



308902
2
UNIVERSIDAD PANAMERICANA 2Ej.

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA ADMINISTRACION DE UNA
AGENCIA DE PUBLICIDAD**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
HORACIO EDUARDO ANELL CAMACHO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. LUIS BONNER DE LA MORA

MEXICO, D. F.

1984

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, quiero expresar mi inmensa gratitud hacia mis padres, Alfredo y Marcela, sin cuyo apoyo hubiera podido hacer nada.

Quiero expresar también mi aprecio hacia mis hermanos, Gilberto, Marcela y Aídee, que siempre me han apoyado.

Debo agradecer profundamente a mi director de tesis, Lic. Luis Bonner, toda su atención y paciencia para que concluyera este trabajo.

A mis sinodales, jurado, y cuerpo académico de la Universidad Panamericana.

A toda persona que, de alguna manera u otra, haya intervenido en la redacción de esta tesis.

I N D I C E

	Página
Introducción	4
I Agencias de Publicidad y su Entorno	6
I.1 Entorno Social	6
I.2 Entorno Económico	10
I.3 Marco Legal	12
I.4 Psicología de la Publicidad	18
I.5 Guerra de la Publicidad: La Competencia	28
Notas Bibliográficas	31
II Proceso Administrativo	33
II.1 Planeación	33
II.2 Organización	38
II.2.1 Areas Funcionales	38
II.2.2 Organigrama de una Agencia de Publicidad	42
II.3 Integración	45
II.4 Dirección	50
II.5 Control	57
Notas Bibliográficas	63
III Principales Areas Administrativas	64
III.1 Mercadotecnia	64
III.1.1 Producto	64
III.1.1.1 Producción de Material Impreso	64
III.1.1.2 El Comercial de Televisión	71
III.1.1.3 El Comercial de Radio	77

III.1.1.4 Marcas de Fábrica, Envases y Emp.	80
III.1.1.5 Otros Productos	86
III.1.2 Precio	92
III.1.3 Medios	94
III.1.3.1 Televisión	94
III.1.3.2 Radio	97
III.1.3.3 Prensa	99
III.1.3.4 Exteriores	102
III.1.3.5 Correo	104
III.1.3.6 Punto de Venta	106
III.1.4 Promoción	110
III.2 Finanzas	111
III.3 Recursos Humanos	113
III.4 Producción	114
III.5 Informática	117
Notas Bibliográficas	119
IV Conclusiones	120
V Bibliografía	122

Introducción

La publicidad es una práctica humana tan antigua como el comercio y la civilización misma. El registro más antiguo que posee la historia publicitaria es una tablilla babilónica cuya edad estimada es de casi cinco mil años y que contiene rudimentarios anuncios sobre los beneficios de un comerciante de ungüentos y un escriba. Desde ese tiempo remoto hasta la fecha, la publicidad ha evolucionado enormemente, pero la necesidad que cubre esta tarea continua siendo la misma: crear interés en la gente para ganar un mercado.

La palabra inglesa *advertising* que significa publicidad, proviene del latín *ad vertere*, que quiere decir "mover la mente hacia". El vocablo español *publicidad* proviene del latín *publicare* que significa "hacer del dominio público". Ambas etimologías nos dan una idea muy concreta de lo que es la publicidad.

En la actualidad, no existe prácticamente ser humano que escape al influjo poderoso de la publicidad. Se calcula que tan solo en los Estados Unidos se gasta cada año el equivalente de cien mil millones de dólares en anuncios publicitarios que acosan a la gente desde los programas de televisión matutinos, las carreteras y autopistas, hasta los comerciales radiales de las últimas horas de la noche. Y sus funciones, aunque en su mayor parte abocadas a alentar el consumo de productos tiene matices tan variados como se le quiera dar: reunir votos para la elección de un candidato, anunciar la posición ideológica de una

congregación, hacer campañas de concientización e incluso instar a la gente a dejar de consumir un producto (desmercadotecnia).

Para el hombre contemporáneo, tal versatilidad extrema de las funciones y medios de que puede valerse la publicidad es: gracias a los "megacambios" que sufre el mundo y la tecnología en materia de información. Vivimos en la era de la comunicación, de la tecnología, y en esta era la información es una de las herramientas más valiosas con que cuenta el empresario y el administrador. La publicidad tal y como la conocemos en la actualidad, ha sido posible gracias a la era eminentemente tecnificada que estamos viviendo. Sin embargo tal poder de comunicación e influencia se concentra en pequeños núcleos empresariales independientes entre sí y no en un conglomerado gigantesco y multinacional.

En efecto, toda la compleja e influyente maquinaria publicitaria que moldea las costumbres y estilos de vida de gran parte de la población del planeta está en manos de una organización netamente creativa conocida como Agencia de Publicidad.

El objetivo de esta tesis es hacer un estudio que nos muestre a grandes rasgos lo que es una agencia de publicidad, cómo funciona, cual es su lugar dentro de la comunidad y, lo más importante, como se administra. El ámbito publicitario es demasiado extenso para ser tratado con exhaustividad en un libro, más aún, en una tesis, sin embargo creo que los principios administrativos y publicitarios son resumibles pues poseen un carácter general que tiende a permanecer inmutable en el tiempo.

I Agencias de Publicidad y su Entorno

I.1 Entorno Social

Una empresa que busque influir en las decisiones de compra de cualquier consumidor, debe necesariamente conocer a este. Y conocerlo a fondo. Mientras la sociedad nunca se percatara mucho de la presencia de la agencia de publicidad en su vida diaria (pues en la mayoría de los casos el conocimiento de su existencia se reduce a saber que estas empresas son las responsables del constante bombardeo de anuncios publicitarios), la agencia de publicidad por el contrario sí está obligada a seguir puntualmente los cambios y el desarrollo de la comunidad en que existe. El éxito o fracaso de una agencia de publicidad depende del conocimiento que posea de ese entorno social, ya que el público es el juez inapelable de la misma (1). Es del todo imposible que una agencia de publicidad tenga un desempeño satisfactorio de sus funciones si no conoce a fondo la sociedad con la que trabaja.

Para ayudarse a conocer a la sociedad, la agencia de publicidad requiere conocer datos básicos tales como el nivel de crecimiento demográfico, la composición de la población por edades, los diversos estilos de vida, los canales de comunicación que más afectan a la sociedad, costumbres, tradiciones, y en general las características humanas de los consumidores que puedan tener una respuesta a los diversos esfuerzos publicitarios

y a las relaciones de mercado.

Toda sociedad humana, desde principios de la historia, se ha dividido en clases sociales. Las clases sociales (por convencionales que sean) determinan criterios importantísimos para los esfuerzos publicitarios de toda clase de productos en todos los ámbitos de la vida humana, desde el sector salud hasta el de esparcimiento y diversión. Sin embargo, no existe en un estudio de la sociedad una variable única como el ingreso, la edad o el sexo, que pueda pronosticar con confiabilidad una conducta de compra.

La agencia de publicidad debe conocer los patrones de conducta de la relación cliente-producto. A últimas fechas, la publicidad se ha apoyado fuertemente en la sociología para conseguir una comprensión más completa de los diversos grupos de consumidores que forman un mercado.

Los antropólogos, al estudiar las culturas de todo el mundo, han descubierto que ciertas necesidades son comunes a todo ser humano dondequiera que se encuentre: adorno del cuerpo, comida, vestido, vivienda, regalos y obsequios, matrimonio, *status*. Estos estudios contribuyen en gran medida a través de distinguir los distintos patrones de conducta de diversas comunidades en el mundo. Así, por ejemplo, se ha comprobado que la gente de color escucha más las emisiones radiales que el resto de la población en Estados Unidos; de aquí deducimos que la radio puede ser un medio publicitario más eficaz que otros para productos dirigidos

a este mercado. Si todo este cúmulo de variantes culturales y sociales entre los diferentes grupos humanos es ya muy complicado, lo que ahora sucede es que se están dando cambios muy rápidos en los últimos 50 años con relación a los patrones de conducta de estas sociedades. La mujer, por ejemplo, ha inundado por completo áreas de trabajo que hace solo una década se consideraban como exclusivas para hombres. con esto, ha cambiado fuertemente el aspecto publicitario enfocado al sector femenino, que antes solo se proponía venderles enseres domésticos. La pluralidad de culturas en una misma nación (casos típicos de los norteamericanos y los europeos) y la creciente tecnificación de la sociedad obligan al medio publicitario más que nunca a modernizarse y cambiar al ritmo de los acontecimientos. En una sociedad contemporánea, existen patrones de estudio que la publicidad se ha obligado a seguir. Estos son dos de ellos:

a) Como ve la gente a los productos nuevos, pues una de las principales actividades de la publicidad en general y de la agencia de publicidad en particular en el lanzamiento de nuevos productos, en los que se puede clasificar a los consumidores bajo el siguiente esquema:

- Innovadores: Gente dispuesta a probar ideas y productos nuevos.

- Adoptadores iniciales: Personas en la comunidad que verifican el éxito obtenido por los innovadores en el consumo de un nuevo producto y deciden adquirirlo.

- Mayoría temprana: Primer grupo considerable en número que delibera antes de hacer la adopción de un nuevo producto.

- Mayoría tardía: Grupo cauteloso que hace la adopción una vez que la mayor parte de la comunidad la ha hecho.

- Rezagados: Personas que repelen el cambio, y que cuando adoptan un producto, cuando tal vez ya exista otro nuevo.

b) Ciclo de vida y conducta de compra, pues las diferentes etapas de formación de un hogar determinan el tipo de compras preponderante que el consumidor realiza. El ciclo de vida es el siguiente: (2)

- Etapa célibe, personas jóvenes solteras: Tienen pocos problemas económicos, sus compras se orientan al entretenimiento, vestido, vacaciones y muebles baratos. Muy influenciados por la publicidad.

- Parejas recién casadas: Promedio de adquisición elevado de bienes duraderos. Menos influenciados por la publicidad.

- Nido completo I: Parejas con hijos pequeños, donde las compras hogareñas están en su nivel más alto. Tienen poco dinero ahorrado y suelen tener deudas.

- Nido completo II: Parejas mayores con hijos aun dependientes. Mejora la posición financiera, compra promedio elevada de bienes duraderos. Son difíciles de influenciar por medio de la publicidad.

- Nido vacío I: Parejas mayores aún trabajando, muy buena posición financiera, compras orientadas hacia satisfactores en

general, no se interesan por productos nuevos. Poco influenciables por la publicidad.

- Nido vacío II: Parejas mayores retiradas, con reducción de ingresos pero aún solventes, bajo nivel de compras en general.

Esta muestra de clasificaciones es un ejemplo claro de como factores simples como la etapa de vida familiar y la personalidad de un individuo ayudan a la publicidad a enfocar mejor sus mensajes para lograr resultados optimos.

1.2 Entorno Económico

La publicidad es especial entre las instituciones comerciales, porque es que sufre un altísimo escrutinio público en los medios de comunicación. Este factor ha determinado que esté sujeta a frecuentes interrogantes acerca de su productividad y su papel como fuerza económica. Aunque estas interrogantes no tienen un carácter definitivo (y es difícil que lo tengan), describiremos a continuación algunas facetas del papel de la publicidad en el campo económico:

* La publicidad es el principal medio introductor de productos nuevos (y no tan nuevos) a una audiencia masiva, sin embargo, los detractores de la publicidad acusan a esta de contribuir a crear lo que se llama *monopolios de marca* (situación en la que determinada marca logra tal nivel de aceptación en el mercado gracias a la publicidad, que dificulta en extremo la introducción de productos y marcas nuevas), sin embargo, esta

acusación queda invalidada ante las cifras que indican un creciente número de nuevos productos que año con año obtienen ventas mayores. Así, la publicidad tiene gran fuerza en el área económica de la comercialización de productos.

* Es cierto que la publicidad es cara, pero es cierto también que los beneficios que se obtienen de ella son mayores a sus costos. Es cierto que a fin de cuentas los consumidores son los que pagan por los anuncios publicitarios de determinado producto (pues los costos de publicidad se absorben en las ventas como un costo cualquiera), pero también es cierto que la publicidad permite tener una producción en masa que a fin de cuentas abate esos mismos costos de manera mucho más importante de la que los aumenta. Dicho con otras palabras, solo se pueden tener precios de producción en masa (bajos) con un sistema de producción en masa, el cual se basa en gran medida en un eficiente sistema de publicidad.

* El área publicitaria proporciona empleo a miles de personas que de otra manera estarían desempleadas. Aunque el peso específico del área publicitaria no sea tan importante en la economía nacional como la producción de granos o los servicios bancarios, es indudable que ayudan a mantener un balance más sano entre la fuerza laboral empleada y la desempleada.

* La publicidad tiene el efecto de hacer que la población en general esté a la expectativa de mejoras continuas. Esta ansia de obtener nuevos satisfactores (donde el más reciente suele ser el

más eficiente) es desde los orígenes de la humanidad, el motor del progreso. Aunque sería exagerado afirmar que el ser humano debe su progreso a la publicidad, es indudable que esta tiene su aportación en la historia. Dicho de otra manera, la publicidad promueve el mantenimiento de una economía dinámica y en expansión.

* El papel económico de la publicidad es muy vasto, ya que ninguna otra institución puede desempeñar simultáneamente los diversos papeles de:

- Vender y promover bienes y servicios.
- Proporcionar al consumidor información y comparación de productos.
- Apoyar los medios de comunicación de masas de una nación y mantenerlos libres del control gubernamental o de intereses particulares.
- Proporcionar un medio de difusión de ideas divergentes tanto políticas como sociales o de cualquier otra índole.

1.3 Marco Legal

El ambiente legal dentro del cual opera la publicidad se ha vuelto cada vez más complejo en los últimos 20 años.

Es evidente que la administración de una Agencia de Publicidad supone (como cualquier otra entidad económica), el cumplimiento de un reglamento común a cualquier organización: Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, Ley del Impuesto Sobre la Renta, etc.

Este apartado no pretende cubrir todas las exigencias en materia legal que regulan a la publicidad en México, sino que se limitará a resumir a las principales entidades reglamentadoras, y las restricciones legales que regulan la *creación* y el uso de la publicidad.

La legislación que veremos a continuación se basa en el supuesto de que el consumidor no puede lograr un conocimiento perfecto del mercado ni del producto, y por eso debe estar protegido con garantías legales en cuanto a la autenticidad de los anuncios publicitarios.

Existen tres entidades federales que regulan la *creación* y el uso de la publicidad en México:

a) Secretaría de Salud: Esta entidad federal es la que mayor peso tiene en el aspecto de regular la producción publicitaria en el país, y lo hace mediante el Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de la Publicidad. Este reglamento, emitido periódicamente, enuncia en su Capítulo Primero (Disposiciones Generales) algunas de las principales reglas que tienden a enmarcar legalmente la creación publicitaria. Algunas de estas normas son: (3)

* La publicidad no puede atribuir cualidades de cualquier clase a un producto que no las posea.

* La publicidad no puede afirmar que un producto cuente con ingredientes de los cuales carezca.

* La publicidad ha de promover actividades, valores y conductas que beneficien a la salud individual y colectiva.

* La publicidad debe señalar las precauciones necesarias cuando el uso o prestación de un producto o servicio pueda ocasionar daños a la salud o causar riesgos. Esta información debe contener los siguientes requisitos: Estar incorporadas al producto de forma tangible, imprimirse en colores contrastantes y con letra visible, ser fácilmente comprensible y estar redactada en forma positiva en lo referente a su uso y en forma negativa en lo referente a las prohibiciones y peligros.

* Se considerará que la publicidad induce a conductas prácticas o hábitos nocivos para la salud física y mental cuando: exprese o sugiera acciones que impliquen riesgo o daño a la salud individual o colectiva; aconseje prácticas abortivas; exprese ideas de violencia, negligencia o imprudencia que puedan ser consideradas como delito; indique o sugiera determinadas características físicas, raciales o sexuales del individuo como factor determinante para el uso o prestación de un producto o servicio; que contengan elementos que denigren a la persona humana, que promuevan la discriminación por raza, condición social o que utilicen elementos, signos o símbolos que ofendan a la idiosincracia mexicana.

* Se considerará que la información contenida en la publicidad no es comprobable y engaña al público si: expresa información parcial que pueda inducir a error; exagere las

características o propiedades de los bienes y servicios; indique o sugiera que el uso de un producto o servicio son factor determinante de las características físicas, sociales, sexuales o intelectuales del individuo, siempre que no existan pruebas fehacientes que demuestren lo contrario; atribuya al uso del producto o servicio una modificación conductual de los usuarios.

* No será autorizada la publicidad cuando utilice métodos conocidos como *subliminales* para difundir mensajes publicitarios.

* No se autorizará la publicidad cuando: difame, y cause perjuicio o comparación peyorativa para otras marcas, productos o empresas, o que realice con ellos comparaciones que no estén debidamente comprobadas; cause corrupción del lenguaje o contrarie las buenas costumbres mediante palabras, actividades o imágenes obscenas, frases de doble sentido, sonidos y gestos ofensivos o utilice recursos de baja comicidad; sea denigrante para el culto cívico de la patria, de los héroes, monumentos de cualquier clase, creencias religiosas o fomente la discriminación de razas o de situaciones económico-sociales del mundo; se desarrolle con imágenes o instrumentos bélicos; se utilicen palabras en idiomas diferentes al español con excepción de marcas extranjeras que no sean factibles de traducirse al español.

Este reglamento, además de dar disposiciones generales para el uso y creación de la publicidad como las anteriores normas generales, tiene apartados específicos en sus siguientes diez

capítulos para diversas áreas susceptibles de ser publicitadas, cada una de las cuales posee normas específicas según sea el caso:

- Publicidad para la prestación de servicios de salud
- Publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas
- Publicidad de bebidas alcohólicas y tabaco
- Publicidad de medicamentos y plantas medicinales
- Publicidad de estupefacientes y plantas psicotrópicas
- Publicidad de equipos médicos, prótesis, materiales quirúrgicos de curación y productos higiénicos
- Publicidad de productos de aseo
- Publicidad de productos de perfumería y belleza
- Publicidad de servicios y procedimientos de embellecimiento
- Publicidad de plaguicidas, fertilizantes y sustancias tóxicas

Este reglamento finalizará con el enunciamiento de medidas de seguridad, sanciones y procedimientos para aplicar las sanciones en caso de incumplimiento y/o transgresión a las normas antes expuestas. Es importante anotar que, como es sabido, el mundo del *deber ser* al que se aboca la ley, es muy diferente a la realidad, y que por lo tanto las leyes que norman la publicidad no siempre se cumplen al pie de la letra, además de prestarse a diferentes interpretaciones.

b) Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Secretaría de Gobernación: La función de la Secretaría de Comercio y Fomento

Industrial (SECOFI) es básicamente la de regular todo aspecto relativo a las promociones publicitarias (4), primero definiéndolas y después prohibiendo las promociones en cualquiera de los dos siguientes casos: que el premio de la promoción sean tabacos o bebidas alcohólicas (excepto las que tengan 12 o menos grados de alcohol, y los vinos de mesa); y que el incentivo o premio de la promoción sea algún artículo o producto que presente alguna deficiencia, usado o reconstruido, siempre y cuando no se haya hecho la aclaración en la información comercial.

