidades del anunciante, de modo que dentro de una misma agencia los equipos se conforman y funcionan de diferentes maneras.

Estos equipos no funcionan como unidades cerradas, más bien de una forma flexible de modo que un mismo ejecutivo puede ser integrante de dos cuentas diferentes.

Lo anterior no quiere decir que el equipo tenga constantes cambios, pues se requiere que un mismo equipo maneje una misma cuenta ya que es necesario ir formando una cultura del cliente.

El número de clientes que maneja cada equipo depende del tamaño de la agencia y del número de clientes para los que ésta trabaje. Además dependerá de la dinámica con la que trabaje cada equipo, de modo que uno puede manejar más cuentas que otro.

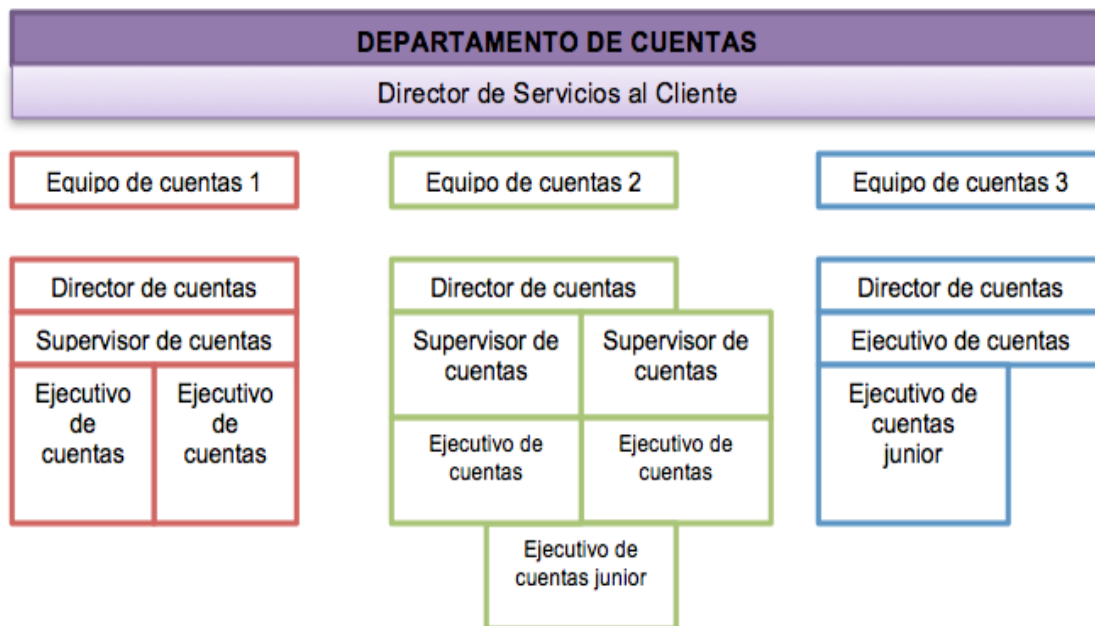
Ahora bien, al interior de la dirección de cuentas la estructura responde a un modelo general estandarizado en la mayoría de las agencias de publicidad.

No obstante, siempre se realizan adaptaciones del mismo según las circunstancias y los recursos de los que dispone.

Otros factores que influyen en la estructuración del departamento de cuentas son: el tamaño de la cartera de clientes, la tipología de las cuentas que maneja, los planes de expansión de la compañía, las políticas para captar nuevos clientes.

Ejemplo de ello es la división en Leo Burnett México para la cuenta de Kellog's, ya que se encuentran divididos entre los que llevan la parte dirigida a adultos y los que llevan la parte de niños.

En el siguiente cuadro se muestra un esquema de la organización de la directiva de cuentas⁵⁶:



Esquema departamento de cuentas⁵⁶

⁵⁶ *Ibid.* p. 59

En algunos casos, como sucede en Ogilvy & Mather México, no existe la presencia del Director de Cuentas como tal, en este caso cada supervisor de cuenta entrega el proyecto terminado a su Vicepresidente (VP) quien será el encargado de presentarlo al cliente.

2.2.1 El Director de Servicios al Cliente

El principal responsable del departamento de cuentas es el Director de Servicios al Cliente, en éste recaen las funciones de vigilar la calidad del servicio ofrecido por la agencia.

No obstante, no todas las agencias cuentan con este puesto, suele encontrarse más en las grandes agencias publicitarias pues tienen un mayor número de empleados y de facturación.

Cuando la agencia carece de un Director de Servicios al Clientes es el Director de Cuentas el que realiza las funciones del primero, las cuales también incluyen la captación de nuevos clientes.

Las funciones que desempeña el Director de Servicio al Cliente se encuentran:

- Supervisar el servicio que la agencia le da a cada cliente.
- Definir la organización del departamento y coordinar a los diferentes equipos de cuentas.
- Supervisar la labor que realizan los directores, supervisores y ejecutivos de cuentas.
- Fijar los objetivos del departamento y de servicio al cliente.

- Informar al resto de la dirección sobre los asuntos relacionados con el cliente y plantear las necesidades del mismo.
- Trabajar en conjunto con la dirección general de la agencia para plantear objetivos de crecimiento de la agencia.
- Transmitir la cultura y filosofía empresarial de la agencia a la dirección de cuentas.
- Vigilar la elaboración de las estrategias publicitarias, la elaboración del *brand review*⁵⁷ y del *brief*.
- Mantener una relación proactiva con los clientes y supervisar que las campañas se realicen de acuerdo con los objetivos publicitarios establecidos.
- Participar en el establecimiento de los acuerdos entre la agencia y el anunciante.
- Mantenerse informado sobre las tendencias publicitarias y de los movimientos económicos y comerciales que pudieran afectar o beneficiar sus clientes.

2.2.2 El Director de cuentas

El director de cuentas se encarga de dirigir los equipos de cuentas pues es el responsable de la dirección y gestión de un grupo de clientes determinados. Se trata de un director de proyectos, pues se encarga de supervisar el trabajo realizado por el resto del equipo.

“Es el máximo responsable de la agencia de la dirección de publicidad de productos, servicios y marcas de los clientes que tiene asignados, así como la gestión del control de los procesos de trabajo que estos clientes generan”⁵⁸.

⁵⁷ Revisión periódica de aquellos elementos que componen el *mix marketing* (producto, plaza, precio, promoción) con respecto a un producto. (GUTIÉRREZ, González Pedro Pablo. *Diccionario de la publicidad*. Complutense. Madrid, España, 2005. p. 41)

Más que gestionar, el director de cuentas tiene la función de establecer relaciones eficientes entre personas, pues su postura será siempre de intermediario ya sea entre el cliente y la agencia, o entre los distintos departamentos de la misma.

Las principales funciones del director de cuentas son:

- Dirigir el departamento comercial de la agencia.
- Supervisar el trabajo de los jefes de grupo y ejecutivos de cuentas.
- Coordinar los servicios que la agencia ofrece al anunciante dentro de un equipo de cuentas.
- Reportar al director de servicios al cliente y al director general sobre el desarrollo de los trabajos realizados por su equipo.
- Tener amplio conocimiento del cliente: su estructura, organigrama, filosofía, cultura corporativa, metodología de trabajo, lenguaje técnico y todo lo que le permita establecer una relación cercana con éste.
- Conocer el negocio del anunciante: desde su origen, su desarrollo, los recursos con los que cuenta, sus objetivos empresariales y de expansión, las políticas de marketing que maneja.
- Hacer un amplio análisis de las marcas que manejan sus anunciantes, conocer su trayectoria de comunicación, las acciones realizadas recientemente, su posicionamiento, personalidad, valores y atributos.
- Organizar al equipo de cuentas de acuerdo con las necesidades de comunicación del cliente.
- Establecer los mecanismos para la obtención de información.
- Se encarga de liderar las reuniones para el establecimiento del *brief*, asegurándose de que la información quede clara y concisa, pues este documento es la base de la campaña publicitaria.

⁵⁸ SOLANAS, Isabel. *Op. Cit.* p. 62

- Consensuar junto con el anunciante los objetivos de comunicación que deberán regir la estrategia publicitaria.
- Elaborar junto con el planificador de cuentas el *contrabrief*⁵⁹, documento en el que se establecerán las necesidades de comunicación y los objetivos que dirigirán la estrategia.
- Participa en la elaboración del *brief creativo* junto con el director creativo, en el que se describen las estrategias que se realizarán.
- Promueve el trabajo en equipo y realiza acciones para mejorar la eficacia del mismo.
- Mantiene una actitud proactiva para poder captar nuevos negocios para sus clientes e incrementar el mismo a través de las cuentas de las que es responsable.

2.2.3 Supervisor de cuentas

El supervisor de cuentas tiene una jerarquía intermedia entre el director de cuentas y los ejecutivos. Se trata de un punto de apoyo importante para el director, pues es el ejecutivo con más experiencia.

A lo largo de su experiencia como Supervisora de cuenta de *Kellog's niños* en Leo Burnett México, Jud Rangel, afirma que el reto más grande en este puesto es el delegar las cosas; permitir que otros las hagan y pasar a ser el coordinador de todo, con la responsabilidad de hacer que todo quede a la perfección.

⁵⁹ El *brief* genera un *contrabrief* que es la respuesta de la agencia al cliente para seguir o modificar determinados puntos. Es una forma que la agencia tiene de asegurarse que todo lo ha entendido claramente y que no hay sombras en la campaña. (CEVERA, Fantoni. *Comunicación total*. ESIC. Madrid, España, 2001. p. 157)

Este puesto es cada vez menos común en las estructuras de las agencias publicitarias, debido a que éstas se han vuelto más flexibles. Antes se trabajaba con grandes equipos de cuentas que manejaban una cantidad considerable, ahora se forman equipos pequeños que manejan pocas cuentas.

Aún cuando llegue a formar parte de la estructura de la agencia, puede no estar presente en algunos equipos y en otros sí.

Entre sus principales funciones se encuentran:

- Supervisar el trabajo de los ejecutivos de cuenta.
- Coordinar el trabajo del equipo de cuentas asegurando del cumplimiento de los objetivos publicitarios.
- Preparar los *status* de maca: en qué van los proyectos, tiempos de entrega, qué falta entregar.
- Mantener informado al cliente del avance del proyecto.
- Analizar la publicidad de la competencia, para ello, Jud menciona que el supervisor es “los ojos del cliente en todos lados”, para lo cual es importante aplicar métodos como el *store chek*⁶⁰ y el monitoreo constante de medios.
- Es responsable del control documental: *brief*, estrategias, *raport*⁶¹ internacionales, planes de medios, *brand review*.
- Prestar su consejo al departamento creativo y vigilar que estos sigan los puntos establecidos en el *contrabrief*.
- Tiene bajo su responsabilidad la facturación de los clientes.

⁶⁰ Inspección de tiendas. Práctica de los fabricantes o de sus competidores que consiste en visitar las tiendas de los distribuidores o de las compañías rivales y analizar la forma de disponer de la mercancía. (Obtenido de la red mundial el 10 de septiembre, 2011. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/diccionario.php?id=743>)

⁶¹ Documentos que sirven para reflejar con suficiente detalle las reclamaciones aprestándose para proporcionar el mejor servicio pre y postventa al cliente. (INIESTA, Lorenzo. *Diccionario del marketing*. Gestión. Madrid, España, 2000. p. 213).

- Supervisa la elaboración de los presupuestos y comprueba su aprobación por parte del cliente.

Para Jud lo que todo anunciante espera de un supervisor de cuenta es:

- Que conozca su cuenta totalmente.
- Conocer su necesidad en tiempo y dinero.
- Que todos los proyectos salgan en tiempo y dinero.
- Respuestas rápidas y anticipadas.

2.2.4 El Ejecutivo de cuentas

El ejecutivo de cuentas es el encargado de asistir al cliente de forma más directa y frecuente, es la base del equipo de cuentas, pues son los que tienen el contacto diario con el mismo.

Es quien atiende de forma directa las peticiones de información del departamento creativo, los de producción, tráfico, administración, etc. Por ello son el principal puente de diálogo interno y fuente de información interna.

Rebeca Duarte, Ejecutiva de cuenta en Ogilvy México, menciona como este hecho hace que muchas veces el ejecutivo sea visto como sólo un mensajero por el resto de los departamentos, para evitarlo ella recalca la importancia de un pensamiento estratégico que permita aportaciones de calidad.

En algunas agencias se hace la clasificación entre los ejecutivos con más experiencia y los novatos, los primeros son denominados *seniors* mientras los segundos *juniors*.

Entre sus funciones se pueden enumerar:

- Mantener el contacto diario con el cliente y colaborar a mantener una actitud activa en la solución de problemas, para lo cual se está en comunicación constante con él por medio de llamadas *e-mails*.
- Organizar el *status* y llevar un seguimiento constante del mismo. Rebeca menciona que en Ogilvy se realiza con cliente, con supervisor y con el equipo creativo.
- Especificar los tiempos en coordinación con el cliente.
- Llevar un control de gastos que genera la cuenta. Confeccionar presupuestos y facturación del anunciante.
- Realizar tareas de documentación y archivo de información de las diferentes cuentas.
- Análisis de la competencia con la realización de *store check* y *mystery shopping*⁶².

Para Rebeca la cualidad principal que debe tener un ejecutivo de cuenta es “saber cómo pedir las cosas al cliente”, ya que entre más información se tenga más claro quedarán las necesidades del mismo.

