

20
2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO
DE LA
AGENCIA DE PUBLICIDAD
TERÁN●TBWA

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

ANA LILIA ENRÍQUEZ DÍAZ

ASESORA. MARÍA SOLEDAD ROBINA BUSTOS

México, D.F., 1999

27/12/19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**Con cariño a mamá,
mi tía Yoli
y hermano Daniel,
asi como a mis
fieles e incondicionales
acompañantes:
Laika, Tomás y Ronro**

Agradecimientos:

Lic. María Soledad Robina Bustos

Guadalupe Ramírez

Mariana Betancourt

Alejandra Zavala

Mónica Carpizo

Pepe Meret

ÍNDICE

Introducción.....	7
-------------------	---

PRIMERA PARTE

Capítulo 1. La agencia de publicidad

1.1. Historia.....	13
1.1.1. Periodo antiguo.....	13
1.1.2. Periodo formativo.....	21
1.1.3. Periodo moderno.....	25
1.1.3.1. La expansión de las agencias.....	39
1.2. Definición y finalidad.....	44
1.3. Clasificación.....	46
1.3.1. Según su organización.....	46
1.3.2. Según los servicios que presta.....	49

Capítulo 2. La agencia de servicios completos.

2.1. Significado y ventajas.....	51
2.2. Funciones.....	52
2.3. Organización.....	55
2.4. Remuneración.....	66

SEGUNDA PARTE

Capítulo 3. La reingeniería en la agencia de publicidad.

3.1. Acerca de la reingeniería.....	72
3.2. El motivo de la reingeniería en las agencias de publicidad.....	77

Capítulo 4. La reingeniería en Terán TBWA.

4.1. Historia de la agencia Terán TBWA.....	79
4.2. La misión.....	86
4.3. La reingeniería en Terán TBWA.....	89
4.3.1. Células y Coaches.....	89

4.3.2.El espacio y las herramientas.....	92
4.3.3.Ventajas e inconvenientes de la reingeniería en Terán TBWA.....	94
4.4.La actual organización y el proceso.....	97
Conclusión.....	110
Anexo 1	
Campañías de Terán.....	115
El Palacio de Hierro.....	115
Bachoco.....	118
Hotel Camino Real.....	121
Anexo 2	
Glosario de términos utilizados en las agencias de publicidad.....	124
Anexo 3	
Directorio de agencias de publicidad afiliadas a la AMAP.....	130
Bibliografía.....	138

INTRODUCCIÓN

Desde su origen, la agencia de publicidad ha experimentado cambios necesarios e importantes para lograr sus objetivos y constituirse en una empresa capaz de enfrentar las grandes modificaciones y avances que implica el desarrollo mundial en diversos aspectos.

Con la finalidad de exponer de manera clara y ordenada, así como de facilitar la comprensión de la investigación obtenida a lo largo de año y medio, el trabajo que se presenta está dividido en dos partes.

La primera parte -comprendida por los capítulos 1 y 2-, tiene como propósito brindar al lector un panorama general de la historia y desarrollo de la agencia de publicidad, así como la manera en que operan generalmente la mayoría de ellas.

De esta manera, en el primer capítulo se hace una recopilación y un seguimiento cronológico de los sucesos relevantes que paulatinamente dieron forma a la agencia de publicidad. En él se aprecia cómo en el transcurso del tiempo, el hombre ha adoptado distintos modos de vender su producto o servicio. En un principio, pregonó su mercancía, y después la dio a conocer por medio de inscripciones en papiro, madera o piedra. Con la aparición de la imprenta se multiplicaron libros, gacetas y volantes, y aparecieron los

primeros vendedores de espacio, considerados el pilar de la agencia de publicidad. Posteriormente, con la Revolución Industrial se aceleró la competencia entre productores, por lo que surgió la necesidad de crear una herramienta capaz de generar ventas y arrebatarle clientes a la competencia: la agencia de publicidad.

Asimismo, el primer capítulo, además de contener definiciones de la agencia de publicidad de concededores en el tema, que le permitirán al lector establecer una propia, se hace una clasificación de las agencias de acuerdo a su organización y modo de trabajar para lograr sus objetivos.

Por otro lado, en el segundo capítulo se habla del significado, ventajas, funciones y organización de la agencia de publicidad de servicios completos, organizada bajo el sistema departamental, por ser ésta una de las que mayor prevalecen en la industria publicitaria. De este modo, en el capítulo se revisan sucintamente las actividades desarrolladas en las áreas creativa, de servicio a clientes, de medios, de mercadotecnia y administrativa. También se explica brevemente la manera en que la agencia de publicidad obtiene sus ingresos, incluyendo el concepto de iguala, la cual ha comenzado a utilizarse en los últimos años como medio de remuneración.

Los capítulos 3 y 4 conforman la segunda parte de la presente investigación, En ellos se aprecia cómo la agencia de publicidad, en su afán por hacer frente a los grandes cambios que implica el desarrollo mundial en diversos aspectos, buscan -aunque no siempre con éxito-, nuevas formas de trabajar con mayor prontitud para obtener resultados de gran calidad y al menor costo

Por ello, en el capítulo 3 se habla del modelo de la reingeniería, una opción que algunas agencias de publicidad en México han acogido para lograr sus objetivos. En este capítulo se da la información necesaria para que el lector comprenda el significado y principales características del modelo de la reingeniería, el cual es una respuesta al cambio. Es decir, la reingeniería consiste en innovar en las actividades que se realizan en una empresa para mejorar la productividad y calidad, usando tecnología adecuada y buscando la excelencia operacional.

En tanto, el capítulo 4 está dedicado a la agencia de publicidad Terán TBWA, ya que por un lado, es una de las primeras agencias que intentó operar bajo el modelo de la reingeniería, con la finalidad de lograr sus objetivos, y por otro lado, es una de las agencias de publicidad con mayor prestigio en México al manejar un número significativo de cuentas, además de ser reconocida en distintos concursos de publicidad a nivel nacional e internacional.

En este capítulo además de relatar el origen y desarrollo de Terán TBWA, así como su principal misión, se describe cómo operó la agencia durante el tiempo que trabajó bajo el modelo de la reingeniería. Asimismo se menciona, -de acuerdo a información recabada en una entrevista a Guadalupe O'Farril, directora de Desarrollo Organizacional de Terán TBWA-, el motivo por el cual la agencia renunció a dicho modelo, utilizando únicamente de él lo necesario para realizar sus funciones del mejor modo. También se describe cómo opera actualmente Terán TBWA, adaptándose a los cambios y logrando que su trabajo destaque de la competencia, convirtiéndose así en una de las principales agencias de publicidad en México.

Con ello se pretende demostrar que las agencias de publicidad como Terán TBWA deben tener la capacidad de adaptar sus recursos y modo de trabajo a las circunstancias del momento y del lugar, utilizando únicamente lo que funciona para lograr sus propósitos.

Cabe destacar que para reforzar los datos proporcionados en el presente escrito y hacer la lectura más sencilla y atractiva, además de emplear ilustraciones, se elaboraron cuadros sinópticos con la información principal.

Dicho escrito se beneficia con la presentación de tres anexos, que tienen como fin servir de complemento a esta investigación. Por ello en el anexo 1 se incluyen las principales características de las tres campañas publicitarias con mayor éxito que ha realizado Terán TBWA (El Palacio de Hierro, Bachoco, y Hotel Camino Real).

Por otra parte, en el anexo 2 se presenta un glosario que contiene diversos términos utilizados en las agencias de publicidad, con la finalidad de facilitar y agilizar la lectura.

Para quienes deseen realizar un trabajo de investigación sobre alguna agencia afiliada a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, en el anexo 3 se incluye un directorio que facilita al interesado conocer las posibles opciones con las que cuenta. Este comprende una lista de dichas agencias con sus respectivas direcciones y teléfonos, así como el nombre de su actual presidente y/o director general.

Para cumplir con los objetivos de dicho trabajo, se recurrió y se expone al término de la obra, una amplia lista bibliográfica y hemerográfica que, sin duda, permitirá al interesado consultar diversas obras, cuyos textos se involucran de modo más amplio en el panorama de la publicidad. Por otra parte, se reforzó la investigación documental con investigación de campo, por lo que se hizo uso de material videográfico y se realizaron algunas entrevistas a conocedores en el tema, con el objetivo de obtener información contemporánea.

Por otro lado, es importante que el interesado en incursionar en el complejo mundo de la publicidad conozca diversos e importantes aspectos de ésta, que sin duda contribuirán a su formación completa y adecuada como profesionista. Por ello, y considerando la escasa información que existe al respecto, otro de los propósitos de la presente obra es servir al alumno como una guía que lo auxilie en gran medida con información útil para las asignaturas en el área.

De este modo, la presente investigación espera cumplir su cometido y servir así de ejemplo y aliento a los estudiantes para realizar nuevos trabajos en el tema que sin duda enriquecerán la profesión

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

1. 1. HISTORIA.

En la formación de las agencias de publicidad han contribuido diversos sucesos de la historia de la humanidad. Asimismo, las agencias han experimentado grandes cambios y avances desde que surgieron hasta nuestros días. Los acontecimientos que dieron origen a ella, así como su desarrollo se pueden visualizar en tres periodos: antiguo, formativo y moderno (cuadros 1, 2 y 5).

1.1.1. Periodo antiguo.

Definir con exactitud la fecha en que el hombre comenzó a publicitar su mercancía es imposible.

Se piensa que durante la Edad de Bronce y la de Hierro el hombre dio a conocer su mercancía por medio de la comunicación oral. Hay quienes dicen que quizá esta sea la forma más antigua en que se hizo publicidad. Se identificó con el nombre de pregoneros a las personas que por medio de la voz comunicaron las bondades de su mercancía. En ambas edades el hombre se dedicó a la alfarería, la

manufactura de instrumentos de metal, los tejidos de telas, tapices y tapetes, al arte del bordado y la ebanistería. Sin embargo, comerció principalmente con ganado y esclavos, pues lo que produjo por lo general fue para satisfacer sus necesidades propias.

Posteriormente, la humanidad utilizó la comunicación escrita en piedra, papiro y madera como medio para publicitar su mensaje. Los rótulos hechos a mano sobre tablas pendían de ménsulas y se utilizaron para proporcionar al interesado información de la venta de determinados bienes y/o servicios, e identificar las tiendas. Por ejemplo, una cabra representó el lugar donde se vendió leche; una vid, una vinatería, una bota a un zapatero, etc. (ilustración 1)

Los progresos que se dieron en la publicidad por medio de la comunicación oral y la escrita a mano mediante distintas técnicas dependieron en gran medida del desarrollo económico y social de la región. Asimismo, ambas formas de hacer publicidad perduraron con gran fuerza durante la Edad Media, e incluso en la actualidad existe muy poca gente que las practican.

Por otro lado, en la Edad Media conforme la producción prosperó y los productos y servicios comenzaron su venta y ofrecimiento fuera del mercado local, surgió la necesidad de identificar a la mercancía y al fabricante por medio de la marca.

Con el advenimiento de la imprenta en 1441, la manera en como se produjeron los anuncios fue distinta, sin embargo, el cambio fue paulatino y diferente en cada lugar.



Ilustración 1. La utilización de los símbolos como medio para informar a la gente acerca de un producto y/o servicio en determinado lugar respondió al analfabetismo que prevaleció en la antigüedad. El símbolo de este anuncio identifica una sastrería.

Esta aportación a la humanidad, hecha por Johannes Gutenberg, propició la multiplicación de libros, gacetas y volantes que originaron la aparición de gran cantidad de anuncios y, años después, la compra y venta de espacios publicitarios disponibles en periódicos. (ilustración 2)

Se dice que "el origen de la agencia de publicidad se atribuye al moralista y pensador francés Michel de Montaigne, quien propuso la creación de un medio que se encargara de la publicidad de varios clientes".¹

El agente de publicidad se consolidó en 1588 cuando "todo aquel que quisiera dar a conocer sus necesidades podía comunicarlas a un empleado designado para tal fin".² Waston Dun comentó que en ese año, "se sugiere que todo aquel que tuviera perlas que vender o quisiera un criado o un acompañante para un viaje en París, hacerlo o solicitarlo mediante una persona que se encargaría de ello especialmente; constituyéndose así de cierta manera, en un agente de publicidad, aunque haya gran diferencia con los de hoy en día".³

Se dice que en el siglo XVI "los primeros colonizadores de los Estados Unidos de América que actuaron como agentes de publicidad

Dahda Jorge. *Publicidad turística*, p.14

Mercedo Salvador. *Publicidad estratégica*, p.59

Dahda Jorge. *Op.cit.*, p.14

It it plese any man spirituel or temporel to bye on þ
pyes of two and thre comemoraciōs of Salisburi vse
enpryntid after the forme of this presēt lettre whiche
ben wel and truly correct, late hȳm come to westmo;
nester in to the almonestrye at the reed pale and he shal
haue them good chepe . . .

Supplicatō stet cedula

Ilustración 2. Primer anuncio impreso que se conoce en la historia. Fue hecho por William Caxton en 1477. En él se informa de la venta de libros baratos a clérigos.

durante la colonia fueron los administradores de correos⁴. Los anuncios que se desearon publicar en los periódicos de ese tiempo se dejaron en las oficinas de correos.

Con la Revolución Industrial, iniciada en el siglo XVIII, los pequeños talleres individuales desaparecieron y se instalaron grandes fábricas que permitieron aumentar la producción y el comercio, consiguiendo acelerar la competencia entre productores. Dicho suceso estimuló la necesidad de crear un apoyo indispensable que permitió al anunciante cumplir sus expectativas de venta: la agencia de publicidad.

Cuadro 1. Periodo antiguo

Fecha	Gente	Suceso
Edad de Bronce y Edad de Hierro		Publicidad por medio de comunicación oral. Posteriormente, publicidad escrita principalmente en piedra, papiro y madera.
Edad Media		Se identifica el producto y/o servicio y al fabricante por medio de la marca.
1441	Johannes Gutenberg	Imprenta
1580		Primeros agentes de venta
Segunda mitad del siglo XVIII y primera del XIX.		Revolución Industrial. Cambian métodos de producción y distribución.

⁴ Kleppner Otto, *Publicidad*, p. 126

Sin duda, la Revolución Industrial es el factor más importante que contribuyó de alguna manera en gran medida a la formación de la agencia de publicidad, pues con dicho acontecimiento surgió un cambio en la productividad con sus consiguientes efectos en la economía y por lo tanto en el comercio.

Se dio un constante ensanchamiento del mercado para los productos manufacturados –textiles principalmente- que, a su vez fue en buena parte consecuencia de la extensión de la navegación.

Para poder iniciar la revolución en la producción fue necesario disponer de capital y de fuerza de trabajo en sus formas modernas, tal como surgieron en ese periodo. Los ricos invirtieron considerables sumas de dinero para crear fábricas y por lo tanto fomentar el comercio de sus productos por medio de la publicidad.

Con la Revolución Industrial bajó el costo de los productos, provocando la destrucción de la industria doméstica en todas aquellas partes a donde llegaron. Los artesanos que tiempo atrás poseían sus talleres y realizaban su trabajo a mano, no pudieron seguir elaborando su pequeña industria, pues las fábricas realizaban más aprisa y a menor costo la labor que ellos hacían empleando mayor tiempo y gasto de energía.

A la par de esta evolución en la productividad, también fue necesario el desarrollo de nuevas técnicas para anunciar el producto, convirtiéndose en una tarea compleja. Ya no se trató de elaborar un anuncio sencillo, por lo que el comerciante dejó esta difícil labor a alguien que se dedicara exclusivamente a la publicidad de su producto, o que por lo menos tuviera mayor destreza para hacerlo.

Es decir, el hombre laborioso poseedor generalmente de un pequeño o gran capital se vio en la necesidad de buscar los elementos que le permitieron arrebatar clientes a la competencia. Con ello, comenzarían en algunas partes del mundo –principalmente en Estados Unidos-, a formarse la agencia de publicidad.

1.1.2. Periodo formativo.

Eulalio Ferrer, dice que "aunque existen referencias anteriores a una firma llamada S. M. Benson, se considera a R.F.White & Son la primera agencia de publicidad, que naturalmente nació en Londres, en 1836"⁵. Sin embargo, la mayoría de los historiadores coinciden en señalar a Volney B. Palmer como el fundador de la agencia publicitaria.

En 1841, Volney B. Pálmer abrió en Filadelfia una agencia y dio a conocer a comerciantes e industriales que representaba a una porción de periódicos selectos con carácter exclusivo, de los cuales podía vender espacios para publicidad. Una vez que Pálmer recibió los anuncios de los interesados, los remitió al periódico para su publicación; él al recibir el pago de las publicaciones, dedujo su comisión enviándoles a los periódicos el remanente. Pálmer fue la primera persona que trabajó por comisión ; "estableció contacto con editores y les ofrecía negocios con una comisión de 50%, pero a menudo se arreglaban por menos"⁶. Los agentes de ese tiempo no colaboraron con los anunciantes en la preparación de diseños.

En el transcurso de la década de 1850, también en Filadelfia, George P. Rowell compró a los editores bloques de espacio en efectivo a precios muy bajos para después descontar las comisiones del agente. Posteriormente, vendió pequeños espacios a su propia tarifa detallista. "Más tarde, Rowell hizo contratos con 100 periódicos para comprar una columna de espacio al mes y venderla en su

⁵ Ferrer Eulalio, *Op cit.*, p 52

⁶ Kleppner Otto, *Op cit.*, p 126

totalidad a una tarifa fija por línea hasta completar toda la lista: una pulgada de espacio al mes en 100 periódicos por 100 dólares. La venta por lista se volvió muy popular.⁷ Los anunciantes de esa época consideraron que los agentes de mayor éxito y los más convenientes para efectuar sus anuncios publicitarios, eran aquellos cuyas listas de medios fueron numerosas.