La SECOFI se encarga de reglamentar todos los requisitos (tanto de tiempos de reclamación, fechas de cierre, lugares, registros, descripciones, etc.) que se enmarcan dentro de cualquier promoción.

Esta Secretaría se encarga también de reglamentar todos los aspectos anteriormente mencionados con relación a las ofertas y descuentos.

Por su parte, la Secretaría de Gobernación se encarga de dar validez oficial a los diversos concursos y sorteos publicitarios mediante los servicios especiales de un Interventor de Gobernación, además de autorizarlos y supervisarlos (5). Deben vigilar que las transmisiones radiales y televisivas (incluye cualquier mensaje publicitario) se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la dignidad personal y a la moral, y no ataquen los derechos de un tercero ni provoquen desorden público. Es importante señalar que la Ley General de

Radio, Televisión y Cinematografía (RTC) esta regulada por esta secretaria de estado.

1.4 Psicología de la Publicidad

En los últimos decenios el volumen de conocimientos adquiridos sobre la influencia de la publicidad en la mente de la población ha crecido enormemente a tal punto que el cúmulo de volúmenes escritos sobre este tema alcanzarían para dar título a cien tesis. En este pequeño apartado daremos cabida a cinco supuestos fundamentales y polémicos que enlazan los conceptos de publicidad y de psicología:

a) Dilema entre entendimiento e impulso.

Para muchas personas, el sentimiento o impulso es un argumento de por sí para realizar alguna acción. Este concepto, comprendido muy bien por los publicistas, manda a presentar cualquier producto como agradable y deseable por sí mismo, obligado a causar una primera buena impresión que ayude a la gente a, por impulso, preferir una compra sobre otra (6). Así, la publicidad utiliza en mayor medida el impulso o sentimiento que la misma razón; aunque si se llegan a conjugar los dos factores (meta ideal de un anunciante), el resultado es más eficaz.

Los impulsos y deseos conllevan un impulso de ser satisfechos, y estos deseos se harán más presentes en la medida en que los veamos repetidos. Una de las más antiguas reglas publicitarias de se tenga memoria es esta: "*Los anuncios publicitarios y en*

general todo lo que penetra nuestro campo visual con frecuencia no son notados al principio y solo llaman nuestra atención cuando tropezamos frecuentemente con ellos." Esta repetición constante es uno de los factores fundamentales que motivan a la gente a dar preferencia a sus deseos y sentimientos sobre su entendimiento e impulsa a satisfacerlos de la mejor manera, y cuando se vuelve exagerada, se conoce como "publicontaminación" (7).

b) Apelación a intereses e instintos. No es necesario poseer profundos conocimientos de psicología para saber que la apelación de la publicidad a los instintos e intereses básicos del género humano ofrece amplísimas perspectivas y gran capacidad de respuesta (8). Aunque el hombre no es como muchos publicistas lo ven (un "manejo de instintos"), definitivamente este responde a los estímulos repetidos que encuentra en los diferentes medios de comunicación. Abraham Maslow, en su célebre Pirámide de las Necesidades afirma que los motivos que mueven al hombre se dan en etapas sucesivas de la siguiente manera: (9)

- 1 - Necesidades Fisiológicas: alimento, albergue, vestido.
- 2 - Necesidades de Seguridad: Integridad física, permanencia.
- 3 - Necesidades Sociales: Aceptación de la comunidad, aprecio.
- 4 - Necesidades de Autoestima: Valoración y seguridad propia.
- 5 - Necesidad de Realización: Explotar al límite las capacidades.

Como es sabido, cuando se ha cubierto una necesidad, esta deja de tener preponderancia en la motivación y se avanza a otra esfera de pretensiones y aspiraciones. La publicidad ataca todas

y cada una de las anteriores escalas de Maslow, pues es obvio que no todas las personas tienen el mismo lugar en la pirámide y por consiguiente, no las motivan los mismos argumentos. Así, es común encontrar que la publicidad apela todo instinto del hombre (en ocasiones con resultados poco éticos, pues utilizan en ocasiones implicaciones morales o religiosas (10)). El instinto sexual, por ejemplo, es uno de los más requeridos y menos comprendidos; las compañías aseguradoras apelan al instinto de protección y autoconservación y los anuncios de licores y cigarrillos suelen recurrir a la necesidad de aceptación social. Todo producto, en realidad, es susceptible de ser anunciado como satisfactor de distintas necesidades, no es requisito que se le encasille en una sola. Los automóviles, por ejemplo, pueden ser presentados como productos satisfactorios de la necesidad de aceptación social y de la necesidad de autoestima, además de aprovechar el instinto sexual y el instinto de poder. Otra necesidad humana muy socorrida es la de aceptación y distinción social. Apelando a esta necesidad, por ejemplo, muchas grandes compañías de productos de consumo hacen enormes esfuerzos por que gente famosa (generalmente del mundo del espectáculo) anuncie sus productos de manera exclusiva (11).

c) El hombre-masa. A la pregunta de *¿dónde está el hombre-masa?*, podemos responder que en todas partes: en cada uno de los seres humanos existe en forma latente el hombre-masa, sin embargo, es un hecho que nadie se clasificaría como tal, pues a todos nos gusta pensar que somos diferentes e incluso originales (12). Lo

que ocurre es que muchos se excluyen de la masa porque limitan la noción de hombre-masa a aquellos individuos que se diluyen completamente en esta y no tienen aspiraciones superiores. Ortega y Gasset afirma que en rigor, la masa puede definirse como hecho psicológico sin necesidad de que aparezcan los individuos en aglomeración. Delante de una persona se puede saber si es masa o no. Masa es todo aquél que no se valora a sí mismo por razones especiales, y se siente *como todo el mundo* sin afligirse al saberse idéntico a los demás. (13)

Así, el hombre-masa no es el individuo que forma multitudes, sino aquel que voluntariamente se integra a un sentir popular que no analiza y se supedita a totalidades supraindividuales, dejando el gobierno de su conducta a sus impulsos.

Pero lo cierto es que en alguna medida todos los seres humanos nos hayamos bajo el influjo de la colectividad multitudinaria, por la simple razón de que todos los hombres compartimos las mismas necesidades y tenemos una constitución física y una percepción de la realidad semejantes. Esta vasta uniformidad de la raza humana (que se olvida de la etiqueta peyorativa "masa"), proporciona una enorme ventaja a la publicidad ya que los mismos esfuerzos de mercadeo (especialmente en esta etapa de esfuerzos por globalizar la economía mundial) que funcionan en una nación, pueden tener igual éxito en otra con unas pocas modificaciones (14). Oímos decir a últimas fechas que

la sociedad se ha masificado y hablando en términos mercadológicos esto es tan cierto que las técnicas modernas de mercadotecnia han facilitado la segmentación de mercado (agrupación de consumidores por características semejantes) con lo que se divide a la población en porciones bien definidas que guardan afinidad entre sus miembros y tienen patrones de compra conocidos, pues ya no basta con que la publicidad sea sólo "muy creativa", sino que requiere enfocarse de manera definitiva hacia un mercado específico, utilizando para ello (en ocasiones), pequeñas variantes de un mismo mensaje (15).

d) Motivación, conocimiento y aprendizaje. La motivación se refiere a los impulsos, necesidades y deseos que inician la secuencia de los hechos que conforman nuestra conducta. El conocimiento es el área en que se agrupan los aspectos mentales (memoria, percepción, juicio, etc.). El aprendizaje se refiere a los cambios en la conducta que surgen en relación a un estímulo externo. A la investigación publicitaria le interesa particularmente el saber cómo reaccionan los consumidores a los diferentes tipos de estímulo, y las investigaciones tratan de comprender cuáles son los motivos implícitos de la conducta del consumidor. En el pasado inciso b, se presentó la Pirámide de Necesidades de Maslow en un ligero intento por comprender los motivos que llevan a un consumidor a la compra, pues no sólo requerimos conocer bien a nuestro producto, sino a nuestro cliente.

El proceso necesidad-conocimiento-aprendizaje se da en la siguiente manera:

1) Reconocimiento de una necesidad y deseos de satisfacerla. Al existir un deseo de satisfacción surge la motivación.

2) Conocimiento de las distintas alternativas que se pueden seguir para satisfacer la necesidad. Aquí es donde entra más profundamente la publicidad, pues se encarga de hacer conocer, mediante una serie de mensajes repetitivos, el producto o servicio que promocionamos.

3) Evaluación de las opciones viables.

4) Selección de un satisfactor.

5) Aprendizaje posterior a la compra. En esta etapa, aunque la publicidad ha cumplido básicamente con su función, el consumidor asigna un valor tanto al producto que usó como a la publicidad que le dió a conocer tal producto. El consumidor aprendió si el producto le ayudó a cubrir sus necesidades o no fue capaz de ello. Una comprensión del sencillo mecanismo de la motivación, el conocimiento y el aprendizaje facilita mucho el camino en el área publicitaria.

e) Publicidad y Manipulación. Una de las críticas más constantes que escucha el área publicitaria es la acusación de manipular al consumidor y crear necesidades de compra (15).

Siempre se ha dicho que la tarea publicitaria debe enfocarse en tres aspectos: informar, recordar y persuadir; y es este último punto donde comienza la polémica de la manipulación

publicitaria, pues se le ha llegado a acusar de ser poco ética e incluso amoral (17).

Es un hecho que la publicidad ha incrementado el número de anuncios de manera vertiginosa. Durante el pasado los años que van de 1967 a 1982, se dobló la cifra de anunciantes y mensajes publicitarios en todos los medios de comunicación y se espera que tal tendencia siga para las próximas décadas. Muchas personas caen en el consumismo como estilo de vida y frente a un problema económico sufren una crisis de identidad, pues trastocan el orden de las cosas (buscan el *tener* para el *ser* en vez de para el *hacer* (18)). Sin embargo, poco se dice de la capacidad y del derecho del ser humano a decidir por sí mismo. En 1984 la *American Association of Advertising Agencies* (AAAA) lanzó una campaña basada en gran cantidad de desplegados autopublicitarios que contrarrestaban las críticas comunes a la publicidad manipuladora. La Asociación estaba preocupada por los resultados de una investigación entre el público que arrojaba actitudes negativas hacia la publicidad. Dos terceras partes del público reconocía que la publicidad proporciona información útil al momento de hacer las compras, pero una porción significativa consideró que la publicidad, en su afán de ganar mercados y participaciones porcentuales, tiende a ser engañosa y exagerada.

La campaña contenía mensajes de tono persuasivo en los que se podían leer las siguientes frases:

"¿Es la publicidad un reflejo de la sociedad o es la sociedad un reflejo de la publicidad? "

"Algunas personas piensan que la publicidad determina el gusto de la gente. Es otra manera de decir que la publicidad determina el gusto que usted tiene, lo que a su vez significa que usted carece de criterio propio. Sin embargo, la publicidad se ha percatado de que usted tiene ideas propias.

"Si a usted no le interesa un producto, no lo compra. Y si la publicidad del producto no es de su interés, tampoco lo compra.

"Piense en esto como una variable de la selección natural.

"Los productos buenos y la publicidad de calidad sobreviven. Los malos productos y la mala publicidad se extinguen. Todo esto de acuerdo a las decisiones que usted toma en el mercado.

"De este modo, concluimos que la publicidad refleja los gustos de la sociedad, y no viceversa. Basamos esta conclusión tras mucho pensarla y tras muchos años de reflejos."

Otro anuncio de esta campaña mostraba un gran encabezado titulado: "Este anuncio está lleno de mentiras", y a continuación enumeraba las razones esgrimidas por la AAAA combatiendo el concepto de manipulación y otras críticas comunes: (19)

"Mentira No. 1: La publicidad le hace comprar cosas que no necesita.

"Con frecuencia se acusa a la publicidad de inducir a que la gente compre cosas en contra de su voluntad. Sin embargo, ¿cuándo fue la última vez que regresó usted a casa con una bolsa de

artículos que no le servirían en absoluto? La verdad es que, con la excepción de la persona a la que apuntan con una pistola, nadie compra algo que verdaderamente no quiera.

"No importa que tan eficiente sea un anuncio; usted y sus millones de compatriotas toman sus propias decisiones. Si no lo cree, pregunte a cualquiera sobre las limitantes de la publicidad.

"Mentira No. 2: La publicidad hace que las cosas cuesten más.

"En tanto la publicidad cueste dinero, resulta fácil suponer que ese dinero le cuesta a usted. Sin embargo, la realidad indica que la publicidad reduce el precio de las cosas.

"Considere el caso de la calculadora electrónica. A finales de la década de los sesenta, la publicidad creó un mercado masivo para las calculadoras. Eso significó que debían producirse más, hecho que a la vez hizo disminuir el precio de una calculadora. La competencia que generó la publicidad redujo aún más su costo.

"Por consiguiente, el mismo producto que costaba cientos de dólares, ahora tiene un precio muy bajo, al alcance de un gran público.

"Mentira No. 3: La publicidad ayuda a que se vendan productos malos.

"Algunas personas piensan que en ocasiones la publicidad disfraza a los malos productos. Sin embargo, nada puede lograr que a usted le guste un producto de mala calidad. De modo que mientras la publicidad intenta convencerlo de que pruebe un producto al menos una vez, no puede hacer que usted lo compre dos veces. Si lo que

adquirió no fue de su gusto, usted no volverá a comprarlo. Y si es mucha la gente que piensa así, el producto desaparecerá del mercado.

"En otras palabras, lo único que la publicidad puede lograr es ayudarlo a mostrar que un producto es malo, y de ahí en adelante, la decisión está en sus manos.

"Mentira No. 4: La publicidad es un desperdicio de dinero.

"Algunas personas se preguntan por qué no se utiliza el dinero invertido en publicidad para reforzar la economía nacional.

"La respuesta es que ya se está haciendo.

"La publicidad ayuda a que los productos se vendan, lo que a su vez retiene el bajo costo de sus precios y lo que a su vez incrementa las ventas en mayor medida. Crea empleos, le informa de la disponibilidad de los productos y ayuda a que usted los compare. Y también estimula la competencia que produce nuevos y mejores artículos a precios razonables.

"Por todo ello, invertir en publicidad, puede ser su mejor opción."

La publicidad, ya lo vimos, debe defender a la publicidad, y el negar una tendencia manipulatoria no es el único medio con que cuenta para hacerlo, sino el esgrimir el argumento contundente de la libertad de prensa. Los excesos históricos que ha tenido la publicidad en relación a la libertad de prensa han sido corregidos por restricciones legales contenidas en leyes reguladoras de la publicidad (ver apartado I.3).

1.5 Guerra de la Publicidad: La competencia

Uno de los propósitos básicos de cualquier agencia de publicidad y de la publicidad en general es posicionar eficazmente una marca o un producto, y hacer que el público tome conciencia de su existencia, ganando una participación dentro del mercado. Como en los últimos años, el mercado se ha vuelto más y más selectivo dentro de sus compras, el servicio publicitario se ha convertido en clave dentro de toda gran corporación.

Las grandes compañías que poseen extensas líneas de productos (como *Philip Morris*, *Procter & Gamble* y *General Foods*) cuentan con su propio departamento de publicidad, en el cual se conceptualizan los distintos mensajes publicitarios y que trabajan en conjunto con las agencias que contratan; sin embargo, aquellas compañías a las que no les resulta rentable el tener un departamento de publicidad (la gran mayoría) y necesitan promover masivamente sus productos, se ven obligadas a contratar los servicios de una agencia de publicidad para realizar la labor publicitaria completa.

A últimas fechas, el sentido de la palabra "competencia" cobra nuevo significado, ya que en el auge por conseguir mayores participaciones de mercado, los productos no compiten dentro de sus propias categorías, sino que se enfrentan a artículos que se posicionan en otra clase, en una verdadera batalla por la participación de mercado (20).

Por ejemplo, una bebida de fruta natural baja en calorías de

determinada marca no solo compite en el mercado con otras marcas sino que también compite con bebidas gaseosas bajas en calorías o no, con té y cafés solubles o hasta con yogurt para beber.

Esta creciente y obsesiva carrera por obtener el mayor número de participación de mercado (y de consumidores y ventas) ha desencadenado entre los publicistas una verdadera guerra, manifestada en multitud de imágenes que a diario percibe el consumidor medio. Y el mensaje más persuasivo suele ser el más convincente y el más repetido. Se trata de "quien lo dice primero y quien lo dice mejor", pues el público no está dispuesto a pagar por un valor que no percibe, aunque éste sea muy real (21).

Es muy raro que un producto exitoso no tenga competencia en un corto tiempo. El pionero que introduce un nuevo producto carga con una elevada proporción del costo de desarrollo y promoción del producto, así como el riesgo posible del fracaso. Una vez que el nuevo producto ha tenido aceptación en el mercado, este queda abierto a la competencia potencial. Es entonces cuando el público ya no se pregunta "¿Para qué sirve este producto?", sino "¿Qué marca voy a comprar?" y se entra en la competencia publicitaria. Esta etapa de competencia publicitaria es en la que se encuentra la mayoría de los productos (desde automóviles y maquinaria industrial hasta pasta de dientes).

El propósito de la competencia publicitaria no consiste en dar a conocer o renovar el posicionamiento de un producto, sino en

mostrar las cualidades que hacen a tal producto único o diferente a los demás, todo esto con el único objeto de vender, pues la venta es el grito de batalla del verdadero publicista (22).

Notas Bibliográficas

- (1) LLANO CIFUENTES, CARLOS
"Los públicos, jueces de la publicidad"
Pag. 7.
- (2) KOTLER, PHILIP
Mercadotecnia
Pag. 167.
- (3) REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE CONTROL
SANITARIO DE LA PUBLICIDAD
Ed. Secretaria de Salud
Pags. 5-24.
- (4) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Miércoles 26 de septiembre de 1990
Pags. 13-15.
- (5) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Martes 19 de enero de 1960
Pags. 1-2 y 6.
- (6) ORDUZ LEON, ALVARO
"Publicidad y moral, si combina"
Revista ISTMO No. 177
Pags. 23-24.
- (7) SORIA, CARLOS
"Elogio de la publicidad"
Revista ISTMO No. 202
Pags. 14-15.
- (8) STHAL, LUISA
"Persuasión, los sabuesos de la mente"
Revista ISTMO NO. 202
Pag. 18.
- (9) KOTLER, PHILIP
Op. Cit.
Pag. 174.
- (10) SIN AUTOR
"La publicidad al servicio del bien común"
Revista ISTMO No. 177
Pag. 29.
- (11) ENRICO, ROGER
La guerra de las colas
Pags. 135-137.