No basta con recibir el *brief* del anunciante, se tiene que revisar punto por punto y exprimir cuanta información sea posible. De esta forma el departamento de *planning* tendrá más herramientas para la elaboración del *DO Brief*.⁶³

⁶² Estudio de mercado que consiste en visitar las tiendas, haciéndose pasar por un comprador ocasional para recopilar información sobre la pantalla de las tiendas, los precios y la calidad de su personal de ventas. Leer más: <http://www.businessdictionary.com/definition/mystery-shopper.html> # ixzz2TUmljnl

⁶³ Nombre con el que es denominado el Brief Creativo en Ogilvy.

2.3 Funciones y herramientas logísticas

Las funciones del Departamento de Cuentas pueden resumirse de la siguiente forma:

- Solicitar el *brief*, también llamado *assignment brief* al cliente, o elaborarlo, en caso de que el anunciante no cuente con éste, para ello debe asegurarse de obtener la información precisa, ordenarla de forma estratégica y creativa de modo que facilite la obtención de problemas comunicacionales.

Rebeca Duarte asegura que la mayoría de las veces el cliente no tiene idea de lo que quiere, por ello, aunque entregue un documento elaborado, es necesario expresar y reconfirmar la información que viene en el *brief*.

- Defender la propuesta planteada por parte de la agencia, sin olvidar escuchar priorizar las necesidades del cliente y tomarlo en cuenta en todo momento, incluso cuando sea necesario corregirlo; la premisa en este punto es “el cliente no siempre tiene la razón”. Para poder llegar a un acuerdo respecto a los lineamientos se lleva a cabo la firma del *contrabrief*.

Para ello en las agencias se realizan rondas internas de presentación en las que el departamento de cuentas evalúa el trabajo creativo bajo lo establecido tanto en el *brief* creativo como en el *assignment brief*.

- Diseñar la estrategia de comunicación, orientar y coordinar a los equipos, tanto internos como externos, que participan en la elaboración de la campaña publicitaria.

Los departamentos con los que más se relaciona un integrante de cuentas son: el *planning* y el creativo. Al primero le proporciona toda la información necesaria para que éste se la digiera al equipo creativo. Mientras que con el segundo se encarga de vigilar que las entregas se realicen en tiempo y forma según lo establecido.

- Atender los requerimientos del cliente en todo tipo de reunión, ya sea en la presentación de la campaña publicitaria, o al momento de evaluar los resultados de la misma.

En este punto resulta de suma importancia que el de cuentas se encuentre siempre anticipado a las expectativas de su cliente en todos los aspectos, además de la comunicación constante con el mismo.

Para poder llevar a cabo todo su trabajo de la mejor manera, el de cuentas debe tener presentes las siguientes preguntas:

- “¿Cuál es el propósito que tiene la publicidad?
- ¿Quién es el grupo objetivo o la audiencia meta?
- ¿Qué promesa hace dicha publicidad?
- ¿En qué se sustenta dicha promesa?
- ¿Existen puntos de apoyo secundarios que ayudan a llegar a nuestra audiencia?
- ¿Qué medios transmitirán el mensaje?
- ¿Qué tono y personalidad tiene la publicidad?
- ¿Existen oportunidades únicas, como debilidad competitiva, liderazgo en tecnología, lealtad del consumidor o prestigio de marca que deban considerarse?”⁶⁴

⁶⁴ PALACIOS, T. María José. *Op. Cit.* p. 20

Además de estas preguntas, la cuales resultan una guía para el trabajo que desempeñan los de cuentas, se han implementado herramientas logísticas que facilitan la labor de los mismos.

El objetivo principal de estas herramientas es optimizar el tiempo y formalizar el trabajo, para alcanzar los mejores resultados. Se trata de un respaldo al trabajo realizado tanto dentro como fuera de la agencia.

Estos documentos tienen aplicaciones específicas, que tienen pocas variaciones entre las agencias, a continuación se enlistan con una breve descripción.

2.3.1 *Contac report*

El reporte de contacto es un acta de reunión, en la que se registra y respalda la información que el cliente proporciona en cada encuentro.

En este documento deben establecerse claramente los acuerdos a los que se haya llegado, poniendo especial énfasis en los pedidos puntuales del cliente como fechas, plazos máximos, montos de inversión, medios, producción y cualquier información relevante para la realización de la campaña.

Se redacta una vez terminada la reunión, con el fin de evitar olvidos u omisiones de asuntos importantes, de darle profesionalización a los encuentros y seriedad a los acuerdos.

La estructura de este reporte está dividida en dos partes, en la primera se especifican: fecha de la reunión y envío del documento; cliente, campaña, producto, tema de la reunión, lugar de la misma y asistentes, en este último

punto se especifican personas que representaron al cliente, personas que representaron a la agencia y personas de otras empresas (como proveedores).

Por otro lado, en la segunda parte se describe la agenda, con los principales aspectos tratados en la reunión, y las especificaciones, donde se detalla cada punto.

El *contac report* es un respaldo tanto para el cliente como para la agencia, por lo que es preferible que incluya las firmas de los mayores responsables que asistan al encuentro por ambas partes (cliente y agencia).

“En muchos casos las firmas han servido para defender cualquier reclamo que se haya dado y sin ellas el reporte de contacto no tendría ninguna validez”⁶⁵. Sin embargo, en muchos casos por falta de tiempo no es posible firmar el acta y se opta por enviar el documento vía *e-mail*, en estos casos se requiere de una respuesta de confirmación del cliente, por escrito, en la que haga constar que está de acuerdo con lo reportado.

2.3.2 Brief del cliente

Se trata del documento por medio del cual el cliente informa a la agencia sobre los que es su marca, el producto o servicio que será publicitado, cuáles son sus metas y toda la información necesaria para que la agencia se vincule con la empresa del anunciante.

⁶⁵ *Ibíd.* p. 35

“La información del *brief* entregada por el cliente es esencial dentro del proceso para la realización de una campaña, es aquí cuando la agencia empieza la tarea de conocer y relacionarse a fondo con el anunciante”⁶⁶.

La mayoría de las veces se conforma por datos duros, estadísticas, números de ventas, esto en ocasiones no son suficientes y requieren de un análisis y desglose. Durante este proceso lo más frecuente es que surjan dudas que tendrán que ser esclarecidas por el cliente.

Una vez que todo ha quedado claramente establecido se redacta un *contrabrief*, mismo que deberá ir firmado por el cliente de modo que también pueda servir de respaldo para futuras aclaraciones.

Los datos fundamentales que deben tratarse en el *brief* son:

1. Entorno competitivo
2. Objetivos de *marketing* de la marca (generales y estratégicos)
3. Target (demográfico, geográfico, psicográfico, conceptual)
4. Cambio de conducta deseado
5. Posicionamiento (ventaja competitiva, razonamiento, personalidad de la marca).
6. Requerimientos.
7. Presupuesto.
8. Temporalidad.
9. Medición de efectividad.
10. Aprobaciones.

⁶⁶ CEVALLOS Molina, Adriana. *Herramientas lógicas y estratégicas del departamento de cuentas en la agencia de publicidad*. p. 48

En la actualidad es difícil encontrar un anunciante que cuente con su *brief* elaborado, y aún cuando cuenta con el mismo éste no está correctamente redactado, por ello la labor del ejecutivo de cuentas aumenta pues se vuelve el responsable de la elaboración de dicho documento.

2.3.3 Brief creativo

El fin de este documento es aportar los datos que puedan colaborar con la elaboración creativa de la campaña, por lo que en él debe ponerse toda la información relevante para el Departamento Creativo.

El *brief creativo* es muy variante en cada agencia, pues éste suele depender de lo que se considere más importante enunciar según las necesidades de comunicación.

Mientras la filosofía de Teran se basa en una comunicación disruptiva, Ogilvy opta por la creatividad de alto impacto de la mano con la estrategia de gran efectividad.

En cualquiera de sus formas la *plataforma creativa*, como también es denominado este documento, debe contener, primordialmente, la siguiente información:

- Encabezado con la información general del cliente y la campaña a realizar (marca, producto o servicio, fecha de pedido, fecha de entrega, lanzamiento).
- Objetivos del cliente.
- Mensaje que se desea transmitir.

- ¿Qué debe lograr la comunicación? (posicionar, promover, lanzar, cambiar imagen, continuidad).
- Público objetivo (especificando sexo, edad, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, perfil emocional, niveles psicográficos).
- Competencia de la marca (categoría, temas de campaña, slogan, actividades).
- Principales atributos del producto o servicio (empaquete, formulación, uso, beneficios, características).
- *Insights*⁶⁷.
- Normas o lineamientos que se deben respetar.
- Observaciones y restricciones.

Este documento es elaborado por el área de planificación, pero como ya se había mencionado en algunas agencias donde este departamento no está presente es la dirección de cuentas la encargada de realizar este documento.

2.3.4 Orden de trabajo (OT)

La orden de trabajo es un documento interno, una orden primaria a través de la cual el Departamento de Cuentas da a conocer al departamento de tráfico los requerimientos del cliente.

⁶⁷ Término que los publicitarios de todo el mundo suelen utilizar en lengua inglesa para designar cualquier verdad sobre el consumidor cuya inclusión en un mensaje publicitario hace que éste gane en notoriedad, veracidad, relevancia y persuasión a ojos de dicho consumidor. Para la agencia Leo Burnett son percepciones, imágenes experiencias y verdades subjetivas que el consumidor tiene asociadas a un tipo de producto, con una marca en concreto o con su situación de consumo. Son una mezcla de componentes racionales e inconscientes, reales e imaginados, vividos y proyectados, que suelen estar frecuentemente enraizados en los componentes afectivos del consumidor.

Cuando se habla de proyecciones se refieren a aspectos psicológicos latentes que se desean activar a través de los mensajes; se trata de despertar los sentimientos del consumidor con un producto o marca, por lo que es básico conocer qué elementos internos se pueden estimular para lograr una actitud adecuada que se traslade a la marca. (LÓPEZ, Vázquez Belén. *Publicidad emocional, estrategias creativas*. ESIC. Madrid, España. 2005. pp. 40-41)

A través de la OT es posible organizar el flujo de trabajo, las reuniones con el cliente, pues incluye un cronograma de actividades en el que se especifican los tiempos en que se realizará la campaña, aunado a ello se debe adjuntar el *brief creativo* aprobado.

En este documento se incluye toda aquella información que facilite la labor de los diferentes departamentos, además debe ser claro y conciso de modo que cualquier persona pueda entenderlo.

Los datos que debe incluir son:

- Nombre de la orden de trabajo
- Tipo de orden (departamento)
- Fecha de entrega y fecha requerida
- Cliente
- Marca, producto o servicio
- Soporte
- Presupuesto
- Tipo de campaña (los requerimientos del cliente para determinada área)
- Notas adicionales
- Firmas (casi no se utilizan)

2.3.5 *Brief plan de medios*

Pocas veces es realizado, pero su fin es organizar los medios en los que la campaña deberá de ser pautaada por petición del cliente o sugerencia del ejecutivo de cuentas.

Este documento está dirigido al Departamento de Medios, donde será analizado con el fin de seleccionar los medios más oportunos para la campaña, y posteriormente realizar la compra de los espacios que sean necesarios.

El *brief plan de medios* contiene la siguiente información:

- Encabezado con los datos generales del cliente y la campaña (cliente, marca, producto o servicio, categoría, fecha en que se solicita, fecha de entrega).
- Grupo objetivo (edad, sexo, nivel socioeconómico, ocupación, ubicación geográfica, niveles psicográficos).
- Presupuesto.
- Objetivos de medios (duración de la campaña, lanzamiento, mantenimiento, activación, alcance y frecuencia requeridos)
- Medios a considerar (especificar los requerimientos del cliente de determinados canales, emisoras, revistas, etc.).
- Piezas de campaña (detalle de las ejecuciones de conforman la campaña, duración de comerciales y cuñas, especificaciones de tamaño, color, tipografía).
- Actividad de la categoría (indicar la presencia e inversión en medios de la competencia).
- Observaciones y comentarios.

2.3.6 Orden de producción (OP)

La Orden de producción está dirigida al Departamento de Producción o de Arte Final, con ella se adjunta además del *brief creativo*, la *Orden de Trabajo*. Este documento se realiza una vez aprobado el trabajo creativo.

En este documento es muy importante especificar los tamaños, formatos y tiempos para cada medio que se va a pautar. Es muy importante tener en cuenta todo lo que se va a plasmar, ya que el más mínimo error perjudicaría la campaña.

“A través de la “OP” se pide al área respectiva que finalice el trabajo requerido para su entrega a los medios de difusión o a proveedores externos que finalizan el trabajo, de la orden de producción se desprende el presupuesto, y con éste aprobado se emite una factura al cliente”⁶⁸.

La OP tiene que incluir los siguientes datos:

- Departamento.
- Grupo de trabajo.
- Fecha de impresión.
- Ejecutivo.
- Cliente.
- Marca.
- Producto.
- Tipo de campaña.
- Datos técnicos (tamaños, formatos, medios, tiempos).

⁶⁸ PALACIOS, T. María José. *Op. Cit.* p. 36

2.3.7 Status report

Se trata de un documento que detalla las actividades que la agencia tiene con cada anunciante, en el cual se registran los diferentes procesos que se van suscitando con cada uno.