Poco después de que concluyó la Guerra Civil, Francis Ayer estableció en Filadelfia una agencia con el nombre de N.W. Ayer & Son, la cual "absorbió el negocio de Pálmer"⁸. Ayer propuso el contrato de publicidad entre agente y anunciante para evitar el sistema de oferta competitiva y de ese modo operar juntos durante determinado tiempo. El anunciante tuvo que pagar a Ayer una comisión, "que al principio fluctuó entre el 8, 12.5 y 15%. Aunque el plan de Ayer de que los anunciantes le pagasen una comisión no fue aceptado por el resto de la industria, la mayor parte de los medios de difusión se sujetaron con el tiempo a su índice del 15%"⁹.

En 1869, Rowell publicó un directorio de periódicos con sus respectivas tarifas y sus propios cálculos de circulación. Esto causó gran inconformidad entre los editores, pues aseguraron que dichos cálculos elaborados por el propio Rowell eran inferiores a lo que ellos afirmaban. "Fue el comienzo del cálculo de los medios."¹⁰(ilustración 3)

⁷ Idem

⁸ Ferrer Eulalio, *Op cit.*, p 52

⁹ Mercado Salvador, *Op cit.*, p 67

¹⁰ Kleppner Otto, *Op cit.*, p.

Hacia 1871, Charles Bates establece la primera agencia de publicidad formal de modo más parecido a como hoy la conocemos. Redactó anuncios y vendió sus servicios a quien lo deseó.

En México, como en otros países, las agencias de publicidad inician los contratos de espacio que, a cambio de una determinada cantidad de dinero ofrecida por los periódicos y gacetas, obtenían contratos de inserciones para ellos. Existen antecedentes de que la primera agencia de publicidad fundada en el país fue en el año de 1865, bajo el nombre de Agencia General de Anuncios. Sin embargo, Eulalio Ferrer comenta al respecto, que no es hasta 1886 cuando Guillot y Amy crearon una.

Cuadro 2. Periodo formativo

Fecha	Gente	Suceso
1841	Volney Palmer	Considerado el fundador de la agencia de publicidad. Primer vendedor de espacio.
1850	George P. Rowell	Mayorista de espacio.
Poco después de la Guerra Civil. (1860-1865)	Francis Ayer	Establece contrato de publicidad entre agente y anunciante, y llega a un arreglo de comisión.
1869	George P. Rowell	Elabora el primer directorio de periódicos con tarifas. Comienza el cálculo de medios.
1871	Charles Bates	Establece la primera agencia de publicidad formal.

1.1.3. Periodo moderno.

Para 1890, Earnest Elmo Calkins y Ralph Holden fundaron una agencia que llevó por nombre sus apellidos y fue famosa durante medio siglo. Por primera vez en la historia de la agencia de publicidad se reunieron planeación, texto y gráficos para mostrar la forma de combinar las tres cosas y crear una publicidad eficaz, lo que influyó para establecer la agencia de publicidad como el centro creativo de las ideas publicitarias. "La publicidad de Calkins no sólo atrajo la atención de los espectadores, sino que también incrementó el nivel de imagen del anunciante. Su trabajo representó la primera aventura dentro de la imagen publicitaria."¹¹

A principios del siglo XX se percibe un cambio. Ya no es el agente que sale únicamente a vender espacios de publicidad, sino se trata ya de agencias que comienzan a enfocar su atención hacia la creación de publicidad para sus clientes, elaborando planes que conjugan ideas, textos y gráficos para cumplir con el cometido del anunciante: ganar y mantener clientes, o bien, arrebatárselos a la competencia.

En 1905, la agencia Lord & Thomas, fundada por John E. Kennedy y Albert Lasker, "fue probablemente la primera agencia con mayor reputación para su trabajo"¹², que "revolucionó sistemas comunicativos y de competencia con el apoyo de una trilogía humana genial, la de Lasker-Kennedy-Hopkins".¹³ Entre 1904 y 1944, Lasker se distinguió por ser un gran ejecutivo de publicidad. (ilustración 4)

¹¹ Wells William. *Advertising Principles and Practice* p.24

¹² Aaker David. *Management de la publicidad*. p.32

¹³ Ferrer Eulalio. *Op. cit.*, p.54

"Berries are Ripe" and Ready to Eat

Quaker Wheat Berries

At Your Grocers

Large Package
10¢



MADE BY
The Quaker Oats Company

The illustration depicts a woman in traditional Quaker attire, including a wide-brimmed hat and a dark coat over a white lace-trimmed blouse. She is shown from the waist up, holding a small tin from which a stream of wheat berries is falling. The background features a stylized city skyline with a prominent domed building, likely the U.S. Capitol. The entire advertisement is enclosed in a thick black border.

Ilustración 4 Anuncio hecho por Albert Lasker, uno de los ejecutivos de publicidad de mayor reconocimiento en aquella época.

FUENTE: Goodrum Charles, Advertising in America. p57

Claude Hopkins ha sido considerado uno de los mayores creativos de publicidad que han existido. Utilizó su propia investigación para comprender al consumidor. Kennedy, en cambio, destacó por su publicidad agresiva

Durante la Primera Guerra Mundial muchas compañías dejaron de anunciarse. Esto significó un gran golpe para las agencias de publicidad, ya que cuando concluyó el conflicto las empresas, o multiplicaron sus erogaciones para reanudar su paso, o en el mayor de los casos se retiraron de los negocios, quedándose así la agencia sin cliente

Después de la guerra, el gran auge de la publicidad fue comandado por la agencia J. Walter Thompson (JWT) a través del innovador estilo en redacción y administración del equipo formado por los esposos Stanley y Helen Resor. Stanley administró la agencia y "desarrolló el concepto de servicios de cuentas".¹⁴ La agencia JWT fue famosa por sus numerosas innovaciones en la publicidad. Los Resor establecieron el concepto de nombre de marca para asociar una identidad única con un producto en particular. Asimismo, Stanley Resor construyó una red de sucursales de su agencia, incluyendo algunas fuera de Estados Unidos.

Hacia el año de 1917, se otorgó comisión del 15% como reconocimiento a las agencias publicitarias que aceptaron cobrar al cliente la tarifa completa (sin descuento), así como a las que mostraron competencia para manejar publicidad y tuvieron una posición sólida. En ese año se fundó la American Association of

Idem

Advertising Agencies, conocida como A.A.A.A.(las 4As), con el objetivo de actuar como gran fuerza para mejorar los estándares de los negocios de las agencias y la práctica de la publicidad.

En México, hacia 1918, Manuel Agustín López "abre la agencia Maxim's y formaliza contratos con varias empresas comerciales y de espectáculos bajo el sistema del 15% de comisión"¹⁵.

Durante y después de los años de depresión, Raymond Rubicam surge como uno de los gigantes de la publicidad, quien en 1923 fundó su propia agencia en colaboración con John Orr Young. "Young & Rubicam crea publicidad única con encabezados interesantes, donde se enfatizan ideas originales."¹⁶ Rubicam contrató al investigador George Gallup, convirtiéndose la investigación en parte fundamental del proceso creativo. "Esto sucedió a partir de la fundación de organizaciones especializadas en este ramo que crearon Daniel Starch, A C Nielsen y George Gallup, quienes impulsaron esta industria."¹⁷

La radio en 1925 se convirtió en un vehículo noticioso de primera importancia. Significó un gran apoyo para las agencias publicitarias en esos años de crisis, quienes se enfrentaron a un serio problema cuando tuvieron que encontrar gente capaz de redactar textos agradables para sólo ser escuchados. Por otro lado, "cierto número de agencias manejaba toda la producción del programa, así como el comercial"¹⁸ La radio superó a las revistas como el medio más importante de publicidad.

¹⁵ Ferrer Eulalio. *Op cit* , p 53

¹⁶ Idem , p 27

Wells William. *Publicidad Principios y Practica* p 34

¹⁷ Kleppner Otto. *Op cit* , p 128

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), con el fin de evitar lo ocurrido en la anterior conflagración, las agencias crearon publicidad en apoyo a los distintos proyectos de defensa y de actividades patrióticas. Las campañas se enfocaron a la venta de bonos de guerra, a hacer que la gente aceptara la escasez y el racionamiento, a promover el ahorro de material crítico, como gasas, metales y papel, al cuidado de no revelar información de valor para el enemigo, así como a la convocatoria de reclutas en apoyo a la Cruz Roja y al esfuerzo en general de la guerra. (Ilustración 5)

En México, entre 1933 y 1934, surgen las primeras agencias de publicidad de corte moderno, entre ellas: Rosenkranz y Publicidad Organizada; "1940 es el año en que se fundan agencias importantes creando el núcleo ejecutivo que tanta influencia tendría en el desarrollo del país".¹⁹ En este año surgió la Agencia Grant Advertising, la cual contó con el primer estudio de grabaciones para fines publicitarios. Entre sus clientes se encontraron: Manufacturera de Cigarros El águila, General Electric, Chiclets Adams, Cámara Nacional de Electricidad, etc.

En el país para 1950, 15 agencias crearon la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), que hoy en día está conformada por 45 de ellas cuyas facturaciones representan el 76% de la inversión de los principales anunciantes en México. Dicha asociación tiene como fin velar, proteger e impulsar los intereses de las agencias agremiadas, dando a conocer a los anunciantes y público las ventajas únicas que reportan las mismas.

¹⁹ Mercado Salvador. *Op. cit.*, p. 93



Ilustración 5 y 6 . Durante la II Guerra Mundial, las agencias de publicidad elaboraron anuncios para atraer reclutas militares y servir así al esfuerzo en general de la guerra.

FUENTE: Wells Williams, Op. cit., p.31



Ilustración 6.

FUENTE Goodrum Charles. Ob. cit., p.254

Entre 1950 y 1956, la televisión desplazó a la radio, la cual en 1942 tuvo mayor auge que los periódicos. Los anunciantes nacionales gastaron más en televisión que en cualquier otro medio. "Los gastos en televisión aumentaron de \$171 millones en 1950 a \$ 1225 millones en 1956."¹ En este año, la publicidad contó con un nuevo instrumento de apoyo: la computadora, que se utilizó en los departamentos de medios, mercadotecnia e investigación. "Las agencias aplicaban ya sus conocimientos de investigación y gastaban miles de dólares al año en investigaciones para servir mejor a sus clientes."²

En 1960 destacan dos agencias: Leo Burnett y Ogilvy & Mather. La publicidad de la primera utilizó personajes míticos que representaron los valores americanos como "Joly Green Giant, Tony the Tiger (Ilustración 7), Charlie the Tuna, and Morris the Cat".³ Su campaña más famosa ha sido la del hombre Marlboro, la cual representa a un vaquero americano como símbolo de los cigarros más vendidos en el mundo. En tanto, Ogilvy tuvo un tremendo sentido de la imagen, creó marcas duraderas con símbolos de campañas. "Entre otros productos, manejó Rolls-Royce, Pepperidge Farm y Guinness".⁴

En 1965 surge la agencia DDB de México (Doyle Dane Bernbach) motivada principalmente por la inauguración de la planta ensambladora de Volkswagen. Bernbach representó perfectamente la cultura creativa. Se distinguió por su trabajo para Volkswagen, Polaroid y Seagrams, entre otros.

¹ Kleppner Otto. *Op. cit.*, p 128

² Idem , p 129

³ Wells Williams. *Op. cit.*, p.30

⁴ Idem

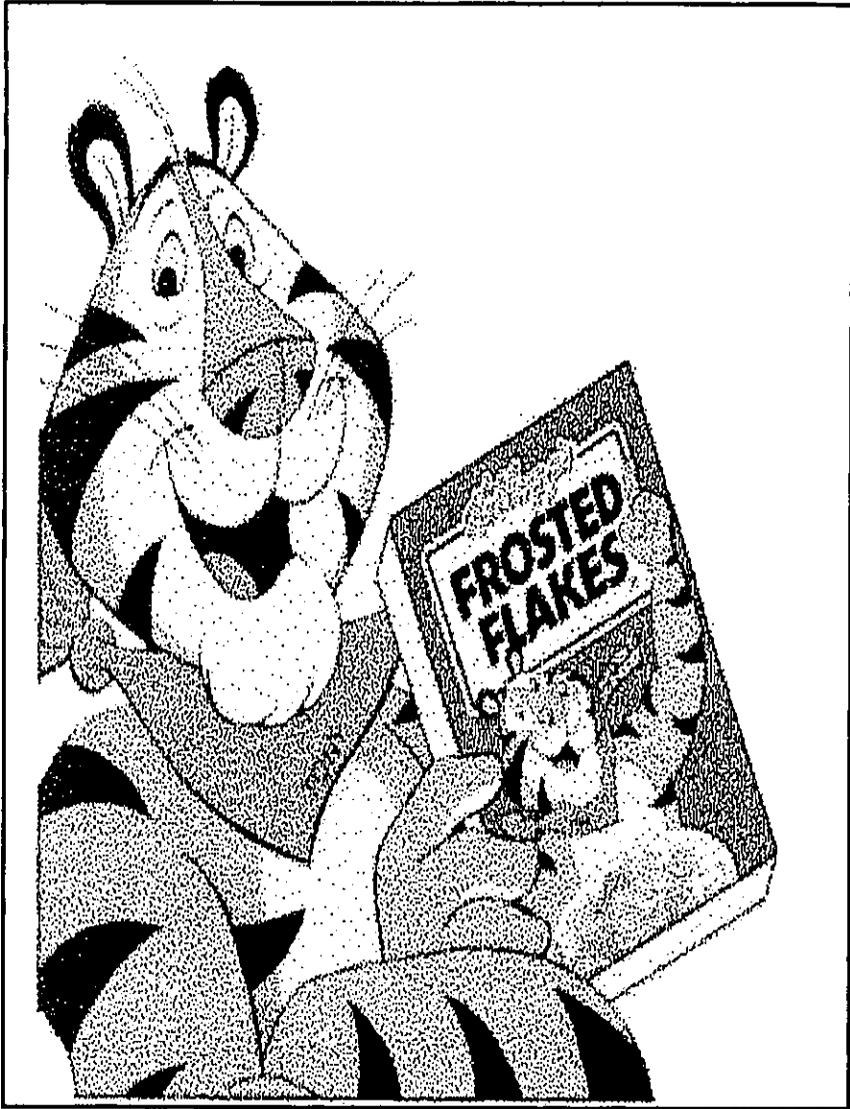


Ilustración 7. Tony the Tiger es uno de los personajes con mayor fama creado por la agencia de publicidad Leo Burnett.

Para 1970, los anunciantes exigieron a la agencia de publicidad mayores resultados en las campañas, por lo que ésta comenzó a contratar administradores de empresas con maestría, quienes conocieron la planeación estratégica y los elementos de la mercadotecnia.

Entre 1970 y 1980 gran número de compañías de productos de consumo retiraron sus presupuestos de los medios tradicionales para invertirlos en promoción de ventas, con el fin de generar utilidades a corto plazo. Las agencias comienzan a realizar promoción de ventas, o bien, a contratar empresas especializadas en hacerlo.

Hacia finales de los 80 y principios de los 90, debido al deterioro de la economía, muchas agencias cerraron, en tanto que otras redujeron en forma drástica sus presupuestos publicitarios. En este periodo, los anunciantes exigen a las agencias mayor calidad en los servicios que prestan sin cargo extra. Por lo anterior, "las agencias han reducido su personal y han desechado con todo cuidado aquellos servicios que no son eficientes en cuanto a costos".⁵

Sin embargo, en la década de los 90, con la eliminación de las barreras comerciales y la fusión de distintas agencias, los publicistas incursionan en diversos mercados y "las agencias de publicidad forman grandes agencias multinacionales capaces de hacer investigaciones y realizar compras en medios a nivel internacional".⁶ Ejemplo de ello son las agencias de publicidad estadounidenses McCann Erickson, Walter Thompson y Leo Burnett, las cuales

⁵ Idem. p. 41

⁶ Idem

manejan para algunos megaclientes el total de sus medios a fin de lograr una negociación a escala.

Durante 1990, diversas agencias de publicidad en el mundo han adoptado el modelo de la reingeniería, (de la cual se hablará en los capítulos 3 y 4) el cual consiste en romper los modelos de organización tradicionales para brindarle al cliente mejoras espectaculares en calidad, costos, servicio y rapidez.

En México, las primeras agencias de publicidad en adoptar el modelo de la reingeniería fueron Terán TBWA, Ammirati Puris Lintas y Gibert Publicidad,

Para Jay Chiat, fundador de Chiat/Day y pionero en la agencia de publicidad reingenierizada, dicho modelo manda un mensaje no sólo a la gente que trabaja en el lugar, sino también a los clientes

Algunas de las agencias de publicidad han adoptado el modelo de la reingeniería con éxito. Al contrario de esto, otras han preferido continuar con la organización tradicional, o bien, han combinado ambas formas.

Por otro lado, las agencias de publicidad de este periodo adoptan con frecuencia programas de capacitación integral para quienes trabajan en ellas. Esto, con la finalidad de proporcionar a sus clientes las mejores estrategias de mercado, la creatividad más relevante y memorable, así como la máxima optimización en el uso de medios

Hoy en día, las agencias de publicidad mexicanas están en un proceso de cambio debido al reto que representan la adopción de nuevas tecnologías, al crecimiento de marcas que trae consigo la competencia en la industria y una sociedad de consumidores más exigentes que se comportan de modo impredecible.