- (12) HOLZSCHUHER, LUDWIG
Psicología de la publicidad
Pag. 352.
- (13) ORTEGA Y GASSET, JOSE
La rebelión de las masas
Pags. 175-178.
- (14) SOTRES, BERTHA EUGENIA
"La nueva mercadotecnia"
Revista ISTMO NO. 202
Pags. 51-52.
- (15) ALVEAR GARCIA, CARLOS
"Creatividad, algunas pistas del cómo y por qué"
Revista ISTMO No. 177
Pags. 32-33.
- (16) GARCIA GASPAR, EDUARDO
El laberinto de la publicidad
Pag. 83
- (17) AGUILAR ALVAREZ, TATIANA y MONTELONGO, PATRICIA
"La publicidad no es algo etéreo"
Revista ISTMO No. 177
Pag. 34.
- (18) LLANO CIFUENTES, CARLOS
"El empresario y la capacidad de riesgo"
Revista ISTMO No. 199
Pag. 46.
- (19) KLEPPNER, OTTO
Publicidad
Pag. 644.
- (20) RIES, AL y TROUT, JACK
La guerra de la mercadotecnia
Pag. 39.
- (21) PORTER, MICHAEL
Ventaja competitiva
Pags. 156-157.
- (22) OGILVY, DAVID
"Vendemos, no hay alternativa"
Pag. 6.

II Proceso Administrativo

II.1 Planeación

Planear es definir por anticipado lo que va a hacerse (1). Planear consiste en definir objetivos, ordenar recursos materiales y humanos, determinar métodos de organización, y establecer medidas de tiempo para la consecución de nuestras metas. La planeación antecede a todas las demás actividades del proceso administrativo. La eficiencia de la planeación y de los planes en general se miden por la contribución a conseguir los objetivos de la organización y el costo que este tenga.

La planeación en la agencia de publicidad se representa por un plan completo de publicidad que se conoce como "Campaña Publicitaria". Esta campaña es la suma de todos los medios publicitarios que la agencia propone a un cliente (radio, t.v., prensa, eventos, etc.) en un tiempo determinado (generalmente un año). La campaña debe ser aprobada por el cliente, tanto en concepto general y diseño como en presupuesto, para poder llevarse a cabo.

El administrador debe coordinar los siguientes elementos para la realización de una planeación eficaz:

- Objetivos
- Recursos materiales y humanos
- Determinación de métodos de producción
- Medidas de tiempo

Estos elementos deben ser planteados en la agencia de publicidad de acuerdo a una campaña bien definida.

La planeación implica el conocimiento de los distintos tipos de planes que existen. Los planes más comunes son los siguientes:

- Estrategias: El término de estrategia se usó mucho en el pasado para designar a los grandes planes que se hacen previendo lo que el adversario o competidor podrá hacer en el futuro. Aunque el término estrategia sigue teniendo una connotación competitiva, los directivos lo usan cada vez más para señalar a las operaciones de la empresa. La estrategia es un programa general de acción y despliegue de recursos para conseguir los objetivos determinados. La estrategia ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción en la empresa. En la agencia de publicidad, la estrategia se dirige en especial a la mezcla de medios de comunicación.

- Políticas: Son declaraciones escritas o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Las políticas ayudan a evitar que las decisiones se conviertan en problemas, pues dan lineamientos generales que se deben observar en la acción y que están presentes en todo momento.

- Procedimientos: Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y describe la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de

acciones requeridas. La agencia publicitaria se caracteriza por tener procedimientos muy flexibles que den amplio margen al cambio.

- Reglas: Describen una acción o no acción requerida y específica y no permiten discreción a diferencia de los otros tipos de planes. En general constituyen el tipo más sencillo de plan.

- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Son tan grandes como las necesidades y proyecciones de la compañía.

- Presupuestos: Es un estado de los resultados esperados, realizado en términos numéricos. Estos términos pueden ser financieros, horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término mesurable, aunque para el caso de una agencia de publicidad, generalmente son términos financieros.

Para poder predecir el futuro con el menor riesgo posible, es necesario reducir la incertidumbre haciendo presupuestos y planes confiables; donde los presupuestos abarcan el aspecto cuantitativo de la organización, en tanto que los planes abarcan el aspecto organizacional de la misma, por tanto, mientras que los presupuestos deben tener bases financieras sólidas, los planes deben tener bases organizacionales que permitan mantener cierta uniformidad en el tiempo sobre los métodos a seguir para lograr nuestros objetivos (lo cual no quiere decir que tendremos

una organización inflexible y cerrada al cambio, sino firmemente planeada).

El presupuesto debe contemplar todo aspecto económico de la empresa; todo ingreso (ventas, créditos, préstamos) tanto como egresos (sueldo de creativos, compra de materiales y equipo, pago de espacios y tiempo publicitario, etc.), proyectados a futuro y con una fecha de terminación. La información histórica con que se cuenta es muy útil en estos casos, pero si se trata de una empresa nueva, y no disponemos de datos históricos, podemos tomar como referencia para nuestros presupuestos las tendencias del mercado publicitario.

En cuanto a los planes realizados, la base para su realización es la de tiempos y métodos de producción. Es necesario coordinar esta etapa del proceso administrativo (planeación) con la etapa de organización para comprender bajo que supuestos se organizará nuestra empresa. Actualmente la administración cuenta con sistemas para ayudar a la planeación como son la Investigación de Operaciones, los Modelos de Simulación, la Programación Lineal y el método del Camino Crítico; los cuales son de implantación mayoritariamente industrial y pocas veces adoptados por una empresa de servicios como la agencia publicitaria.

Los pasos para lograr una buena planeación de la empresa son los siguientes:

1) Conciencia de las oportunidades: Consiste en ubicarnos dentro de un entorno y, tomando en cuenta nuestras fuerzas y debilidades, establecer objetivos realistas en base a las posibilidades vislumbradas.

2) Establecimiento de objetivos: Se establecen objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, a largo y corto plazo.

3) Desarrollo de premisas: Aquí se escogen mediante el estudio y el consenso las premisas críticas de planeación, como son los pronósticos, políticas, presupuestos, planes, etc. Estas premisas necesariamente tienen un grado de inexactitud que es inevitable y que es preciso reducir.

4) Determinación y evaluación de cursos de acción alternativos: Se debe hacer una evaluación de las mejores alternativas posibles en los casos en que las cosas no salgan como se desean. Aunque el número de alternativas para cada caso tiende a ser gigantesco, solo es posible y rentable explorar aquellas alternativas que sean más prácticas.

5) Selección de un curso de acción: Este es el punto en el cual se adopta el plan; el punto en el que se define el qué será la empresa. Aunque ya hallamos escogido las premisas principales de la planeación, hasta este punto sabremos que forma les daremos.

6) Expresión numérica de los planes a través de un presupuesto, cuyas características ya fueron fijadas al definir los tipos de planes existentes.

II.2 Organización

La organización es un agrupamiento de las actividades afines que son necesarias en una entidad para el cumplimiento de los objetivos de la misma (2).

La organización en una agencia publicitaria es sencilla. Es de tipo centralizado, pues los cuatro departamentos de que consta tienen un director que los coordina.

Traducida en una forma estructural, la organización conforma a la empresa de manera que todas sus partes interactuen entre sí armónicamente para la consecución de los objetivos. En la agencia de publicidad, como en toda organización empresarial, la estructura y organigrama de la empresa, define los importantes conceptos de líneas de comunicación y jerarquía. Teniendo una estructura simple (pues una agencia de publicidad no es una entidad que se caracterice por crecer en gran medida como una industria manufacturera), las principales áreas funcionales y el organigrama de una empresa de este tipo se explican a continuación.

II.2.1 Áreas Funcionales

Muchas de las agencias de publicidad han sido fundadas por dos empresarios, un creativo y el otro, un gerente de cuenta. Como en todo negocio nuevo es probable que al principio estas dos personas manejen todos los aspectos básicos de la agencia, pero

que al ir creciendo, se ven en la necesidad de hacer crecer el organigrama para cumplir con todas aquellas tareas que organiza una agencia de servicio completo. La estructura más común de una agencia de publicidad de servicio completo cuenta con cuatro departamentos que explicaremos a continuación:

a) Departamento Creativo: El jefe del departamento creativo es responsable de la eficacia de la publicidad producida en la agencia. El éxito de la agencia depende en su mayor parte del buen funcionamiento de este departamento. En el departamento creativo se establece la filosofía de la agencia. En este departamento se manejan las siguientes áreas:

- Redacción y Dirección de Arte: Encargados de la creación de texto publicitario e imagen visual.

- Producción Impresa: Encargados de la realización de material impreso en todos sus medios (periódicos, revistas, carteles, volantes, layouts, etc.)

- Modas: Encargada de hacer estudios y tendencias publicitarias del mercado, también emisión y desarrollo de nuevas ideas y estudios de la competencia y el público.

- Producción de televisión y radio.

- Tráfico: Coordina el desarrollo del trabajo de acuerdo a los planes presupuestados y la interrelación de las áreas anteriores entre sí.

b) Departamento de Servicios de Cuenta: Se encarga de mantener buenas relaciones entre la agencia de publicidad y el cliente. Los trabajadores de ésta área, deben interesarse tanto en el trabajo que realiza la propia agencia como el trabajo que realizan los clientes, por lo que debe conocer (con la mayor exactitud posible) el negocio del cliente y el propio. El departamento de servicios de cuenta es el responsable de elaborar la estrategia básica de publicidad que la agencia recomienda y presentarla al cliente para su aprobación, después de lo cual debe asegurarse que la agencia producirá un trabajo a satisfacción del cliente. A medida que el negocio crece en clientela, se nombran varios ejecutivos de cuenta, que se convierten en los contactos directos entre la agencia y el cliente. El departamento de servicios de cuenta tiene dos áreas:

- Supervisores de cuenta: Inspeccionan las necesidades del cliente.

- Ejecutivos de cuenta: Contacto directo entre el cliente y la agencia de publicidad.

c) Departamento de servicios de mercadotecnia: Este departamento es responsable de la adquisición de medios, investigación y promoción de ventas. Dicho de otra manera, el departamento de servicios de mercadotecnia es el responsable de hacer llegar la producción realizada en el departamento creativo al público en general. Posee la siguientes áreas:

- Medios: Selecciona los medios publicitarios ideales y compra espacios y tiempos en los diferentes canales. Si la agencia es muy grande, el Área se puede dividir en grupos según los medios que se manejen (prensa, radio, televisión, etc.) con grupos de compradores en cada división.

- Promoción de ventas: Tienen la función de planear, dirigir y controlar los medios auxiliares de promoción a una campaña publicitaria, como son premios, rifas y cupones.

- Investigación: Se encargan de definir y controlar las metas específicas del plan de mercadotecnia, suelen desarrollar trabajos de campo, como por ejemplo, investigaciones de mercado y trabajos de encuesta.

d) Administración y Finanzas: Al igual que todo negocio, una Agencia de Publicidad requiere de un mando administrativo que se ocupe del control financiero, del personal requerido y de la contabilidad. Como el giro ocupacional predominante de una agencia publicitaria es creativo, las áreas que conforman este departamento son (como las tareas que realizan) elementales:

- Administración: Coordinación económica y funcional de recursos y de todas las demás áreas de la organización.

- Finanzas: Se ocupa de asentar y controlar las políticas monetarias de la agencia.

- Contabilidad: Registro de operaciones financieras.

- Personal: Selección y contratación del personal optimo para toda àrea de la empresa.

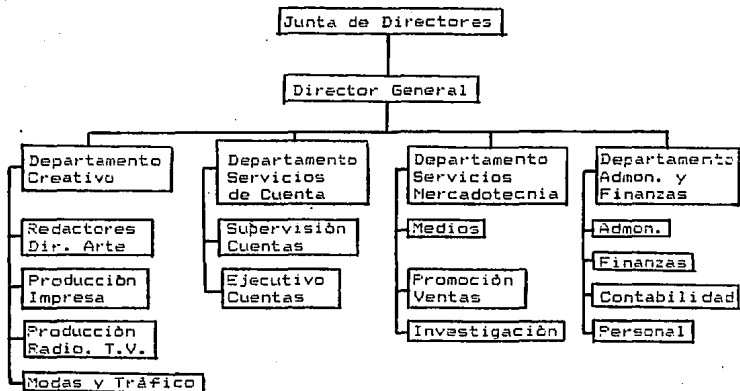
En el caso de que la empresa que utilice la publicidad posea su propio departamento publicitario en la compaa, este posee una estructura sencilla acorde con las necesidades que deba cubrir. Esta àrea se encuentra dentro del departamento de mercadotecnia de la empresa, y cuenta con tres apartados:

- Gerencias de marca
- Gerencia de producto
- Gerencia de promoción de ventas

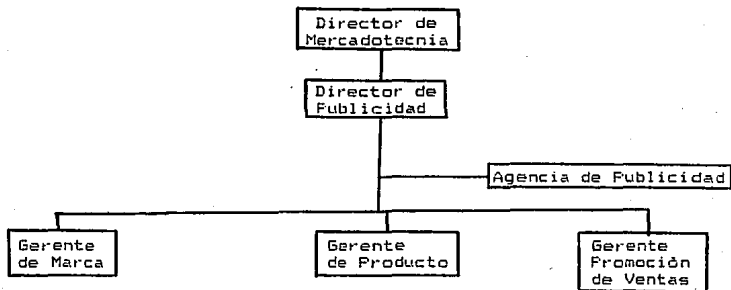
Estas tres àreas tienen a la Agencia de Publicidad como un àrea staff. Aunque es una estructura pequeña, puede cubrir las necesidades de una gran empresa si la línea de productos no es demasiado extensa. Para los casos en que es asi, la compaa norteamericana Procter & Gamble creó un sistema bastante más complicado (usado en muy pocas empresas) donde existen los departamentos de mercadotecnia, y de servicios de mercadotecnia, ambos basados en estructuras complejas con el supuesto de la división de grupos de productos afines.

II.2.2 Organigrama de una Agencia de Publicidad

El organigrama de una tpica Agencia de Publicidad de servicios completos es el siguiente: (3)



El organigrama sencillo de un departamento de publicidad en una empresa es el siguiente:



Algunos de los errores más comunes en la organización de una empresa son:

* Incapacidad de clarificar relaciones: Este error causa siempre fricciones innecesarias en los miembros de una empresa, pues si no hay claridad en las relaciones (tanto de autoridad, de comunicación, de control) no se sabe qué parte desempeña cada miembro en el equipo empresarial.

* Incapacidad para delegar autoridad: El hecho de que los niveles directivos no puedan delegar su autoridad convierte la toma de decisiones en verdaderos "cuellos de botella", pues los niveles de decisión superior son saturados con excesivos problemas pequeños.

* Incapacidad de equilibrar la delegación: No es suficiente delegar, sino que hay que hacerlo equilibradamente; esto es, no delegar con exceso, pues se corre el riesgo de mantener una organización grande y pesada y entorpecer la toma de decisiones. Lo que hay que equilibrar es la delegación insuficiente (no es preciso poseer toda la autoridad) y la delegación excesiva (hay cierta autoridad que no se debe delegar).

* Confusión de líneas de autoridad con líneas de información: A no ser que la información sea confidencial (como el caso de entidades gubernamentales o información especial de empresas lucrativas), no hay razón para que las líneas de autoridad sigan puntualmente a las líneas de comunicación. La información pertinente debe ser accesible a toda persona en la organización, independientemente de la autoridad a la cual este sujeto.

* Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad: La autoridad y la responsabilidad son inseparables. Delegar autoridad sin responsabilidad crea un caos organizacional, de la misma manera que dar responsabilidad sin autoridad.

* Subordinación múltiple: La unidad de mando debe ser conservada, ya que su ruptura significa para el subordinado el tener multitud de líneas de autoridad y jefes inmediatos, los cuales nunca estarán del todo de acuerdo en las obligaciones del subordinado. Esto siempre acarrea frustración a los trabajadores y luchas por el poder en los niveles altos de la empresa.

* Inflexibilidad: Una organización inflexible, en el mundo actual en que los cambios se suceden de una manera tan rápida, esta condenada a desaparecer. Si la empresa es inflexible, será necesariamente poco adaptable al cambio. y quedará rezagada por ser incapaz de hacer frente a los cambios que se le presenten.

II.3 Integración

Se define como la unión de todo elemento que conforma la empresa encauzados a la consecución de los objetivos de la misma.

Esta etapa del proceso administrativo cuida especialmente tres aspectos: factor humano, factores materiales y tiempo (4).

a) El factor humano es el componente más importante de cualquier organización (lucrativa o no). Es muy importante cuidar

que este rubro, y gran parte del problema que surge siempre en cualquier empresa es la de encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado, y mantenerlo en ese puesto. El reclutamiento de personal debe ser muy cuidadoso (mas no inflexible) y la motivación no debe centrarse únicamente en lo económico, sino en el desarrollo integral de la persona.

Existen varios factores que afectan de forma significativa la integración de personal:

a) El ambiente externo, que abarca tantas variables como son tecnología (que exige personal con educación muy completa), el ambiente económico (que determina la demanda de profesionistas), factores socio-culturales o politico-legales (contenidos en general en leyes laborales) y factores demográficos (mayores tasas de mujeres que trabajan, ejecutivos de menor edad, etc.).

b) El ambiente interno: Estos se refieren al desarrollo del personal dentro de la organización y abarca varios conceptos como promociones dentro de la compañía, políticas de libre competencia para la promoción y la selección de personal clave desde fuera de la empresa.

Otro aspecto importante en el aspecto de integración de personal es la selección y reclutamiento del mismo. Los instrumentos más comunes para evaluar y seleccionar al personal de la empresa son los siguientes:

- Entrevistas: Son realizadas generalmente por más de una

persona (dependiendo de la importancia del puesto a ocupar), siendo por lo común que se haga una entrevista por el jefe de reclutamiento y selección y otra por el jefe inmediato del puesto que esta vacante. Aunque no se consideran un medio muy confiable y válido para hacer un análisis de aptitudes a los candidatos a los puestos, si ayuda a hacer perfiles conductuales y a conocer las actitudes del individuo hacia el puesto de trabajo.