Este documento ayuda al ejecutivo de cuentas a llevar un control de los aspectos de cada campaña realizada por cliente, de este modo resulta más fácil responder responsablemente sobre las etapas de cualquier trabajo que se esté realizando o se haya realizado.

El *status report* debe incluir la siguiente información:

- Cliente.
- Periodo.
- Fecha.
- Proyectos (campañas que se está trabajando para ese cliente).
- Piezas.
- *Status* (en qué parte del proceso se encuentra el trabajo).
- Semanas, días.
- Responsable.
- Observaciones.

2.3.8 Activity tracker

El *activity tracker* es un documento que facilita la labor del ejecutivo de cuentas en cuanto al control y observación de las actividades de la campaña, tanto *above the line*⁶⁹ (ATL) como *below the line*⁷⁰ (BTL).

En éste también tiene que detallarse fechas, periodos, montos de inversión, costos y responsables de cada una de las actividades, de estas últimas se realiza una descripción mensual.

2.3.9 Memorándum interno

Es una herramienta logística muy básica que funciona de manera interna, tiene la finalidad de mantener al equipo de la cuenta del trabajo que se debe desarrollar y los tiempos en los que se debe cumplir, también para comunicar imprevistos que puedan presentarse.

⁶⁹ Expresión inglesa para definir la publicidad convencional; es decir, la que se inserta en los medios llamados convencionales: televisión, radio, periódicos y revistas, exterior e internet. (MONDRÍA, Jesús. *Diccionario de la Comunicación Comercial*. Diaz de Santos. España, 2004. p. 1)

⁷⁰ Se refiere a la publicidad de *marketing directo* y a la que se realiza por medios no convencionales; la que recurre a estrategias ocasionales y formuladas no catalogables, al margen o simultáneamente con los medios tradicionales. *Below the line* tiene una función prioritariamente ligada a la venta y secundariamente a la imagen. Desde este punto de vista pueden incluirse dentro de la misma la promoción (o *marketing promocional*), los patrocinios, el *merchandising*, y el *marketing directo* (marketing de base de datos); no así las relaciones públicas. (MUÑOZ, José Javier. *Nuevo diccionario de publicidad, Relaciones públicas y Comunicación Corporativa*. Libros de red. España, 2004. p. 40)

2.4 El perfil de un integrante del departamento de cuentas

Cuando hablamos de un integrante del departamento de cuentas, nos referimos a un profesional cualificado y con experiencia en *marketing* y comunicación.

Los de cuentas, como ya se ha mencionado, desempeñan funciones como: planificar, establecer los objetivos de comunicación, concretarlos, gestionar el presupuesto, pero sobretodo “transformar el lenguaje del *marketing* del fabricante (coches, bolígrafos, compresas, ordenadores, helados, etc.) en el mejor beneficio para el consumidor”⁷¹.

Es debido a estas funciones que requieren que es posible clasificarlos, de forma general, en tres perfiles:

- Empático: se trata de aquel que tiene la capacidad de adoptar la posición de la contraparte.
- Proyectista: tiene la capacidad de causar impacto en las demás personas.
- Arquitecto: es una mezcla que incluya las habilidades de los dos perfiles anteriores.

Por otro lado, es necesario que tenga ciertos conocimientos, capacidades y aptitudes que lo distinguen del resto de los profesionales de la agencia:

“En cuanto a sus conocimientos:

- Conoce las estructuras del mercado y de la competencia.
- Sabe acerca de comunicación y estrategia.

⁷¹ CASTELLBLANQUE, Mariano. *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. p. 95
98

- Sabe de análisis financiero y presupuestario.
- Sabe de economía, marketing y de planificación estratégica”⁷².

El de cuentas es uno de los profesionales más completos de la agencia ya que debe ser un comunicador con mucha experiencia en mercadotecnia, pues suele trabajar en colaboración con el Director de marketing del anunciante.

Es por ello que también debe:

- Ser capaz de ganarse la confianza del cliente.
- Ser un buen vendedor.
- Tener capacidad de respuesta y recursos para solucionar los problemas.
- Saber motivar a su equipo tanto cuando gana una cuenta como cuando se pierde.

“Con respecto a las aptitudes:

- Posee un alto sentido de la gestión y de la organización.
- Cuenta con una notable capacidad de transmisión de ideas y conocimientos.
- Tiene grandes habilidades de negociación.
- Cuenta con una gran confianza en sí mismo.
- Resistencia a la frustración y al estrés.
- Gran dosis de imaginación y espontaneidad.
- Excelente expresión oral y escrita.

⁷² CEVALLOS Molina, Adriana. *Herramientas lógicas y estratégicas del departamento de cuentas en la agencia de publicidad*. p. 31

Además posee una actitud claramente orientada hacia:

- Las relaciones humanas.
- La cualidad de escuchar y analizar.
- Manejar el sentido del rigor y al mismo tiempo la flexibilidad para aceptar cambios en la propuesta.
- Claro interés y escrúpulo en los detalles.
- Domina las reglas del comportamiento social.
- Pasión por la publicidad”⁷³.

Ahora bien, en resumen, existen tres requisitos básicos que el publicista debe considerar para poder manejar una cuenta:

1. La experiencia en marketing para poder interpretar los deseos del cliente y traducirlos en necesidades.
2. Tener un amplio conocimiento de disciplinas especializadas para traducir tales necesidades a cada departamento, con el fin de obtener las mejores soluciones publicitarias.
3. Impulso y liderazgo para motivar y unir al equipo de cuenta, y así crear un clima de armonía al interior y confianza con el cliente.

Los integrantes del departamento de cuentas son quienes tienen la responsabilidad, en último término, de llevar una gran idea de la teoría a la práctica, de hacer que las grandes ideas se conviertan en realidad.

Para ello existen cinco roles claves que deben cubrir, cabe aclarar que éstos no son nunca excluyentes; un buen director de cuentas puede desempeñar varios roles al mismo tiempo, sin siquiera notarlo.

⁷³ *Ídem.*

Los cinco roles para una persona de cuentas son:

1. Publicista
2. Director
3. Experto en *marketing*
4. Planificador
5. Ser humano íntegro

2.4.1 Publicista

Todo director de cuentas en primer lugar debe de ser publicista, pues es el encargado de llevar el proceso de la campaña publicitaria. Sus conocimientos en esta materia deben de ser amplios con el fin de que tenga las herramientas necesarias para poder defender una campaña.

Su trabajo se diferencia del resto de los profesionales de la agencia de la siguiente manera:

- Tiene que ser crítico de la publicidad, es decir, tiene que entenderla y apreciarla, estar al pendiente de lo que se está haciendo en este ámbito, conocer el día a día para poder plasmarla de una forma exitosa.
- Como publicista tiene que involucrarse totalmente con el proceso creativo, esto no quiere decir que él mismo vaya a escribir los anuncios, sino que debe involucrarse con el equipo creativo para que éste tenga bien claros los deseos del cliente.
- El de cuentas tiene un rol activo en la elaboración del *brief creativo* en este punto debe de asegurarse de llegar a un acuerdo tanto en el equipo de las cuenta como con el anunciante.

- Además debe tener la habilidad para poder vender la campaña, aún cuando el ejecutivo de cuentas no siempre es quien la presenta, sí debe asegurarse de que el cliente quede satisfecho con el trabajo de la agencia. Por ello el de cuentas debe ser buen vendedor.
- El manejo de información es vital para los de cuentas, pues en su quehacer profesional realizan intercambio de información de todo tipo: índices de venta, actitud el cliente, requisitos de tiempo, presupuesto, entre muchas otras cuestiones.

2.4.2 Director

El de cuentas tiene que seguir el rol de director, después del de publicista, pues no sólo basta ser un buen director para manejar una cuenta, sino una buena dirección ejercida por publicistas; es ésta la mezcla que permite desarrollar la excelencia en el manejo de cuentas.

Como director, el ejecutivo de cuentas realiza actividades como:

- **Liderazgo** del equipo de cuentas el cual, como ya se ha mencionado con anterioridad, está formado por representantes de todos los departamentos claves involucrados en el proceso: creativos, planificadores, personas de medios (véase *Esquema Equipo de Cuentas y Equipo de la Cuenta*).

Dentro de esta actividad es posible enumerar cinco aspectos principales que debe cubrir:

1. Asegurar el flujo adecuado de información; el intercambio adecuado de información es fundamental para administrar un grupo de cuentas eficiente y productivo.

Para ello se realizan juntas semanales de progreso, las cuales son conocidas como *reunión de tráfico*. En estas reuniones se manejan informes periódicos y actualizados que pueden ser: un *status report*, *cronograma*, *activity tracker*, u otro documento que incluya información relevante para optimizar el tiempo y organizar el trabajo.

2. La coordinación eficiente de los talentos del equipo de cuentas es de suma importancia, pues el de cuentas tiene que cerciorarse de que todos estén trabajando bajo los mismos lineamientos, esto es que sigan el mismo *brief* y cronograma.
3. Asignar responsabilidades prácticas, es decir, coordinar los deberes de cada integrante del equipo de modo que no existan confusiones, ni acciones duplicadas. La claridad en este punto es básica para que el grupo se encuentre bien organizado.
4. Establecimiento de prioridades; el trabajo de cuentas requiere de cierto grado de realismo y sentido de la realidad, pues debe asegurarse que se cumplan los acuerdos preestablecidos con el cliente.
5. Promover el conceso; en todo equipo de cuentas debe existir el debate, pues de esta forma existe una mejor colaboración por parte de los integrantes. Lo importante aquí es saber llegar a un acuerdo en el que prevalezca el punto de vista de la Agencia.

- **Administrar** las cuentas de una forma eficiente, es un pre-requisito para lograr un buen manejo de cuentas, pues una administración eficiente lleva a la confiabilidad.

“Si se ha dicho a un cliente o a un miembro del equipo que se va a hacer algo, tendrá que hacerse, para asegurar que estás personas confíen en el futuro, el mantener la confianza del equipo como del cliente llena de credibilidad al ejecutivo, contar con ésta es fundamental en dicha área”.⁷⁴

- **Mantener registros** en libros de marcas, es decir, lleva un registro exacto y actualizado por cada marca, esto evitará que se presenten problemas al momento de manejar una cuenta.

Dichos registros deben contener:

- “Ventas históricas y participación de marca.
- Ventas competitivas, participación de marcas y publicidad.
- Precios, distribución y datos sobre el comercio.
- Planes de medios históricos y actuales.
- Estrategia creativa y *brief* creativo.
- Un registro de eventos claves que afectan la historia de la marca.
- Los principales trabajos que se han realizado para el cliente – copias”⁷⁵

El llamado “Libro de Marca” tiene como fin asegurar el conocimiento sobre una marca, de modo que la información sea accesible para cualquier integrante de la agencia.

⁷⁴ CEVALLOS Molina, Adriana. *Op. Cit.* p. 36

⁷⁵ *Ibid.* p. 37

- **El control financiero** es fundamental para una cuenta bien administrada, aquí cabe recordar que la agencia es un negocio con metas financieras claras. También es necesario recordar que el dinero que se está gastando pertenece al cliente, por ello se debe demostrar que se está valorando el mismo en todos los aspectos del trabajo.
- **Negociar** tanto dentro como fuera de la agencia, ya que todo el tiempo se realiza un intercambio de ideas en el que están en juego los intereses, valores, aspectos éticos y morales de cada individuo.

Para poder llevar a cabo una buena negociación, el negociador tiene que tener en cuenta cuáles son sus destrezas, sus debilidades y fortalezas, esto con la finalidad de apoyar o ser apoyado en un trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es de lo más importante en el trabajo de una agencia de publicidad, el acto de negociar también se realiza con la cooperación de toda la agencia.

Negociar en equipo aumenta la complejidad del proceso, puesto que cada actor deberá asumir distintos patrones de conducta y deberán establecerse pautas organizacionales o grupales.

“Debido a que la negociación está sujeta a dos o más interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, buscan en manera conjunta llegar a un acuerdo, de solución, de arreglo”⁷⁶.

⁷⁶ JUNA, Rangles Lenin Javier. *Guía de Negociación para Ejecutivos de Cuentas para Comercializar Publicidad en Internet en los Cibercafés de la Ciudad de Quito*. p. 48

- **Planificar** la publicidad, de modo que todo sea bien comprendido y documentado, para lo cual se vale de esquemas que puedan ser comprendidos por todas las áreas de la agencia.

2.4.3 Experto en *marketing*

Otro rol que debe de cubrir un ejecutivo de cuentas es el de ser un experto en marketing, es este aspecto el que le brinda ventajas sobre el resto del equipo de cuentas, además de que define su valor frente al cliente.

Es por esto que, como todo buen mercadólogo, el de cuentas debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Entender el negocio de sus clientes:** este punto es esencial para poder ganarse la confianza del cliente y ofrecer un trabajo valioso al mismo. Aunado a esto debemos recordar que la publicidad que ofrecemos tiene que ser relevante a las necesidades comerciales del anunciante.

Para poder entender de una forma más clara el negocio del cliente se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. El producto: ¿Cómo está hecho? ¿Cómo se puede mejorar? ¿De qué está hecho? ¿Por qué se compra? ¿Es un producto único de manera física o funcional?
2. La competencia: ¿Cuál es la competencia de este producto? ¿Quiénes lo hacen? ¿Qué más hacen? ¿Pueden mejorarlo?
3. El mercado: ¿Cuál mercado? ¿Qué lo hace crecer? ¿Quiénes son los dueños? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué historia tiene con la agencia?