Actualmente, sería difícil establecer el número de agencias de publicidad que existen en el mundo y aún en México. Esto responde a que continuamente surgen muchas de éstas, en tanto que otras se fusionan estableciendo grandes consorcios a nivel mundial, y otras más no están afiliadas a ninguna asociación. Sin embargo, en los cuadros 3 y 4 se presenta una relación de las agencias de publicidad con mayor reconocimiento en México y Europa respectivamente.

Cuadro 3. Principales Agencias de Publicidad en México.

Alazraki & Asociados	McCann-Erickson
Arellano Ted Bates/Arellano BSB	Noble y Asociados/Noble DMB&B
Arredondo/de Haro	Ogilvy & Mather
BBDO México	Oscar Leal y Asociados Publicidad
Betancourt Barba Euro RSCG	Paulino Romero y Asoc. (Publicis)
Bozell	Proeza Publicidad/Proeza BDDP
Clemente Cámara & Asociados	Publicidad Admark
DDB Needham	Publicidad Augusto Elías
Foote Cone & Belding	Publicidad Ferrer
García Patto Publicistas	Publispana BDDP
Grey México	Romero, Barba y Betancourt
J. Vale y Asociados	Scali, McCabe, Sloves/Lowe & Partners
J. Walter Thompson	Terán TBWA Publicidad
Leo Burnett	Young & Rubicam
Lintas México/Ammirati Puris Lintas	

FUENTE. Creativa, "Ranking 1993/1996." enero, 1998, p.15

Cuadro 4. Principales Agencias de Publicidad en Europa.

Euro/RSCG
Publicis Communications
McCann-Erickson Worldwide
Ogilvy & Mather Worldwide
Young & Rubicam
Grey Advertising
J. Walter Thompson Co.
Lintas Worldwide
DDB Needham Worldwide
Saatchi & Saatchi Advertising
D'Arcy Masius Benton & Bowles
Bates Worldwide
Lowe Group
BDDP Group
Leo Burnett Co.
TBWA Advertising
Ayer Europe
FCA Goup
Testa International

FUENTE: Creativa, "Las 20 agencias europeas." enero, 1998, p.72

Cuadro 5. Periodo moderno.

Fecha	Gente	Suceso
1890	Calkins y Holden	Establecen la agencia de publicidad como el centro creativo para las ideas publicitarias.
1917		Se establece el 15% como el centro creativo para las ideas publicitarias
Después de la I Guerra Mundial. (1914-1918)	Stanley Resor	Desarrolla el concepto de servicios de cuenta
1923	Raymond Rubicam	Integra la investigación como parte fundamental del proceso creativo
1960	Leo Burnett, David Ogilvy y William Bernbach	Periodo de alta creatividad en las agencias
1970-1980		Las agencias de publicidad hacen o contratan empresas especializadas en promoción de ventas.
1990		Formación de grandes agencias de publicidad multinacionales

1.1.3.1. La expansión de las agencias .

A mediados del siglo XX, las agencias de publicidad transnacionales surgieron como respuesta al crecimiento y expansión de grandes anunciantes en diversos países. Conforme la economía mundial se desarrolló, las grandes agencias de publicidad - especialmente las estadounidenses-, comenzaron a establecer sus oficinas en otros países.

Entre 1940 y 1950, Mc Cann Erickson y Walter Thompson empezaron a operar en el extranjero. En un principio, se pensó que dichas oficinas, además de representar una gran inversión, no garantizaban un servicio adecuado a las necesidades internacionales de los clientes.

Sin embargo, a medida que las ventas de las corporaciones estadounidenses en mercados extranjeros fueron creciendo y asumiendo un papel importante en las acciones operativas globales, surgieron muchas oportunidades nuevas para la publicidad en el extranjero.

Prácticamente todas las agencias de publicidad de Estados Unidos tienen oficinas en los países donde sus clientes venden sus productos, los cuales son también de origen estadounidense. Existen oficinas de agencias de publicidad estadounidenses en más de 100 países que manejan cuentas globales multinacionales y nacionales del país en el cual están ubicadas.

En México, por ejemplo, existen 9 agencias de publicidad transnacionales importantes de origen estadounidense, cuyo capital corresponde al 100% de este país. Sus nombres son: J. Walter Thompson de México, Mc Cann Erickson, BBDO México, Ogilvy & Mather, Grey México, Ammirati Puris Lintas, Bozzel Publicidad, Noble/DMB&B y DDB Needham Worldwide.

Sin embargo, por lo difícil que resulta establecer una agencia de publicidad nueva en el extranjero, la mayor parte de estas, comenzaron a comprar un porcentaje de interés minoritario o en

ocasiones mayoritario de las agencias ya exitosas y establecidas en diversos países. Invertir en una agencia ya existente resultó un método más común para establecer una punta de lanza internacional.

Hacia 1970, las agencias de publicidad -principalmente las estadounidenses-, comenzaron a unirse a las agencias extranjeras ya existentes mediante cierta adquisición. Comenzaron a establecer acuerdos de cooperación mutua con agencias de diferentes países. Con esto, las agencias de publicidad transnacionales superan el largo tiempo que implicaba la organización en el extranjero de nuevas agencias.

La fusión de dichas agencias responde a una necesidad económica y de intercambio de experiencia. lo cual posibilita la atracción de cuentas

Ejemplo de ello, en México, es Terán TBWA y Lowe & Partners, cuyo capital estadounidense corresponde al 30% y 76%, respectivamente. En tanto, Betancourt Barba EURO RSCG y Publicis Romero poseen 51% de capital francés y el 49 de mexicano

En México, la publicidad que generan las agencias citadas, más las 100% nacionales, constituyen un papel importante en la economía nacional pues aproximadamente "el 1% del Producto Interno Bruto (PIB) corresponde a inversión publicitaria, lo que contribuye de modo importante en el desarrollo del país".⁷

Cuadro 6. Ejemplos de agencias de publicidad transnacionales que operan en México.

Agencia de publicidad	Año en que se establece en México	cuentas	personal
J. Walter Thompson de México		Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, Chicletes Adams, Kellogg's, Kimberly-Clark, Kraft Foods de México, Nestlé, Nike, Pond's, Walmart, Unilever, Columbia Tristar, Jugos del Valle, Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Ralston Purina.	185
Mc Cann Erickson		Bimbo, Black&Decker, 20th. Century Fox, Cerveceria Cuauhtémoc, Coca-Cola, ESSO, General Electric, General Motors, Gillette, Johnson & Johnson, l'Oréal, Marrit, Nestlé, Nike, Paper Mate, Parker, Pond's, Productos del Monte, Reckitt&Colman, Unilever.	241
Ogilvy & Mather		American Express, Boeing, Cementos Apasco, Cerveceria Cuauhtémoc, Moteczuma,	128

		Clemente Jacques, Continental Airlines, Cotton, Daewwo, Duracell, Hershey's, IBM, Kodak, Kraft Foods de México, Hoteles Sheraton, Kimberly-clark, Reader's Digest, Seagram, Sunbeam.	
Ammirati Puris Lintas		Air France, Anderson Clayton, Banco Santander Mexicano, Burger King, CECLA-Shering, Cigarrera la Moderna, Compaq, Corporación Geo, Iridium, Lego, Mabe, Nestlé, Polaroid, RCA, Tetra Pack, UNICEF, Unilever	86
NOBLE DMB&B	1965	Coca-Cola, CPC- Productos de Maiz (Ades, Hellman's, Karo, Maizena, Mazola, Niagara), Effem de México, General Motors, Philips Mexicana, Procter &Gamble.	60

*FUENTE: ADCEBRA. *Las agencias de publicidad en México, 1998*. Julio, 1998, 65-85.

Cuadro 7. Ejemplos de agencias de publicidad extranjeras fusionadas a mexicanas.

Agencia nacional	Agencia extranjera	Porcentaje origen de capital	Año de la fusión	Cuentas	Personal
Terán	TBWA	nacional 70% extranjero 30%	1995	23	110
Paulino Romero y Asociados	Grupo Publicis	nacional 49% extranjero 51%	1996	11	42

*FUENTE: ADCEBRA. *Las agencias de publicidad en México. 1998.* Julio, 1998, 65-85.

1.2. DEFINICION Y FINALIDAD.

Existe una amplia gama de opciones para definir a la agencia de publicidad. Esto en virtud de que hay una gran variedad de agencias con características propias que las hacen sumamente diferentes una de otra. por lo que es difícil establecer una universal. Sin embargo, a continuación se enumeran definiciones de algunos

estudiosos en el tema, lo que permitirá establecer una propia para los fines del presente trabajo.

Según la American Association of Advertising Agencies, "es una organización comercial independiente compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara y coloca publicidad en los medios para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios".⁷

En tanto, el Dr. Mercado Salvador menciona al respecto que, "es una empresa que presta sus servicios a otras compañías para la realización de campañas publicitarias que se le encomiendan".⁸

Por otro lado, Carlos González comenta que una agencia de publicidad es "una empresa que debe contar con personal especializado en tres áreas fundamentales: la creativa, que es donde se generan las ideas; la de medios y la administrativa, de las cuales se desprenden áreas más pequeñas".⁹

Jorge Dahdá manifiesta que "es una mediadora entre los anunciantes y los vehículos de difusión colectiva".¹⁰

Por lo anterior, se puede decir que la agencia de publicidad es una empresa que tiene a su cargo, mediante distintas actividades que realiza personal capacitado, la elaboración de una campaña de publicidad, a fin de mantener o ganar compradores para el producto o

⁷ Kleppner Otto, *Op cit.*, p.128

⁸ Mercado Salvador, *Op cit.*, p. 379

⁹ Gonzalez Carlos, *Principios básicos de comunicación* p.59

¹⁰ Dadha Jorge *Op cit.*, p.92

servicio de determinado anunciante, siendo la agencia de publicidad mediadora entre el cliente y el medio.

En lo que respecta a la finalidad, toda agencia de publicidad tiene por objeto planear, crear y proyectar publicidad eficaz, a través de diversos medios, a fin de ganar, acrecentar y/o mantener de modo satisfactorio la demanda en el mercado hacia el producto o servicio de un cliente. Es decir, la agencia de publicidad tiene como finalidad "llevar compradores a un determinado negocio, espectadores a una función, la adopción de un determinado servicio, etcétera",¹¹ de tal modo que debe hacer competir la publicidad del producto o servicio de determinado cliente, con el resto de la información.

1.3. CLASIFICACIÓN.

Existen diversos tipos de agencias de publicidad. Generalmente, se clasifican de acuerdo a la organización que adoptan para responder a sus necesidades (cuadro 8). Sin embargo, en el presente trabajo también se mencionan otros tipos de agencia de publicidad, cuya clasificación es resultado de los servicios que ofrecen y la manera en como lo hacen. (cuadro 9)

1.3.1. Según su organización.

Las formas más comunes en que se clasifican las agencias de publicidad según su organización son: de grupo, departamental, mixta, descentralizada y de funciones múltiples.

¹¹ Scopesi Alberto. Publicidad: ámala o déjala p 7

Clasificación de las agencias de publicidad.

Cuadro 8. Según su organización

	⇒grupal
	⇒departamental
Agencia de publicidad	⇒mixta
	⇒descentralizada
	⇒múltiple

Cuadro 9. Según los servicios que ofrecen y la manera en como lo hacen.

	⇒servicios completos
agencia de publicidad	⇒rolodex
	⇒a la carta
	⇒internas

♦ Sistema de grupo: En este tipo de organización, la agencia de publicidad trabaja en grupos. A cada grupo se le asignan una o dos cuentas. En dicho grupo hay redactores, dibujantes, compradores de espacio y tiempo en medios publicitarios, etcétera. Este grupo es responsable de crear la campaña publicitaria de la cuenta que le fue asignada. En una sólo agencia de publicidad puede encontrarse uno o varios de estos grupos, cada uno de los cuales funciona de forma muy parecida a una agencia completa.

♦ Sistema departamental: En esta organización la agencia de publicidad se divide en departamentos, los cuales se relacionan entre sí, con misiones totalmente específicas. Los especialistas de determinada área se agrupan en un mismo departamento. Es decir, todos los redactores se encuentran en el departamento de redacción, los diseñadores en el departamento de arte, y así sucesivamente hasta completar los elementos necesarios para desarrollar una campaña publicitaria. Cada departamento sirve a todos los clientes o cuentas.

♦ Sistema mixto: Algunas agencias trabajan bajo el sistema de grupos y departamental, ya que adoptan características de cada uno de ellos. Es decir, existen agencias que trabajan bajo el sistema departamental, pero que por la importancia o requerimientos de determinadas cuentas se ven obligadas a formar un grupo de trabajo exclusivo para dichos clientes.

♦ Sistema descentralizado: Se establece una administración central y esta cuenta con corporaciones subsidiarias. La descentralización es adoptada por las grandes agencias. Ejemplo de ello es McCann-Erickson que ha sido precursora de este sistema.

♦ Sistema de funciones múltiples: Esta organización es utilizada por agencias que tienen una cantidad de personal tan limitado que es necesario que cada uno de sus miembros realice más de una función. Por ejemplo, el ejecutivo de cuentas realiza las pautas de medios, lleva la contabilidad, etcétera.

1.3.2. Según los servicios que presta.

Concedores en el tema -como Kleppner Otto-, consideran otros tipos de agencia de publicidad que a continuación se describen.

♦ Agencia de publicidad de servicios completos: Son aquellas que con la organización adecuada se dedican profesionalmente a planear, crear, y proyectar, a través de diversos medios de difusión, así como a verificar y evaluar una campaña de publicidad prestando sus servicios de manera simultánea a varios clientes, a la vez que proporcionan una asistencia técnica completa en materia de investigación de mercados, promoción de ventas, asesoramiento sobre los medios de difusión, control sobre el desarrollo y el resultado de las campañas, entre otros.

♦ Agencia de publicidad rolodex: Dicha agencia no cuenta con personal de base. Es una agencia que se encarga de contratar especialistas en las diversas áreas que intervienen en la elaboración de una campaña de publicidad. Se contratan expertos conforme son necesarios. "La agencia rolodex asegura ser capaz de brindar a los anunciantes la experiencia y capacidad de trabajo de las agencias de servicio completo que las de pequeña envergadura no pueden igualar."¹²

♦ Agencia de publicidad a la carta: Son aquellas que se dedican a ofrecer, a cambio de una tarifa, únicamente aquella parte de sus servicios totales que el anunciante requiere. "El arreglo a la carta se usa de modo principal para servicios creativos y para la planeación y colocación en los medios".¹³

♦ Agencia de publicidad interna (o de casa): Se origina cuando el anunciante establece un centro administrativo que reúne y dirige distintos servicios externos e internos para llevar a cabo las diversas funciones de una agencia de publicidad normal. "Cuando los anunciantes descubrieron que todos los servicios que una agencia podía ofrecer se compraban pieza por pieza, empezaron a establecer sus propias agencias internas."¹⁴ Sin embargo, muchas fracasan cuando los anunciantes se percatan de que obtienen mejor publicidad si usan agencias independientes.

¹² Idem . p 141

¹³ Kleppner Otto. *Op cit* . p.140

¹⁴ Idem. . p 141

CAPÍTULO 2.

LA AGENCIA DE PUBLICIDAD DE SERVICIOS COMPLETOS.

2.1. SIGNIFICADO Y VENTAJAS.

Este tipo de agencia proporciona al anunciante todos los servicios profesionales necesarios que este requiere para manejar la totalidad de las funciones publicitarias. Entre estos servicios se encuentran los de investigación de mercados, servicios creativos, contratación de medios, promoción de ventas, de relaciones públicas, etcétera. Es decir, las agencias de publicidad de servicios completos, por lo menos deben "tener personal propio con capacidad profesional en las siguientes áreas: creativa, medios, servicio a clientes, administración y finanzas",¹ lo que permite a la agencia asesorar al cliente, producir el material publicitario, planear y contratar los medios para desarrollar una estrategia integral publicitaria.

Sin embargo, algunas agencias han expandido sus servicios con los clientes por medio de compañías subsidiarias. Al respecto, algunos conocedores del tema, afirman que "no debería de llamarse de servicios completos, si sólo refiere al cliente a unas de sus recién adquiridas subsidiarias de promoción de ventas. Sentían que la

¹ AMAP, *Normatividad* septiembre de 1996, p. 1

agencia debía formar un equipo operativo interno capaz de planear y llevar a la práctica una estrategia completa de publicidad y promoción".²

Las ventajas que ofrece una agencia de publicidad de servicios completos son diversas. La agencia, al llevar a cabo la totalidad de la campaña de publicidad consigue la "centralización de responsabilidades y de la contabilidad, la coordinación simplificada y administración total del programa publicitario del cliente, gran objetividad, trabajo creativo orientado hacia las ventas, experiencia sinérgica, mayores grupos de talento, y mejor clima de trabajo".³

2.2. FUNCIONES.

Cuando una agencia de publicidad de servicios completos gana una cuenta, son distintas y numerosas las actividades que debe llevar a cabo para lograr que la publicidad del producto o servicio que el cliente le encomienda cumpla su cometido. (cuadro10)

Sus principales funciones son:

- ♦ Investigar y analizar: La agencia debe realizar una investigación y análisis profundo de aspectos concernientes al anunciante, al producto o servicio, al consumidor, a la competencia, y de los adecuados medios de difusión a utilizar, con el fin de conocer las expectativas del producto o servicio en el mercado, que sin duda, redundarán en la realización acertada de una campaña de publicidad. Con la

² Kleppner Otto, *Op. cit.* p. 129

³ Aaker David, *Op. cit.* p. 42

Cuadro10. Funciones principales de la agencia de publicidad.