- Pruebas y exámenes: Una entrevista no es un medio suficiente para saber con cierto grado de confiabilidad si el prospecto laboral puede ser cubierto, sino que se debe de contar con datos más específicos, proporcionados por los distintos tipos de pruebas a la que los candidatos han de someterse. Los tipos de pruebas más comunes son:

* Pruebas de inteligencia: Estan diseñadas para medir la capacidad mental y poner a prueba aptitudes de memoria, velocidad y abstracción.

* Prueba de destreza: Diseñadas para cubrir aspectos de intereses, habilidades manuales y mentales, y el potencial para la adquisición de futuras habilidades.

* Pruebas vocacionales: Se diseñan para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato.

* Pruebas de personalidad o psicográficas: Se proponen descubrir las características personales y los patrones de comportamiento del candidato. Estas en ocasiones tienen la función principal de medir la capacidad de liderazgo.

b) Los factores materiales se integran en la empresa bajo el establecimiento de los siguientes supuestos:

- * Localización de las oficinas y estudios de la agencia.
- * Distribución del lugar por áreas
- * Selección del equipo material de la agencia

Aunque todos estos son factores que necesariamente tuvieron que tomarse en cuenta para las fases de planeación y organización, en la fase de integración adquieren especial importancia porque se busca la cooperación armónica de estos aspectos entre sí, sin preferencias ni preponderancias de una sobre otra. La agencia publicitaria, como cualquier otra empresa, requiere de la integración de todas y cada una de sus partes para su buen funcionamiento.

c) Uno de los factores más importantes en lo relativo a integrar el proceso administrativo en una agencia publicitaria es el factor tiempo. No existe una respuesta concreta ni un patrón para todos los casos, pues depende de factores externos ajenos a nuestro control el hecho de lanzar la publicidad de un producto determinado (hecho que a su vez altera inevitablemente los aspectos de una planeación, una organización y un control). Sin embargo, algunos patrones típicos de cuándo debe ser el mejor momento para llevar a cabo nuestro trabajo publicitario (y consecuentemente cuando planear, organizar, dirigir y controlar) pueden ser muy útiles:

* Programa por estación: Las ventas de algunos productos tienen importantes variaciones de acuerdo a la estación del año en que se encuentren. Ejemplos, licores, juguetes y artículos escolares. De acuerdo a esto, las sucesivas etapas de planear, organizar, dirigir y controlar (aunque en realidad se realicen todas a la vez, tienen fases de importancia preponderante en el tiempo) cobran mayor significación en determinada época del ejercicio.

* Programa Constante: Este programa se adapta mejor cuando la venta del producto mantiene un ritmo de ventas constante durante todo el año. Como el jabón o el aceite comestible, sin embargo, los canales de publicidad (televisión, radio, prensa, etc.) tienen variaciones apreciables en el periodo anual que debemos aprovechar aunque esto difícilmente varíe el ritmo de nuestro proceso administrativo.

* Pulsación: Esta técnica consiste en tener arranques breves pero intensos en cuanto a nuestros desplegados publicitarios en vez de mantener campañas uniformes que tengan menor fuerza, como el caso del ejemplo anterior. Lógicamente, se esperan mayores dificultades en llevar un proceso de administración en los periodos de tiempo en que la publicidad alcance niveles pico. Por ejemplo, las compañías llanteras obtienen mayores ventas antes de los periodos vacacionales de abril, junio y diciembre; un programa basado en pulsaciones aconsejaría incrementar notablemente nuestra publicidad en estos tres periodos del año, y reducirla en los demás periodos, esto significaría para el

proceso que la planeación y la organización serán más intensas en los periodos de despliegue publicitario bajo, en tanto que la dirección y el control serán mayores en las etapas publicitarias pico.

II.4 Dirección

La dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización (5).

Esta etapa supone el dictamen de las órdenes necesarias para obtener los objetivos establecidos en la planeación, dentro de la estructura determinada por la organización y con los elementos fijados en la integración.

La dirección se considera como una disciplina humanística, pues se ocupa de dirigir hombres. Esto requiere una estructura jerarquizada como ya vimos en la fase de la organización, para establecer los niveles de mando que se consideren como necesarios para la agencia de publicidad (que es un tipo de empresa sin jerarquizaciones complicadas).

Generalmente se distinguen tres formas de mando que ejercen quienes tienen a su cargo la dirección de una empresa:

- Ordenes: Es el ejercicio pleno de la autoridad, en el que un director indica a un subordinado la necesidad de que determinada acción concreta sea realizada.
- Instrucciones: Son normas o procedimientos a seguirse y

respetarse, instituidos por los directivos de una empresa. Son de uso constante.

- Información: Es la comunicación en general a todo nivel de la empresa. En muchas ocasiones, tal información solo es accesible a los directivos, y esta es comunicada sin pormenores a los subordinados.

Aunque la dirección puede ser ejercida por un grupo de personas, lo más común es que en toda empresa nos encontremos con la figura polémica del director de empresa. Mucho se ha escrito sobre cuales deben ser las aptitudes de un buen director de empresa. Todo empleado ha deseado alguna vez llegar a desempeñar la tarea directiva, pero lo cierto, es que pocas son las personas que pueden desempeñar satisfactoriamente la función directiva en una empresa.

Una lista convencional (como todas) que intenta resumir las cualidades de un buen director nos dice que estas son:

- * Energía física y equilibrio nervioso
- * Sentido del fin y de la orientación
- * Entusiasmo
- * Fe
- * Amistad y afecto
- * Integridad
- * Conocimientos técnicos
- * Decisión
- * Inteligencia

* Valor y perseverancia

* Humildad

* Liderazgo

Además de las cualidades anteriores, al director de empresa se le exigen una serie de logros directivos importantes e imprescindibles, bajo los cuales se juzga la eficiencia de su trabajo. Algunos de estos logros son:

* Anticiparse al hecho en las decisiones de la empresa. Esto es, tener visión de la empresa y de su entorno a futuro.

* Integración del equipo empresarial. Una de las cualidades más apreciadas del directivo es su capacidad de liderazgo, de motivar a todo miembro de la empresa a formar un equipo que busque objetivos comunes.

* Capacidad de delegar autoridad. Un directivo que es incapaz de delegar sanamente su autoridad, se verá siempre agobiado por trabajos menores. La base de la delegación es la confianza, y se debe tener confianza en los subordinados que la merezcan.

Tal vez la cualidad más deseada en una persona destinada a ocupar puestos directivos es el liderazgo. Harold Koontz define el liderazgo como el arte o proceso de influir en las demás personas para que se esfuercen con una buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de las metas grupales.

Esta habilidad consta cuando menos de cuatro factores

importantes:

- Capacidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- Capacidad de reconocer que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las circunstancias.
- Capacidad de inspirar a los subordinados.
- Capacidad de actuar en forma tal que se produzca en la organización un clima que motive y suscite el logro de objetivos.

El liderazgo no implica manipulación, sino conducción de los individuos hacia la superación. Un liderazgo que sea egoísta o busque el perjuicio de alguna persona u organización no es un auténtico liderazgo.

Habilidades de los gerentes y altos directivos

Robert Katz identificó las habilidades que debe poseer un directivo de alto rango y las enmarcó en cuatro categorías:

1) **Habilidad técnica:** Conocimientos y dominio de actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos. Esto implica trabajar con herramientas y técnicas específicas.

2) **Habilidades humanas:** Básicamente de trato con la gente, capacidad de fomentar un esfuerzo cooperativo y un trabajo en equipo.

3) Habilidad conceptual: Es la capacidad de ver el panorama de la empresa en su conjunto; comprender la empresa como un todo y como una agrupación de elementos interrelacionados entre sí.

4) Habilidad de diseño: Es la capacidad de enfrentarse y resolver los problemas de una forma que beneficie a la empresa. No deben ver en un problema una simple dificultad, sino una oportunidad.

El director, como hemos visto, tiene una multiplicidad de papeles. Sin embargo, el aspecto de integrar el factor humano es de vital importancia para el logro de objetivos y el éxito de la organización. En el afán de clarificar cual es la mejor manera de dirigir a la gente, se han hecho teorías que tratan de simplificar el aspecto de la conducta humana. Una de las propuestas más conocidas que intentan resumir la conducta laboral humana se debe al autor norteamericano Douglas McGregor, comúnmente conocida como teoría X y Y. McGregor escogió estos términos porque quería utilizar una terminología neutral, sin connotaciones de bondad o maldad (aunque los supuestos de la teoría los impliquen). Esta teoría ambivalente se divide de la siguiente manera:

- Teoría X: Esta teoría cuenta con tres supuestos básicos.
- a) Los seres humanos tienen en general una aversión inherente al trabajo, y lo evitarán siempre de la manera que puedan.
- b) Como el ser humano tiene aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser ordenadas, dirigidas, amenazadas y

controladas con castigos para que apliquen el esfuerzo adecuado a la consecución de los objetivos organizacionales.

c) Los seres humanos comúnmente prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y desean seguridad sobre todo lo demás.

- Teoría Y: McGregor ve los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

a) El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para cumplir con los objetivos con los que están comprometidos.

c) El nivel de compromiso con los objetivos están en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su consecución.

d) Los seres humanos aprenden, en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

e) La capacidad de ejercer un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales tiene una distribución amplia y no estrecha en la población.

f) Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, solo se utilizan parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano.

Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, es decir, impuesto sobre el subordinado por el superior.

En cambio, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con atención a la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. No hay duda de que ambos conjuntos de suposiciones afectan la manera en que los gerentes desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

Existen otros modelos de dirección basados en las perspectivas históricas que les dieron origen. Estos modelos directivos son:

* Modelo autocrático: Este modelo prevaleció durante, mucho tiempo, especialmente durante la Revolución Industrial y hasta la década de 1920. La fuerza dominante era el poder, los gerentes veían a la fuerza como el único medio para hacer cumplir las ordenes. El resultado de este modelo fue una gran dependencia de los subordinados hacia los jefes. Esta relación de dependencia excesiva fue posible porque los empleados vivían en un nivel de subsistencia y el desempeño laboral de este régimen, como es de esperarse, era de bajísimo nivel.

* Modelo de custodia: Este modelo se popularizó de la década de 1890 a 1900, pero no se afianzó en su uso regular hasta pasada la Gran Depresión de la década de los 20 en Estados Unidos. El modelo consiste en el uso del dinero pagado a los empleados para

lograr un mayor rendimiento en sus actividades. Este modelo dependía de la capacidad de recursos económicos de la empresa, pero no dieron todo el resultado que se esperaba, pues se comprendió que no es el dinero el mejor estimulante para la gente en su trabajo.

* Modelo de apoyo: Este modelo se basa en el uso del liderazgo gerencial más que en el uso del dinero. El objetivo de los directivos es apoyar a los subordinados en la consecución de las metas de la organización y se hace especial hincapié en el compromiso individual para su alcance. Aunque su uso se ha extendido mucho y actualmente es aun ocupado en grandes organizaciones transnacionales, no es una panacea que resuelve todos los problemas directivos.

* Modelo colegial: Este modelo se desarrolla a partir del anterior. Se basa en un concepto de equipo que implica fuerte relación entre las personas que trabajan en una tarea común. Aunque los empleados se sienten responsables de sus propios trabajos, el compromiso de equipo se hace presente en todo momento. Este modelo se utiliza cada vez más en en situaciones que exigen flexibilidad de la conducta al responder a situaciones cambiantes.

II.5 Control

Control es un conjunto de acciones preventivas incluidas en la estructura y forma de trabajo de una empresa para que en el desarrollo de actividades se produzca una comprobación y cotejo

automático que prevenga fallas y errores a través de cualquier actividad de la entidad (6).

El control supone tres elementos relevantes:

- Información confiable y oportuna
- Protección
- Eficacia

El control lucha por obtener eficiencia, se ocupa de que el personal cumpla con las políticas y normas administrativas, procura que la producción se realice conforme a lo presupuestado.

El control se elabora en cuatro etapas:

- a) Establecimiento de medios de control. Todos los objetivos deben ser medibles y darse a un tiempo específico, por lo que los medios de control deben ser capaces de evaluarlos.
- b) Recolección y concentración de datos. Los datos deben ser confiables en cuanto a su veracidad, y oportunos en cuanto al tiempo en que contemos con ellos.
- c) Interpretación y valuación de resultados. Los resultados deben de tener parámetros de cumplimiento establecidos.
- d) Utilización de resultados. En base a los datos obtenidos y a los análisis hechos, corresponde a la dirección de la empresa el tomar medidas correctivas o dejar la situación tal como está en la empresa. Cualquier decisión debe estar ampliamente justificada.

Un buen mecanismo de control en la empresa no nos debe decir solamente si hay algo que no funciona bien en la empresa, sino que por qué no funciona, desde donde viene el problema (tanto desde qué parte de la organización como desde cuando) y quien es el responsable. Con estos datos, la dirección puede tomar las medidas correctivas necesarias, implantarlas, y evaluar los resultados de la implantación.

Instrumentos del Control Administrativo

* Los presupuestos. Los presupuestos son un punto clave en la fase de planeación del proceso administrativo. Son expresiones hechas a futuro en términos numéricos. Sirven como mecanismo de control porque establecen de manera perfecta un parámetro entre lo que se logró efectivamente en la empresa y lo que esperamos lograr.

Los presupuestos pueden establecerse en todos los documentos financieros que posee la empresa (y es conveniente que así se haga, pues el control resulta más efectivo) como son estado de resultados, balance general, flujos de caja, estado de orígenes y aplicaciones, estados de posición monetaria.

* Gráficas y reportes estadísticos. Facilitan la visión de los objetivos cumplidos. Establecen un parámetro (numérico también) para confrontar si los objetivos perseguidos se han cumplido. Los reportes estadísticos requieren de información totalmente confiable para su realización y son ideales como complemento para la comprobación del cumplimiento de

presupuestos. Pueden ser de tipos varios como las gráficas de Gantt y de PERT o los diagramas de flujo.

* Manuales de organización. En muchas ocasiones, las empresas presentan problemas no con su sistema de producción ni con sus expectativas de crecimiento, sino con su estructura. Un buen manual de organización para los distintos niveles importantes de la empresa (gerencia, jefatura, supervisores, directivos) puede delinear y clarificar problemas tales como las líneas de autoridad, de comunicación, los procedimientos a seguir y otros tópicos de importancia.

* Calificación de méritos. Realizada por los jefes inmediatos, este instrumento de control nos lleva a promover a los elementos humanos de la compañía de una manera justa y razonable. Básicamente se dedica a controlar el movimiento de personal en la jerarquía de la organización.

* Controles de asistencias y retardos. En una organización con personal maduro, este control no es tan importante, pero si no se está en esa posición, es conveniente instalar un sistema de cumplimiento de horarios de trabajo con asistencias y retardos.

* Controles de higiene y seguridad. Estos controles básicamente se ocupan de procurar el bienestar y permanencia de los miembros de la empresa sin que sufran mermas en la salud y en su integridad física. Toman mayor importancia en una empresa industrial que en una de servicios y son obligatorios por la Ley

Federal del Trabajo.

* Auditoría administrativa y fiscal. La auditoría administrativa es el mecanismo de control más completo con el que una empresa puede contar, pues abarca todos los aspectos de la empresa, desde sus políticas laborales y presupuestos financieros, hasta sus métodos de producción, estilos de dirección, forma de organización, etc. Tiene la limitante de ser muy costoso (máxima si la empresa no posee su propio grupo de auditores, lo cual engloba a la mayoría de los casos), aunque es necesario en caso de problemas mayores. La auditoría fiscal se limita a controlar las obligaciones tributarias con la tesorería de la nación.

* Observación Personal: El gerente que recurre exclusivamente a medios gráficos y escritos y desdeña la importancia de la observación personal, difícilmente realizará un trabajo de control completo. Es muy grande la cantidad de información que un director puede recabar con la simple observación personal. En algunas compañías, a esto se le conoce como "administración informal".

* Círculos de Calidad: Son instrumentos de control básicamente para la labor productiva, se ocupan de reducir todo tipo de error a cero en los bienes o servicios acabados. Son controlados por los niveles operativos y aunque se originaron en Estados Unidos, fué en Japón donde este sistema llegó a su perfección.

* Otros métodos de control que implican planeación previa de la aplicación de recursos, que aunque son primordialmente instrumentos de planeación, sirven al control para establecer estándares de producción y ejecución y cotejar resultados obtenidos. Estos métodos son:

- a) Programación lineal .
- b) Logística
- c) Investigación de Operaciones

Notas Bibliográficas.

- (1) LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER
Administración integral
Pag. 73.
- (2) KOONTZ, HAROLD
Administración
Pag. 184.
- (3) KLEPPNER, OTTO
Op. Cit.
Pag. 109
- (4) LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER
Op. Cit.
Pag. 103.
- (5) KOONTZ, HAROLD
Op. Cit.
Pag. 444.
- (6) KOONTZ, HAROLD
Op. Cit.
Pag. 554.
- (7) KERNEL PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
Investigación.
- (8) DE LA TORRE Y ASOCIADOS PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
Investigación.

III Principales Areas Administrativas

III.1 Mercadotecnia

En una Agencia de Publicidad el área de mercadotecnia ocupa un lugar preponderante dentro de la organización (mucho mayor que el departamento de finanzas o el de recursos humanos) por la razón de que lo que se busca es la venta de un producto o servicio a través de la labor publicitaria. En este apartado describiremos cuales son las funciones de la Agencia de Publicidad dentro de las conocidas Cuatro P's (precio, producto, plaza y promoción) que conforman el ámbito mercadotécnico.

III.1.1 Producto

III.1.1.1 Producción de Material Impreso

Como es sabido, un producto no es solamente el bien o servicio vendido, sino todos los beneficios que un cliente espera de tal artículo (1). Por ejemplo, los autos tienen el beneficio evidente de facilitar la transportación terrestre de sus usuarios, pero ningún publicista que se precie de serio tratará de vender autos utilizando como base publicitaria la simple movilidad, sino que se recurre a otro tipo de llamados, como el status y la belleza que el vehículo pueda aportar. La creación de un texto publicitario debe como primer deber comunicar los atractivos con que cuenta un producto, aunque es importante evitar caer en la manipulación y la falsedad del lenguaje (2). Todos los productos tienen varios atractivos susceptibles de ser explotados, pero el publicista debe saber cual es el más importante para la mayor

parte del público consumidor. La selección del atractivo principal de un bien o servicio es la base de cualquier campaña publicitaria, y este atractivo debe ser resumido en un texto que tenga atractivo.