4. Los objetivos del negocio: ¿Cuáles son las metas? ¿Son metas realistas? ¿Cómo se pretende alcanzarlas? ¿Cuáles son las implicaciones del éxito/fracaso?

Dentro de este punto Abraham Geifman, en entrevista para *Merca 2.0*, habla de lo importante que resulta para un ejecutivo de cuenta involucrarse en el negocio del cliente:

“Buscar información sobre las marcas o consumidores de sus clientes, que ellos mismos no conozcan. Se trata de hacer una profunda investigación de lo que se dice de su cliente en Internet, redes sociales y blogs. Se trata de hacer un poco de “data mining”⁷⁷ y encontrar datos relevantes que agreguen valor”⁷⁸.

- **Entender al cliente:** es necesario que comprenda bien las metas individuales de las personas para las que trabaja, ya que si las entiende será más fácil enfocar con éxito sus presentaciones.

Para poder construir una buena relación con el anunciante es necesario saber sus limitaciones, qué es capaz de lograr, y qué es lo que espera de la agencia.

⁷⁷ El *Data mining* es la extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos, es una poderosa tecnología nueva con gran potencial para ayudar a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus Bases de Información (Data Warehouse). Las herramientas de Data Mining predicen futuras tendencias y comportamientos, permitiendo en los negocios tomar decisiones proactivas y conducidas por un conocimiento acabado de la información (knowledge-driven). (Obtenido de la red mundial el 31 de octubre, 2011. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos/datamining/datamining.shtml>)

⁷⁸ GEIFMAN, Abraham. *La metamorfosis del ejecutivo de cuentas*. Obtenido de la red mundial el 31 de octubre, 2011. Disponible en: <http://www.merca20.com/la-metamorfosis-del-ejecutivo-de-cuenta/>

Carmen Barroso, en su libro *Marketing relacional*, señala cuatro características esenciales de los servicios que facilitan que los clientes quieran mantener una relación constante con sus proveedores, en este caso, agencia de publicidad:

1. Complejidad
2. Heterogeneidad
3. Importancia
4. Grado de compromiso⁷⁹

Jud Rangel lo resume en construir la relación en el día a día hasta llegar a ser “el mejor amigo del cliente”, ese que va a ser capaz de resolverle la vida cada vez que sea necesario.

- **Desarrollar la estrategia de marca:** el ejecutivo de cuentas debe asegurarse de que exista una clara orientación para la marca, con personalidad y posicionamiento definidos; además de que tiene que cerciorarse que todo esto se refleje en el *brief creativo* de manera concisa.

Para esto, es necesario que se cuenten con los conocimientos suficientes para desarrollar una *estrategia de marca*⁸⁰. En primer lugar definiremos estrategia como “conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y las

⁷⁹ BARROSO, Castro Carmen; *et. all. Marketing relacional*. p. 82

⁸⁰ Las estrategias de marca son diferentes opciones de identidad de las empresas y de sus productos para buscar una forma competitiva de colocarse en el mercado. Las estrategias pueden variar dependiendo del tipo de empresa, de si se trata de un fabricante o un distribuidor, de si es una marca que abarca varios productos o uno sólo. (GARCÍA, Mariola. *Las claves de la publicidad*. ESIC. España, 2008. p. 110)

capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos que participan en ella”⁸¹.

De la definición anterior es posible sacar tres conclusiones principales que el de cuentas debe considerar al realizar una estrategia de marca:

1. La necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
2. La importancia de la adecuación entre los recursos y las capacidades del cliente y su entorno como fuente de ventaja competitiva.
3. La satisfacción de los múltiples participantes en la organización como fin último de la estrategia empresarial.

Una vez que se ha acordado la estrategia de marca se tienen que definir los roles específicos de los elementos del *mix de marketing*⁸², poniendo especial énfasis en la promoción del producto.

2.4.4 Planificador

Debido a que los de cuentas son el primer contacto, y el más constante, que el cliente tiene con la agencia; es importante que éstos tengan plenos conocimientos de la marca, los objetivos del anunciante, los recursos materiales y humanos de los que éste dispone.

⁸¹ MUNUERA, Alemán José Luís; *et. all. Estrategias de marketing*. pp. 33-34

⁸² Combinación de los medios de la Publicidad y las Relaciones Públicas precisos para alcanzar un objetivo de mercado. (MUÑOZ, José Javier. *Nuevo diccionario de publicidad, Relaciones públicas y Comunicación Corporativa*. Libros de red. España, 2004. p. 218).

A través de las reuniones con el cliente el ejecutivo de cuentas puede conocer sobre las inquietudes, necesidades de comunicación y todo lo acordado en el *brief*, que será la base y el primer paso para el proceso de planificación.

Entonces, dicho proceso proporciona un marco de información que darán pie a las primeras propuestas para la campaña. Los conocimientos de *marketing* del ejecutivo de cuentas resultan fundamentales, ya que el uso y aplicación de las mismas servirán de guía al cliente.

La pregunta clave del proceso de planificación es “¿Estamos llegando a nuestra meta?” con el fin de saber si con todo lo establecido en el fin creativo se lograrán satisfacer las necesidades del anunciante.

Además se tiene que establecer los criterios con los que será evaluada la publicidad, esto frente a los objetivos fijados para la marca previamente.

Actualmente la mayoría de las agencias de publicidad ha implementado una nueva función que realiza la planeación estratégica antes que normalmente realizaba el Departamento de Cuentas; se trate del Departamento de Planeación.

El *Planner*, como es llamado el integrante de este departamento, se encarga de profundizar en la situación del mercado y encontrar lo esencial y clave para el desarrollo de la estrategia.

Estos dos departamentos, el de cuentas y el de planeación, trabajan en conjunto para lograr una mejor propuesta para el cliente y resto de la agencia de igual forma.

“En las agencias en las que existe un *planner*, el Departamento de Cuentas se concreta en el trabajo de coordinación y gestión del servicio que se

da al cliente, pero si no existe el departamento asume a su cargo la planificación estratégica”⁸³.

2.4.5 Ser humano íntegro

El ejecutivo de cuentas es, antes que cualquier otra cosa, un ser humano y como tal debe contar con ciertas características que le faciliten su trabajo:

- **Ambición:** buscar constantemente la excelencia, no sentirse satisfecho y perseguir de manera permanente la superación. Un buen ejecutivo de cuentas jamás será un conformista, siempre debe buscar hacer las cosas cada vez mejor, aún cuando el cliente esté contento.
- **Integridad:** actuar con integridad significa cumplir con los compromisos acordados, tanto con el cliente como con el resto de la agencia. Además implica asumir con responsabilidad las consecuencias de las decisiones tomadas.
- **Saber escuchar:** esta cualidad resulta ser la más difícil de todas, requiere entender lo que hay dentro de las palabras, qué es lo que realmente se está diciendo. Prestar la atención necesaria en los detalles, para poder recolectar la información clave que hará de la campaña publicitaria un mensaje eficaz.

⁸³ PALACIOS, T. María José. *Op. Cit.* p. 26

CAPÍTULO III. LA IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS

La agencia de publicidad, junto con su director o directores de cuenta, debe recuperar y asumir plenamente su papel de “médico de cabecera” del cliente [...] para guiarle y orientarle eficazmente.

José Juan Gómez Lagares
Director de publicidad de El Corte Inglés

3.1 Relación agencia-anunciante

Ruben Treviño, en su libro *Publicidad Comunicación Integral de Marketing*, explica que “el principal valor que cualquier agencia puede ofrecer a sus clientes está fundamentado en dos grandes áreas: servicio y creatividad”.⁸⁴

El servicio se encuentra orientado al monitoreo de la marca y de sus consumidores, con la finalidad de brindarle al anunciante mensajes estratégicos que lo lleven a cumplir sus metas.

Mientras que la creatividad hace referencia a la elaboración del mensaje publicitario, ésta debe incluirse en cada uno de los pasos de la elaboración de la campaña.

Sin embargo, la relación agencia-anunciante debe ir más allá, pues no basta con una simple relación proveedor cliente.

⁸⁴ TREVIÑO, M. Rubén. *Publicidad Comunicación Integral en Marketing*. p. 59

La agencia de publicidad debe ser, para el anunciante, uno de los socios estratégicos más importante. “La relación debe ser tan cercana y transparente como la que tenemos con nuestro mejor amigo: de respeto, mutuo entendimiento y fidelidad”.⁸⁵

La importancia del departamento de cuentas, entonces, se vuelve más que sólo mantener comunicación constante con el cliente por medio de correos electrónicos o llamadas; se trata de estar al tanto de cómo va su marca, tener un pensamiento analítico que les permita estar anticipados ante cualquier situación.

Por ello, Jud Rangel está convencida de que “cuentas tiene que ser el mejor amigo del cliente” ya que se trata de una relación interpersonal. Se debe involucrar detalladamente en los diferentes aspectos que afectan el proceso de comercialización: situación, participaciones de mercado, análisis de la competencia, consumidor.

En la relación agencia-anunciante debe existir:

- Clara comunicación.
- Compromiso a largo plazo.
- Claro entendimiento del papel que cada uno juega.
- Búsqueda de crecimiento mutuo.

En cada uno de estos puntos se ven claramente reflejadas las funciones de la dirección de cuentas, son quienes logran que las cosas pasen dentro de una agencia de publicidad, desde el momento de lograr que ésta sea elegida por el anunciante, hasta la presentación de la campaña.

⁸⁵ TREVIÑO, M. Rubén. *Op. Cit.* p. 50

Para Carlos Vasallo, supervisor de cuentas de MnCan Erickson, “el ejecutivo de cuentas es una figura clave en la consecución de las campañas”⁸⁶. Pues de éste depende que una cuenta sea más accesible, se cree un ambiente de confianza con el cliente e inspiración con el resto del equipo.

Además de que se encarga de coordinar los procesos internos, para que funcionen correctamente. “En definitiva, una buena campaña suele tener detrás un ejecutivo con talento y que disfruta de su trabajo”⁸⁷.

José Ignacio Domínguez, en su artículo, *El papel de la agencia de publicidad*, existen seis puntos importantes a considerar en la relación agencia-anunciante:

- **Talento**

La agencia debe tener la capacidad creativa para poder ofrecer una respuesta original y estética que cumpla con las necesidades del cliente.

También, debe poseer la capacidad lógica para comprender el negocio del cliente, esto le permitirá elaborar los planes de mercadotecnia adecuados, y aportar ideas con un respaldo sólido.

El ejecutivo de cuentas debe ser capaz de reflejar todo el talento de la agencia frente al cliente, para ello es de vital importancia, tal como lo afirma Rud Rangel que no vuelva un “toma notas”.

⁸⁶ VASALLO, Carlos. *El papel del ejecutivo de cuentas ¿un mero intermediario?*. Obtenido de la red mundial el 23 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/lacolumna/el-papel-del-ejecutivo-de-cuentas-¿un-mero-intermediario-carlos-vasallo/>

⁸⁷ *Ídem*.

Para poder lograrlo, según la supervisora de Leo Burnett, es necesario ser analítico, hacer propuestas sustentadas en ese análisis, ver a la marca como propia.

“El cliente tiene que tomarte en cuenta para las decisiones importantes”, afirma Jud Rangel. Entonces además de *mails*, llamadas constantes, es necesario estar anticipados a todo lo que sucede con la marca.

Para ello Sandra Esqueda, supervisora de cuentas de Olabuenaga Chemistri, menciona que se requiere un pensamiento estratégico, bien formado, para poder ser “cuidadores de la marca”.

- **Honestidad**

La honestidad tiene que estar presente de ambas partes, ya que la agencia necesita saber todo acerca de la marca. El respeto, el mutuo entendimiento de los roles y la fidelidad harán que la relación funcione o fracase.

Es necesario crear un ambiente de confianza con el cliente, con la finalidad de que éste comparta información acerca de su compañía, no sólo de la estrategia de marketing, con ello las agencias pueden dar recomendaciones de negocio.

En este punto, el diálogo es parte fundamental, no hay mejores cimientos para una marca que los que se forman gracias a un diálogo honesto y constante.

Lizette Rico, ejecutiva de cuentas de Olbuenaga, está convencida de que tiene que existir una comunicación bastante clara para que entender lo que el cliente está pidiendo, en sus palabras; “tenemos que estar enterados de todo lo que sucede con la marca”.

La agencia, por su parte, tiene que garantizar “el manejo limpio, oportuno y profesional de la información”, pues esto hará que el cliente, en palabras de Mara Gutiérrez, “otorgue la confianza absoluta a la agencia”.

- **Atención**

La velocidad de respuesta es de suma importancia en la atención, ya que si no se cuenta con la capacidad de respuesta en el momento el cliente percibe que la agencia no tiene la capacidad para manejar la cuenta.

Jud Rangel hace hincapié en que los anunciantes buscan respuestas rápidas, “que todos los proyectos salgan en tiempo y en dinero”.

El seguimiento puntual de los proyectos es una de las cosas que el anunciante más valora, según la experiencia de Sandra Esqueda. “Hacer que las cosas sucedan en tiempo y forma” es el trabajo del de cuentas.

Por otro lado, en la constante lucha por obtener nuevos clientes, las agencias no deben olvidar incorporar las nuevas tendencias y conocimientos con el fin de mejorar su servicio.