1. Investigar y analizar
2. Fijar objetivos y estrategias
3. Definir textos y diseños
4. Seleccionar medios
5. Presentar plan total
6. Comprar espacio y tiempo
7. Verificar las transmisiones
8. Facturar y pagar emolumentos

investigación y el análisis de la información obtenida, la agencia encuentra los puntos fuertes y débiles para la campaña, por lo que sabe, entre otras cosas, cuáles son los argumentos que venderán la mercancía, "aspectos acerca de la competencia, y las partes del país en que el producto se está vendiendo bien y en cuáles no se venderá".⁴

- ◆ Fijar objetivos y estrategias: Con base en lo anterior, y en estrecha comunicación con el anunciante, se elabora un plan en el que se fijan los objetivos y las estrategias a seguir para alcanzarlos. Se decide la clase de campaña que requiere el producto o el servicio. Es aquí cuando "se hace

⁴ Brewster Athur, *Introducción a la publicidad* p 419

hincapié en el atributo que será atractivo para el prospecto principal".⁵ Dentro de dicho plan se considera también el presupuesto.

- ◆ Definir textos y diseños: Considerando lo antes visto, se sigue una estrategia creativa en la elaboración de textos y diseños para distintos medios. Se crea un boceto en el que textos y diseño deben ir acorde a las características de cada medio además de cumplir con los lineamientos que desde un principio hayan decidido agencia y anunciante.

- ◆ Seleccionar medios: Se hace una selección de medios de acuerdo a una investigación previa y al presupuesto del anunciante, contemplando siempre los más idóneos para que el mensaje llegue al mayor número de consumidores potenciales o reales, en poco tiempo y al menor costo. El realizador del plan de medios "debe conocer perfectamente los costos, la circulación, la periodicidad de la publicación, los requisitos y los mecanismos, las fechas de cierre y los servicios especiales".⁶

- ◆ Presentar al cliente el plan total: Dicho plan incluye la estrategia creativa y de medios. La agencia debe dar a conocer al cliente documentos y anexos como son: storyboards, videotapes, jingles, bocetos, además del plan de medios, con sus respectivos costos, lo cual conduce al costo total. Se le ofrecen al cliente pruebas para que las autorice.

⁵ Kleppner Otto, *Op cit* p 130
⁶ Mercado Salvador, *Op cit* p 213

El anunciante debe aprobar tanto el concepto creativo, como la estrategia de medios y el presupuesto.

- ◆ **Comprar espacio y tiempo:** Una vez que el anunciante aprueba por escrito el plan total, la agencia emite las órdenes de compra de espacio y tiempo de los medios que se seleccionaron, y envía a ellos el material original de los anuncios.
- ◆ **Verificar las transmisiones e inserciones:** Después de que son publicados los anuncios, la agencia de publicidad se encarga de revisar los espacios y tiempos de las publicaciones que elaboró para el anunciante y se percata de que se hayan cumplido todas las condiciones.
- ◆ **Elaborar facturas y pagar emolumentos:** La agencia envía al anunciante la cuenta con las tarifas de la publicación. Una vez que el cliente le ha pagado a la agencia de publicidad, ésta le paga al medio, reteniendo su propia comisión. Por otro lado, efectúa los pagos correspondientes a actores y a otras personas que participaron en la elaboración de la campaña publicitaria.

2.3. ORGANIZACIÓN.

La agencia de publicidad de servicios completos para poder realizar de modo satisfactorio las funciones descritas, requiere de una organización, es decir, del agrupamiento de sus actividades afines en áreas y/o departamentos.

Cada agencia tiene una forma particular de organizarse, ya que cada una de ellas tiene características propias que las hace diferente una de otra. En este caso, se presenta la organización de una agencia de publicidad de servicios completos bajo el sistema departamental.

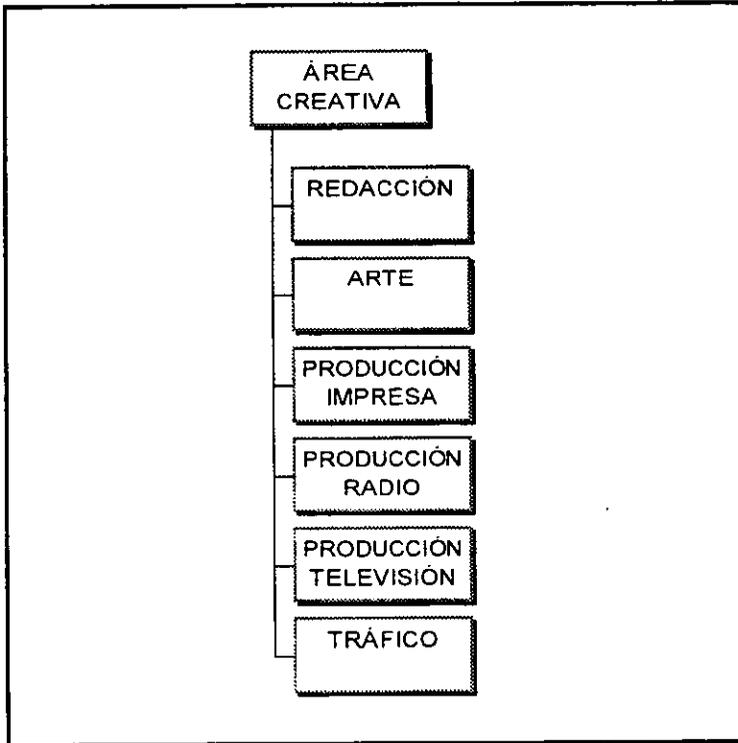
Estudiosos en el tema coinciden en afirmar, que la organización más común de una agencia de publicidad de servicios completos debe contemplar personal altamente capacitado en cinco áreas fundamentales: creativa, de servicio de cuentas, de medios, de mercadotecnia y administrativa. Dichas áreas se dividen en departamentos, los cuales, para fines explicativos del presente trabajo, se visualizan en el mayor número de departamentos que pueda comprender el área (Ver cuadro 17), puesto que dos o más de ellos pueden formar uno solo, o bien dividirse en más.

A) Área creativa. Es donde se desarrollan las ideas, imágenes y palabras que constituyen los anuncios. También es responsable de la producción técnica de la campaña publicitaria. Dicha área, es la responsable de la eficacia de la publicidad producida en la agencia, cuyo éxito depende en su mayor parte del buen funcionamiento de esta área, en la cual pueden encontrarse los siguientes departamentos (cuadro II):

- ◆ Departamento de redacción. Se encarga de elaborar los textos de los mensajes para distintos medios impresos y audiovisuales. El texto comprende encabezado, subtítulo, créditos, pies de foto y slogans. "Cada una de estas partes requiere de una técnica especial de creatividad para estructurarlas, ya que cada una de ellas tiene un objetivo

distinto dentro del mismo texto. Al redactor de textos, también se le da el nombre de copywriter, cuyo desempeño es muy

Cuadro11.Organigrama del área creativa.



importante, puesto que cada palabra cuenta, ya que el espacio como el tiempo en los medios es sumamente costoso.

- ♦ Departamento de arte. En él, se crea la imagen de los mensajes. Los artistas se ocupan de preparar bocetos en los que se utilizan fotografías, dibujos, ilustraciones, viñetas,

logotipos o encabezados dibujados, además de seleccionar la tipografía adecuada. "Quizá los artistas elaboran las ilustraciones específicas, pero el director de arte es quien ordena estos elementos".⁷ Él, en comunicación con los otros directores y jefes de área o departamento, determina si se utilizarán fotografías o trabajo de arte. Dichas personas obtienen sus ideas del intercambio creativo que realizan con el redactor, para conseguir que texto e imagen se refuercen mutuamente.

- ◆ Departamento de producción impresa. Se encarga de la parte técnica. Es decir, comprende los procesos mecánicos puestos en juego para preparar un anuncio para publicidad de periódicos, revistas, carteles, espectaculares, volantes, etcétera, utilizando medios de reproducción como son: huecograbado, litografía, offset, process y por último matrices y estereotipos.
- ◆ Departamento de producción de radio. Tiene a su cargo la producción de comerciales o spots, que incluyen desde la elaboración del guión, hasta la grabación de música y sonidos especiales, controlando el tiempo de trabajo. Además, escogen y/o crean estribillos musicales o jingles que poseen una tonada agradable, a fin de que el prospecto memorice con facilidad los lemas de los productos.
- ◆ Departamento de producción de televisión. Se realizan comerciales o spots en video-tape, película, animación, o por medio de slides, abarcando preproducción, producción y

⁷ Wells Williams, *Op cit* p 517

postproducción. También crean el material audiovisual que identifica a la agencia, de la cual contiene la filosofía, el modo de trabajo, y las experiencias previas más relevantes.

- ◆ Departamento de tráfico. Su personal se encarga de dar seguimiento a todo lo que ocurre dentro de la agencia de publicidad. Coordina la interrelación armónica de los departamentos anteriores. En él, se revisan fechas límite y dan seguimiento al grado de avance con el ejecutivo de cuenta. "Da seguimiento a los avances de los elementos de una campaña conforme estos se integran, para asegurar que las actividades clave, aquellas de las que dependen otros departamentos para cumplir con los tiempos límite de entrega no se retrasen".⁸ Dicho departamento tiene que procurar que los textos, trabajos artísticos, comerciales de cine, radio y televisión, planchas y electrotipos estén preparados a su debido tiempo, que las aprobaciones del cliente y las de carácter legal se obtengan en la fecha necesaria, y que el material terminado llegue a tiempo a cada medio en el momento preciso. En este departamento se encuentra el coordinador de tráfico, a quien corresponde "asegurar que se termine el trabajo, reunir todas las facturas y pagos, y obtener las firmas necesarias de los servicios de finanzas para después facturarle al cliente".⁹

B) Área de servicio a clientes. Es el enlace más importante entre el cliente y la agencia, pues en ella se encargan de mantener la comunicación diaria entre ambas partes. Los que trabajan en dicha

^x Idem , p 168

^y Idem

área son responsables de que existan buenas relaciones entre el cliente y la agencia, asegurándose de que "ésta concentre sus recursos en las necesidades del cliente".¹⁰(cuadro 12)

Cuadro 12. Organigrama del área de servicio a clientes.



- ♦ Departamento de supervisión de cuentas: En él se supervisa de modo general el trabajo de todos los ejecutivos de cuenta y el manejo de ésta en la agencia. Dicho departamento es el punto de contacto entre los ejecutivos y el director de la agencia. El supervisor asigna prioridades, revisa y aprueba todas las recomendaciones antes de que el ejecutivo se las exponga al cliente.
- ♦ Departamento de ejecutivos de cuenta: La persona que labora en dicho departamento se enfoca a una cuenta en particular. Representa a la agencia ante el cliente y viceversa. Es responsable de conservar la cuenta y estar en comunicación

¹⁰ Idem , p 159

constante con el cliente manteniendo relaciones favorables. El ejecutivo maneja la cuenta dentro de la agencia, es decir, la administra "ya que el manejo de cuentas en la agencia requiere que se sigan y existan las fases del proceso administrativo".¹¹ El ejecutivo de cuenta debe conocer toda la información concerniente al producto o servicio para poder plantearla a la agencia. Es él quien debe, en estrecha comunicación con el cliente y con los otros integrantes de la agencia, dirigir los planes de la campaña de publicidad y las estrategias de publicidad a seguir, así como al equipo de trabajo de la agencia, supervisando el trabajo que se elabora en cada uno de los departamentos para asegurarse de que se cumplan los objetivos acordados de antemano con el cliente. Es responsable de presentar al cliente el plan total, y en caso de ser aprobado por éste, controlar que se lleve a cabo de modo preciso la campaña, manteniendo al equipo de la agencia dentro del servicio. También emite las órdenes de trabajo (O.D.T.) correspondientes a cada departamento, turnándolas al departamento de tráfico, "quien las programa, numera y cotiza en cada caso".¹² Posteriormente, "evalúa la situación de la campaña y las reacciones de la competencia".¹³

- ♦ Departamento de relaciones públicas: Se divide en dos partes. Por un lado, se encarga de las relaciones internas de la agencia; por el otro, maneja las relaciones externas, es decir, lo que la agencia ofrece al cliente, como: organización de eventos, manejo de la imagen corporativa, "que va desde

¹¹ Mercado Salvador, Op cit., p 387

¹² Idem , p 388

¹³ Idem

la creación de un logotipo, hasta una campaña publicitaria".¹⁴

C) Área de medios: Es responsable de la investigación, evaluación, planeación y adquisición de tiempo y espacio en los medios. Los departamentos de que puede constar son (cuadro 13):

- ◆ Departamento de investigación. En este departamento se recaba y evalúa información acerca de los medios, "se preparan pronósticos de precios a futuro, acerca del nivel y la composición de la audiencia de programas de televisión".¹⁵
- ◆ Departamento de planeación: En él, personal capacitado busca, evalúa y selecciona los medios más adecuados para transmitir los mensajes a la audiencia meta. Para esto, se desarrolla un plan de medios, en el que se determina qué medio o medios se deben utilizar, cuándo, cuánto tiempo, y a qué costo. "El planeador de medios debe involucrarse en la estrategia general y en el desarrollo creativo de la campaña".¹⁶ Mensaje y medio deben funcionar juntos adecuadamente, por lo que las estrategias creativas y los medios se preparan en conjunto.
- ◆ Departamento de compra: Los que laboran en este departamento emiten las órdenes o pedidos de compra de espacio y tiempo en los diferentes medios, tratando de conseguir las opciones más provechosas. Los que laboran en él, deben conocer las unidades de contratación de los

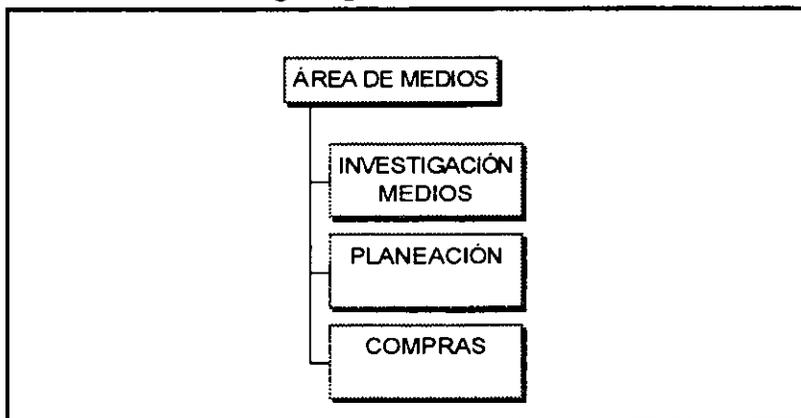
¹⁴ Valdes Ernesto Entrevista realizada el 25 de marzo de 1998

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem p 166

distintos medios, así como las promociones que se tengan en ese momento y los programas o ediciones especiales. Vigilan que el material que se utilice esté siempre en buen estado, y

Cuadro 13. Organigrama del área de medios.



que los impresos y transmisiones se efectúen del modo acordado.

D) Área de mercadotecnia. En ésta área se reúne, registra, tabula y analizan diversos datos de las distintas actividades de comercialización, a fin de efectuar una campaña de publicidad adecuada. Por otro lado, se hace cargo de la promoción de ventas. Los departamentos de que puede constar son (cuadro 14):

- ◆ Departamento de investigación. Es el responsable de que la agencia cuente con información confiable y precisa acerca del comportamiento del consumidor y de aspectos concernientes al producto o servicio del anunciante, a fin de que el mensaje publicitario tenga un enfoque más específico y sea apropiado para la audiencia meta. Sus integrantes

reúnen, registran, tabulan y analizan los datos que obtienen de la investigación. Las agencias suelen emplear organizaciones de investigación externas para el trabajo de

Cuadro 14. Organigrama del área de mercadotecnia.

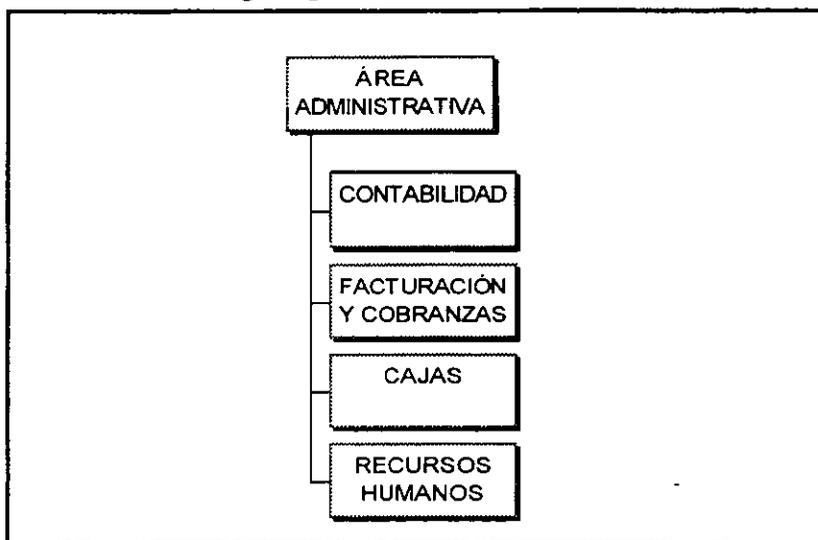


campo. En ocasiones, las agencias de publicidad compran investigación a compañías especializadas en este rubro, o bien, contratan los servicios de una empresa, y el departamento de investigación de la agencia se encarga de interpretar los resultados para la elaboración de la campaña.