Para conocer cual es el principal atractivo que la gente encuentra en un artículo, se cuenta con tres métodos de definición:

a) Prueba de Concepto: Consiste en recabar opiniones acerca de la que la gente piensa que es lo mejor que posee tal bien o servicio. Como se obtienen diferentes opiniones, se computa cuales fueron las de mayor incidencia y que tienen mayor peso en sus argumentos. Por ejemplo, al hacer pruebas de concepto en una nueva cámara de video, algunas personas pueden opinar que su maniobrabilidad es el factor más importante, otras pueden preferir su bajo costo, otras su alta definición. Se observa cuales fueron los conceptos más mencionados y se procede a definir bajo que concepto será presentada la nueva cámara.

b) Grupos de enfoque: Este método consiste en que un coordinador agrupa un conjunto de consumidores potenciales de tal producto y lo muestra de manera inesperada. Esto se hace con el objeto de provocar reacciones espontáneas en la gente, pues estas reacciones son muy valiosas cuando se trata de productos nuevos o con profundas modificaciones. La gente del grupo, tomada por sorpresa, manifestará sus ideas y emociones más sinceramente que en otro tipo de pruebas. De nuevo, las respuestas (incluso

rechazos al producto) pueden ser muchos, pero se mide cuales son los principales problemas y las principales ventajas del producto para facilitar la tarea de creación de texto.

c) Investigación Motivacional: Esta técnica es la más subjetiva de las tres, pues supone que el consumidor está motivado por fuerzas que muchas veces él mismo desconoce. La tarea del investigador es averiguar cuales son las razones más profundas (incluso subconscientes) que motivan a la gente a consumir determinado producto. Este método consiste en investigar mediante la observación y el cuestionamiento a una muestra de consumidores potenciales de tal producto, tratando de llegar en la inquisición a los últimos usos, los últimos motivos, las últimas causas. Aunque es la técnica menos utilizada por prestarse a múltiples interpretaciones, todavía sigue usándose en gran número de agencias.

Una vez que sabemos cual es el atractivo principal (o los atractivos) de un producto para un mercado potencial, procedemos a la creación del texto publicitario.

La estructura de un texto publicitario es la siguiente:

1) Encabezado o Slogan, que proclama la promesa del beneficio o atractivo principal del producto. Usado con mayor frecuencia en el radio o la televisión, el slogan (que en gaélico significa "grito de batalla") comunmente se combina con una melodía pegajosa y se crea un "jingle". Esta es la parte más

importante en cualquier creación de texto publicitario. Muchas campañas incluso se sustentan en una sola frase publicitaria. Debe ser diseñada para despertar el interés del consumidor, debe ser sugestiva y apelar a la imaginación del cliente. Si no consigue esto, es muy probable que al consumidor no le interese leer el resto del anuncio. Existen algunas pequeñas reglas para la creación de slogans:

- * Usar palabras sencillas y cortas; no más de diez.
- * Utilizar un slogan selectivo, que despierte interés solo al mercado meta.
- * Debe contener un verbo de acción (hacer, ir, mover, ver, etc.).
- * Debe ser claro y fácil de recordar.

Los principales tipos de slogans son los siguientes:

- a) Slogans que presentan un beneficio nuevo. Ofrecer un beneficio original despierta siempre un alto interés en el público.
- b) Slogans que prometen un beneficio existente. Como los productos no ofrecen beneficios nuevos a cada momento, es conveniente recordar al público que es lo que un artículo ofrece.
- c) Slogans provocativos que despierten la curiosidad. Provocar intriga siempre es útil al publicista, pero se ha de tener cuidado en no engañar nunca, ni en apartarse de los intereses del consumidor.

2) Subencabezado. Este texto se utiliza solo de ser necesario, y en muchas ocasiones no lo es porque el encabezado o slogan suele ser suficiente para transmitir el mensaje publicitario. Puede utilizarse para describir la promesa que el slogan hizo.

3) Amplificación de la Historia. De ser necesaria, o cuando el publicista así lo decida, el texto debe ser acompañado por argumentos a favor del producto o servicio que sea promocionado. Se explica ampliamente como se cumple la promesa que se dió al principio del texto. La cantidad de información proporcionada depende de la complejidad del producto ofrecido (mucha información en el caso de maquinaria industrial o equipos costosos, por ejemplo) y de la información que los clientes necesiten al momento de decidir una compra. En esta parte, se explican todos los beneficios que por razones de espacio no pudieron incluirse en el slogan o subencabezado.

4) Prueba. Esta parte, que puede existir o no en un texto publicitario, consiste en asegurar al cliente que el producto cumplirá con las expectativas. Estas pruebas suelen ser garantías de devolución del pago, argumentos testimoniales, ofertas de prueba, sellos de aprobación, recomendaciones, reputación del fabricante o demostraciones.

5) Acción. Este apartado, como todos los anteriores (a excepción del encabezado o slogan) pueden no existir en un texto publicitario, pero se considera que la mejor publicidad es aquella que impulsa a la acción, por lo que las notas culminatorias de

un texto como "Hagalo ahora" o "No lo piense, pídale hoy" dan un mayor valor al texto.

Una vez que se ha establecido cual será el texto publicitario, el siguiente paso es la representación material del mismo, esto es, la producción del material impreso.

Sin embargo, la creación del texto publicitario es solo una parte del material impreso. En este se deben entrelazar ideas e imágenes para formar lo que se conoce como un *concepto*. Para crear este concepto se requiere un trabajo conjunto del redactor y el director de arte (diseño). Es importante recordar que los anuncios publicitarios no atienden al ideal de la belleza (aunque se sirvan de ella) sino a un propósito de mercadotecnia.

Cuando se posee el material textual del anuncio se procede a lo que en el medio publicitario se conoce como el *salto creativo*.

Este paso consiste en visualizar una serie de imágenes detalladas que pueden acompañar al texto y conformar el material publicitario impreso. En este salto se deshechan muchas ideas, y no es conveniente limitar su número pues incluso la idea más descabellada puede dar lugar a una excelente campaña publicitaria.

Una vez que se hizo el tamizado de ideas más viables para conformar la imagen visual del anuncio, se integra el *layout*. Este es el conjunto ordenado de todas las partes del impreso (slogan, subencabezado, ilustraciones, logotipo, etc.). Dicho de

otra manera, el *layout* es la apariencia total del anuncio impreso con todas los componentes que utilice. El *layout* también es conocido como *dummy*.

Es evidente que en estos pasos para la creación del diseño se conjugan muchos factores entre los cuales esta en primer lugar la creatividad. Tanto el director de arte como los diseñadores y redactores deben tener alto grado de creatividad y poseer integración de grupo para decidir cuestiones importantes sobre el anuncio. Problemas que van desde qué es más importante, si el slogan o la imagen del producto, qué tipo y tamaño de letra será usada, tipos de impresión (offset, rotograbado, etc.) hasta que colores serán utilizados deben encauzarse a conseguir el mejor efecto estético y mercadológico, pues es axiomático el hecho de que en una publicación (periódico o revista), todos los anuncios compiten entre si por la atención del lector.

Un buen *layout* debe tener unidad en cuanto a su contenido, y equilibrio en el mismo. Debe dar la importancia debida a cada una de sus partes y conjugar cada una de estas partes dentro del todo.

Para la realización del *layout* se siguen tres etapas preliminares:

a) Ilustraciones en miniatura: Dibujos en miniatura de los cuales se seleccionaran las mejores disposiciones de los elementos del anuncio (texto, ilustraciones, colores, logotipos, etc.) para el paso siguiente.

b) *Layouts* preliminares: Diseños equivalentes al tamaño real del anuncio. Estos borradores tienen mejores terminados ya que se requiere saber cual puede ser la apariencia final del anuncio.

c) *Layout* completo o mecánico: En este diseño, todos los tipos de letra están pegados y armados en el lugar exacto a como se pretende en el diseño final. El diseño suele ser una y media veces más grande que lo que será el anuncio publicado.

El medio más común para plasmar el diseño una vez que se ha terminado, es la fotografía, aunque en ocasiones se recurre solamente a la pluma, la acuarela y tinta.

La fotografía tiene muchas complejidades en su manejo, y es común que aún las agencias de publicidad más grandes, tengan que recurrir a los servicios de un fotógrafo profesional independiente o a centros de artes gráficas (bancos de imágenes, como el *Image Bank*).

Por otra parte, los procesos de impresión plantean una serie de problemas técnicos como son la creación de fotoplacas de impresión que son asunto que compete a los impresores.

III.1.1.2 El Comercial de Televisión

La televisión, como es sabido, es el medio de comunicación con mayor audiencia. Sin embargo, este gran impacto es compartido por cientos de anunciantes que participan (por lo general con anuncios de 30 a 45 segundos) del tiempo reservado a los

patrocinadores.

Es evidente que el comercial de televisión tiene grandes oportunidades, pero también grandes retos. Es muy común que un comercial mediocre se pierda fácilmente en la maraña de anuncios que a cada hora transmite la televisión, problema que se agrava para el anunciante, si consideramos los altos precios de producción y emisión de un comercial de este tipo (3).

Básicamente, el comercial de televisión se compone de dos partes:

- * El video o conjunto de imágenes visuales.
- * El audio o conjunto de palabras, música y otros sonidos.

Es interesante notar que a pesar de existir esta diferencia tan marcada entre lo que es el video y lo que es el audio, sea evidente que este último se subordina completamente al primero. La televisión es un conjunto de imágenes, por lo que el audio debe encargarse de hacer dar a tales imágenes la mayor riqueza y credibilidad posibles (4), (5).

El primer paso para la creación del comercial es la redacción de un guión (*script*). Es conveniente y casi obligatorio que en el guión se incluya el slogan utilizado para la producción de material impreso. Si la campaña no utilizó material impreso, de cualquier manera es apropiado crear un slogan que soporte el peso del comercial televisivo.

Al escribir el guión es necesario describir las situaciones tan detalladamente como sea posible. No es suficiente decir que dos personas están en tal lugar, sino que se debe precisar hasta en lo mínimo lo que concierne a la situación: Lugares, vestuario, luz, sonidos, etc.

Generalmente en la redacción de un guión publicitario para televisión, la hoja de papel se divide en dos partes. En la parte izquierda se describe la acción visual y en la derecha se detalla el aspecto auditivo (palabras, sonidos y música).

Una vez que el guión es aprobado, se realiza el *storyboard* (anexo no. 1).

El *storyboard* es una serie de bocetos que muestran en dibujo las principales escenas descritas en el guión; algo así como una tira cómica con anotaciones de audio. Esta herramienta es sumamente útil a la hora de visualizar el comercial, y es el paso más importante entre un concepto publicitario y la producción real. El *storyboard* es un punto de partida visual común para el trabajo de filmación. Una vez que el *storyboard* ha sido aprobado, este pasa directamente a producción.

Las situaciones y recursos más comunes para la creación de un comercial de televisión, que ayudan a la creación del guión y del *storyboard* son los siguientes:

* **Locutor:** En esta situación, se presenta una persona frente a la cámara, que presenta y describe al producto y a sus

ANEXO NO. 1

Chanel No. 5 Television Advertisement.



1. C. DENEUVE: Today again someone asked me which side of Catherine Deneuve is the real Catherine Deneuve?



2. And I said left side.



3. Now I know it's not a very funny answer.



4. But I don't take myself too seriously.



5. And that's the kind of Intimacy I like to share with you.



6. Like Chanel No. 5. Spray perfume and spray cologne.



7. We have no words for this Intimacy.



8. We know what it is.



9. Chanel....

beneficios. Debe de cuidarse de elegir un ambiente adecuado al producto o servicio presentado.

* Testimoniales: El uso de testimoniales es exitoso si se cuenta con la gente apropiada para tal situación. Aunque en muchas ocasiones se escogen celebridades para el uso de comerciales testimoniales, no es un requisito previo para el éxito del anuncio. Basta que la persona elegida sea creíble y que el público se identifique con ella.

* Demostración: Esta técnica es apropiada para productos que tengan problemas para explicación en su uso. De nuevo, el anuncio debe tener mucha credibilidad y no falsear de ninguna manera la información que se proporciona al público.

* Pequeña Historia (*Story line*): Este tipo de comercial es como una película en miniatura (que abarca comienzo, desarrollo y final, todo en 30 segundos). En él se aprovechan todos los recursos de actuación y arte dramático para promover un producto.

* Comerciales realistas: Estos comerciales, más que los anteriores, tratan de presentar no una historia en pequeño, sino un problema funcional de la vida real para conseguir que el consumidor potencial se visualice a sí mismo en la problemática expuesta.

* Entrevista al Consumidor: Una entrevista al consumidor puede lograr que el espectador del anuncio se identifique con otra persona que tiene problemas afines. Es diferente del testimonial porque en la entrevista el argumento de preferencia es espontáneo, cosa que no ocurre con el testimonial.

* Situacionales: Este tipo de comercial no explica ni desarrolla nada, sino que se limita a exponer una situación propia del producto que se anuncia. Es muy utilizado para vender, por ejemplo, cervezas, pues los anuncios solamente describen una situación o ambiente que pretenden asociar a su producto.

* Comparaciones Directas: Este tipo de anuncios son un tanto agresivos para con la competencia, pues se basan en hacer comparaciones directamente (aunque algunas de manera encubierta) con los competidores. Este tipo de anuncios son un tanto peligrosos, pues pueden acarrear desprestigio del propio producto si no son creíbles, e incluso demandas por parte de la competencia. En México, el uso de este tipo de comerciales está muy restringido.

* Animación: Este recurso se basa en darle movimiento coordinando al dibujo. La animación no se limita, como mucha gente cree, a las caricaturas (aunque estas son un efectivo vehículo para promover especialmente productos infantiles), sino que abarcan otros aspectos tan amplios como, por ejemplo, las funciones mecánicas de un auto.

* Rotoscopio: Esta técnica es una combinación de la técnica animada con la fotografía real. Su base es la convivencia de un producto animado (persona, animal o cosa) con otro real para la creación de un comercial.

La elección de que tipo de comercial utilizar se da por una multitud de factores como presupuesto, mercado meta, naturaleza del producto, campañas publicitarias de la competencia, actitudes

del consumidor, preferencias del mercado, adecuación a la campaña planeada, etc.

Una vez que se ha definido el *storyboard*, el siguiente paso es producción en televisión. La producción es un proceso que se divide en dos partes: rodaje y edición.

El rodaje es la filmación del comercial toma por toma con cámara cinematográfica. La figura clave del rodaje es el director, pues es él quien tiene a su cargo desde la asignación de papeles, el concepto visual, es responsable del escenario y en general, integra a todo el equipo de rodaje. Las escenas son rodadas generalmente en cámara cinematográfica (de 16 ó 35 mm.) por lo que los costos de producción son elevados.

En cuanto a la edición, esta consiste en la disposición correcta del material rodado (pues el comercial es filmado fragmentariamente) de manera que el material editado corresponda a lo que se había establecido en el *storyboard*, parte también del trabajo de edición es el trabajar la banda sonora que incluye sonidos, partes habladas y música.

En realidad, la producción de un comercial de televisión se diferencia en poco de la producción de un programa de televisión, e incluso de la filmación de una película; la diferencia básica está en las dimensiones del material que será proyectado, y consecuentemente de las necesidades de producción.

III.1.1.3 El Comercial de Radio

El radio es, ciertamente, un instrumento más sencillo que la televisión pues carece de todos los problemas que suele suscitar el manejo de imágenes visuales. Si bien es cierto que el radio se encuentra en desventaja frente a la riqueza audiovisual que posee la televisión, también es verdad que últimamente se ha tendido a subestimar el impacto que pueden crear las imágenes auditivas de la radio.

Como la radio es un medio eminentemente musical, es fácil comprender que la mayoría de los comerciales radiales utilicen música, ya sea como fondo o como parte primordial de los anuncios.

El procedimiento para realizar un comercial publicitario de radio es poco complicado, consta de un guión (*script*) y la grabación del mismo.

La hoja del guión se divide en dos partes, en la parte izquierda se anota a qué corresponde el efecto de sonido que se desea (locutor, música, sonido, silencio, etc.) y en la parte derecha se escribe el efecto que será escuchado; se parece al guión televisivo, pero sin imágenes.

También el anuncio radial posee pequeñas reglas que lo hacen más efectivo para los radioescuchas:

* Sencillez: No perder la idea central y usar palabras

conocidas y frases cortas.

* Claridad: Es necesario evitar cuestiones secundarias; hay que evitar también frases gastadas, palabrería innecesaria y clichés.

* Coherencia: La secuencia del mensaje debe ser a prueba de toda lógica.

* Empatía: Usar siempre un tono personal con los radioescuchas. Tratarlos como si se hablara a una persona en particular en vez de a una multitud, da una sensación de confianza que hace efectiva la transmisión.

* Credibilidad: Evitar las declaraciones exageradas ya que se detectan con facilidad y desacreditan al producto.

* Originalidad: Aunque el radio posee pocos elementos, se debe procurar que el comercial radiofónico suene distinto a los otros. Para conseguir esto es válido utilizar cualquier técnica que pueda concebirse.

* Compulsión: Una buena táctica es imprimir a los comerciales un tono de urgencia. Se ha comprobado que los primeros segundos de un comercial de radio son cruciales para captar o perder de manera definitiva a un radioescucha. Es necesario, además, instar al cliente potencial a actuar de inmediato.

Como medio de palabras, la radio requiere (aún más que el anuncio impreso) de un texto firme y bien escrito. Las distintas técnicas que pueden ayudar a la radio para respaldar el texto son principalmente las siguientes:

* **Locutor directo:** Es la práctica más sencilla y más común. Consiste en hacer que un solo locutor lea todo el guión. El éxito de este comercial depende de la credibilidad que posean tanto el locutor como el texto.

* **Dos locutores:** En esta técnica, dos locutores alternan sus voces para leer el guión. Esto da mayor agilidad al escrito.

* **Locutor-actor:** En este método, la voz del locutor es complementada por la de un actor que reacciona al anuncio leído por el locutor. Esto contribuye a reforzar la credibilidad del anuncio.

* **Jingle:** Esta táctica consiste en acompañar la voz del locutor de alguna melodía fácil de recordar. Esta melodía debe ser preferentemente original.

* **Entrevista al consumidor:** En esta variante, un consumidor es entrevistado por el locutor, y relata sus experiencias positivas con relación al producto. Una opción que ofrece esta técnica es que un mismo entrevistado puede realizar la totalidad del comercial.

* **Comerciales musicales:** Estos utilizan como acompañamiento a la voz de los locutores un arreglo especial de una melodía conocida.