“Es importante recalcar que el cliente nunca debe recibir un no por parte de su agencia, la misma debe estar siempre dispuesta a dar una mano en todo lo que el cliente requiera o direccionarlo a quien lo pueda ayudar”.⁸⁸

⁸⁸ KEININGHAM, T. Vavra. *Cientes enamorados*. p.77

- **Tamaño**

Una gran infraestructura no es suficiente, aunque muchos anunciantes se dejan llevar por el renombre, para decidir con qué agencia trabajar.

En la opinión de Jud Rangel; la lealtad del cliente se está perdiendo porque cada vez hay más agencias pequeñas que hacen lo mismo a menor precio y en menor tiempo.

Aquí es importante aclarar que el éxito de una campaña de publicidad no depende del tamaño de la agencia con la que se trabaja, sino de que se logre establecer una buena relación entre ambos.

- **Química**

Trabajar con alguien con quien se tiene química ayuda a que las cosas se desarrollen de forma más relajada, la participación del ejecutivo de cuenta es de vital importancia para crear el ambiente propicio en la relación.

En palabras de Jud Rangel; “cuentas tiene que ser el mejor amigo del cliente, es una relación interpersonal”. Es lo que logra crear la confianza necesaria para que la agencia no sea vista como sólo un proveedor.

“El éxito de la publicidad no se debe únicamente a la agencia, ni únicamente al anunciante. La responsabilidad es conjunta, cada uno debe respetar, aunque también controlar, al otro, y ambos deben contribuir a los resultados finales. La mejor relación agencia- anunciante es aquella en que cada una de las partes es capaz de adelantarse a las preguntas de la otra”, menciona la directora de cuentas de Olabuenaga.

- **Confianza**

La confianza es el elemento que más enriquece la relación entre cliente y agencia. Sobre la confianza surgen excelentes ideas.

Para Mara Gutiérrez, Directora de Cuentas de Olabuenaga Chemistri; “una relación de confianza y respeto mutuo puede llegar a durar toda la vida, pensar en que van a trabajar juntos permanentemente, más allá de las diferencias que tengan que resolverse en el trayecto”.

A estos puntos mencionados por José Ignacio Domínguez, cabe añadir el diálogo, pues en la experiencia de Mara Gutiérrez éste “es parte fundamental de la relación entre el cliente y el Departamento de Cuentas”, y toda la Agencia.

Dicho diálogo se establece principalmente con el área de *Marketing* del anunciante, específicamente con el *Brand Manager* o Jefe de Marca. Es necesario forjar una relación de arduo trabajo en conjunto, entre ambos departamentos.

Es más fácil proponer un cambio en la forma de trabajo de la agencia y no tener que cambiar de colaborador, pues cuando esto sucede la única que sufre es la marca.

Joe Dedeo, uno de los más relevantes especialistas en cuentas, menciona en su libro *Los 70 secretos de Joe para ganar nuevos negocios*:

“Elija sus clientes. No deje que ellos le elijan, esto significa que usted es quien decide con qué compañías quiere trabajar a largo plazo, su cliente soñado, y después persígales sin tregua. Si no actúa de este modo, simplemente estará

persiguiendo las cuentas que queden sueltas, sean buenas o malas para su agencia”⁸⁹.

Sin embargo, esto no es lo que sucede en la vida real, el anunciante es el que suele decidir con qué agencia quiere trabajar, para ello se siguen diferentes procesos según la empresa.

3.1.1 ¿Cómo se selecciona una agencia de publicidad?

Según Rubén Treviño, algunos de los puntos que los anunciantes toman en cuenta para elegir con qué agencia de publicidad trabajar son:

- Tamaño de la agencia.
- Localización.
- Experiencia en investigación de mercados.
- Oficinas y alianzas internacionales.
- Capacidad para ofrecer servicios integrados de mercadotecnia.
- Modelo creativo.
- Flujo de trabajo y capacidad de respuesta.
- Negocios adquiridos y perdidos en los últimos tres años.
- Tipo, perfil, tamaño y antigüedad de los clientes.
- Análisis del currículum y trayectoria de los directivos.
- Filosofía de la agencia.
- Experiencia en cierta clase de industria.
- Contactos con los medios.

⁸⁹ DEDEO, Joe. *Los secretos de Joe para ganar nuevos negocios*. En: PALACIOS, T. María José. *Diseño de un nuevo documento de información básica, basado en el brief de cliente dirigido a agencias de publicidad de Quito y Ambato, que permita un manejo ágil y ajustado a las necesidades reales del anunciante y que potencie el manejo creativo de la agencia*. p. 58

- Estabilidad y posición financieras.
- Posibles conflictos con cuentas actuales.
- Flexibilidad ante métodos de compensación.

En ocasiones, la selección se hace de forma directa, basada en un análisis que toma en cuenta los puntos ya expuestos. Otras veces, influyen las alineaciones establecidas en tres los grandes anunciantes y las grandes agencias.

Cuando existen alineaciones desde el extranjero se designa una agencia de publicidad para determinada marca, en estos casos la relación suele ser sólida pues han trabajado juntos por años.

También, se realizan presentaciones para exponer los elementos que hacen a esa agencia la ideal para salvaguardar la marca.

Las presentaciones suelen incluir el tamaño de la agencia, equipo ejecutivo, cuentas ganadas y perdidas en los últimos años, servicios que ofrece, lista completa de clientes. Por supuesto el director de cuentas es el encargado de realizar esta tarea.

Algunas veces, aunque es poco frecuente, se realizan concursos entre tres o cuatro agencias, éste puede ser creativo o estratégico. Suele incluir la elaboración de un *brief*, y es más común en gobierno.

Por otra parte, existen anunciantes que prefieren prescindir de los servicios de una agencia de publicidad y optan por que un departamento interno se encargue de realizar sus campañas.

“De acuerdo con el tamaño de la empresa, así como con la importancia de las actividades de mercadotecnia y publicidad, se justificará o no la intervención de una agencia de publicidad”⁹⁰

3.1.2 La agencia de publicidad como un *partner* de negocios

Algunos anunciantes creen que no pagan lo justo por el trabajo que realizan las agencias, éstas, por su parte, tienen un sentimiento de poco reconocimiento de su trabajo.

De acuerdo con un informe realizado por *The Fournaise Marketing Group*, firma especializada en evaluación de desempeño y medición de resultados de campañas publicitarias, tres de cada cuatro *CEOS*⁹¹ creen que “las agencias tienden a estar desligadas de los resultados de negocio a corto y mediano plazo, [...] su óptica está puesta en la pretendida efectividad de la creatividad en el largo plazo”⁹².

Esta discusión constante es uno de los principales obstáculos para el desarrollo de una buena relación, lo ideal es que ambos colaboren para poder tener los mejores resultados.

⁹⁰ TREVIÑO, Ruben. *Op. Cit.* p. 50

⁹¹ La sigla *CEO* proviene del inglés *Chief Executive Officer*, se utiliza para denominar los cargos: consejero delegado (mayoritariamente usado), presidente ejecutivo, director general, director ejecutivo, etc., siempre que se conozca; en caso contrario, se aconseja optar por la forma más genérica primer ejecutivo. Obtenido de la red mundial el 23 de julio, 2013. Disponible en: <http://www.fundeu.es/recomendacion/el-ceo-es-el-primero-ejecutivo-de-una-empresa-780/>

⁹² ADLATINA. *Los anunciantes reclaman que las agencias orienten resultados hacia la generación de resultados*. 16 de julio, 2013. Obtenido de la red mundial el 15 de agosto, 2013. Disponible en: <http://www.adlatina.com.mx/negocios/los-anunciantes-reclaman-que-las-agencias-orienten-su-trabajo-hacia-la-generación-de>

La importancia de que la agencia pueda llegar a ser un *partner* de negocios⁹³ del anunciante, es lograr que la alianza los haga tener objetivos mutuos a largo plazo, de los cuáles el principal es, en palabras de Sandra Esqueda; “la construcción de una marca”.

Un socio estratégico amplía las posibilidades de tener una ventaja competitiva, acceso a nuevos mercados, reforzar el posicionamiento; con el fin de lograr un verdadero compromiso con la actividad y los resultados del anunciante.

“Cuando se logra un crecimiento sostenido y rentable para los clientes, independientemente de la categoría, la competencia o los diferentes problemas del mercado; tanto agencia como anunciante ganan”, Mara Gutiérrez.

Rubén Treviño, en su libro *Publicidad Integral de Marketing*, habla de que dicho crecimiento puede lograrse a través de la creación de marcas sólidas, que pueden llegar a ser líderes de categoría.

Con relación a esto, Omar Carrión recalca que “el principal objetivo de esa relación debería ser como un *partner*, si a ti te va bien a mí también”, lamentablemente, los anunciantes muchas ven a la agencia sólo como un proveedor más, “alguien que te tiene que pintar la casa”.

Si el cliente no toma con suficiente seriedad y no le da la importancia que requiere a su agencia de publicidad, se crea desinterés en la agencia hacia el anunciante. Con ello la campaña se ve afectada, pues no existe un buen ambiente para desarrollarla.

⁹³ Un *partner* de negocios es un socio estratégico en una asociación, por la cual dos o más personas se obligan a un común acuerdo, a hacer aportes (especie, dinero o industria). Obtenido de la red mundial el 30 de junio, 2013. Disponible en: www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?inArticulo=1875.

En su experiencia como Director de *Marketing*, Omar Carrión, afirma que como cliente “podía ser su mejor amigo o su peor enemigo”, haciendo referencia a la relación que solía establecer con las agencias de publicidad.

“Si tratas bien a la agencia y los ves como un socio comercial, lo más probable es que el trabajo que te entreguen tenga un mayor compromiso”, afirma el ahora CEO de Cheil México, Omar Carrión.

La participación del equipo de cuentas en el desarrollo de este tipo de relación se centra en el pensamiento estratégico, pues éste le asiste para poder recomendar y guiar al cliente, para ser “cuidador de la marca”.

Con referencia a ello, Omar Carrión asegura que “el denominativo le queda pequeño” a los directores de cuenta, pues ellos tienen que ser “Directores de marca”, responsables del gestionamiento de la misma, revisar cómo está ligada la estrategia, y la alineación del mercado.

3.2 Elaboración del *brief*

Como ya se describió en el capítulo anterior el *brief* es un documento que resume de manera clara y concisa las necesidades de comunicación del cliente. El de cuentas es el encargado de recibirlo, analizarlo, corregir errores, añadir información e incluso volver a elaborarlo cuando se requiere.

La importancia de este documento se debe a que en él se encuentran concentrados los lineamientos que guiarán al mensaje publicitario; se trate de la

pieza clave de cualquier comunicación publicitaria. “Un buen *briefing* es el inicio de una buena campaña”⁹⁴

Carlos Vasallos hace énfasis en que para que éste sea inspirador, el de cuentas tiene que poner pasión e ilusión en su redacción, no verlo como una obligación; el resultado de ello “*briefs* más enfocados”.

“Si el cliente ha desarrollado el contenido de la comunicación, deberá revisarlo y en caso de un error, hacer que el cliente lo reconsidere. No por ser el cliente, hay que aceptar sus decisiones son más”⁹⁵.

Es necesario que el cliente haga una clara descripción de la filosofía y cultura de la compañía, el de cuentas, como ya se ha mencionado, es el encargado de transmitir dicha información al resto de la agencia.

El no tener claro la información previa puede acarrear muchas dificultades, puesto que para el cliente serán las bases de toda negociación respecto a cómo se desarrollará la campaña.

Una vez que se tiene esto claro comienza el proceso de elaboración del *brief*, dicho proceso tiene variaciones dependiendo de la agencia de publicidad que lo realice.

Esta investigación se centra en el proceso que se lleva a cabo en Olabuenaga Chemistri, sin embargo, también se describirán los realizados en Leo Burnett y Ogilvy & Mather.

⁹⁴ H. ONTALBA, Ricardo. *Gestión de la Publicidad*. p. 29

⁹⁵ GARCÍA, Uceda Mariola. *Las claves de la publicidad*. p. 145

La finalidad de ello es hacer una comparación entre estos, puesto que estas dos últimas agencias cuentan con departamento de planeación, mientras Olabuenaga no, en ella el de cuentas se encarga de la estrategia.

- **Leo Burnett**

En esta agencia todo comienza con el *assignment brief*, que es el documento que el cliente entrega a la agencia, en el se expone el esquema de tiempos y los lineamientos para realizar la campaña.

Los directores de cuentas y *planning* reciben dicho documento, posterior a ello se hace una junta con el equipo de la cuenta para dar a conocer todo lo que la marca requiere, cuál es el objetivo del proyecto, para qué mercados van, entre otros puntos.

El equipo de planeación va a procesar el *assignment brief* para convertirlo en *creative brief*, en el cual se consideran los *insights*. Éste tiene que ser aprobado por cuentas.

Una vez elaborado el *creative brief*, se hace una junta con creativos para empaparlos de la información ya digerida. Se hacen rondas de presentación de creatividad internas, cuando se llega a un acuerdo se hace la presentación con cliente.

Cuentas tiene que tener muy comprendida la estrategia de comunicación, ya que se encargarán de evaluar si la presentación creativa corresponde a lo solicitado tanto en el *assignment brief* como en el *creative brief*.

- **Ogilvy & Mather**

Para Rebeca Duarte, ejecutiva de cuenta en esta agencia, la elaboración del *brief* es lo más importante, “porque si no entiendes lo que quiere el cliente, no sale la campaña”.