- ♦ Departamento de promoción de ventas. Tiene a su cargo la tarea de completar la publicidad, es decir, de planear, dirigir y controlar los medios auxiliares de promoción de una campaña publicitaria, como son: rifas, premios, cupones, muestras, regalos, concursos, ofertas de precios especiales, incentivos para los consumidores, incentivos para los concesionarios, exposiciones de mercancía en el lugar de compra y las ofertas de precios de todo género.

E) Área administrativa. Se le encomienda el control del personal y de los ingresos y egresos de dinero de la agencia, para lo cual puede constar de los siguientes departamentos (cuadro 15):

Cuadro 15. Organigrama del área administrativa.



- ◆ Departamento de contabilidad. Realiza el registro contable de todas las operaciones de la agencia, la elaboración de estados financieros, nóminas, impuestos, etcétera.
- ◆ Departamento de facturación y cobranzas. Se encarga de presentar para su cobro las facturas de la compañía a los clientes, de hacerlas efectivas en su oportunidad, de conceder pronto pagos, reportes de facturas vencidas, etcétera. También, lleva a cabo la recepción de facturas de medios y proveedores, las cuales se revisan de acuerdo a los presupuestos, órdenes de compra, reportes, y se turnan a los

facturistas para la elaboración de los estados, recibos, créditos y notas de cargo respectivos.

- ◆ Departamento de cajas. Su tarea es la de recibir efectivo y documentos con que los clientes, deudores y otros efectúan los pagos a la agencia, la preparación del depósito bancario diario, la preparación de cheques para proveedores, medios, artistas, personal que labora en la agencia, etcétera.

- ◆ Departamento de recursos humanos. Tiene a su cargo la elección y contratación de personal de oficina que cumplan con el perfil adecuado para llevar a cabo labores secretariales y de apoyo. "Aunque el reclutamiento del personal profesional lo lleva a cabo el jefe del departamento en el que trabajará la persona, por lo general es coordinado por el departamento de recursos humanos."¹⁷ En dicho departamento se lleva el control de los expedientes y registros del personal. Generalmente las agencias de publicidad grandes cuentan con recursos humanos profesionales o un grupo que se encarga del personal.

2.4. REMUNERACIÓN.

Independientemente de la forma en que se organicen las agencias, o del tamaño de ellas, todas se enfrentan al problema de recibir una compensación adecuada por los servicios que ofrecen.

Las agencias de publicidad obtienen sus ingresos de tres fuentes principales: de la comisión que recibe del medio por colocar

¹⁷ Idem p 169

en él publicidad, de los honorarios que obtienen por concepto de los servicios que ofrecen para la elaboración de la campaña publicitaria y por medio de la iguala.

La comisión es una forma de pago. Por medio de ésta, la agencia recibe cierto porcentaje de los cargos que hacen los medios por el costo de espacio y tiempo. El modo de calcular la ganancia de la agencia de publicidad es la siguiente: al costo total del comercial (costo bruto), se le resta el 15%, el cual corresponde al 17.65% de la comisión que se agrega al costo neto del comercial.

Ejemplo:

Costo de comercial de radio 20"	250,000
<u>Menos comisión del 15%</u>	<u>37,500</u>
Costo neto	212,500

Entonces, la agencia de publicidad presenta al cliente una facturación del costo neto más el 17.65% que corresponde al 15% de la facturación bruta. "Es la forma más ética de presentar un presupuesto publicitario por parte de la agencia a los clientes."¹⁸

Costo neto	212,500
<u>Más comisión del 17.65%</u>	<u>37,500</u>
Costo bruto	250,000

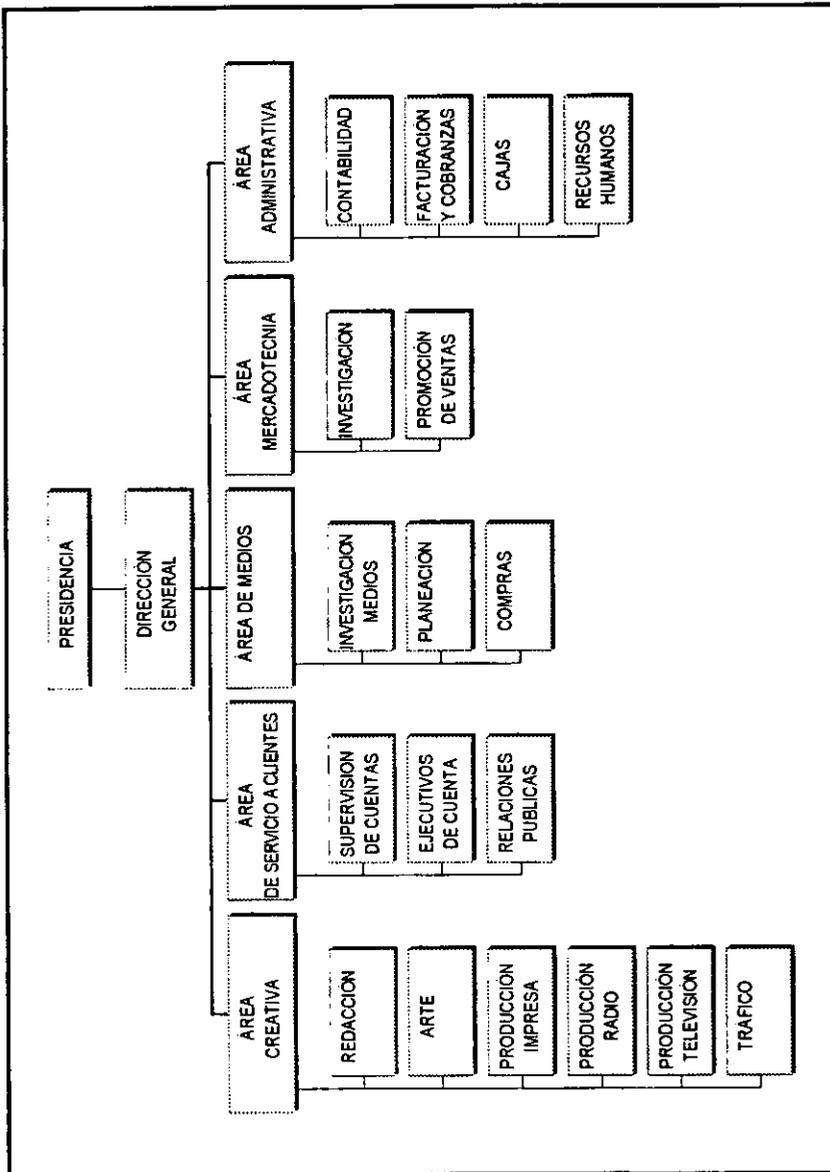
¹⁸ Mercado Salvador, *Op. cit.*, p.406

El porcentaje de la comisión suele variar, ya que algunas agencias de publicidad en ocasiones hacen descuentos al cliente por sus servicios. Entonces la comisión baja incluso hasta un 12%.

La otra forma de compensación de las agencias de publicidad, es el sistema de pago por honorarios (comisión de agencia). La agencia para calcular los honorarios asigna costos por producción, renta de equipo, investigaciones, impuestos, y otros gastos. La agencia determina con qué cargos se repondrán todos estos costos, además de reportarle una utilidad. Es decir, los servicios que ofrece la agencia al cliente se facturan a sus costos reales más un cargo por servicio. La AMAP recomienda que como pago justo al servicio profesional de las agencias de publicidad, el cargo de los honorarios por servicio debe ser el equivalente al 17.65%.

Los honorarios por servicio de agencia tienden a desaparecer. En su lugar, actualmente las agencias de publicidad cobran al cliente una iguala, es decir, un cargo fijo mensual durante un año por manejar su publicidad, aun cuando la campaña del cliente no esté en periodo de exhibición. Por ejemplo: la agencia de publicidad estima que a lo largo de un año su creatividad cuesta para determinado cliente 1 millón, independientemente de si la campaña se encuentra en periodo de exhibición o no. Para establecer la cantidad de la iguala, la agencia y el cliente llegan a un acuerdo basado en la facturación del cliente y en el trabajo creativo que se realizará. La finalidad de la iguala es que la agencia de publicidad tenga la seguridad de que recibirá una cantidad de dinero, aun cuando la

Cuadro 16. Organigrama completo de la agencia de publicidad.



SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO 3

LA REINGENIERÍA

EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

3.1. ACERCA DE LA REINGENIERÍA.

En los últimos años el tema de reingeniería ha comenzado a difundirse en diversas partes del mundo. En México, "alrededor de 1994 se comenzó a hablar de reingeniería".¹ Desde el origen de la reingeniería en Estados Unidos -aproximadamente en en 1988-, los conceptos de dicho modelo han evolucionado.

Estudiosos en el tema definen a la reingeniería en tres palabras: empezar de nuevo. Por otro lado se dice también que la reingeniería es un conjunto de técnicas y herramientas combinadas con las tecnologías existentes, de las cuales se pueden valer las compañías para reinventar la manera de realizar su trabajo y así producir un cambio dramático en la organización y generar lo que el cliente requiere

Al respecto, Michael Hammer -uno de los mayores estudiosos en el tema-, en 1996 escribió: "La reingeniería adapta las operaciones a las demandas de un medio que ha cambiado, con un rediseño radical de los procesos para obtener mejoras en los resultados así como con fines defensivos u ofensivos".

Por todo lo anterior se puede decir que la reingeniería es un método nuevo y sistemático para estructurar y definir el trabajo realizado en una compañía. Dicho modelo tiene como fin la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Mediante la reingeniería se cambian tareas, procedimientos, reglas y organización. Se busca una innovación de procesos para mejorar la productividad y calidad, usando la tecnología adecuada y buscando la excelencia operacional.

Cuadro. 17 Algunos significados de la palabra reingeniería

¿Qué es reingeniería?
• Una respuesta al cambio
• Empezar de nuevo
• Rechazar creencias populares
• Innovar en los procesos para mejorar la productividad y calidad usando tecnología adecuada y buscando la excelencia operacional.

Con la reingeniería se pretende organizar el trabajo de acuerdo a las exigencias de los mercados actuales, así como de acuerdo al potencial de las tecnologías de hoy en día. Es decir, la reingeniería tiene como propósito que el negocio compita en un mundo nuevo creado por la crisis de competitividad global. La competencia se

intensifica al venirse abajo las barreras comerciales, por lo que ninguna compañía tiene su territorio protegido de la competencia externa.

En una organización tradicional los empleados tienen la responsabilidad de realizar determinada actividad, manifestando su obsesión por esta y no por el resultado total. Además en dicha organización se acostumbra a separar al personal por departamentos, lo que ocasiona errores y demoras al momento de pasar el trabajo de un lado a otro.

Con la reingeniería, el trabajo en serie desaparece. Las diversas actividades se combinan en una. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintas se integran y comprimen en una sola. Los empleados trabajan juntos, no en serie. Aún con diferentes habilidades los empleados se agrupan para completar una parte del trabajo, es decir, practican la multifuncionalidad. Por lo anterior, el trabajo se realiza en el sitio razonable. Se reúne al personal en una sola unidad y se asigna la responsabilidad total de la instalación al equipo. La organización de trabajo en equipo es uno de los más importantes cambios estructurales para facilitar la implementación de los rediseños de procesos.

Por otro lado, los jefes tradicionales diseñan el trabajo y lo asignan al personal. Asimismo, los jefes se encargan de supervisar, controlar y verificar el trabajo a medida que pasa de un realizador de tarea al siguiente. Al organizarse en forma jerárquica hay mayor distancia entre la alta administración y el trabajador.

Con la reingeniería, los jefes se comportan como entrenadores. Se encargan de asesorar al personal. Es decir, son capacitadores y su deber es el desarrollo del personal, así como las habilidades de estos. Se eliminan capataces y se otorga poder de decisión al equipo de proceso de operaciones. La toma de decisiones se convierte en parte del trabajo.

En la organización tradicional, cada actividad tiene un número. Con dicha secuencia lineal de las tareas se impone una preponderancia que demora el trabajo.

Con el método de la reingeniería el proceso se ejecuta en orden natural. Es decir, los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas.

Otra característica de la reingeniería es la remuneración con base al desempeño del trabajador y no por el tiempo. Se remunera de acuerdo con base a la contribución y al desempeño.

Es importante señalar que la computadora es esencial en el rediseño de procesos. Con el uso de la computadora, la información se transmite directamente a donde es necesaria sin necesidad de la intervención reiterada de personas intermedias. Mediante la tecnología informática, el conocimiento, las responsabilidades y los resultados pueden distribuirse a cualquier sector de la empresa.

Cuadro 18. Aspectos de la organización tradicional y organización reingenierizada.

Organización tradicional	Con la reingeniería
Cambia al personal	Cambia el proceso
Estructuras jerárquicas	Estructura por proceso, interactiva
Secuencia lineal de las actividades	Los pasos del proceso se realizan en orden natural
Desarrollan especialistas. Cada quien hace su trabajo	Desarrollan la multifuncionalidad. Se trabaja en equipo
Se realiza el trabajo por departamentos	Se realiza el trabajo en el sitio razonable: una sola unidad.
Los empleados hacen su trabajo	Los empleados hacen que las cosas salgan.

La reingeniería de una empresa consiste en:

-Redefinir el negocio y redeterminar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

-Rediseñar los procesos de trabajo para tener un flujo simple.

-Reestructurar para que la organización se encuentre de acuerdo a las modificaciones realizadas.

-Revitalizar para obtener competitividad en forma continua.

3.2.EL MOTIVO DE LA REINGENIERÍA EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

Actualmente las agencias de publicidad enfrentan cambios y presiones cada vez mayores. En su afán por ofrecer al cliente servicios con mayor capacidad de respuesta y control absoluto de calidad, las agencias de publicidad se enfrentan a las dificultades que implican el desarrollo nacional y mundial en sus diversos sectores.

Las condiciones del cambio sugieren a las agencias de publicidad la búsqueda de alternativas esencialmente diferentes respecto a su organización, adoptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas para ocuparse de la complejidad de sus funciones. Incluso, conocedores en el área como Gunther Saupe, sugieren a las agencias hacerse la pregunta ¿cómo estructuraría esta agencia para lograr un producto de mayor calidad creativa, a un menor costo y, obviamente con una mayor rentabilidad? Es decir, "analizar todos sus procesos actuales de trabajo, de cómo están organizados, cómo están estructurados y realmente pensar innovadoramente".

Por otra parte, las circunstancias contemporáneas del cambio exigen a la agencia de publicidad que crezca al ritmo de sus clientes.

Es decir, las estrategias globales de un número creciente de clientes han impulsado a las agencias a tener bases de operación en diversas partes del mundo, así como a buscar alternativas de crecimiento basadas en distintas formas de organización y trabajo.

Para algunas agencias de publicidad, los enfoques organizacionales y de dirección tradicionales vigentes desde tiempos remotos y que enuncian el principio de la división del trabajo, no satisfacen en términos operativos las necesidades que ocasionan el pronunciado y acelerado cambio por el impacto de nuevas tecnologías, una reestructuración de mercados, tipos de consumidores y niveles de alta competitividad. Los factores que aseguraban el éxito del ayer, ya no garantizan el éxito del mañana.

Es por eso que, algunas agencias de publicidad nacionales y extranjeras como Terán TBWA, Gibert Publicidad, Ammirati Puris Lintas y Chiat/Day, entre otras, -sobre todo extranjeras-, adoptan el modelo de la reingeniería para organizarse y funcionar de una nueva manera. Con ello pretenden cumplir su cometido y facilitar la habilidad de manejar el cambio de modo rápido y mejor que sus competidores

CAPÍTULO 4 LA REINGENIERÍA EN TERAN TBWA

4.1. HISTORIA DE LA AGENCIA TERÁN TBWA.

El estudio de arte publicitario de José Cuauhtémoc Terán, establecido en 1947, fue el origen de la agencia de publicidad Terán TBWA. Este estudio, ubicado en la azotea de El Palacio de Hierro, en la calle de Durango de la ciudad de México, realizó anuncios de prensa para dicha tienda departamental. El éxito obtenido con este primer cliente propició que hacia 1955, el estudio de arte se convirtiera en una pequeña boutique creativa llamada Publicidad Creativa. Y es hasta 1963 cuando surge Terán Publicidad, conocida como la mejor agencia de publicidad para la moda en México.

A finales de los años 70, Terán Publicidad se consolidó como una de las grandes agencias de publicidad en México. Sus cuentas crecieron, y de estar en el lugar 23, pasaron al 11.

En 1984, Terán Publicidad estableció un acuerdo de cooperación mutua con una agencia de publicidad de Japón: Standard Advertising, la cual maneja marcas de prestigio mundial como Nissan, Sonny Cannon, Sharp y Fuji, entre otras.

Posteriormente, Terán Publicidad firmó un convenio de afiliación con la agencia Chiat/Day/Mojo Inc., la cual es conocida por su brillante trabajo para Nissan, Eveready, New York Yellow, así como por sus anteriores campañas para Nike y Apple Computers.

Para 1995, Terán Publicidad es una de las agencias más premiadas en el país. En ese año, con el objeto de estar en contacto con el mundo y no sólo como locales, Terán Publicidad se une a la red mundial TBWA, la cual cuenta con 70 agencias en 63 países y pertenece a uno de los grupos más grandes de comunicación en México y a nivel mundial: Omnicom. Terán Publicidad al asociarse a TBWA con una participación minoritaria sustancial comparte nuevos principios filosóficos y da un paso importante en su historia. A partir de entonces el nuevo nombre que identifica a la agencia es Terán TBWA.

Dichas alianzas le dan a Terán TBWA la posibilidad de pensar en términos globales pero actuar en términos locales manteniendo su independencia.