Existen dos métodos de realización de un comercial de radio: en vivo o pregrabado.

Si es en vivo, se tiene la desventaja de que los errores hechos al momento de la transmisión no son corregibles. Se

considera que un comercial radiofónico se ha hecho en vivo si la voz del locutor se da de manera instantánea con la emisión aunque se hayan grabado con anterioridad los efectos sonoros y/o la música. Se considera que el comercial fue pregrabado si todos los elementos transmitidos fueron grabados con anterioridad.

III.1.1.4 Marcas de Fábrica, Envases y Empaques

La marca afecta directamente el carácter distintivo de un producto, y como una marca sostiene el prestigio de todo el conglomerado comercial que se contempla bajo un mismo nombre, se han creado leyes que dan exclusividad a las marcas para que ningún otro fabricante pueda hacer uso de ellas.

Sin embargo, las compañías constantemente producen bienes y/o servicios que demandan nuevas marcas.

Una marca de fábrica es cualquier símbolo, señal, palabra, nombre, diseño o cualquier combinación de estos cuyo propósito es decir quién fabrica o vende determinado artículo y diferenciarlo de los demás productos existentes en el mercado. La marca de fábrica tiene por objeto el impedir que el público sea engañado y protege al fabricante contra la competencia injusta y el uso ilegal de la propiedad (6).

Una marca de fábrica indica al consumidor que un producto proviene de la misma "fuente" cada vez que lo adquiere; y esa "fuente" implica un standard de calidad.

Un término que a menudo se confunde con las palabras *marca de fábrica* es el término *nombre comercial*. Este último es el que se utiliza para designar a la compañía que realiza negocios y transacciones comerciales. Así, por ejemplo, la compañía transnacional *Coca-Cola* (este es su nombre comercial) tiene varias marcas de fábrica como son *Diet-Coke* y *Sherry-Coke*, además de su nombre "traducido" a varias lenguas (anexo no. 2).

Es importante señalar que la creación de una marca de fábrica es tarea casi exclusiva de un diseñador y un redactor, quienes se encargan de reunir atributos estéticos e identificables bajo un logotipo, el cual, por regla general, no debe parecerse a ninguno otro ya existente, pues de ser así, el impacto mercadológico baja considerablemente.

Una marca de fábrica debe ser sencilla, fácil de memorizar, fácil de pronunciar, no debe tener una connotación desagradable en otro idioma y no tener trazas de engaño (prometer algo que el producto no posee).

Las principales palabras que sumadas a un diseño forman una marca de fábrica se obtienen de muchas maneras, estas son las más comunes:

* Palabras del diccionario: Muchas marcas de fábrica son palabras comunes que se pueden utilizar de manera sugerente u original. La ventaja que ofrece esto es que son fácilmente identificables, pero hay que lograr que el público asocie la palabra encontrada con el producto.

ANEXO NO. 2



* Palabras acuñadas: Algunas marcas de fábrica surgen de la composición de varios vocablos que conjugan una nueva palabra. Los casos de *Xerox* y *Kleenex* son buenos ejemplos de lo anterior. Estas palabras son buenas si son originales, cortas y fáciles de pronunciar y memorizar; son además fáciles de registrar como propias y por lo mismo, de protegerlas contra su uso ilegal.

* Nombres Personales: Muchos fabricantes han deseado vender sus productos utilizando su nombre propio, práctica que es muy común. Los automóviles *Ford* y las prendas de vestir *Levis* son un ejemplo de la tendencia a bautizar con el propio nombre a una línea de productos.

* Iniciales: Muchas empresas de nombres largos recurren al uso de iniciales para crear su marca de fábrica. Aunque las iniciales por sí mismas no quieren decir nada, si el fabricante adquiere prestigio, sus iniciales bastarán para hacerse reconocer aún a falta de un nombre sugestivo en su marca de fábrica. IBM y RCA son un ejemplo perfecto de como una compañía poderosa que utiliza solo sus iniciales puede ser fácilmente reconocida.

* Nombres Extranjeros: El uso de nombres extranjeros tiene la ventaja de añadir exotismo a los productos (aunque en la mayoría de los casos un nombre extranjero indica simplemente un fabricante extranjero), por ejemplo, los perfumes *L' Air du Temps*.

Es importante que por disposiciones legales, aparezca el signo de una R encerrada en un círculo, lo cual significa que la marca de fábrica o el logotipo están debidamente registrados y

protegidos contra su uso ilegal.

Existen además de las marcas de fábrica lo que se conoce como marcas de casa. Estas se utilizan por grandes compañías que fabrican gran variedad de productos o por grandes tiendas detallistas que venden a su vez productos muy variados. Por ejemplo, la compañía de alimentos *Kellog's* (marca de fábrica) produce muchos tipos de cereales preparados, cada uno con su marca de casa; y las tiendas *Sears* acostumbran poner una etiqueta distintiva a mucha de la mercancía que venden.

Una vez que se tiene definida la marca de fábrica, se procede a crear un empaque o envase para el producto. Este envase o empaque deberá contener en su superficie a la marca de fábrica y los arreglos de diseño (incluyendo especificaciones legales) que se consideren convenientes y necesarios.

La creación de un empaque o envase no es tarea secundaria como aún creen algunos mercadólogos, sino parte integral del proceso de venta. Muchas compras son decididas por el solo hecho de la buena apariencia de un empaque. Aunque el empaque o envase tienen la función principal de proteger el producto de cualquier tipo de deterioro (las compañías que se dedican a prestar un servicio y no a producir ni comercializar bienes prescinden en gran medida del uso de un envase o empaque), está comprobado que el público es tan exigente con el empaque o envase de un producto, pues es su presentación inmediata, como con el contenido.

Sin embargo, no solo el cliente puede poner condiciones a la creación de un empaque o envase. El fabricante debe tomar ciertas consideraciones de costos de producción, durabilidad, maniobrabilidad y capacidad. Su diseño (que incluye el importante uso del color y la forma) corre a cargo del departamento de arte. Los cambios en cuanto al envase y empaque son delicados, pues muchas marcas bien posicionadas en el mercado han bajado significativamente su participación al intentar realizar cambios drásticos en sus presentaciones.

Algunas sugerencias útiles para considerar el cambio de empaques y envases pueden ser:

- * No cambiar el empaque o envase por el simple deseo de innovación que tenga un nuevo gerente de marca.

- * No cambiar para imitar a la competencia; es preciso recordar que mientras más se distinga una marca de las demás se posee mayor nivel de diferenciación.

- * Evitar el cambio solo por cuestiones de diseño.

- * Evitar siempre el cambio cuando la identificación de un producto con su mercado meta sea la adecuada.

- * Rechazar el cambio de envase o empaque si esto puede perjudicar a la marca.

- * No cambiar si esto debilita la autenticidad del producto.

- * No cambiar si el cambio eleva considerablemente el precio del producto.

Así como es conveniente hacer pruebas entre consumidores potenciales para la realización de anuncios televisivos, también puede ser útil medir el grado de aceptación de un envase o empaque entre integrantes de nuestro mercado meta.

Entre las principales pruebas del diseño de un empaque o envase se encuentran las siguientes:

a) Prueba del Taquitoscopio: El taquitoscopio es un instrumento que proyecta transparencias a gran velocidad; la prueba consiste en medir cuál empaque (de una serie de transparencias expuestas) es el que tiene mayor nivel de recordación y por qué. El empaque más recordado es que mayores probabilidades tiene de ser escogido.

b) Entrevista de Grupo: Este método consiste en que bajo la dirección de un coordinador, un grupo de personas expresa lo que espera de un empaque o envase para determinado tipo de producto. La conversación puede variar desde asuntos que pueden parecer incidentales (como preferencias de color y horarios de alimentos) hasta preguntas directas como: *¿Qué espera usted de un envase de sopa enlatada?*

c) Prueba de elección y calificación: La prueba consiste en que un grupo de personas califica distintos aspectos (como tamaño, color, diseño, etc.) de diferentes empaques o envases; hecho esto se procede a evaluar las calificaciones obtenidas y a decidir que características serán las elegidas para la producción del diseño final.

III.1.1.5 Otros Productos

Este apartado de otros productos de menor relevancia en el aparato publicitario se dedica a tres productos en específico:

- * Publicidad Panoràmica
- * Publicidad por Respuesta Directa
- * Publicidad en el Punto de Venta

Publicidad Panoràmica

La publicidad de exteriores suele ser un medio complementario en una camapaña publicitaria que enfoca sus mejores esfuerzos hacia otros medios (televisiòn, prensa, radio), sin embargo, ofrece características ùnicas que pueden promover de manera notable la venta de un producto, por ejemplo, su mayor alcance a menor costo.

La publicidad exterior se compone de dos elementos básicos: el cartel espectacular o panoràmico (ya sea de tràfico exterior como el caso de carreteras o tràfico interior como el caso de trenes subterràneos) y los volantes y boletines que se reparten personalmente en la vía pública.

Para producir un buen anuncio exterior o un volante, se siguen comunmente los siguientes tres pasos:

- a) El primer paso es seleccionar el mercado ante el cual serán presentados los letreros. Si bien es cierto que es imposible ser extremadamente selectivos en cuanto a que consumidores

potenciales verán un anuncio espectacular, también es cierto que una ubicación estratégica bien estudiada puede producir beneficios notablemente mayores que una ubicación escogida con descuido. En este aspecto, la distribución de volantes y boletines tiene mayor control con respecto a los consumidores del mercado meta.

b) El siguiente paso es el diseño propiamente dicho del anuncio. Esta parte es ya trabajo principalmente del director de arte de la agencia, y su principal objetivo es transmitir con la mayor eficacia posible el mensaje publicitario. Hay que recordar que como la publicidad de exteriores es en mayor medida un medio que apoya a otros medios (prensa, radio, T.V.) el mensaje publicitado debiera concordar perfectamente con los mensajes que ya han sido transmitidos por todos estos medios. Para esto es importante no cambiar de ninguna manera aspectos tan importantes como el slogan, la etiqueta, las imágenes principales y el concepto general del producto, pues estos cambios producen confusión en el espectador y predisponen a considerar otras alternativas de compra.

c) La última etapa es de simple verificación; en este último paso se revisa que los anuncios panorámicos tengan un mantenimiento adecuado y se coloquen en los lugares previamente escogidos, en el caso de ser carteles espectaculares; y de supervisión de correcta repartición en el caso de ser volantes y boletines.

En cuanto a los carteles espectaculares, estos tienen un tamaño de 3.65 por 7.60 metros en su forma standard, si es el

caso de tráfico exterior (carreteras) y de 1.80 por 3.65 metros si es el caso de tráfico interior (subterráneos), considerando variaciones obvias. Los boletines no poseen una medida standard, sino que son fácilmente adaptables a los requerimientos del anunciante y a la capacidad de información contenida en ellos. Según la importancia de la ubicación y el volumen de tráfico vehicular, los anuncios, espectaculares pueden estar iluminados o no. A últimas fechas, los espectaculares han evolucionado mucho en México; de ser simplemente pintados en amplias bardas (práctica que aún se utiliza) se pasaron a estructuras metálicas perfectamente establecidas, y ahora se cuenta con espectaculares rotativos que muestran hasta tres anuncios diferentes en un minuto.

Las principales ventajas y desventajas que presentan los espectaculares son las siguientes:

Ventajas

* Fuerte presencia local: Llama necesariamente la atención del público, de mansera constante.

* Altos niveles de exposición a bajo costo: Su exposición es constante sin distinción de personas, y ofrece un costo comparativamente bajo con otros medios.

Desventajas

* Mensajes cortos: Como es consumidor potencial casi siempre está ocupado en otras cosas (llegar a un destino, conducir) el

mensaje panorámico esta obligado a ser corto y sugerente; de no ser así, fracasa. Siempre se recomiendan pocas palabras, excelentes y amplias ilustraciones y gran concisión.

* Poca selectividad de audiencia: Es difícil hacer discriminación de mercados meta. Este es un medio general y público.

Publicidad por Respuesta Directa

La publicidad por respuesta directa abarca tanto a las ventas surgidas por el uso del correo como aquellas surgidas por uso del teléfono. Esta publicidad es relativamente sencilla, pues en el caso del correo, la creación de cupones y mensajes publicitarios suele diferir en pequeña medida de la publicidad impresa, por razones evidentes; si se envían catálogos, estos difícilmente plantean un problema serio de diseño y producción. Es preciso recordar que el público no suele ser muy afecto al correo, por lo que siempre será conveniente ofrecer incentivos (rifas, premios, regalos) para motivar la contestación por vía postal.

El teléfono plantea un problema menos complicado. Supone primero el tener una lista de buenos consumidores potenciales y sus números telefónicos, pero en caso de no contar con ella, se recurre al marcaje de números aleatorios. Se debe contar también con personal bien capacitado para la venta telefónica, y un buen argumento escrito que convenza al cliente de la bondad de la compra.

Publicidad en el Punto de Venta

La publicidad en el punto de venta, como lo dice su nombre, se encarga de promocionar artículos en el mismo lugar geográfico en que estos son vendidos. La publicidad en el punto de venta es la última oportunidad que tiene un comerciante de promover su producto antes de la compra, y esto es de vital importancia si consideramos que más de la mitad de las decisiones de compra (principalmente de bienes perecederos) generalmente se hacen dentro de la tienda.

La publicidad del punto de venta se divide en los siguientes aspectos:

- * *Display* de punto de venta
- * Muestras
- * Ofertas
- * Concursos

Abordaremos brevemente cada categoría por separado.

1) *Display* de Punto de Venta: De todos los recursos anteriores, el más importante es el *display* en el punto de venta. Estos pueden ir desde un monitor de televisión que transmita exclusivamente escenas del producto promocionado hasta los pequeños mobiliarios hechos de metal o cartón que se colocan cerca de las cajas registradoras. Un *display* se diseña siempre de modo que sea funcional y agradable para el consumidor; es importante recordar que lo más importante en el *display* (como en

el resto de los anuncios publicitarios) será siempre el producto, no el diseño; y debe tener nexos publicitarios con otros medios usados con anterioridad, por ejemplo, el mismo slogan, colores y texto similar a los anuncios en medios impresos.

2) Muestras: Las muestras gratuitas constituyen el método más eficaz para que el consumidor pruebe el producto, pero es también el medio más costoso. Las muestras son eficaces cuando se cumple con los siguientes requisitos:

- * El producto tiene atractivo para un segmento amplio de la población.

- * El presupuesto de ventas puede resplazar el gasto de las muestras.

- * El producto tiene un beneficio que no se percibe del todo con la publicidad en otros medios.

La norma que sustenta a la práctica de las muestras es: El mejor anuncio para un producto es el producto mismo.

3) Ofertas: El aspecto de las ofertas es sencillo, puede abarcar desde "precios de liquidación" y "pague uno y llévase dos" hasta bajar los precios en un porcentaje fijo. Aquí el punto fuerte es el que se basan las ventas es el precio, no los beneficios del producto.

4) Concursos: Todo concurso publicitario tiene como propósito el lograr que el consumidor intervenga en la promoción de un producto. En todo concurso, el aliciente para lograr que los clientes potenciales participen es la oportunidad (aunque sea

lejana) de ganar un premio. En estos concursos puede haber uno o varios ganadores y por consiguiente uno o varios premios (de la igual o diversa categoría y valor). El establecimiento de un concurso publicitariamente eficaz consta de cinco pasos:

a) Planeación: Determinar antes que nada los objetivos publicitarios a lograr. En esta etapa se hacen los presupuestos monetarios y se establece con que medios se dará a conocer.

b) Tema: El tema del concurso debe ser creativo e interesante por si mismo. De nada sirve un gran premio si el tema del concurso se presenta de una manera aburrida al público.

c) Reglas: Deben establecerse las reglas de participación y premiación a los ganadores. Un concurso que de impresión de ser desordenado puede calificarse de falso, y será impopular.

d) Mecánica: Debe establecerse el procedimiento del concurso. Esto significa implantar fechas de inscripción, fecha de cierre y de premiación, exigibilidad del premio, establecimiento de un jurado, etc.

e) Apoyo: Debe procurarse conseguirse por todos los medios la ayuda de toda la gente que pueda proporcionar apoyo para promocionar el concurso (detallistas, fuerza de ventas, promotores) pues el éxito de un concurso puede medirse por el número de personas que participaron en el.

III.1.2 Precio

El establecimiento de un precio por los servicios que presta una agencia de publicidad se basa en principalmente en los

siguientes métodos: (7), (8)

* Comisión de los medios: La comisión del 15% sobre los gastos realizados en medios publicitarios es la forma más común de remuneración para una agencia. La comisión más alta que suele pagarse llega al 16.67%

* Comisiones de producción: Si la agencia contrata a su vez otros trabajadores externos (como tipógrafos, fotógrafos o ilustradores), carga el costo al cliente con una comisión que llega al 18% sobre el precio contratado.

* Convenios de honorarios o "iguales": En algunas ocasiones la comisión del 15% sobre medios no puede ser suficiente para obtener una retribución justa, por lo que se puede llegar a un arreglo por honorarios fijos mas una cantidad adicional variable calculada bajo una base especial: pagar el trabajo por horas-hombre, por trabajo realizado, por campaña publicitaria, etc.

* Trueques: Esta forma de pago no es muy común y se utiliza solamente para cerrar algunas cuentas y lograr convenios más ventajosos para la agencia. Por ejemplo, una compañía de aviación puede ofrecer a una agencia un contrato de honorarios y además boletos de avión con diferentes destinos.

· Lógicamente, el monto de las comisiones y/o honorarios deben cubrir todos los gastos en que la agencia de publicidad incurre (incluidos los sueldos y salarios) para ser rentable. Es

importante establecer los contratos de compra-venta del servicio publicitario antes de iniciar cualquier trabajo, pues los retrasos, errores y retrabajos en el área publicitaria suelen ser muy costosos.

III.1.3 Medios

Por *medios* en el área publicitaria, comprendemos todos los lugares en que el anuncio publicitario es difundido. Estos medios de comunicación dan testimonio comprobable del trabajo realizado por la agencia de publicidad.

Los medios son el lugar más tangible en el que se aprecia el trabajo publicitario, y de su correcta elección depende en gran medida la consecución de las metas de publicidad de una organización. Un axioma de la publicidad resume este último concepto de la siguiente manera: *"El mensaje más eficaz, dirigido por los medios menos adecuados, carece de valor"*.