Todo comienza cuando el cliente envía su documento, sin embargo, la mayoría de las veces “no tiene idea de lo que quiere”, por ello es necesario “sacar hasta el más mínimo detalle de información”.

“El cliente muchas veces no sabe cómo llenar un *brief*, además de que suele incluir muchos datos de ventas”. Por ello, es responsabilidad del de cuentas que el equipo de *planning* tenga toda la información necesaria para elaborar el *dobrief*.

Al equipo creativo no se le presentan los datos de ventas, se les exprime y digiere la información en el *dobrief*, para que puedan “pensar en comunicación”.

En palabras de Rebeca Duearte, *planning* “es como el estómago que les digiere las cosas al equipo creativo”. Durante este proceso el trabajo de cuentas es revisar que ambos departamentos sigan los lineamientos establecidos por el cliente.

- **Olabuenaga Chemistry**

En el caso de esta agencia de publicidad no existe un departamento de planeación que se encargue de elaborar el *brief*, o que tenga que digerir el mismo al equipo creativo.

Se hace una junta con cliente, en ocasiones asiste un integrante del área creativa, cuando se trata de una cuenta grande, de este modo el creativo se empapa del *brief* desde el inicio.

A veces, se llega a contratar un servicio de planeación *outsourcing*⁹⁶, sobre todo cuando son proyectos nuevos o se trata de un concurso para ganar una cuenta.

Carlos Sánchez afirma que “en los proyectos en los que no hay un área de planeación, el vínculo entre cuentas y creativo se ve reforzado”.

En la mayoría de los casos, cuentas tiene que trabajar directamente la información con el creativo, “tiene que transmitirle de pies a cabeza la esencia de la marca” afirma Sandra Esqueda.

Para poder ponerlo en contexto, el equipo de cuentas realiza un análisis de la competencia, pues se requiere como lo afirma la supervisora de Olabuenaga “estar enterado en qué terreno se mueven tus competidores y tu marca”.

Para Mara Gutiérrez, redactar un *brief* es un ejercicio de introspección, que requiere reflexión; “es una oportunidad de sentarse a pensar en las muchas q’s de mi marca: Qué, para Quiénes, por Qué, etcétera”.

La directora de cuentas hace hincapié en que “al *brief* hay que añadirle una dosis de pasión”, así como la actitud de amar las

⁹⁶ Servicio que se contrata de manera externa.

marcas, pues de esta forma se logra inspirar al creativo para que pueda desarrollar un mejor trabajo.

En su experiencia, Lizette Rico, comenta que el ejecutivo de la cuenta “tiene que estar al cien por ciento en la elaboración del *brief*, tanto por correo, como personalmente”.

De esta forma, es el departamento de cuentas el encargado de sentar las bases para la estrategia, no obstante, el creativo puede llegar a tener una participación más profunda, pues no se realiza un *brief creativo*.

Sandra Esqueda comenta que es frecuente que los clientes ya tengan un documento elaborado, en ese caso “cuentas es el primer filtro de revisión”, se discuten los puntos y se llega un acuerdo.

“La agencia ahorra tiempo y materiales al recibir un *brief* bien desarrollado, porque sabe a dónde va a dirigir la comunicación y ésta va a esta mejor orientada, así lo hacen muchos de los clientes multinacionales”, afirma la supervisora.

Sin embargo, existen clientes que no tienen conciencia de la importancia de este documento y se han “mal acostumbrado” a que la agencia les haga el trabajo.

“Muchos clientes creen que les estás dando trabajo que no les corresponde, cuando les pides elaborar un *brief*”, declara Sandra Esqueda.

Por ello, la agencia suele programar reuniones con el cliente para la entrega o elaboración del documento, de forma que no sea visto

como un trabajo impuesto pero sin que el anunciante deje de involucrarse.

El área de cuentas da seguimiento, tanto del lado del cliente como del lado de agencia, específicamente con creativo. Al respecto, Carlos Sánchez comenta que lo importante es conocer “qué es lo que quiere comunicar el cliente, es lo más importante del *brief*”.

En palabras del creativo “las dudas muchas veces salen cuando ya estás trabajando el *brief*, no cuando lo lees”. Entonces, se recurre al área de cuentas constantemente, para ser guiados, ya que nadie conoce mejor las necesidades del cliente.

Al comparar estas tres formas de desarrollar el *brief*, podemos observar como en cada una de ellas el departamento de cuentas desarrolla un papel importante para sentar las bases de una campaña publicitaria.

Y al mismo tiempo, es claro que en agencias que no cuentan con departamento de planeación, son los de cuentas quienes tienen la responsabilidad de cubrir este hueco.

Resulta imposible calificar como mejor a alguna de las diferentes formas de trabajo expuestas, pues mientras unas tienen más metodología en el desarrollo de las estrategias, otras tienen más interacción entre los departamentos, y eso les da ciertas ventajas a una sobre la otra.

Cabe destacar que los tres métodos expuestos requieren de una relación agencia-anunciante sólida, basada en la confianza, pues suele contener información muy detallada y confidencial.

Cual sea el método que se desarrolle para la elaboración de *brief*, éste debe de cumplir con tres funciones:

- **Operativa:** tiene que concentrar la información de forma ordenada y sintética, de manera que ésta pueda ser analizada para la construcción de una estrategia.
- **Referencial:** pues es la principal fuente de información a la que recurren los distintos departamentos de la agencia.
- **Persuasiva:** ayuda a defender el trabajo realizado por la agencia ante el cliente, pues en él quedan expuestas las necesidades de la marca.

3.2.1 Presupuesto publicitario

Se define como la “previsión cuantitativa de los recursos financieros destinados a la actividad publicitaria, en un periodo de tiempo determinado, y en orden a alcanzar objetivos fijados”⁹⁷.

El presupuesto publicitario debe estar incluido siempre en el *brief*, pues todos los departamentos tienen que considerarlo al momento de desarrollar el mensaje publicitario y el plan de medios.

Los gastos que se deben incluir en el presupuesto publicitario son:

- Espacios pagados en medios.
- Gastos técnicos.

⁹⁷ GARCÍA, Uceda Mariola. *Op. Cit.* p. 61

- Honorarios pagados a las agencias de publicidad.

Existen diferentes modelos que ayudan a determinar el presupuesto publicitario, generalmente éstos dependen de la forma de trabajo que tenga la compañía. A continuación se enumeran los más comunes:

Paridad competitiva: se fija en base a un análisis de lo que invierte la competencia y en qué medios se anuncia. Al respecto, Mara Gutiérrez comenta que el error más común del cliente es querer imitar al competidor con menos presupuesto.

Presupuesto fijado arbitrariamente: se asignan recursos de manera ocasional, arbitraria; esto suele ser de forma subjetiva pues depende de las apreciaciones y juicios del valor del anunciante. “No hay método y es la peor forma de establecer un presupuesto”, afirma Sandra Esqueda.

Porcentaje sobre cifra de ventas: dependiendo del estado general de la demanda se asignan los respectivos fondos publicitarios. El pronóstico de ventas estima la cantidad máxima y mínima dentro de un tiempo determinado, en ese rango se determina el porcentaje que se ha de invertir.

Presupuesto por objetivos y Tareas: se asigna definiendo los objetivos que se quieren lograr y los medios en los que se quiere estar. Además considera los costos derivados de la producción, edición de los mensajes de la campaña. El publicista debe analizar este conjunto de costos de acuerdo con un criterio que vincula al objetivo, el medio y el mensaje.

Sobre el tema, Mara Gutiérrez comenta que “es importante hacerle entender al anunciante que para poder establecer un presupuesto publicitario, primero se tienen que fijar los objetivos de la campaña”.

En la opinión de Sandra Esqueda se trata de la forma más correcta de establecer el presupuesto, ya que es el único que toma en cuenta lo necesario para poder desarrollar el mensaje publicitario.

El equipo de cuentas de Olabuenaga concuerda en que al momento de que resulta prácticamente imposible tratar de hacer que todos los clientes desarrollen su presupuesto con base en los objetivos de comunicación.

Sin embargo, sí es posible, y es un deber del equipo de cuentas, el hacerle ver al cliente hasta dónde llegan sus posibilidades según el presupuesto asignado. Además tiene que vigilar que el resto de la agencia respete dicho monto.

3.2.2 Medición de resultados de la campaña

En el último estudio de *The Fournaise Marketing Group* se observa que “el 78 por ciento de los CEOs cree que las agencias deberían concentrarse en trabajar para generar demanda y ventas de productos. Sostienen que la creatividad en sí misma no implica resultados automáticos”⁹⁸.

Si bien, es cierto que la creatividad no es la única herramienta para lograr los objetivos de comunicación, los anunciantes requieren conocer los resultados que tuvo la campaña, para lo cual se basan, en la mayoría de los casos, en los resultados de las ventas.

Los resultados de dichas mediciones influyen en la decisión del cliente para continuar trabajando o no con una agencia de publicidad, en opinión de Omar Carrión éstas “se vuelven el blanco de los malos resultados”.

⁹⁸ ADLATINA. *Los anunciantes reclaman que las agencias orienten resultados hacia la generación de resultados*. 16 de julio, 2013. Obtenido de la red mundial el 15 de agosto, 2013. Disponible en: <http://www.adlatina.com.mx/negocios/los-anunciantes-reclaman-que-las-agencias-orienten-su-trabajo-hacia-la-generación-de>

“La mayoría de las agencias disponen de procedimientos o sistemas de control para auditar a la agencia de publicidad o a las compañías proveedoras de servicios de comunicación. La finalización de la relación con una agencia o empresa de comunicación se produce generalmente por cuatro motivos:

- Los honorarios o el precio a pagar por los servicios es excesivo.
- El servicio no es el adecuado.
- Falta de creatividad.
- Actualización de la agencia”⁹⁹.

La buena publicidad logra crear una presencia de marca, además es capaz de influenciar al consumidor para llegar a la compra, elementos con los cuáles pueden alcanzarse los objetivos de ventas, sin embargo, el anunciante debe considerar que existen otros elementos que intervienen en el proceso de compra.

El equipo de cuenta es responsable de contribuir a la medición de resultados, con el fin de mostrarle al cliente lo que se está haciendo por su marca. Para ello, suelen realizar monitoreo de medios, tanto del producto como de la competencia.

El monitoreo de la marca se realiza, en muchas ocasiones, a nivel internacional; “tenemos que ser los ojos del cliente en todos lados”, afirma Jud Rangel. En otras agencias, como en el caso de Ogilvy, se llegan a realizar análisis de la campaña y *mystery shoppers*.

⁹⁹ SOLER, Pere. *El director de cuenta*, p. 132

3.3 Vínculos de la dirección de cuentas con otros departamentos

Uno de los principales problemas de las grandes agencias es la falta de conocimiento del trabajo de los distintos departamentos, o más bien el poco interés en conocer las diferentes funciones de los mismos.

Cuando se pregunta sobre las funciones del Departamento de Cuentas, las respuestas suelen basarse en llamar al cliente o hacer presupuestos. Las agencias como Ogilvy o Leo Burnett que cuentan con un departamento de Planeación, la respuesta se vuelve aún más confusa.

“Muchas veces lo que pasa en la agencia de publicidad es que te toman como mensajero”, explica Rebeca Duarte. Depende del ejecutivo de cuentas, lograr un aporte analítico, para que no sea visto de esta forma.

Los departamentos con los que más relación tiene el de cuentas, es creativo y *planning*. Tanto Rebeca Duarte, de Ogilvy; como Jud Rangel, de Leo Burnett, coinciden en que la relación con creativo es más relajada que la que se tiene con *planner*.

Jud Rangel hace énfasis en que el de cuentas debe tener capacidad de negociación; saber pedir las cosas, sobretodo, comprender por qué las estás pidiendo; tener el control de los tiempos con el departamento creativo; reconocer sus errores.

Para poder dar una especificación es necesario tener conocimiento de lo que se está solicitando, “si tú no le das una dirección clara a creativo, el trabajo nunca va a salir y cliente te va a decir: esto no es lo que pedí”, afirma la supervisora de Leo Burnett.

Planning, dentro de este tipo de agencias, es el que se encarga totalmente de la elaboración del *contrabrief*, aún así cuentas tiene que saber qué es lo que está pidiendo el cliente, pues le toca revisar que éste considere todo lo solicitado por el cliente.

En Olabuenaga Chemistry, no se cuenta con un área de planeación dentro de la agencia, aunque si se cuenta con un servicio de *planning outsourcing*, de modo que para los proyectos que lo requieren se hace uso del mismo.

En los proyectos en los que no se contrata el servicio ya mencionado, el departamento de cuentas se encuentra aún más ligado con creativo, pues trabajan directamente el *brief*. Se trata de una relación más cercana, al grado que, como comenta Sandra Esqueda “tu puedes ir a *pelotear*¹⁰⁰ con creativo”.

Carlos Sánchez, como Director creativo de Olabuenaga, habla sobre como cuentas realiza una “función de doble filtro”, pues “así como filtra lo que no tiene que llegar a creativos también va a filtrar lo que no tiene que llegar a cliente”.

Como redactor publicitario, menciona Carlos Sánchez, “no puedes estar contestando todo el tiempo al cliente, porque tienes que estar generando ideas”. Por ello sin el área de cuentas no se podría realizar un trabajo tan eficaz.

Hay clientes que pueden llegar a pedir cosas que no van con la estrategia de la marca. “Cuentas es como una trinchera, un filtro” que evita que lleguen ciertas inquietudes del anunciante a creativo. Se encarga de guiar al cliente y recordarle los objetivos establecidos en el *brief*.