En 1996, José Alberto Terán, Coach General de Terán TBWA, hizo una presentación de las ampliamente comentadas oficinas virtuales de su asociada TBWA Chiat/Day en los Angeles y Nueva York, lo que dio origen más tarde al lugar de trabajo de Terán TBWA que actualmente se conoce como La Fábrica de Ideas.

En Noviembre de ese año, la destacada creativa Ana María Olabuenaga, con 10 años de trayectoria y más de 100 premios en el ámbito publicitario nacional, se integra a Terán TBWA como Coach

de Servicios Creativos después de haber trabajado en Bozell, Jacobs Kenyon & Eckardt, Leo Burnett y BBDO.

A partir del 15 de diciembre de 1996 Terán TBWA se ubicó en el no. 5 de la calle de Mérida en la Col. Roma (ilustración 8 y 9). Es hasta el 29 de mayo de 1997 cuando Terán TBWA inauguró la llamada Fábrica de Ideas, la cual constituye actualmente su nuevo centro de operaciones. (ilustración 10).

El desarrollo que ha tenido Terán TBWA a lo largo de su trayectoria es grande e importante, ejemplo de ello es que en 1996 "cerraron con una facturación de 230 millones de pesos, contra 146 millones de 1995, lo que significó un crecimiento de más del 50%".¹

Por otro lado, durante los últimos años, Terán TBWA ha sido una de las agencias que más premios ha recibido a nivel nacional e internacional. Citando algunos ejemplos, fue reconocida por Advertising Age, Adweek y Lüzer's International Archive, así como en el Festival de Nueva York 1997, al ser la agencia de publicidad más premiada de México en segmento TV y Cine que conquistó tres medallas: una de plata con "Radiografía" de la campaña de El Palacio de Hierro, y dos de bronce con "Mosquito" de Hotel Camino Real y "Sobres" de Ami/Jumex; además de quedar como finalista "Langosta" de Hotel Camino Real.

Durante el 45 Festival Internacional de Publicidad de Cannes, próximo a celebrarse en el mes de junio de 1998, actuará como juez mexicano José Alberto Terán, Super Coach de Terán TBWA, con

¹ Huitron Raul "Inaugura Terán TBWA sus instalaciones" Reforma, 6 de junio de 1998

**YA NO SOMOS
UNA AGENCIA
DE PUBLICIDAD**

TERAN • TBWA

Ilustración 8. Anuncio publicado por Terán TBWA en la revista AdCebra al instalarse en La Fábrica de Ideas.

SOMOS LA FABRICA DE IDEAS



Un lugar donde los espacios
juegan en favor de las ideas.
Porque su diseño fue pensado para
que personas afincadas de las naciones,

una arquitectura sin fronteras
que promueva la colaboración
del equipo que incluye al cliente,
con el fin de conseguir la mejor
comunicación para la marca.

En la Fábrica de Ideas nadie tiene oficina.
Solo las ideas.

TERAN • TBWA

A partir del 55 de diciembre de 1992 catálogos distribuidos en la Fábrica de Ideas
TERAN S. L. - TBWA S. P. - JACOB REYNOLDS, D. E. TEL. 341 45 711 707 21 02 143 209 21 74
E-MAIL: TERAN@TERAN.COM

Ilustración 9. Anuncio publicado por Terán TBWA en la revista AdCebra al instalarse en La Fábrica de Ideas.

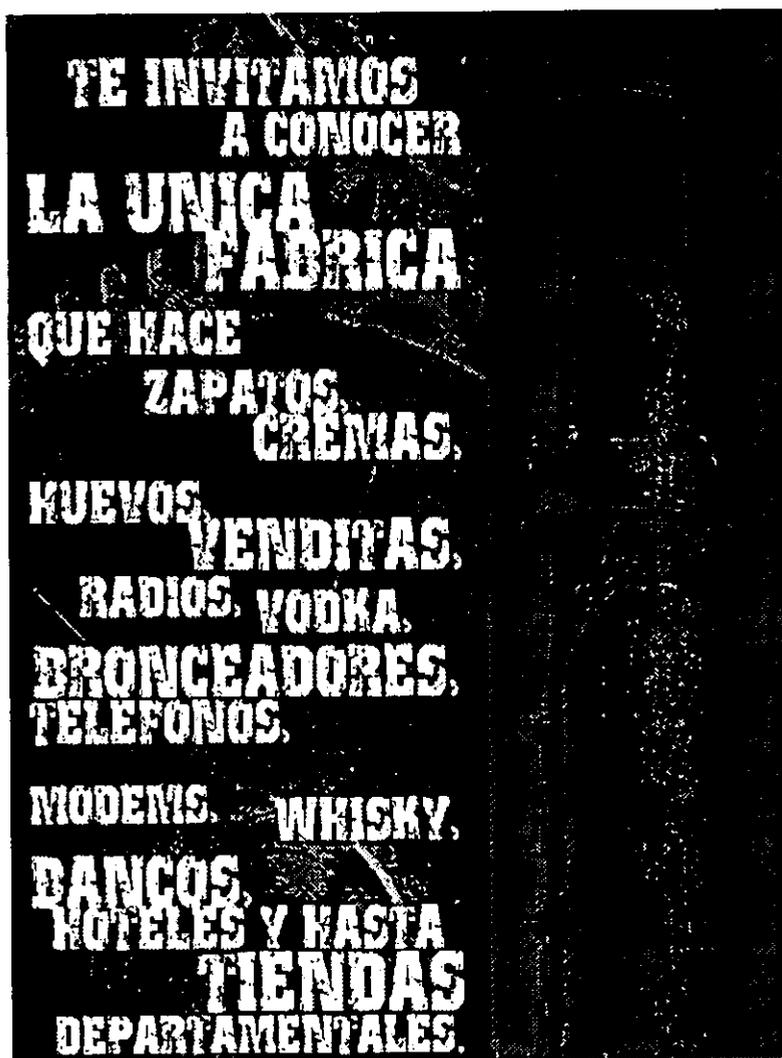


Ilustración 10. Portada de la invitación al inaugurar el 29 de mayo de 1997 La Fábrica de Ideas.

lo que "él se constituye en el cuarto juez que representa a nuestro país en ese certamen".¹

Con respecto a los clientes de Terán TBWA, en el transcurso de su historia ha manejado diversas cuentas importantes como: Mexicana de Aviación, Aeroméxico, Calzado Sandak, Reckitt & Colman, H. Steele, Parmalat, Hansaplast y Asociación de Banqueros de México, A.C. Actualmente se hace cargo de las siguientes cuentas:

Cuadro 19. Clientes de Terán TBWA

El Palacio de Hierro • tienda departamental	Bachoco • huevo y pollo
Bancomer • bancos	BDF • línea de productos Nivea
Camino real • hoteles	AT&T • telefonía larga distancia
Evian • agua	Estafeta • mensajería
Furor • ropa y accesorios	Seagram • Chivas Reagal y Absolut
Jumex(Amí de Jumex y Frutástica) • jugos	3M(Imation) • equipo de imagenología
Motorola • radiocomunicación	Samsonite • maletas y mochilas
Malta Cleyton • alimento para animales	Megacable • telecomunicación
Grupo Radio Centro • radiodifusoras	Home Mart • Decoración y construcción

¹ Huitrón Raúl "Festival Internacional de Publicidad de Cannes" Reforma, 20 de febrero de 1998.

4.2. LA MISIÓN.

La misión de Terán TBWA es conectar a la gente con las marcas, por lo que su organización, filosofía, esfuerzo creativo y arquitectura giran alrededor de la marca. (cuadro 20)

Hay agencias de publicidad que trabajan para sus clientes. En Terán TBWA se trabaja para las marcas, ya que los clientes forman parte del proceso y del equipo de la agencia desde el principio y durante cada etapa de la campaña de publicidad, así como en cualquier decisión importante.

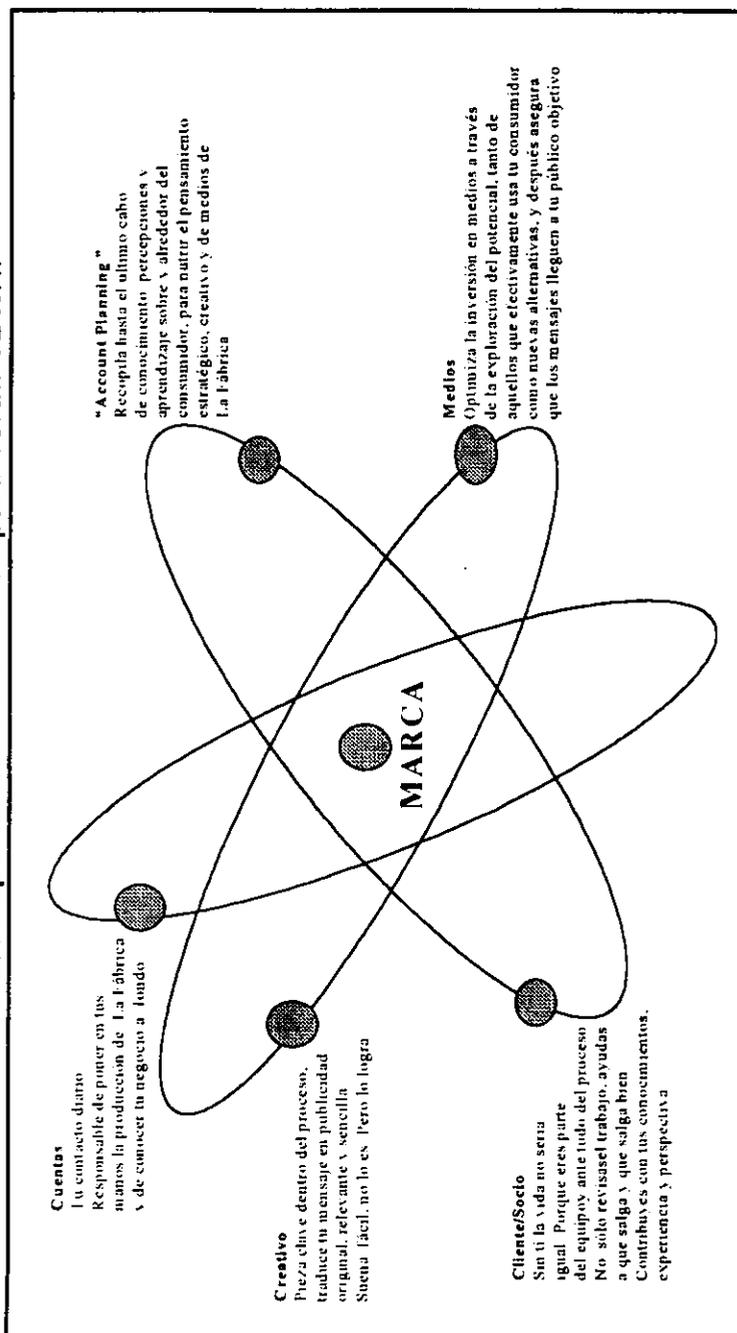
Las marcas hacen la vida más sencilla al consumidor que se enfrenta a una amplia gama de opciones. Las marcas ayudan al consumidor a tomar decisiones. "Las marcas son un contrato sin escribir que implica confianza y seguridad."³

Para Terán TBWA, una marca fuerte es la mejor arma para competir, además de ser una inversión a largo plazo. En Terán TBWA se va más allá del análisis del producto. Se revisan aspectos tangibles e intangibles de la marca. "Un producto es algo que se tiene que vender, una marca es algo que los consumidores quieren comprar."⁴

³ Presentación de la Fabrica de Ideas "Nuestra misión es conectar a la gente con las marcas mejor que nadie" 1998, p 3

⁴ Presentación de la Fabrica de Ideas "¿Como vemos a las marcas?" 1998, p 4

Cuadro 20. Importancia de la marca para Terán TBWA.



FUENTE: Presentación de la Fábrica de Ideas. "Todo lo que hacemos gira alrededor de la marca". 1997, p. 5



Ilustración 11. Actualmente Terán TBWA mantiene 23 cuentas activas, entre ellas las que se muestran en la ilustración.

4.3. LA REINGENIERÍA EN TERÁN TBWA.

Terán TBWA en 1994 intentó replantear su estructura a través de la reingeniería a fin de cubrir las necesidades de sus clientes además de motivar internamente la creatividad sin descuidar la rentabilidad.

"Los clientes han aumentado sus exigencias en un ambiente de medios cambiante, cada día más complejo; desean contar en su agencia con un 'socio' más que con un 'proveedor' y cada vez exigen mayor capacidad de respuesta, con control absoluto de calidad"⁵

Por otro lado, "la reingeniería es una respuesta al cambio. La industria publicitaria en México y en todo el mundo enfrenta presiones cada vez mayores, ya que los márgenes de utilidad son cada vez más reducidos"⁶

Por lo anterior, Terán TBWA adoptó el modelo de la reingeniería inspirada en la organización californiana Chiat/Day y orientada por el despacho de reingeniería estadounidense Agency Management Group. Con ello Terán TBWA se convirtió en la primera agencia de publicidad en romper con los esquemas de organización tradicionales de las agencias de publicidad en México.

4.3.1. Células y Coaches

En Terán TBWA la reorganización de la estructura y forma de trabajo en células o equipos, tuvo como finalidad desarrollar los procesos concernientes de manera más efectiva y lograr un mayor entendimiento con el cliente.

⁵

⁶ Idem

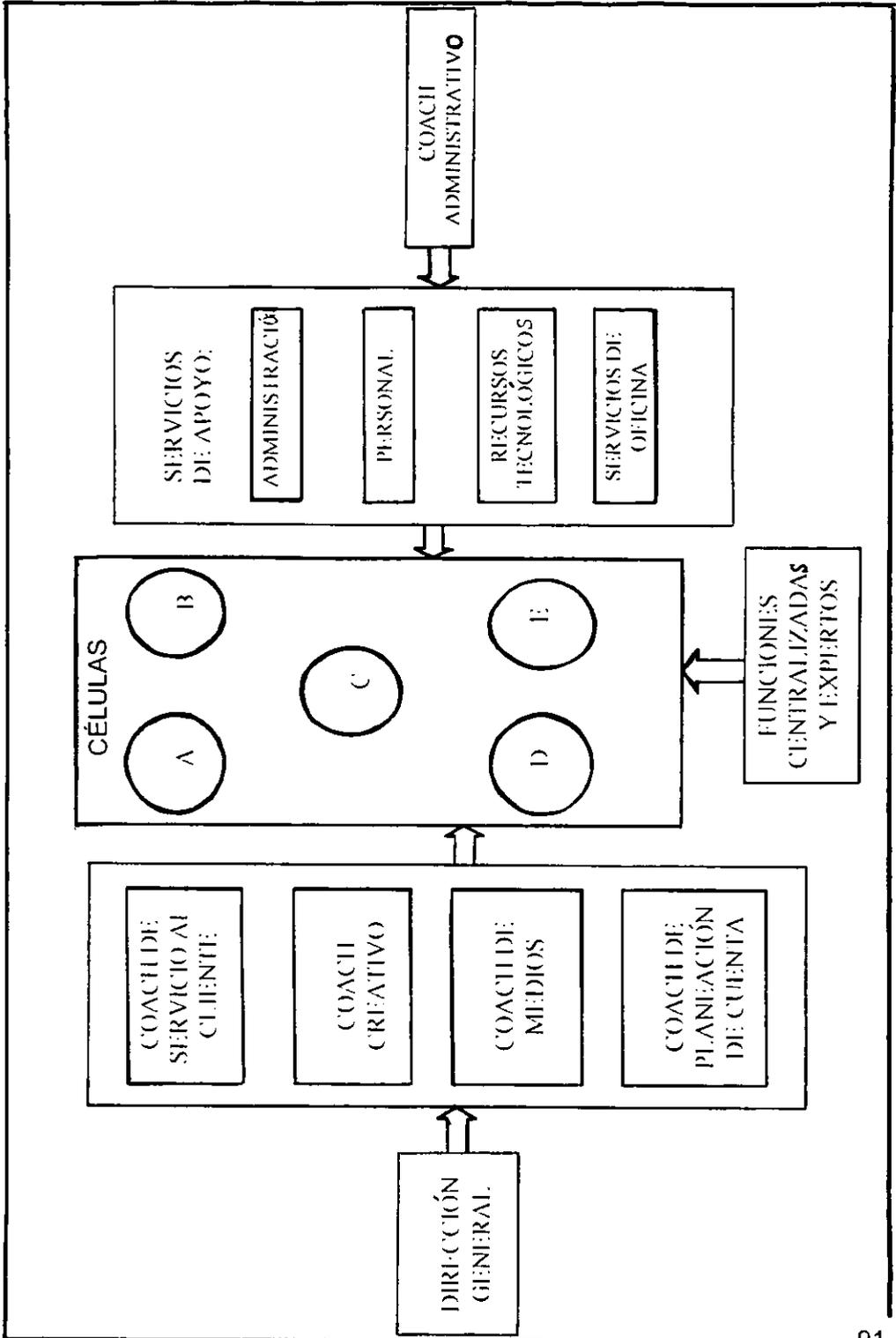
Con la reingeniería, a cada cliente de Terán TBWA se le asignó un equipo de trabajo multidisciplinario, enfocado primordialmente a su cuenta. Los 12 o 13 integrantes de cada célula desempeñaron funciones creativas, de medios y de cuentas. Es decir los departamentos se habían suprimido.