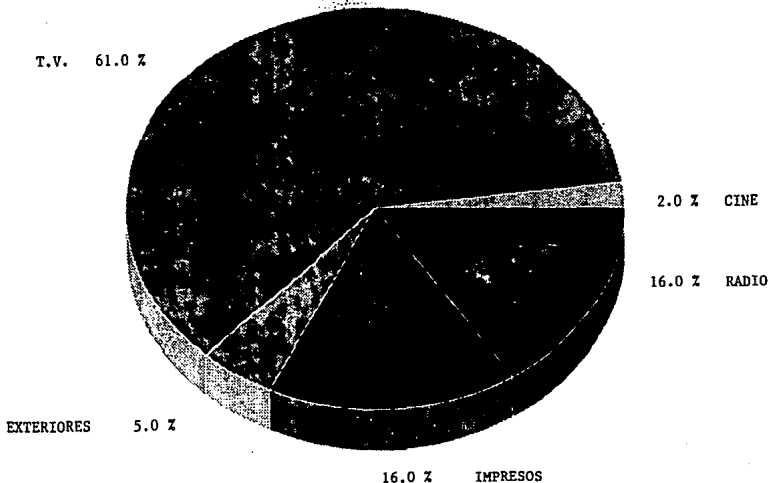
III.1.3.1 Televisión

La televisión es desde hace muchos años el medio masivo de comunicación de mayor importancia a nivel mundial. Casi ningún ser humano dentro de una sociedad de consumo escapa al influjo de la onda televisiva, por lo cual se considera de la mayor importancia este medio para la emisión de desplegados publicitarios (anexo no. 3).

Durante los últimos años se han efectuado importantes cambios

ANEXO NO. 3

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MÉXICO 1993



tecnológicos que enriquecen el uso que se le puede dar al receptor como televisión por cable, videocasetera, videodiscos, antena parabólica, teletexto, además de interesantes variantes en la programación como canales especializados en diferentes materias, compras por televisión y eventos especiales pagados por anticipado.

Esta gran variedad nos hace intuir que (además del enorme poder y el prometedor futuro con que cuenta la televisión) el gran público televidente está ampliamente fragmentado. Como los horarios y los programas están ampliamente enfocados hacia los sectores que se pretende llegar (programas infantiles, culturales, deportivos, noticiosos, etc.) es más sencillo para un publicista el seleccionar el público meta al cual va dirigido el mensaje publicitario. Esto es un arma poderosísima para el anunciante.

La principal ventaja de la televisión es su condición de institución social dentro de millones de familias en el planeta. Independientemente de la condición social, raza, nacionalidad, credo religioso o nivel cultural, casi toda la gente ve televisión; pero a pesar de tanta eficacia, la televisión cuenta con sus desventajas:

- Posee costos altísimos tanto en tiempos de emisión como en la creación del material publicitario. Los costos aumentan drásticamente en eventos especiales de amplia cobertura y en programas de alto *rating*.

- Desorden y aglomeración de mensajes comerciales durante las horas-pico de emisión (mayor número de televidentes)

Los principales elementos de la planeación para lanzar publicidad televisiva son:

- a) Definir la audiencia meta. Durante las 24 horas de programación televisiva de una estación existen por lo general programas que interesan al sector demográfico al que deseamos impactar. El escoger adecuadamente nuestra audiencia meta proporciona de entrada una gran ventaja a la hora de publicitarnos.
- b) Establecer un presupuesto. Esta claro que la televisión siempre será (gracias a su amplia cobertura) un medio muy costoso. Un presupuesto reducido puede hacernos claudicar en la idea de lanzar una campaña televisiva, o por lo menos reduciría.
- c) Establecer una frecuencia con que los mensajes deben aparecer por televisión. Una frecuencia amplia tiene por lo general un alto nivel de recordación, si el mensaje fue bueno.

El sistema de puntos de rating

Este sistema se basa en el porcentaje de viviendas cuyo receptor de televisión sintoniza con un canal a una hora determinada y en un área geográfica específica. Si la estimación (hecha por medio de encuestas) demuestra que, por ejemplo, la audiencia más alta se sitúa a las 22:00 horas en el canal 2, este es entonces el programa que más puntos de *rating* tiene, y

por lo tanto 30 o 60 segundos de espacio o inserción publicitaria cuestan más a esta hora y en este canal que cualquier otra hora o canal de la programación televisiva.

Obviamente, las tarifas por inserción o espacio publicitario aumentan considerablemente cuando se trata de espectáculos y programas especiales; y las tarifas también se sujetan a consideraciones tales como antigüedad del cliente en la cadena televisiva, prestigio de la marca, patrocinios a un programa determinado, etc.

III.1.3.2 Radio

La radio fué el medio de comunicación más importante en el mundo hasta la llegada de la televisión, a mediados de la década de 1950. Hoy en día, la radio continua siendo un excelente medio de comunicación y de publicidad también, pero tiene la importante desventaja de ser un medio básicamente local. A diferencia de la T.V. que posee amplísima cobertura gracias a los servicios de cable y emisiones via satélite, la radio está limitada a un espacio geográfico y por lo tanto a una audiencia relativamente pequeña.

Las principales ventajas de la radio como medio publicitario son las siguientes:

* La radio es un medio más personal. Cuando uno escucha la voz de un locutor por la radio, establece una comunicación más íntima que cuando enciende un monitor de televisión.

* La radio es ampliamente selectiva. Según estimaciones, existen diez veces más emisoras de radio que de televisión. Es mucho más fácil que una estación de radio tenga su mercado meta bien definido que un canal de televisión.

* Comparativamente, la radio es un medio publicitario barato, tanto a la hora de hacer un *spot* de radio como al pagar la tarifa para su difusión.

Pero la radio no posee solamente ventajas frente a su gran rival, la televisión, sino que tiene desventajas muy específicas, algunas de las cuales son las siguientes: la radio no puede mostrar las cosas gráficamente ni tiene el impacto sensitivo que puede tener una pantalla o una hoja impresa, y además las estaciones que son demasiado existosas acostumbran pasar un número muy alto de anuncios, con lo que es más difícil que uno sobresalga.

A últimas fechas se ha comenzado a utilizar a la radio como un medio complementario en una campaña publicitaria; de apoyo a medios de mayor alcance como la televisión y la prensa, esto gracias a que la radio posee una excelente segmentación de su audiencia y puede en algunos casos, conectar al mercado meta mejor que los medios anteriores.

Otro punto que es interesante mencionar es que en la radio, al igual que en la televisión, funciona básicamente de la misma manera el sistema de puntos de *rating*, vendiéndose los espacios publicitarios radiales más caros en tanto la radiodifusora y el

programa posean mayor audiencia.

Es interesante hacer notar que, para efectos prácticos, la única diferencia entre las radiodifusoras en A.M. y las radiodifusoras en F.M. solo poseen desigualdad en aspectos de cobertura geográfica y calidad en la recepción del sonido: las señales de A.M. tienen una cobertura geográfica más amplia que las señales de F.M., pero son muy susceptibles a la interferencia; en cambio, las señales en F.M. no tienen un radio de acción muy amplio, pero poseen una calidad de recepción excelente.

III.1.3.3 Prensa

Es indudable que el uso publicitario de la prensa depende en su totalidad de los hábitos culturales del mercado meta al que nos estemos enfocando y de otros factores socioeconómicos de relevancia, como grado de alfabetización, hábitos de consumo, nivel de vida, etc. (9).

Aunque en países como México, la prensa sea un medio de menor importancia frente a la televisión, su influencia aún es muy grande. Pese a que el periódico de mayor tiraje en nuestro país apenas pasa de doscientas mil copias diarias (Excelsior posee un tiraje de 210,000 ejemplares al día), existen muchos diarios que cubren informativamente a gran parte de la población, sin contar las revistas de todos tipos y las historietas (*comics*) que también tienen inserciones publicitarias y poseen tirajes

millonarios.

Generalmente se clasifica en dos grandes grupos la publicidad en prensa:

a) Publicidad clasificada. Este tipo de publicidad es responsable de alrededor del 25% de los ingresos publicitarios y se refiere a los anuncios pagados por particulares en materia de compra y venta de casas, autos, departamentos, etc.

b) Publicidad de exhibición. Esta es la publicidad de artículos, productos o servicios ofrecidos por una firma al público general. Pueden ser firmas a niveles locales o comerciales. Estas inserciones son las que maneja una agencia publicitaria y además de tener varios tamaños (robaplana, plana completa, media plana, forros, columna, etc.) poseen diferentes precios dependiendo del periódico o revista de que se trate.

Las principales ventajas de la prensa frente a los demás medios son las siguientes:

- La prensa es un medio rápido. Un anuncio que se diseña hoy bien puede aparecer impreso el día de mañana (o la semana siguiente si se trata de una revista).

- La prensa es altamente gráfica y descriptiva. Un anunciante puede publicitar todas las virtudes de su producto sin importar mucho el espacio impreso.

- La prensa es perdurable. A diferencia de la televisión y el radio que transmiten un mensaje pasajero, la prensa da

durabilidad a cualquier mensaje publicitario.

Por otra parte, la compra de espacio publicitario en periódicos, no es tan sencilla como pudiera parecer, pues existen diferentes tarifas tanto por sección publicada, tamaños de letra, tamaño del espacio publicado (existen hasta 400 tamaños distintos), día de la semana, etc. La compra de espacios en revistas suele ser más sencilla, pues los formatos son más estandarizados.

Tanto periódicos como revistas se dividen en dos grandes rubros para su costo de publicación publicitaria:

- a) En primer lugar están aquellos que tienen tarifas fijas por publicación publicitaria. No tienen variaciones de ninguna especie en cuanto a clientes preferenciales, frecuencia de inserciones, tamaño de las mismas, etc.
- b) En segundo lugar están aquellos conocidos como de tarifa abierta, que ofrece descuentos estructurados en base a clientela preferencial o a frecuencia de inserciones.

Una de las ventajas más marcadas de la publicidad en revistas sobre la de periódicos es que las revistas poseen un segmento de mercado específico al cual cubren. Las revistas pueden especializarse en una gran variedad de temas (mecánica, ciencias, noticias, juveniles, de espectáculos, cinematográficas, culturales, etc.) cosa que a los diarios se les dificulta en gran medida, pues es bastante difícil que un periódico con orientación

económica (como El Financiero) o uno con orientación deportiva (como La Afición) no tengan en sus páginas notas de política internacional o de espectáculos.

III.1.3.4 Exteriores

Se ha conjeturado que la publicidad de exteriores es la forma más antigua de publicidad que existe, pues (mucho antes del uso de la imprenta y de las emisiones radiales y televisivas), se acostumbraba pintar en las paredes de los antiguos locales comerciales las ventajas que ofrecía un establecimiento sobre la competencia. Los primeros anuncios exteriores pusieron la primera regla que ahora sujeta la creación de toda publicidad de espectaculares: el espectacular debe ser, ante todo, visible y notorio para los transeúntes de la vía pública.

Las ventajas principales de la publicidad de exteriores y particularmente de los anuncios espectaculares, son dos:

- * Fuerte presencia local, que no puede ignorarse, pues si el anuncio es bueno, llama necesariamente la atención del público.

- * Altos niveles de exposición publicitaria a bajo costo.

La publicidad exterior es de las más baratas que existen, y son vistas por toda la gente que circule por determinado sitio.

Pero la publicidad de exteriores tiene también carencias comparándola con otros medios de comunicación. Estas desventajas son las siguientes: (10)

* Los mensajes tienden por necesidad a ser cortos. Como los transeúntes por lo general tienen otras cosas que hacer, la redacción publicitaria debe centrarse en mensajes cortos (se recomienda un máximo de 10 palabras) y no se puede exponer con amplitud las bondades de un producto o servicio. Los creativos en publicidad exterior dan los siguientes consejos para la mayor eficacia del anuncio:

- Procurar una identificación clara del producto, que sea fácil de percibir a simple vista. Para lograr esto se utilizan pocos colores, y acentuarlos.
- Usar una ilustración grande. Procurar contar con una sola imagen toda la ilustración; las figuras deben ser claras.
- Texto necesariamente breve. Transmitir un mensaje sin ambigüedad, con tipografía grande y totalmente legible.

* Poca selectividad de la audiencia. La publicidad de exteriores muy difícilmente puede centrarse sobre un mercado meta. Este es un medio masivo que prácticamente no hace ningún tipo de distinciones.

* En algunos lugares, por cuestiones de estética, los habitantes del lugar se oponen a la colocación de este tipo de publicidad. Se suele limitar su uso a áreas específicas de comercio.

La publicidad exterior generalmente se usa como medio *complementario* para una campaña publicitaria que cuente con otros medios de mayor trascendencia (prensa, televisión y radio). Esta publicidad cuenta con gran diversidad de medios, pues no solo los espectaculares son considerados como publicidad de exteriores (aunque es el ejemplo más representativo), sino también los carteles de cualquier tamaño colocados en las bardas, metro, calles, rotulación de camiones cargueros, etc.

Como es lógico, los lugares de mayor concurrencia pública (como calles muy transitadas o el metro) son los más costosos para la colocación de publicidad exterior; cada medio (carteles pegados, espectaculares, anuncios luminosos, letreros de camiones) posee sus costos propios de creación y colocación publicitaria que varían dependiendo de los materiales necesarios para su creación y niveles de exposición al público. Así, es natural que un espectacular colocado sobre una vía de tránsito concurrida sea más costoso que un cartel pegado en el metro, pues los costos de creación (acero, armazón, pintura) y colocación son más altos que los del cartel y también son mayores los niveles de exposición.

III.1.3.5 Correo

A la publicidad por correo se le conoce como publicidad de respuesta directa, pues logra una respuesta medible y a la vez una transacción comercial. Aunque en México, las ventas directas por teléfono comienzan a cobrar importancia frente a la venta por

correo, la importancia de este medio aún sigue siendo muy importante como para verse menospreciado.

El crecimiento en el porcentaje de mujeres trabajadoras, el auge de la tarjeta de crédito, y el cada vez menor tiempo del que dispone la gente son factores primordiales que han hecho de la venta y publicidad por correo una opción importante para todos aquellos comerciantes y publicistas que desean ampliar sus expectativas, aunque al igual que la publicidad de exteriores, este medio se contempla como un medio complementario de otros medios más poderosos (11).

La publicidad por correo puede tener diversos fines:

* Ventas de un producto específico. Esta publicidad es la más común y consiste en que en un anuncio publicitario (generalmente de inserción en revista) se agregue un pequeño cupón desprendible que se puede enviar por correo.

* Operación de venta en dos pasos. Este medio consiste en enviar primero una muestra de producto promocionado y después la orden de compra. La publicidad debe intervenir en ambos pasos para que la operación tenga alto porcentaje de éxito.

* Publicidad y venta por medio de catálogos. Los catálogos siempre poseen un gran número de artículos que pueden solicitarse por correo.

* Muestras gratuitas. Este tipo de publicidad por correo se utiliza más que nada en los casos en que sea necesario promocionar un producto antes de lanzarlo al mercado. En estos

casos la publicidad debe poner especial énfasis en dar al producto el posicionamiento adecuado en la mente del consumidor para no encontrar problemas a la hora del lanzamiento al mercado.

Los mejores momentos para lanzar publicidad por correo dependen del producto mismo. (aunque en general se evitan los periodos vacacionales de julio y diciembre, pues la gente sale de vacaciones y baja el nivel de respuesta). Este tipo de publicidad posee características que la diferencian del resto de los medios:

- Se requiere de una venta inmediata. Por regla general, si no se contesta una publicidad por correo el mismo día que fué recibida, simplemente no se contesta.

- El texto puede permitirse ser muy largo, generalmente es de carácter informativo, y debe contener una fuerte promesa de beneficio.

- La publicidad por correo es más personal que la de cualquier otro medio, y esto debe hacerse sentir a la hora de crearla. Toda la papelería que implique la publicidad por correo (cartas, sobres, folletos, formas de pedido) deben hacer sentir al prospecto un trato exclusivo y especial.

III.1.3.6 Punto de Venta

La publicidad del punto de venta (que comprende varios productos sencillos) es un complemento de una campaña publicitaria mayor. Tiene la intención básica de cerrar la venta

y lograr que el consumidor compre el producto.

Estudios detallados han demostrado que un gran porcentaje de las decisiones de compra se dan dentro de la tienda misma, por lo que es fácil suponer la importancia de los diversos medios publicitarios de que se disponen para promover un producto en el mismo punto de venta. Los medios más importantes para este tipo de publicidad son los siguientes:

- Display del punto de venta.
- Premios
- Descuentos
- Muestras
- Concursos
- Folleteria diversa

Para comprender mejor la publicidad del punto de venta, abordaremos brevemente cada uno de los puntos anteriores.

Display del punto de venta

El display del punto de venta se diseña bajo el supuesto de que cada uno de nuestros competidores desea la mejor y mayor posición del escaso espacio en un piso y/o anaquel. Por tanto, los diseñadores publicitarios se pretenden diseñar los displays que llamen de manera mas poderosa la atención del consumidor y ofrezcan el producto de la manera más funcional (12). Los displays pueden hacerse de varios materiales (madera, cartón, vidrio, plástico, metal) y hace juego con la publicidad que se ha

creado para ese mismo producto para transmitirse por otros medios. Por ejemplo, un display publicitario tiene por regla general los tonos, figuras y colores que la publicidad que tuvo un mensaje en prensa del mismo producto (de haberlo tenido).

Sin embargo, es de importancia considerar que el costo del display no sea muy elevado, pues este medio posee una cobertura muy limitada que no justifica de ninguna manera grandes inversiones.

Premios

Los premios son incentivos que se ofrecen al consumidor que adquiere determinado producto. Los premios se distinguen de los concursos porque en estos últimos solo existe un consumidor que al final es recompensado; en el caso de los premios, muchos de los consumidores obtienen el incentivo.

Existen diversas clasificaciones de premios:

- * Premios autorrealizables. Son aquellos que exigen una acción del consumidor para poder reclamar la recompensa. Por ejemplo, una compañía refresquera que ofrece un vaso a quien entregue tres corcholatas o tapas y cierta cantidad de dinero.

- * Premios directos. Son aquellos que el consumidor recibe al momento de realizar la compra.

- * Premios por continuidad, que se otorgan a aquellos compradores que guardan determinado número de cupones, etiquetas o comprobantes de la compra de un mismo producto.

Descuentos

Los descuentos son ideales para promocionar un producto bajo ciertas condiciones especiales. Si el producto es nuevo, el hacer un descuento por primera compra es un buen medio para dar a conocer el producto e irle creando un mercado.