¹⁰⁰ Palabra utilizada en la jerga publicitaria para definir el proceso de intercambio de ideas dentro del departamento creativo. En algunas agencias dicho ejercicio se realiza por duplas.

En otras ocasiones, las propuestas elaboradas por el área creativa están fuera de la estrategia o no van acorde con lo solicitado por el cliente, de forma que cuentas evita que lleguen a él. De este modo la dirección de cuentas cumple la función de “doble filtro”.

“Hay directores de cuenta que tienen muy claro el producto, conocen tan bien a sus clientes, que de alguna forma es como si replicaras al cliente en la agencia, pueden leer muy bien a su cliente”, afirma Carlos Sánchez.

De este modo es un área que sirve para “tocar base”, se trata de “un excelente traductor, traduce lo que trae el cliente en la cabeza, a lenguaje creativo”.

Tanto del lado de cuentas, como de creativo, se tiene la idea de que los *briefs* con números y datos duros, se tienen que traducir a un lenguaje inspirador que haga pensar sólo en comunicación.

Sin duda, el apoyo de cuentas para creativo es más sólido y estrecho en Olabuenaga, estas áreas trabajan en equipo y con una comunicación constante, con la finalidad de no dejar de lado la estrategia ni los objetivos de comunicación.

No obstante, cuentas también se ve relacionado con otros departamentos de la agencia, algunas de estas interacciones son:

- **Medios:** cuentas le reporta el presupuesto publicitario determinado por el cliente, discute el Plan de Medios para que se pauten los medios acordes con la estrategia.
- **Arte y producción:** debe evaluar, revisar bocetos, textos realizados, cuidar la producción de *spots*, radios, impresos y cualquier estrategia utilizada.

Debe mantenerse informado de todo lo que cada departamento está haciendo por su cliente. Tener control y evaluar el desarrollo de la campaña.

“Cabildear los distintos departamentos, saber pedir las cosas y asegurarse que la otra parte haya entendido es de lo más importante” para lograr una buena colaboración en la opinión de Sandra Esqueda.

En su experiencia como Director de Cheil México, Omar Carrión comenta “la gente de cuentas se vuelve como el mariscal de campo, que es el responsable de tener alineados todos los intereses en beneficio de lo que la marca necesita y de que todas las partes colaboren”.

Actualmente, se está intentando romper las divisiones por áreas, resulta obsoleto “los modelos tienden a ser más colaborativos, más incluyentes, tienes equipos multidisciplinarios trabajando para un proyecto, si como modelos de agencias no hacemos eso, estamos perdidos”, Omar Carrión.

La comunicación integrada pretende centralizar todos los servicios que ofrece una agencia de servicios plenos a través de un único equipo pluridisciplinario, que conjunte toda la comunicación del anunciante. El ejecutivo de cuentas debe liderar la integración entre todos los departamentos de la agencia.

3.4 Los retos de “el de cuentas”

Las grandes agencias se declaran constructoras de marcas, por lo que su principal reto es entender el mundo de las marcas de sus clientes y ayudarlos a llevarlas al liderazgo.

En este tipo de agencia el Ejecutivo de Cuentas es la representación de la agencia frente al cliente y debe funcionar como el cliente frente a la agencia, este es uno de los principales retos del mismo.

Para poder realizar esta tarea de una manera eficaz, no puede limitarse a derivar los trabajos a los distintos departamentos, sino tiene que ser un “pequeño especialista” en todas las áreas y un gran estratega global.

Debe conocer las herramientas básicas de *marketing*, las repercusiones de cada decisión y acción tomada, saber si es oportuno o no realizar determinado tipo de campaña.

Debe estar continuamente estudiando, reciclándose, leyendo revistas especializadas para conocer las últimas tendencias en comunicación. De modo que pueda aconsejar al cliente en todo momento y le ayude a solventar todas sus dudas.

“Cuando un cliente escucha frases como “no me preguntes qué hacer en internet, nosotros nos dedicamos a la publicidad convencional, nunca se conseguirá que el cliente considere al ejecutivo como un consultor y no como un mero intermediario”, Mara Gutiérrez.

Un buen Director de cuenta, no conformarse con la información reunida por boca del cliente, si es posible debe conversar con algunas personas de las

que conforman la empresa para que así tenga una idea más profunda de la misma.

Algunos de los retos que se pueden enumerar son:

- Inspirar a creativo con un *brief* bien elaborado, contagiarlo de la pasión necesaria para trabajar en el proyecto.
- Si la compañía carece de personal que le haga un estudio mercadológico, debe buscar asesoría para contar con los datos necesarios para la realización de una buena publicidad.
- Verificar que los objetivos planteados previamente sean los obtenidos en la campaña.
- Buscar junto al cliente nuevas estrategias de comunicación, que garanticen mejores resultados, hacer que vea a la agencia como un socio estratégico
- Coordinar armoniosamente el trabajo de los demás departamentos, saber escuchar y pedir las cosas.
- Poseer conocimientos técnicos. Debe de conocer de arte, producción, medios, planificación, creatividad, presupuesto, etc.
- Ser una persona diplomática con capacidad de negociación, servicio y suspicacia.
- Poseer una visión tanto analítica como creativa.
- Saber sacarle el máximo al trabajo de todos en la agencia, ser un “explotador de talentos”.

CONCLUSIONES

En esta investigación se describió la importancia del departamento de cuentas en una agencia publicitaria y en el desarrollo de una campaña publicitaria a través de la agencia Olabuenaga Chémistri.

La industria publicitaria en México cuenta con tres pilares: los medios, los anunciantes y por supuesto, las agencias.

Los medios han evolucionado de tal forma que existe una amplia gama de espacios, que se han ido adecuando a los diferentes mensajes publicitarios, y claro está, a las necesidades de los anunciantes.

Estos últimos han comprendido la importancia de contar con un departamento de *marketing* interno, que pueda estar más al pendiente de la marca, y que con el tiempo, ha llegado a ser el vínculo con las agencias de publicidad, facilitando el trabajo de las mismas.

Las agencias, por su parte, fueron ofreciendo más y más servicios hasta pasar de ser vendedores de espacios publicitarios a agencias de servicios plenos. Sin embargo, la evolución de las mismas las ha llevado a una especialización de los servicios ofrecidos.

En este contexto, Olabuenaga Chemistri es una agencia especializada en creatividad, una boutique creativa, que muestra un esquema diferente al de la agencia tradicional al no contar con departamento de planeación.

Esto no implica tanto una venta como una desventaja, pues si bien es cierto que lo que una boutique creativa vende es creatividad, en ocasiones es necesario guiar al cliente de forma más estratégica.

La principal ventaja de esta nueva forma de trabajo son las relaciones estrechas que se crean entre creativo y cuentas, pues tanto el primero puede estar en juntas con el cliente y oír de viva voz sus necesidades; como el segundo participa en el *peloteo* mostrando su amplio conocimiento de la marca y guiando al creativo.

Sin embargo, existe también una desventaja que es la falta de información, cuando un cliente no les tiene un *brief* bien elaborado con la información suficiente, Olabuenaga no cuenta con un equipo de planeación que profundice en la marca.

Lo anterior, aunque es una limitante, no llega a convertirse en obstáculo pues de ser necesario recurren a un servicio externo para realizar la planeación y poder ofrecer el servicio completo.

En un principio sólo se tomó en cuenta a esta *boutique* creativa para la investigación, sin embargo, dado el desarrollo que se describe en el Capítulo 1 La industria publicitaria en México, se consideró importante incluir entrevistas con agencias de servicios plenos.

Ello permitió desarrollar una comparativa en la que se puede observar las diferentes formas de trabajar el *brief* entre Leo Burnett, Ogilvy & Mather y Olabuenaga.

Debe existir un trabajo conjunto entre los distintos departamentos, es algo claro en las tres formas de trabajo descritas. Es importante remarcar que agencias especializadas como Olabuenaga es posible vislumbrar que cada vez es menos tajante la división entre áreas, existe mayor colaboración entre las mismas. Cuentas *pelotea* con creativo, y éste asiste a las juntas en las que se recibe el *brief*.

El departamento de cuentas tiene una presencia habitual a pesar de las nuevas estructuras y de los constantes cambios en las agencias. Pues su importancia recae en una doble función, un doble objetivo, un “doble filtro”.

En todo tiempo tiene que guiar tanto al cliente, como al equipo creativo. No sólo tiene que saber expresar al cliente cuáles son sus necesidades, sino aconsejarlo de lo que le conviene en cuestión de comunicación.

Desde su origen el área de cuentas ha sido la encargada del contacto con el cliente, ha sido gracias a su evolución profesional que ha podido dejar de ser visto, al interior de la agencia, como sólo un mensajero.

Si bien existe un estigma sobre “el de cuentas”, que es visto como un “toma notas”, en la realidad, es que resulta un departamento cada vez más valorado y comprendido.

En las entrevistas realizadas con Omar Carrión, Presidente y CEO de Cheil México, y Carlos Sánchez, Director creativo de Olabunabaga Chemistri, se expone lo apreciada que realmente es el área.

El integrante del área de cuenta tiene que ser publicista, siempre debe pensar en las necesidades de comunicación del anunciante; director, tener liderazgo, y ser administrador de los recursos del cliente; experto en *marketing*, en función de ser cuidador de la marca; planificador, que pueda crear una estrategia; ser humano integro, que sepa escuchar y pedir las cosas.

El conjunto de estas cualidades, no sólo le ayuda al interior de la agencia, sino en la relación con el anunciante. Dicha relación tiene que ser estrecha, sólida; “el de cuentas” tiene que demostrarle al cliente lo que la agencia es capaz de hacer por ellos.

Para que el anunciante pueda ver a la agencia como un *partner* de negocio, debe existir confianza, honestidad y una buena atención que garanticen el “ganar-ganar” de ambas partes, es responsabilidad del departamento de cuentas mostrarle todo esto al cliente.

Para poder lograrlo, en agencias como Olabuenaga, se realizan investigaciones para medir los resultados obtenidos por la campaña, de modo que el cliente pueda quedar totalmente satisfecho.

Sólo queda esperar a ver como siguen evolucionando las relaciones entre los diferentes departamentos; pues un equipo más integrado, en el que no existen divisiones tajantes, donde los integrantes son multidisciplinarios; es capaz de ofrecer un servicio más adecuado, en el que no habría necesidad de traducciones.

ANEXO 1. CUESTIONARIOS

- Departamento de cuentas
 1. ¿Cuál ha sido tu formación académica?
 2. ¿Cómo definirías el perfil profesional de un integrante del departamento de cuentas?
 3. ¿Qué formación y experiencia profesionales debe tener alguien que aspira a este perfil?
 4. ¿Cómo es tu día a día en la agencia como integrante del departamento de cuentas?
 5. ¿Cuál es el organigrama del departamento de cuentas en Olabuenaga Chemistri?
 6. ¿Cuál es la metodología de trabajo del departamento?
 7. ¿Cuál es la importancia del departamento de cuentas en el desarrollo de una campaña publicitaria?
 8. ¿Cómo es la relación que establece el de cuentas con el anunciante?
 9. ¿Cuáles son las expectativas que tiene el anunciante del director de cuentas?
 10. ¿Cuál es tu participación en la elaboración del *brief*?
 11. ¿Cuál consideras la función más importante del departamento?
 12. ¿Con qué departamentos tienes más vinculación dentro de la agencia?
 13. ¿Cómo es la relación con cada uno de ellos?
 14. ¿Cuál ha sido tu reto más grande en las cuentas que has manejado dentro de Olabuenaga Chemistri? y ¿Por qué?
 15. ¿Cómo es le comunicas el *brief* al área creativa y al resto de los departamentos?

- Departamento creativo

1. ¿Cuál es tu percepción del departamento de cuentas?
2. A tu parecer ¿cuál es la principal cualidad que debe tener alguien de cuentas?
3. ¿Cómo es la relación que desarrollas con los integrantes de ese departamento?
4. ¿Qué parte de tu trabajo lo desarrollas en colaboración con el departamento de cuentas?
5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación del *brief* con tu área?
6. ¿Cuál consideras que es la importancia del departamento de cuentas para tu área?
7. Desde tu percepción ¿Cuál es la importancia del departamento de cuentas en el desarrollo de una campaña publicitaria?

- Director general

1. ¿Cuál es el perfil profesional de un Director General de una agencia de publicidad?
2. ¿Cuál consideras que es la principal función del Director de cuenta dentro de la agencia de publicidad?
3. Como director general, ¿puedes llegar a sacrificar la creatividad con la finalidad de conseguir más ventas?
4. ¿Cómo interactúas con el resto del equipo de la agencia?
5. ¿Cómo se desarrolla el trabajo del Director general en colaboración con el departamento de cuentas?
6. ¿Cuál es tu percepción del departamento de cuentas, como director general?

7. Dada tu experiencia en Coca-cola, ¿cómo se lleva a cabo la comunicación del anunciante con la agencia?
8. ¿Cuál es tu percepción del departamento de cuentas, como anunciante?
9. ¿Cuál es el tiempo promedio de la relación agencia-anunciante?
10. ¿Qué determina a que un anunciante siga trabajando con una agencia?