"Nos reorganizamos por unidades independientes de servicio para convertirnos en una agencia más flexible, reduciendo dramáticamente los pasos y cambios de mano requeridos para realizar los procesos publicitarios."⁷

Cada célula trabajó de manera independiente como si fuera una pequeña agencia de publicidad. Se eliminó la administración interdepartamental y se responsabilizó a cada unidad de servicio del rendimiento de su equipo.

⁷ Idem

Cuadro 21. Estructura de Terán con la reingeniería.



4.3.2. El espacio y las herramientas.

Para apoyar y reforzar la nueva estructura se realizaron cambios radicales en el diseño y el uso de espacio dentro de la oficina, eliminando las estructuras rígidas para lograr que las instalaciones de la agencia sean cómodas y estén diseñadas principalmente para promover el desarrollo y producción de ideas

Por ello, en Terán TBWA se utiliza como herramienta de trabajo el *projet room*. Este es un concepto de la Oficina Virtual, la cual es resultado del desarrollo de la tecnología de hoy en día, y "de una creencia fundamental en que una organización debe ser buena, rápida y barata".⁸ El *projet room* es el desarrollo de todo un proyecto para el cliente. La mayoría de las agencias de publicidad trabajan los elementos para elaborar una campaña por departamentos; en Terán TBWA se trabaja en el *projet room*, el cual es "una dimensión diferente respecto a la forma tradicional de trabajar, y una herramienta que permite digerir, vibrar y respirar a las marcas".⁹ El *projet room* es una herramienta de trabajo que se utiliza para el proceso de pensamiento antes del desarrollo de una campaña.

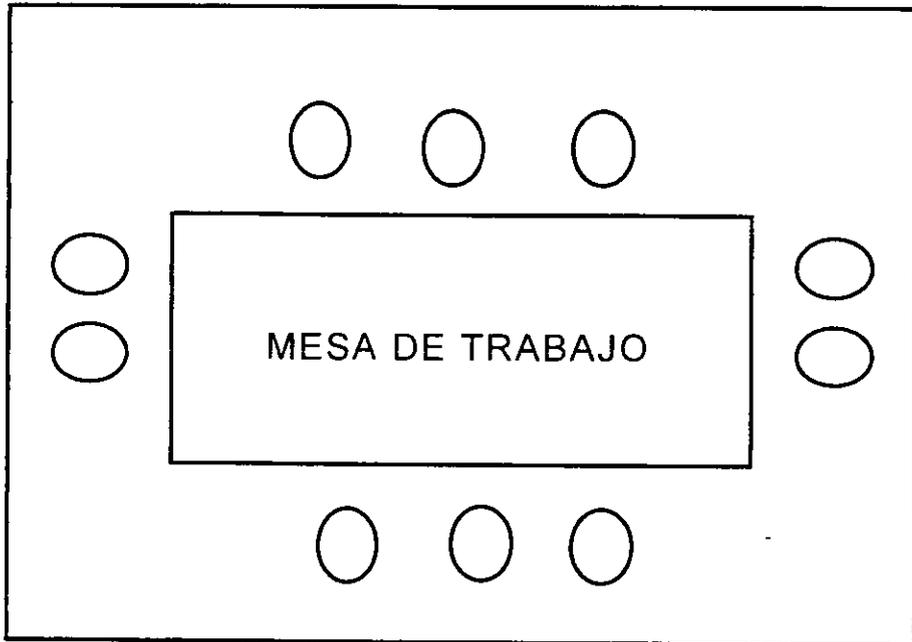
El *projet room* es la sala de gestación de las ideas, el lugar en donde estas entran en debate, se nutren, se desarrollan, se combinan y se casan. (Cuadro 22) "La idea de estas instalaciones es que exista más colaboración y comunicación entre la gente, menos niveles y jerarquías. Se trata de quitar barreras y paredes para contribuir con

⁸ Creativa "La mejor forma de predecir el futuro es inventándolo" Enero, 1998 p.67

⁹ Presentación de la Fabrica de Ideas "Imagina un lugar donde todo lo que ves escuchas y tocas esta conectado a tu marca" 1997. p6

la gente de ideas y hacer el lugar de trabajo lo más democrático posible".¹⁶

Cuadro 22. Estructura del *projet room*.



En el *projet room*, las ideas pueden comunicarse. Ya que toda la información se coloca en las paredes en unos boards especiales. La información está a la vista y al alcance de todos los que trabajan en la elaboración de la campaña, incluyendo al cliente. Tener un lugar propio fomenta el egoísmo. Hay que tener humildad para reconocer ideas, aun cuando no son propias.

¹⁶ Creativa "La Fábrica de Ideas abrió sus puertas" *Encero* 1998, p.115

Por otro lado, la transformación estructural se apoya en toda una nueva configuración tecnológica en la que el equipo de cómputo es elemento esencial de comunicación y enlace. El 90% del personal en Terán TBWA tiene una computadora. El manejo contable se realiza o ejecuta a través de un programa llamado Sistema de Administración Publicitaria (SIAP). Este sistema se inventó para Terán TBWA a raíz de la eliminación del departamento de tráfico. En él se elaboran los presupuestos de las áreas que cotizan con algún proveedor. Es decir, cada área tiene que presentar su cotización y presupuesto a través del SIAP. Con la utilización del SIAP se elimina al máximo el papeleo, ya que con dicho sistema, en el departamento de cuentas, se generan la órdenes de trabajo asignando un número a estas y explicando de que se trata. Cada área (producción, impresos y medios), a través del SIAP jala la orden, se percata de la información de ésta y cada quien trabaja en su lugar, además de evitar el papeleo al máximo.

Espacio y herramientas hacen posible que en Terán TBWA se construya un lugar que aliente, alimente y nutra ideas, convirtiendo la información en inteligencia. Además logran que todas sus partes interactúen para la consecución de sus objetivos.

4.3.3 Ventajas e inconvenientes de la reingeniería en Terán TBWA

En el transcurso de la implementación de la reingeniería en Terán TBWA, se observó que dicho modelo generaba algunas ventajas a la agencia de publicidad

Al operar Terán TBWA por medio de células, cada una de estas era como una agencia pequeña que ofrecía al cliente un servicio más personalizado y flexible, al adaptarse a las necesidades de la cuenta sin sistemas burocráticos que limitaban la operación

Con la reingeniería al disminuir notablemente los 'pasos' que se realizaban al trabajar la totalidad de los procesos en un equipo, se lograba entregar al cliente el trabajo con mayor prontitud. Se había agilizado el modo de operar de la agencia. "Se desarrolló mayor transparencia en nuestro proceso, acompañada de una mejor eficiencia que ya redundaba en un mejor servicio al cliente",¹¹ mencionó en una entrevista Ricardo Bravo, Coach del Área de Cuentas de Terán TBWA.

Por otro lado, el personal de Terán TBWA se convirtió en usuario experto de tecnología, pues la reingeniería utiliza como herramienta esencial de trabajo los grandes avances tecnológicos. Además con dicho modelo muchos empleados ampliaron su panorama con base en su participación dentro de la célula.

La dinámica de grupo que se establecía en cada célula reforzaba mucho el sentido de la responsabilidad de los integrantes. Con dicha dinámica se ejercía presión sobre los integrantes del equipo para que llegaran todos a una misma hora. "Como todos son parte de una misma familia, en cada célula se notaba claramente quién llegaba tarde y quién llegaba temprano", comenta Ricardo Bravo.

¹¹ADCEBRA. La reingeniería en Terán. Noviembre, 1994. pg 32

Como parte de la motivación que se le da al personal dentro del modelo de la reingeniería, a final de cada año, las células con utilidades tenían derecho a repartirse un bono por desempeño.

Sin embargo, de acuerdo a información proporcionada por Guadalupe O'Farril, directora de Desarrollo Organizacional de Terán TBWA, en la agencia se percataron de que el modelo de la reingeniería no era tan eficiente para ellos como se pensó

Con dicho modelo se observó en Terán TBWA que la calidad del trabajo creativo disminuía considerablemente. Esto debido a que los creativos estaban separados, pues cada cuenta tenía el suyo. Al respecto comentó Guadalupe O'Farril: "Es importante mantener a los creativos juntos, ya que entre ellos se 'pelotean' mucho y son más productivos"¹²

Es por ello, que en Terán TBWA, a pesar de obtener algunos beneficios con la reingeniería decidieron utilizar únicamente de ella lo que funciona a la agencia, y así, mantener un alto nivel creativo en la agencia

Es decir, en Terán TBWA, a pesar de haber dejado de trabajar por células, se continúan utilizando estratégicamente los espacios y la tecnología. Esto se logra haciendo uso del *projet room* y de un equipo de cómputo como enlace esencial, con lo que se posibilita que la comunicación fluya libremente, propicie una línea de producción donde todos son obreros que trabajan y crean ideas en un ambiente sin estructuras que facilita la creatividad

¹²Entrevista a Guadalupe O'Farril, Directora de Desarrollo Organizacional de Terán TBWA.

4.4.LA ACTUAL ORGANIZACIÓN Y EL PROCESO.

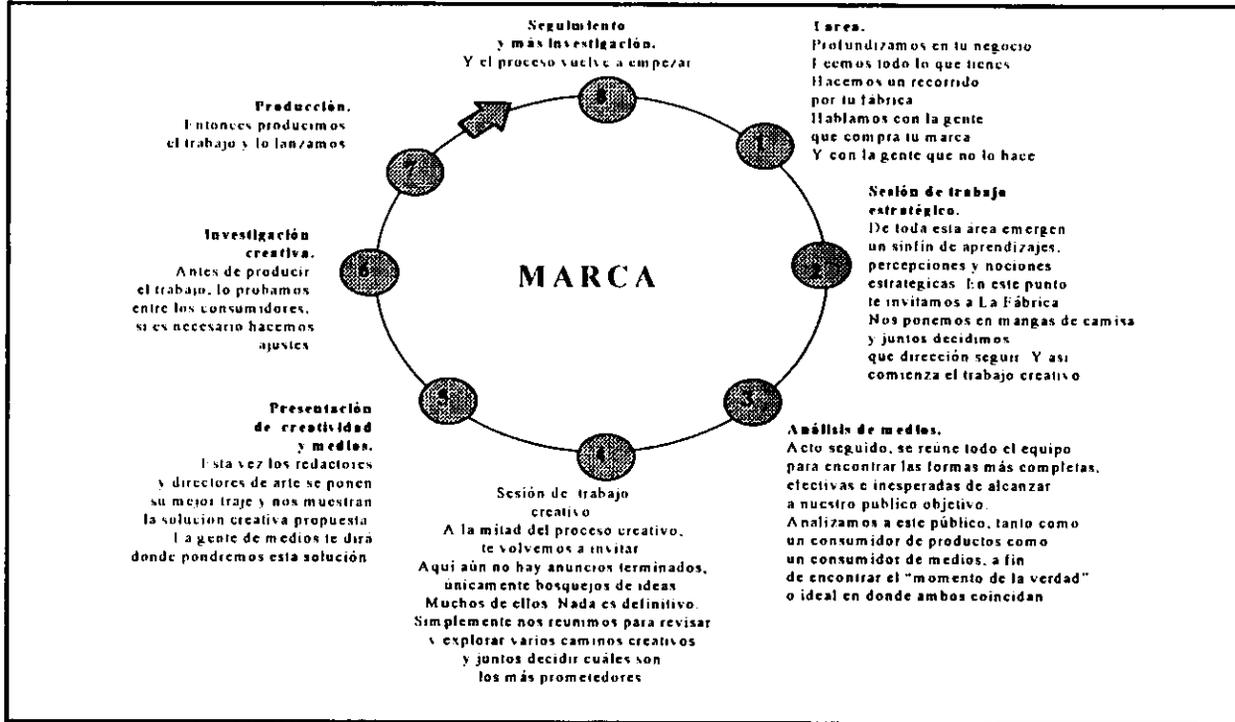
Actualmente la agencia de publicidad Terán TBWA tiene equipos de trabajo para grupos de clientes. Según la clasificación de las agencias de publicidad que se hace en el capítulo 2 de la presente investigación, Terán TBWA se organiza de modo mixto, pues la cuenta de El Palacio de Hierro tiene un equipo exclusivo de trabajo que desarrolla la totalidad de los procesos. Es decir, dicha cuenta es la única que opera en una célula. Esto debido al excesivo volumen de trabajo de la cuenta y además por considerar que con dicha tienda departamental, la agencia tiene 50 años trabajando.

A pesar de haber dejado de trabajar bajo el modelo de la reingeniería, en Terán TBWA se continúan utilizando de manera estratégica los espacios y la tecnología, haciendo uso del projet room y de un equipo de cómputo como enlace esencial. Con ello se posibilita que la comunicación fluya libremente, propicia una línea de producción donde todos son obreros que trabajan y crean ideas en un ambiente sin estructuras que facilita la creatividad.

Hoy en día el organigrama de la agencia de publicidad Terán TBWA lo conforman el Sr. José Cuauhtémoc Terán, presidente; José Alberto Terán, director; Ricardo Bravo, director de servicio a clientes; Ana María Olabuenaga, directora creativa; Aurelia Castro, directora de medios; Javier González, director de administración y Jeanne Vaughn, head account planning .

El proceso que se sigue en Terán TBWA para la elaboración de una campaña se indica en el cuadro 23.

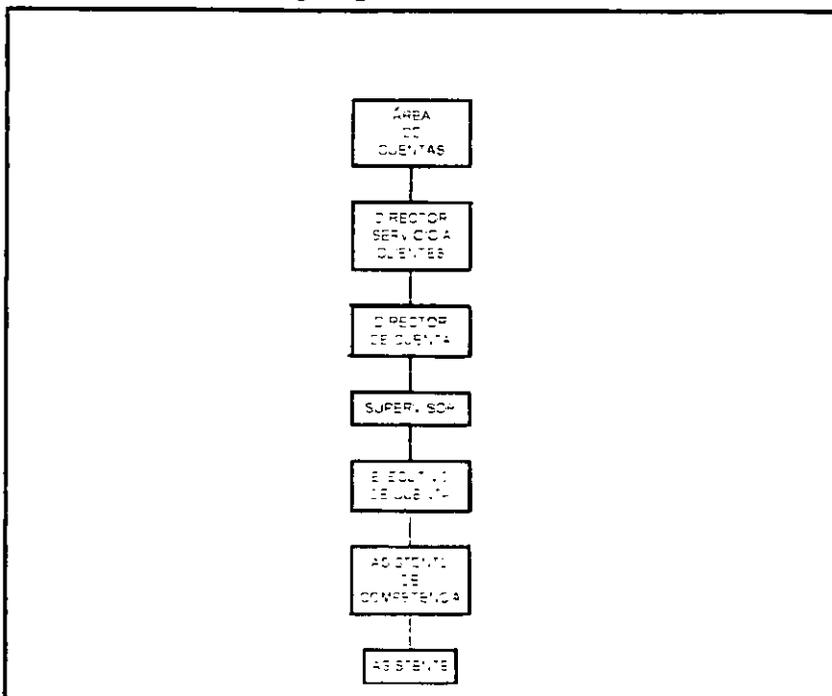
Cuadro 23. El proceso en Terán TBWA.



FUENTE: Presentación de La Fábrica de Ideas. "Nuestro proceso". 1998, p.7

♦ Área de cuentas: En otras agencias es conocida como el área de contacto. Dicha área tiene a su cargo la comunicación con el cliente. Recibe de él toda la información acerca de su producto o servicio elaborando con ésta la estrategia creativa de la campaña de publicidad. Posteriormente, la envía al área creativa. Las personas del área de cuentas, en coordinación con el área creativa presentan las campañas de publicidad al cliente.

Cuadro 24. Organigrama del área de cuentas.



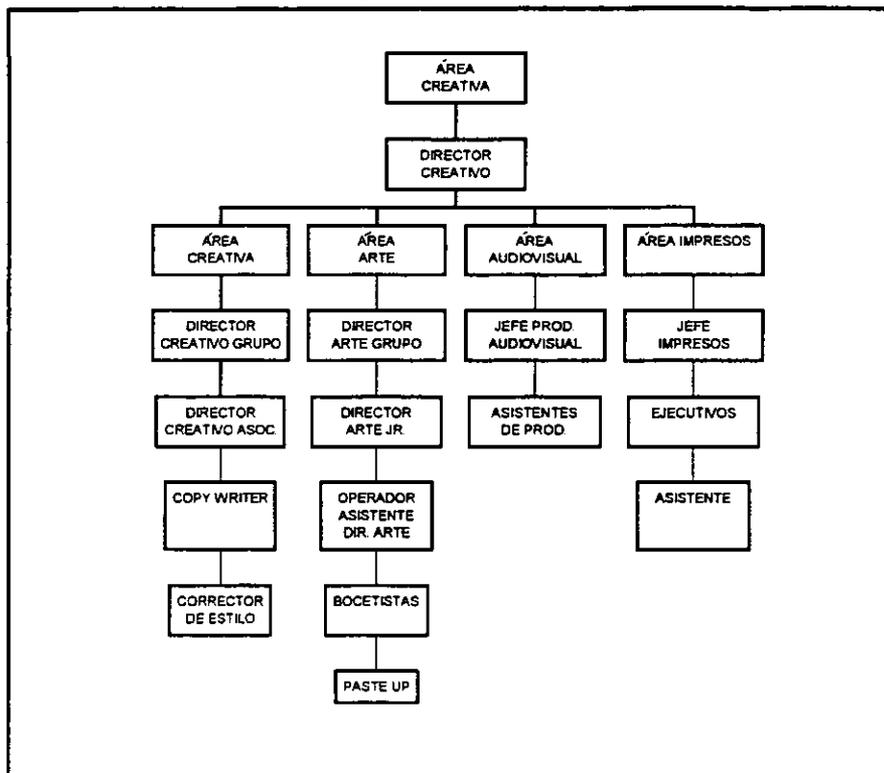
El Director de Servicio a Clientes coordina de modo general el servicio que se ofrece a cada cuenta. Los niveles que tienen contacto con el cliente, es decir, que participan en las juntas debido a su experiencia, son el director y el supervisor de cuenta. El director de cuenta es responsable de un grupo de cuentas, por lo general de 5. Establece contacto entre estas cuentas y el Director de Servicio a cliente. Asiste a la grabación de los comerciales o a la elaboración de impresos, a fin de vigilar que estos se lleven de acuerdo a como se planeó con el cliente. A fines de 1997 se integraron a la organización de Terán TBWA los asistentes de cuenta. Son los que menos experiencia poseen. Cuando tienen mayores conocimientos ascienden de nivel convirtiéndose en ejecutivos, para después ocupar el puesto de supervisor. Ejecutivos y supervisores se encargan de lo ejecucional, es decir de la acción. Debido a las funciones y responsabilidades que se tienen, es el puesto que se ocupa. Del mismo modo, se es ejecutivo o supervisor Junior o Senior conforme a la experiencia de la persona en el puesto.