Si las ventas de un producto han bajado y se cree que el costo ha sido la causa, un descuento especial por cierta temporada puede revitalizar las compras y volver a ganar puntos de mercado. Por último, se debe de tener siempre en cuenta que los descuentos solo se dan de manera especial, y que por razones de rentabilidad, nunca pueden durar mucho tiempo sin que se vean afectadas las utilidades del negocio.

Muestras

Las muestras son el medio más eficaz que se conoce para que un consumidor potencial pruebe el producto, haga sugerencias, lo compare con la competencia y resuelva sus dudas al respecto; pero es también el medio más costoso (como ya se mencionó). Este medio publicitario se realiza principalmente en el lanzamiento de nuevos productos al mercado o cuando se han hecho importantes mejoras al producto que reclamen un nuevo conocimiento por parte del consumidor.

Muchos expertos en la materia afirman que las muestras deben ser una tarea *posterior* a la mayor parte del trabajo promocional, pues de nada sirve el dar muestras de una marca que nadie conoce

y que no tiene un posicionamiento firme en el mercado.

Concursos

Los concursos se definen con certámenes en los que el ganador de un incentivo puede ser uno o varios (pero necesariamente pocos) compradores.

Folleteria diversa

La folletería se utiliza para publicitar la compra de artículos y bienes en los que el consumidor tiene una amplia gama de opciones para escoger, como automóviles, motocicletas, muebles y aparatos de sonido o televisores. La folletería en general suele tener amplia información técnica que el cliente precisa conocer para realizar su compra.

III.1.4 Promoción

Por regla general, una agencia de publicidad no puede promocionarse a sí misma con los medios por los cuales promociona los productos de las cuentas que maneja. Es extremadamente raro, al menos en nuestro país que una agencia publicitaria utilice medios masivos como inserciones en diarios y anuncios televisivos o radiales que ofrezcan sus servicios, pues dada la naturaleza de sus servicios y de su mercado meta, esto no resulta rentable.

Los medios con que cuenta una agencia publicitaria para promocionarse a sí misma son mucho más sencillos.

Primero, la agencia de publicidad se promociona a si misma mediante el buen servicio que dé a sus clientes y las buenas recomendaciones que obtenga de estos. Un cliente satisfecho o un especialista en medios publicitarios (prensa, radio, T.V.) puede conseguir cuentas tan buenas para una agencia como el Gerente de Relaciones. Los círculos publicitarios como la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP) o la Asociación de Medios Publicitarios de México (MPM) son también buenos vehículos para la autopromoción.

Segundo, la agencia de publicidad se promociona por medio de prensa especializada: inserciones en revistas cuyo mercado meta sea el sector publicitario y/o de artes gráficas, donde el mercado esta perfectamente segmentado y es rentable colocar un anuncio. Algunas de estas revistas son distribuidas de forma exclusiva (mediante suscripción) por lo especializado de su contenido y otras menos estan al alcance del público general. Algunas de estas revistas mexicanas son: "Creativa", "Guía de Oro", "Adecebra" y "Medios Publicitarios de México (MPM)", y algunas extranjeras como "Advertising Age", "Red Book", "How", "Step by Step", "Visual", "Creative Review", (anexos no. 4 y 5).

III.2 Finanzas

El tamaño de una agencia de publicidad se mide no por el número de cuentas que maneja, ni por el tamaño de sus instalaciones, sino por el volumen bruto de su facturación.

ANEXO NO. 4 Y 5

Mucho gusto.



Nos dará mucho gusto
conocer su empresa. Su producto.
Conocerlo a usted...
y trabajar juntos.
Le haremos publicidad de muy buen gusto.
Pues nos da mucho gusto hacer, publicidad.
Estamos a sus órdenes.

A&
AP

alazraki & asociados
publicidad s.a. de c.v.

(Mucho gusto).

YOUNG &



RUBICAM

A nuestros clientes nadie les ve ni el polvo.

Leibnitz #13, Tel. 254 0747, 250 3419 Fax 531 7197

Entendemos por facturación todo aquello que la agencia cobra, por lo que el término "facturación" viene a ser para una agencia de publicidad lo que las ventas brutas son para una compañía que manufactura bienes.

Los gastos mayores que tiene una agencia publicitaria típica son los siguientes: (13)

a) Sueldos y salarios, que llegan a significar hasta un 50 % de los ingresos brutos (facturación).

b) Prestaciones para empleados, que abarcan de un 5 al 10 % sobre la facturación.

c) Mantenimiento de las instalaciones, que va del 10 al 15 % sobre facturación.

d) Otros gastos que representan que significan del 10 al 15 % sobre el ingreso bruto.

e) Por último las utilidades netas que suelen llegar del 5 al 10 % sobre la facturación.

Es importante considerar otros aspectos sobre las finanzas y los gastos de una agencia de publicidad típica:

* La agencia de publicidad (a excepción de las grandes) no cuenta por regla general con aparatos técnicos muy costosos para producir su material (como cámaras de filmación de 35 mm., o sofisticados estudios de grabación para la producción de spots de radio) por lo que esta obligada, cuando la producción de material es muy compleja, a recurrir a los servicios de otra compañía que

produzca (más no que conceptualice) el material.

* Por la naturaleza de sus operaciones y las utilidades que percibe es muy poco común que una agencia publicitaria maneje grandes (o pequeñas) inversiones en el mercado de valores. Las utilidades percibidas generalmente se utilizan para la adquisición de equipo básico (como computadoras, mesas de luz, pinturas, impresoras, mobiliario) y no en inversiones en valores.

III.3 Recursos Humanos

Es bien sabido que el personal es uno de los problemas más importantes de cualquier empresa (si no es que es el más importante). Tal verdad es evidente cuando nos encargamos de analizar una empresa de servicios, como lo es la agencia de publicidad. Y aunque sea necesario por esta razón ser más selectivos en materia de reclutamiento, en la práctica muchas veces no sucede así.

Por la naturaleza del giro del negocio y de acuerdo al tamaño de la agencia de publicidad (el tamaño puede ser una barrera de entrada para los posibles aspirantes a empleados), existe en la práctica gran accesibilidad e incluso puede percibirse cierta informalidad en los procesos de selección para cubrir vacantes en las agencias publicitarias (máxime si se trata de vacantes para el área creativa).

Esto no quiere decir que el proceso de reclutamiento sea

ineficaz. Por el contrario, aunque en el área creativa (la más importante de la empresa) cuenta mucho el historial académico de un aspirante, como en las demás áreas, importa en mayor medida la habilidad manual, técnica y creativa con que cuente el sujeto. La mejor carta de presentación de un creativo que busque colocarse en una agencia es presentar muestras terminadas de sus trabajos anteriores. Una de las principales razones del punto anterior es que la creatividad y la habilidad de relacionarse que posee una persona son difícilmente medibles por las pruebas de reclutamiento convencionales.

III.4 Producción

La producción de un servicio publicitario sigue unos pasos muy concretos que culminan con la emisión de un mensaje publicitario por un medio escogido previamente. A grandes rasgos, la producción publicitaria sigue los siguientes pasos:

- 1) Segmentación del mercado y definición de la audiencia a quien va dirigido el mensaje publicitario. Lo primero y más importante para la producción de cualquier material publicitario es saber a quien va a dirigirse el producto que vamos a promocionar. La segmentación del mercado puede obedecer a varios criterios como son ingreso económico, nivel cultural, área geográfica, ocupación, edad, raza, o una mezcla de los anteriores y otros no citados; lo que importa es que el mercado se defina lo más exactamente posible. Un axioma publicitario afirma: *"si tenemos la suficiente habilidad para segmentar el mercado y*

definir nuestro público meta, tenemos ganada la mitad de la partida."

2) Una vez que elegimos el mercado meta al cual va dirigido el producto, es necesario posicionarlo. Por posicionamiento de un producto se entiende el concepto que tiene el público de el mismo. Si un producto aparece a los ojos del público como costoso y de excelente calidad, la publicidad deberá encauzar sus esfuerzos a seguirlo presentando de tal forma. Nada causa tanto trabajo como *reposicionar* un producto (cambiar la imagen que el mercado tiene de el); y un mal posicionamiento puede ser la peor decisión en materia publicitaria.

3) Una vez que se ha posicionado el producto y definido nuestro mercado meta, toca el turno a los creativos de plasmar su idea publicitaria en un concepto tanto visual como escrito (slogan). Este concepto escrito y visual deberá ser el sostén de la campaña publicitaria completa.

4) Ya que el creativo ideó el concepto publicitario, se hace una mezcla de medios tentativa para la que el cliente apruebe tanto el concepto publicitario del creativo como la mezcla de medios. Por mezcla de medios se entiende la coordinación ordenada y lógica de los diversos medios (prensa, radio, T.V., espectaculares, folletería diversa, etc.) que la agencia tiene pensado contratar para la correcta publicitación del producto.

La mezcla de medios se presenta al cliente junto con un

presupuesto que contemple los siguientes puntos:

- Costo de producción del material publicitario
- Costo de contratación de los medios
- Costo de otros servicios publicitarios

Este es el momento oportuno para que cliente y agencia publicitaria se pongan de acuerdo tanto en lo referente al concepto plasmado por los creativos como en cuanto al pago que recibirá la agencia por sus servicios y los medios que serán utilizados.

Si el cliente no está conforme con alguno de los puntos anteriores (usualmente no lo está), se llega a acuerdos en cuanto al concepto publicitario, al presupuesto (al cual obviamente contempla la utilidad de la agencia) y a los medios que serán utilizados en la promoción.

5) Cuando el cliente aprueba tanto el concepto publicitario como el presupuesto y la mezcla de medios, comienza el "verdadero" proceso de producción de la agencia que consiste en la creación de todo el material publicitario en forma (*spots* radiales, folletería diversa, inserciones en prensa, *spots* televisivos, etc.). Como ya se ha mencionado, muchas veces la agencia de publicidad no posee los recursos necesarios para producir todo el material anteriormente citado, y tiene que recurrir a contratar los servicios de compañías que cuenten con la infraestructura para suplir estas carencias, lo cual es

perfectamente legítimo.

Los insumos consumidos por una agencia pequeña, que no posee infraestructura para producir artículos promocionales complicados (como *spots* radiales que requieren estudios de grabación o filmaciones para televisión que requieren cámaras de 16 ó 35 mm.) son sencillos, generalmente se limitan a comprar diversos tipos de papel, colores, tintas, etc., en tanto que las agencias más grandes que incluyen equipo sofisticado tienen mayor complejidad a la hora de planear las compras y abastecimientos.

6) El último paso en el proceso de producción de material publicitario consiste en la contratación de medios que transmitan los mensajes, dar un seguimiento de medios (lo que significa que las emisiones publicitarias no pierdan la continuidad contratada) y al final, hacer una evaluación de la respuesta del público ante la campaña publicitaria realizada. Esta evaluación puede darse de distintas maneras: mediante encuestas que midan el nivel de recordación del producto, por el incremento de ventas del mismo en un periodo dado, por satisfacción general del cliente, etc.

III.5 Informática

La informática ha entrado de lleno en prácticamente todas las actividades humanas, y la publicidad no es una excepción. Aunque administrativamente hablando, la computadora no ofrece más ayuda a la agencia de publicidad que la que ofrece a otros

negocios de distinto giro (mediante paquetes de contabilidad, hojas de cálculo como Lotus, y procesadores de palabras como Word Perfect) si ofrece gran ayuda en el trabajo específico de los creativos: la creación de mensajes publicitarios.

Actualmente existen muchos y muy buenos paquetes que ayudan a los creativos a dar forma a sus conceptos visuales, algo impensable hace apenas una década. Paquetes de computación de diseño gráfico como el Compaq 500, Windows, Aldus Freehand, Photoshop, Power Point, MacPaint, MacDraw, Illustrator, Page Maker, Freelance, Color & Draw, etc. que además de poder dibujar cualquier tipo de línea, tienen gran variedad de colores y tonalidades y diversos tipos y tamaños de letra (tipografía).

Notas Bibliográficas

- (1) KOTLER, PHILIP
Op. Cit.
Pags. 286-287.
- (2) LOPEZ QUINTAS, ADOLFO
"El secuestro del lenguaje"
Pags. 4 y 10.
- (3) BENN, ALEC
Los 27 errores más comunes en publicidad
Pags. 22-24.
- (4) ADVERTISING AGE: BEST T.V. COMMERCIALS OF 1989
Videograbación VHS, 60 min.
- (5) ADVERTISING AGE: BEST T.V. COMMERCIALS OF 1990
Videograbación VHS, 60 min.
- (6) KOTLER, PHILIP
Op. Cit.
Pag. 292
- (7) KERNEL PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
Investigación.
- (8) DE LA TORRE Y ASOCIADOS PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
Investigación.
- (9) BELTRAN Y CRUCES, RAUL ERNESTO
La publicidad en los medios impresos
Pag. 17.
- (10) CONCEPTOS BASICOS EN PUBLICIDAD EXTERIOR
II Seminario AMPE (CANACINTRA)
- (11) BENN, ALEC
Op. Cit.
Pags. 129-130.
- (12) KOTLER, PHILIP
Op. Cit.
Pag. 511.
- (13) KLEPPNER, OTTO
Op. Cit.
Pag. 114-115.

CONCLUSIONES

En la introducción de este trabajo, se mencionó la intención de realizar un resumen de los aspectos administrativos más importantes que implican la administración de una agencia de publicidad. Como ya se ha visto, los principios administrativos básicos que rigen cualquier empresa son aplicables a este tipo de entidad económica, con las variaciones lógicas debidas al giro peculiar de este negocio.

Las principales variaciones son las siguientes:

- 1) En una agencia de publicidad, como eminente empresa de servicios que es, lo más importante es prestar un servicio de calidad y atención para el cliente.
- 2) Una agencia de publicidad no tiene un ciclo de producción plenamente establecido. Su producción dependerá de un cúmulo de condiciones externas difícilmente predecibles a las cuales hay que prestar cercana atención.
- 3) Por último, la agencia de publicidad es una de las empresas donde se requiere de mayor y mejor creatividad. Aunque el tener creatividad se ha manejado como un slogan obligado en muchas empresas, deja de serlo para convertirse en realidad imprescindible para la agencia publicitaria.

La realidad económica de la agencia publicitaria es muy simple. Esta es una entidad económica que actúa de dos maneras: como intermediaria entre las empresas anunciantes y los medios de

comunicación, y como creadora de conceptos tendientes a hacer labor comercializadora.

Se puede concluir que, comparativamente hablando, la agencia de publicidad es una empresa relativamente fácil de administrar. Aspectos tales como la reglamentación gubernamental, procesos de producción, manejo de las compras y proveedores que suelen ser especialmente problemáticos para compañías de otro giro, no son labores muy complejas en una agencia de publicidad.

Este tipo de empresa tiene otra clase de actividades preponderantes en las que su centrar su atención: evolución de mercados, competencia, preferencias del público y, ante todo, creatividad.

Bibliografía

KERNEL PUBLICIDAD S.A. DE C.V.
(Agencia de Publicidad)
Investigación.

DE LA TORRE Y ASOCIADOS PUBLICIDAD S.A. DE C.V.
(Agencia de Publicidad)
Investigación.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Organo Constitucional de los E.U. Mexicanos
Martes 19 de enero de 1960.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Organo Constitucional de los E.U. Mexicanos
Miércoles 26 de septiembre de 1970.

REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE CONTROL
SANITARIO DE LA PUBLICIDAD
Editado por la Secretaría de Salud
Enero de 1973.

LLANO CIFUENTES, CARLOS
"Los públicos, jueces de la publicidad"
Revista ISTMO No. 177
México, 1988.

ORDUZ LEON, ALVARO
"Publicidad y moral, si combina"
Revista ISTMO No. 177
México, 1988.

SIN AUTOR
"La publicidad al servicio del bien común"
Revista ISTMO No. 177
México, 1988.

ALVEAR GARCIA, CARLOS
"Creatividad, algunas pistas del cómo y el porqué"
Revista ISTMO No. 177
México, 1988.

AGUILAR ALVAREZ, TATIANA Y MONTELONGO, PATRICIA
"La publicidad no es algo etéreo"
Revista ISTMO No. 177
México, 1988.

LOPEZ QUINTAS, ADOLFO
"El secuestro del lenguaje"
Revista ISTMO No. 202
México, 1992.

SORIA, CARLOS
"Elogio de la publicidad"
Revista ISTMO No. 202
México, 1992.

STAHL, LUISA
"Persuasión, los sabuesos de la mente"
Revista ISTMO No. 202
México, 1992.

SOTRES, BERTHA EUGENIA
"La nueva mercadotecnia"
Revista ISTMO No. 202
México, 1992.

CIFUENTES LLANO, CARLOS
"El empresario y la capacidad de riesgo"
Revista ISTMO No. 199
México, 1992.

CONCEPTOS BASICOS EN PUBLICIDAD EXTERIOR
II Seminario AMPE (CANACINTRA)
México, 1992.

OGILVY, DAVID
"Vendemos, no hay alternativa"
Discurso editado por Ediciones Plus
Colombia, 1991.

KLEPPNER, OTTC
Publicidad
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana
México, 1990.

KOTLER, PHILIP
Mercadotecnia
Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana
México, 1989.

GARCIA GASPAS, EDUARDO
El laberinto de la publicidad
Editado por Centro de Estudios Económicos y Educativos
México, 1986.

KOONTZ, HAROLD
Administración
Editorial McGraw-Hill
México, 1985.

RIES, AL Y TROUT, JACK
La guerra de la mercadotecnia
Editorial McGraw-Hill
México, 1986.

PORTER, MICHAEL
Ventaja competitiva
Editorial CECSA
México, 1989.

BELTRAN Y CRUCES, RAUL ERNESTO
La publicidad en los medios impresos
Editorial Trillas
México, 1984.

LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER
Administración Integral
Editorial Oasis
México, 1983.

BENN, ALEC
Los 27 errores más comunes en publicidad
Editorial Norma
Colombia, 1986.

ENRICO, ROGER
La guerra de las colas
Editorial Norma
Colombia, 1988.

PEQUEÑO LAROUSSE EN COLOR
Ediciones Larousse
España, 1973.

ORTEGA Y GASSET, JOSE
La rebelión de las masas
Obras Completas, Tomo IV.
España, 1966.

ADVERTISING AGE: BEST T.V. COMMERCIALS OF 1989
Ed. Fred Danzin, Robert Garfield
New York: Crain Communication
Videofilmación VHS, 60 min.

ADVERTISING AGE: BEST T.V. COMMERCIALS OF 1990
Ed. Fred Danzin, Robert Garfield
New York: Crain Communication
Videofilmación VHS, 60 min.

HOLZSCHUHER, LUDWIG
Psicología de la publicidad
Editorial RIALP
España, 1966.