ANEXO 2. ENTREVISTAS

Carlos Raúl Sánchez Gómez

Agencia: Olabuenaga Chemistri

Cargo: Director Creativo

Experiencia en el cargo: 5 años

Jud Rangel

Agencia: Leo Burnette

Cargo: Supervisora de cuentas

Experiencia en el cargo: 2 años

Agencia: Grey Group

Cargo: Ejecutiva de cuentas

Experiencia en el cargo: 1 año

Lizette Rico Hernández

Agencia: Olabuenaga Chemistri

Cargo: Ejecutiva de cuentas

Experiencia en el cargo: 1.5 año

Mara Gutiérrez Pineda

Agencia: Olabuenaga Chemistri

Cargo: Directora de cuentas

Experiencia en el cargo: 5 años

Omar Carrión

Agencia: Cheil México

Cargo: Presidente y CEO

Experiencia en el cargo: 1 año

Agencia: DDB México

Cargo: Director General

Experiencia en el cargo: 5 años

Rebeca Duarte

Agencia: Ogilvy

Cargo: Ejecutiva de cuentas

Experiencia en el cargo: 2 años

Sandra Esqueda Leal

Agencia: Olabuenaga Chemistri

Cargo: Supervisora de cuentas

Experiencia en el cargo: 3 años

Agencia: Publicis

Cargo: Ejecutiva de cuentas

Experiencia en el cargo: 3 años

BIBLIOGRAFÍA:

BOTEY, J. *Aproximación teórico-empírica a la figura del director de cuentas como gestor de la comunicación de marcas en agencias de publicidad de Barcelona*. Universitat Ramon Llull, 2009. pp. 52-70.

BARROSO, Castro Carmen; *et. all. Marketing relacional*. ESIC. Madrid, España, 1999. pp. 65-92.

BERNAL, Sahagun Victor M. *Anatomía de la publicidad en México*. Nuestro tiempo. México, 1976. pp. 84-179.

CASTELLBLANQUE, Mariano R. *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines : ¿qué quiero ser? ¿qué quiero hacer? ¿para qué tengo talento?* Editorial UOC. Barcelona, España, 2006. 274 pp.

CEVALLOS Molina, Adriana. *Herramientas lógicas y estratégicas del departamento de cuentas en la agencia de publicidad*. Universidad Tecnológica Equinoccial. España, 2007. 135 pp.

CEVERA, Fantoni. *Comunicación total*. ESIC. Madrid, España, 2001. pp. 155-160

DEL VAL, Prado Isabel. *Management estratégico*. ESIC. Madrid, España, 2005. pp. 2-15.

GARCÍA, Calderón Carola. *El poder de la publicidad en México a principios del siglo XXI*. Plaza y Vales Editores. México, 2007. 207 pp.

GARCÍA, Uceda Mariola. *Las claves de la publicidad*. ESIC. España, 2008. 225 pp.

GIL, Guzmán Rosamelia. *Figuras sobresalientes en la comunicación social: un perfil de ejemplaridad de los comunicadores*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela, 1994. pp. 32-37.

GUTIÉRREZ, González Pedro Pablo. *Diccionario de la publicidad*. Complutense. Madrid, España, 2005. pp. 11-23.

GUTIÉRREZ, Pedro Pablo. *La gestión de ventas en publicidad*. Editorial Complutense. Madrid, España, 2002. pp. 38-48.

H. ONTALBA, Ricardo. *Gestión de la Publicidad*. Business Pocket. España, 2007. pp. 26-40

INIESTA, Lorenzo. *Diccionario del marketing. Gestión*. Madrid, España, 2000. pp. 213-220.

JUNA, Rangles Lenin Javier. *Guía de Negociación para Ejecutivos de Cuentas para Comercializar Publicidad en Internet en los Cibercafés de la Ciudad de Quito*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador, 2009. 113 pp.

KEININGHAM, Thimoty L.; VAVRA, Terry. G. *Cientes enamorados*. Ediciones Deusto. España, 2003. 201 pp.

KLEPPNER, Otto; et all. *Publicidad*. Pearson. México. Decimosexta edición, 2005. pp.30-67, 136-169.

KOTLER, Philip. *Dirección de marketing*. Pearson. México, 2006. p.569

LÓPEZ, Lita Rafael. *Las agencias de publicidad: evolución y su posicionamiento hacia el futuro*. Universidad Jaume. España, 2001. pp. 39-70.

LÓPEZ, Vázquez Belén. *Publicidad emocional, estrategias creativas*. ESIC. Madrid, España. 2005. pp. 40-50.

MARDONES, J. M.; URSUA, N. *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Ediciones Coyoacan. México, 2003. 25 pp.

MATÍNEZ, Héctor Nestor; et. all. *La empresa publicitaria*. Macchi. Buenos Aires, México, 1998. pp. 125-168.

MONDRÍA, Jesús. *Diccionario de la Comunicación Comercial*. Díaz de Santos. España, 2004. p. 1-25

MUNUERA, Alemán José Luís; RODRÍGUEZ, Escudero Ana Isabel. *Estrategias de marketing*. ESIC. Madrid, España, 2007. pp. 31-56.

MUÑOZ, José Javier. *Nuevo diccionario de publicidad, Relaciones públicas y Comunicación Corporativa*. Libros de red. España, 2004. p. 40-218

ORTEGA, Martínez Enrique. *La dirección publicitaria*. Esic. Barcelona, España, 1991. pp. 67-94.

PALACIOS, T. María José. *Diseño de un nuevo documento de información básica, basado en el brief de cliente dirigido a agencias de publicidad de Quito y Ambato, que permita un manejo ágil y ajustado a las necesidades reales del anunciante y que potencie el manejo creativo de la agencia*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador, 2009. pp. 13-89.

PARDINAS, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Siglo XXI. México, 1993. 242 pp.

RODRÍGUEZ, Del Bosque Ignacio. *Dirección publicitaria*. UOC. Barcelona, España, 2008. pp. 201-216, 281-288.

RUÍZ Ocampo, Alejandro. *Consejo Nacional de la Publicidad, Origen, trayectoria y estructura*. Plaza y Valdes. México, 1999. pp. 20-40.

SOLANAS, García Isabel; SABATE, López Joan. *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Editorial UOC. Barcelona, España, 2008. 253 pp.

SOLANAS, García Isabel. *Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925) Aparición de la dirección y gestión de cuentas como función profesional en las agencias modernas*. Universitat Ramon Llull. Grupo de Investigación en Estrategia y Creatividad Publicitarias. Barcelona, Española, 2009. pp. 199-544.

SOLER, Pere. *El director de cuentas: gestión de cuentas en marketing y publicidad*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España, 2008. pp. 41-77.

TERMCAT. (1999) *Diccionario de comunicación empresarial*. Barcelona, Enciclopedia Catalana. pp. 59-70

TREVIÑO, M. Rubén. *Publicidad Comunicación Integral en Marketing*. McGraw Hill. España, 2010. pp. 50-80

HEMEROGRAFÍA:

INFROMABTL. "Ranking BTL en México 80 agencias que dominan el mercado". México, D.F. Octubre, 2012. Año 6. No. 84. pp. 6-18.

CAMPOS, Alan. "Redes sociales, campo de cultivo para las crisis". *Merca 2.0*. México, D.F. Abril, 2013. Año 11. No. 134. p. 58.

CASTELLANOS, Pamela. "Estudio anual de periódicos". *Merca 2.0*. Diciembre, 2011. Año 10. No. 118. pp. 66-69.

----- "Publicidad mexicana: No hay marcha atrás". *Merca 2.0*. Julio, 2012. Año 10. No. 113. p. 44-63.

ESCAMILLA, Pamela. "185 agencias de publicidad en México". *Merca 2.0*. México, D.F. Julio, 2011. Año 10. No. 113. pp. 48-76.

GARCÍA, Jorge. "Integración a todos los niveles". *Merca 2.0*. México, D.F. Abril, 2013. Año 1, No. 134. pp. 52-57.

----- "Ranking de agencias promocionales". *Merca 2.0*. México, D.F. Año 10. No. 109. (Marzo, 2011) pp. 44-48

SANCHÉZ, Verenise. "Inversión en Medios". *Merca 2.0*. México D.F. Abril, 2013. Año 11. No.134. pp.32-36.

----- "Nuevas agencias desprecian la industria". *Merca 2.0*. México D.F. Abril, 2013. Año 11. No.134. p. 30.

PINEDA, Manuel. "Estudio anual de medios exteriores". *Merca 2.0*. Enero, 2012. Año 11, No. 119. pp. 64-67.

----- "Publicidad multiplataforma". *Merca 2.0*. Octubre, 2011. Año 10, No. 116. pp. 44-48.

----- "Ranking de 25 agencias de medios". *Merca 2.0*. Octubre, 2011. Año 10, No. 116. pp. 48-52.

CIBERGRAFÍA:

BUSINESS DICTIONARY. "Mystery Shopper". Obtenido de la red mundial el 20 de mayo, 2013. Disponible en:

<http://www.businessdictionary.com/definicion/mystery-shopper.html#ixzz2TUm>

CANAL 100. "Publicista sin cultura, carece de estructura". (Junio, 2001).

Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en:

http://www.canal100.com.mx/telemundo/entrevistas/?id_notas=423

COBOS, Tinoco Niru. "Los anunciantes más efectivos del 2012: Effie Effectiveness Index". (21 de junio, 2013). Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible: <http://www.informabtl.com/2012/06/21/los-anunciantes-mas-efectivos-del-2012-effie-effectiveness-index/>

CODIGOS QR. "What are QR codes?". Obtenido de la red mundial el 22 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.codigos-qr.com/>

ESCARCIA, Cinthia. "Tendencias de la Industria Publicitaria en México". *Merca 2.0*. Obtenido de la red mundial el 25 de marzo, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/tendencias-de-la-industria-publicitaria-en-mexico/>

FOMAT, Evelyn. "Los 15 anunciantes con mayor inversión publicitaria en 2010". (7 de marzo, 2010). Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://www.solo-opiniones.com/2011/03/anunciantes-mayor-inversion/>

GARCÍA, Jorge. "Los 50 anunciantes más grandes de México". *Merca 2.0.* (1 de octubre, 2012). Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/los-50-anunciantes-mas-grandes-de-mexico/>

GEIFMAN, Abraham. "La metamorfosis del ejecutivo de cuentas". *Merca 2.0.* (8 de abril, 2011). Obtenido de la red mundial el 31 de octubre, 2011. Disponible en: <http://www.merca20.com/la-metamorfosis-del-ejecutivo-de-cuenta/>

LÓPEZ, Paloma. "Ana María Olabuenaga es totalmente talentosa". *Excelsior* (8 de noviembre, 2011). Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&seccion=&cat=13&id_notas=781539

MACEDA, Elda. "Hizo publicidad sin reglas". *El Universal.* (22 de octubre, 2002). Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2012. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/24765.html>

MARKETING DIRECTO. "Recomendaciones para mejorar la relación agencia-anunciante". (29 de septiembre, 2005). Obtenido de la red mundial el 25 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/recomendaciones-para-mejorar-la-relacion-agencia-anunciante/>

MERCADEO Y PUBLICIDAD. "Historia de la publicidad en México". Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6604>

MERCA 2.0. "Presentan OlabuenagaChemistri". (20 de agosto, 2003). Obtenido de la red mundial el 21 de abril, 2010. Disponible en: <http://www.merca20.com/presentan-olabuenaga-chemistri/>

MIELINA DIGITAL. "Ranking de 25 agencias de medios". *Merca 2.0.* (Octubre 2011). Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://mgrismedia.com/ranking-de-25-agencias-de-medios/1015Octubre 2011>

PEPE NEUTLE. "El Buen Tono: cigarros, historietas y radio". Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: <http://pepeneutle.wordpress.com/2011/08/18/el-buen-tono-cigarros-historietas-y-radio/>

RODRÍGUEZ, Pérez Claudia. “Breve historia de la fábrica de cigarros El Buen Tono SA”. (Octubre, 2005). Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: <http://www.palabradeclio.com.mx/BuenTono.pdf>

SÁNCHEZ, Beatriz. “Ranking de agencias de promoción”. *Merca 2.0*. (01 de marzo 2013). Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/ranking-de-agencias-de-promocion/>

SÁNCHEZ, Verence. Inversión en medios 2012. 1 de abril, 2013. Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: <http://www.merca20.com/inversion-en-medios-2012/>

SÁNCHEZ, Zaragoza Laura. “Organización de la publicidad; relación entre agencias, medios, anunciantes e instituciones”. (20 de septiembre, 2010). Obtenido de la red mundial el 25 de junio, 2013. Disponible en: <http://laurasanchezzaragoza.blogspot.mx/2010/09/organizacion-de-la-publicidad-relacion.html>

SOLANA, Daniel. “¿Y las agencias qué hacemos?”. *Merca 2.0*. (5 de octubre, 2011). Obtenido de la red mundial el 15 de noviembre, 2011. Disponible en: <http://www.merca20.com/y-las-agencias-que-hacemos/#more-49850>

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. “Publicidad en México”. Obtenido de la red mundial el 24 de abril, 2013. Disponible en: http://brd.unid.edu.mx/recursos/PUBLICIDAD/Bloque%206/IP_bloque06.pdf

VASALLO, Carlos. “El papel del ejecutivo de cuentas ¿un mero intermediario?”. Obtenido de la red mundial el 23 de junio, 2013. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/el-papel-del-ejecutivo-de-cuentas-¿un-mero-intermediario-carlos-vasallo/>

<http://www.bbdomexico.com/>

<http://www.jwt.com/>

<http://www.och.com.mx/>