En el área de cuentas existe también un asistente de competencia, el cual, en otras agencias se ubica generalmente en el área de medios. Las personas que laboran en dicha área, revisan diversos medios de comunicación como periódicos, revistas, carteleras, así como anuncios de radio y televisión en los cuales la competencia directa también está trabajando. Su objetivo es estar al día e identificar qué hace la competencia, cómo está atacando ciertas cosas, y dar un mayor seguimiento en cuanto a las innovaciones que la competencia está realizando. Pasan su reporte al área de cuentas.

◆Área creativa: "Es la pieza clave dentro del proceso, traduce el mensaje del cliente en publicidad original, relevante y sencilla."¹³ Trabajan la campaña de acuerdo a la información proporcionada por el área de cuentas. Una vez que tienen toda la información se lleva a cabo una lluvia de ideas o "brainstorming". Es decir, cuando todos se han puesto de acuerdo en cómo se va a manejar la idea, esa conceptualización se platica con la gente de arte para que den forma visual a lo que el creativo tiene en mente. El área creativa estructura el brief creativo para trabajar la campaña de acuerdo a lo que el consumidor está esperando o necesitando. El área creativa y de arte mantienen una estrecha comunicación, por lo que trabajan en duplas. Después de que se tiene la idea formada, elaborado el story board, así como los bocetos de anuncios, se presenta al cliente la campaña de publicidad. Cuando éste la autoriza, se involucran los departamentos de producción audiovisual e impresos, los cuales trabajan en duplas. En el departamento de producción audiovisual se contacta al personal que está atrás de la producción; se cotiza y contrata lo necesario para la producción en coordinación con el creativo responsable de la campaña, así como con el director de cuenta. En el departamento de impresos, entre otras cosas, se toman fotografías, se hacen negativos, se supervisan los colores del material, con el fin de que las impresiones sean de calidad excelente. El director creativo grupo trabaja en coordinación con el director de servicios creativos. Supervisa que la campaña que esté ideando el creativo se apegue a los parámetros que se fijan en el área de cuentas y después de la investigación que realizó planeación. Por su parte, el director creativo asociado se involucra en el proceso de arte como son fotografías y grabaciones. Por otro lado, en Terán TBWA se

¹³ Presentación de la Fábrica de Ideas "Todo lo que hacemos gira alrededor de la marca" 1997, p 5

Cuadro 25. Organigrama del área creativa.

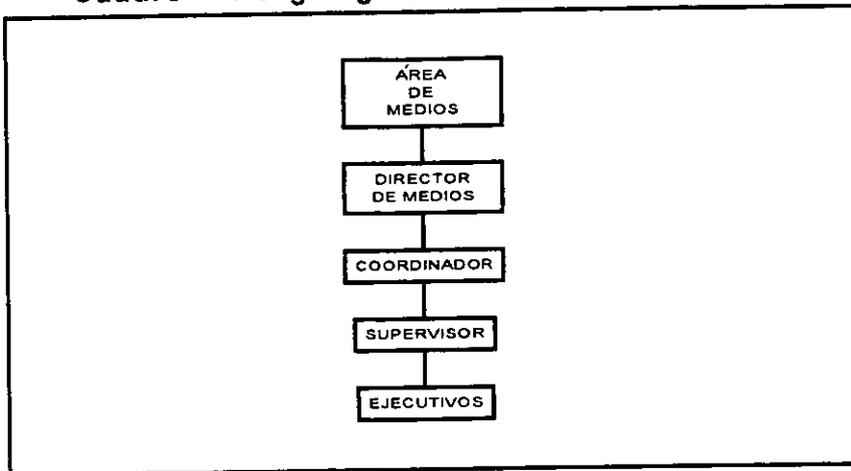


tiene únicamente un corrector de estilo, el cual sólo trabaja para la campaña de El Palacio de Hierro. Esta persona se dedica a escribir y a revisar ortografía. El copy write supervisa al corrector de estilo y participa en la conceptualización creativa, como es la creación de cabezas con determinado mensaje. No es frecuente que el copy writer participe en las juntas con el cliente. En tanto, el director creativo grupo y el director de arte grupo supervisan de modo general todo el trabajo que se realiza para la producción de los anuncios. En Terán TBWA existen dos bocetistas, quienes poseen gran habilidad para el dibujo de trazo y son necesarios para la elaboración de los story

boards. El operador asistente de director de arte, realiza las mismas funciones del bocetista, pero utilizando la computadora. El principal instrumento de trabajo en el diseño gráfico es la computadora. Se tiene lo último en paquetería de diseño gráfico. La mayor parte de los diseñadores están involucrados con el movimiento de las macintosh. El paste up se encarga de recortar, pegar y en ocasiones de dibujar para la elaboración de los story boards. En lo que concierne a las áreas de Audiovisual y de Impresos las actividades que se realizan en ellas son las que se mencionan en el capítulo dos. Los distintos niveles marcados en el organigrama como jefes, ejecutivos y asistentes dependen de los conocimientos y experiencia que se tenga en el área.

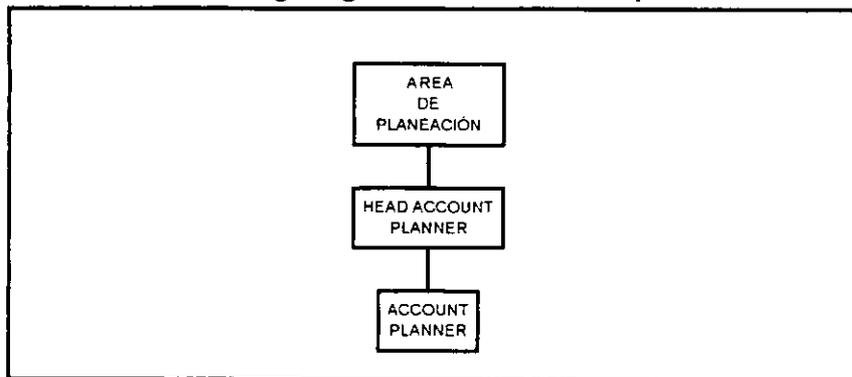
♦Área de medios: De acuerdo al presupuesto del cliente, los que laboran en dicha área, realizan contrataciones en diversos medios. Presentan al cliente la cotización para su aprobación y tratan de conseguir las mejores opciones de espacio y tiempo en diferentes medios. Del director de medios, dependen un coordinador, un supervisor y dos ejecutivos, quienes ocupan dichos puestos de acuerdo a sus conocimientos y experiencia. En Terán TBWA, la planeación de medios no sólo se adapta a los grandes cambios que hay en ellos, sino que también los prevé. Para Terán TBWA es importante observar las tendencias futuras.

Cuadro 26. Organigrama del área de medios.



♦ Área de planeación: Esta área no es común en las agencias de publicidad. Es un área de importancia considerable ya que se encarga de investigar la ideología que tiene el consumidor en relación a un producto o servicio de determinado cliente. Es decir, en el área de planeación se lleva a cabo un estudio o análisis motivacional o cualitativo que tiene como finalidad determinar cierto tipo de conductas o actitudes, así como descubrir las emociones y deseos del consumidor. Terán TBWA, para la elaboración de una campaña de publicidad, se apoya principalmente en estudios cualitativos y no cuantitativos. El head account planner dirige al departamento y planea todos los proyectos. Los que laboran en esta área dan seguimiento a los proyectos. Salen a la calle e investigan cuáles son las preferencias del consumidor, qué busca, por qué, así como todo lo relacionado a determinado producto. Con toda esta información tratan de llegar al consumidor de la manera en como él está esperando, sin olvidar destacar las características que el cliente

Cuadro 27 . Organigrama del área de planeación.



quiere dar a conocer. El área de planeación en coordinación con el área creativa y de cuentas arman la campaña de publicidad en el *projet room*. Es decir, en el área de planeación, "se recopila hasta el último cabo de conocimientos, percepciones y aprendizajes sobre y alrededor del consumidor, para nutrir el pensamiento estratégico, creativo y de medios de La Fábrica"¹⁴

El papel del account planner consiste en llevar la voz del consumidor al proceso publicitario.

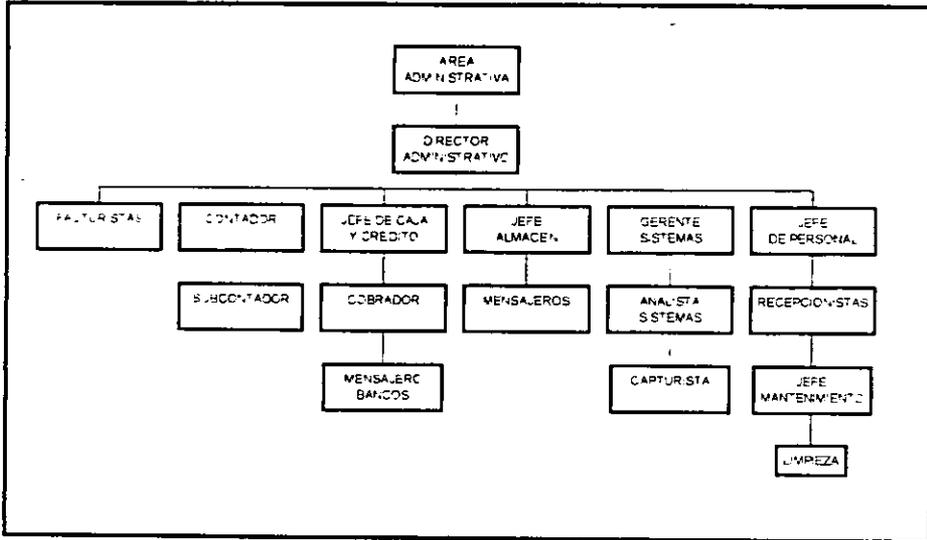
◆ **Área Administrativa:** En el departamento de facturación una vez que se tienen los presupuestos autorizados de los trabajos aprobados, se elaboran las facturas correspondientes para cobrar al cliente los trabajos que se desarrollan. Ahí se concentra la información de todos los trabajos finalizados y/o en proceso de elaboración. El jefe de caja y crédito controla los pagos que se hacen al personal que trabaja en la agencia, cobra y coordina los pagos que se hacen a los proveedores de acuerdo a lo que los clientes ya

¹⁴ Presentación de La Fábrica de Ideas "Todo lo que hacemos gira alrededor de la marca" 1997 p.5

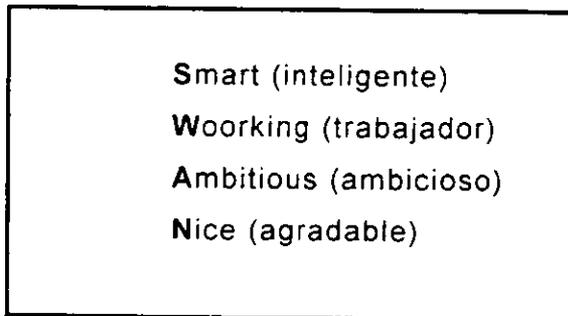
pagaron a la agencia y todo lo que es el manejo de bancos. El jefe de almacén coordina lo que es el centro de papelería, mensajería y fotocopiado. El área de sistemas es importante, ya que la computadora es una herramienta fundamental en Terán TBWA. Por otro lado, para Terán TBWA la administración de los recursos de personal de una organización es crucial para el éxito. Los procesos sólo pueden funcionar tan bien como las personas que los operen, y la organización y la administración de dichas personas es, por lo tanto, elemento clave del diseño de cualquier conjunto de procesos. Por lo tanto, en Terán TBWA recursos humanos, se encarga de que la gente que ingrese a Terán TBWA cubra un perfil SWAN (cuadro23). Es decir, Terán TBWA cuenta con gente inteligente, activa, ambiciosa y agradable, cuyo promedio de edad es de 34 años. Actualmente tiene un total de 92 empleados, cuya distribución física se indica en el cuadro 27. Cuando hay vacantes, la primera fuente de reclutamiento es la interna. Las prestaciones que se otorgan en Terán son básicamente las de ley. Adicionales a estas están los gastos médicos mayores, seguros de vida y diversos descuentos, los cuales son absorbidos en la totalidad por la agencia.

En Terán TBWA el personal es evaluado, recompensado y promovido de acuerdo con los resultados, sus habilidades, su capacidad intelectual y su aptitud para comprender y mejorar los procesos, sin conservar antigüedad o jerarquías anteriores

Cuadro 28. Organigrama del área administrativa.



Cuadro 29. Perfil de la gente que trabaja en Terán TBWA.

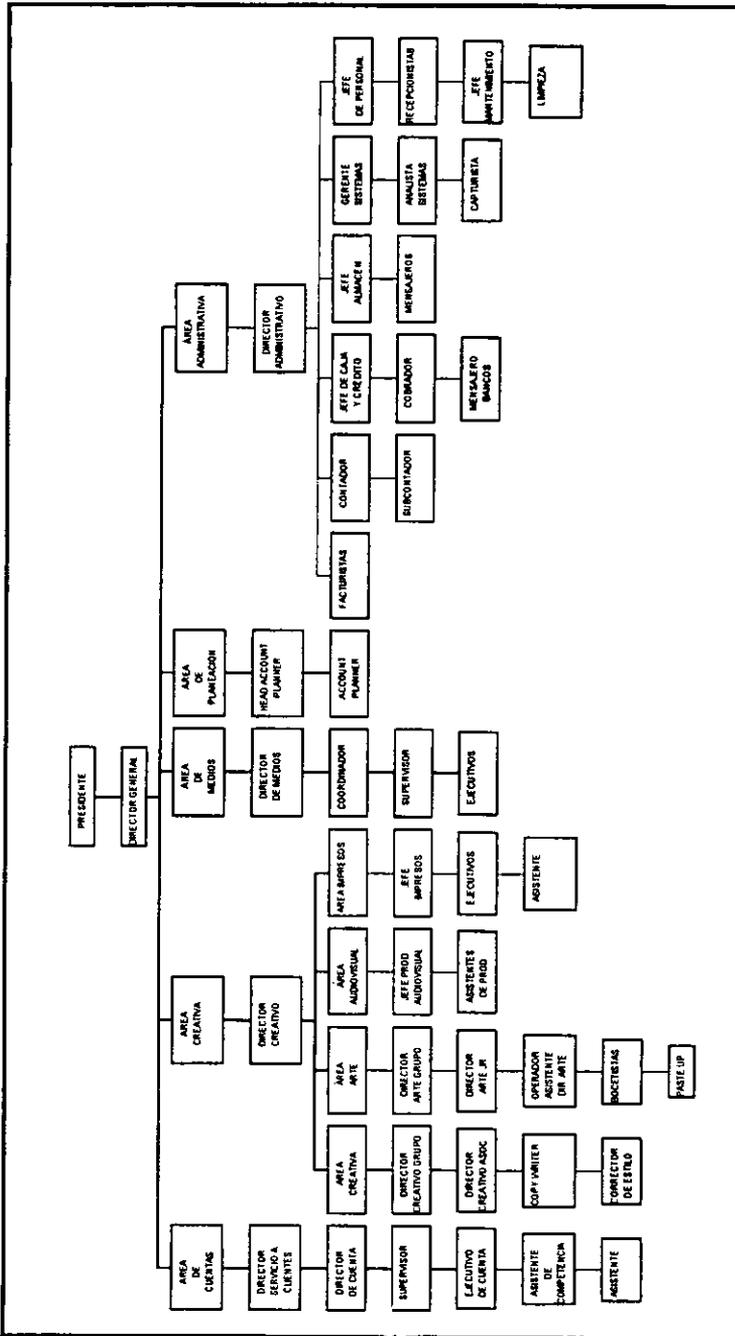


Cuadro 30 . Distribución del personal en Terán TBWA.

Producción de Impresos: 3			
Creativo: 27			
Producción: 3	Servicios de apoyo: 20		
Finanzas: 7	Cuentas: 16	Medios: 8	Sistemas: 3
Administración: 3		Account planning: 2	

FUENTE: Presentación de la Fábrica de Ideas. "Cuántos somos y dónde estamos." 1998, p. 12

Cuadro 31. Organigrama completo de la agencia de publicidad Terán TBWA.



CONCLUSIÓN

La agencia de publicidad ha pasado por épocas de esplendor y periodos de crisis. Se ha sujetado a considerable influencia de factores sociales y de la capacidad creativa de las personas que han trabajado en ella en algún momento.

Como resultado de ello, la agencia de publicidad contemporánea se ve caracterizada por tres factores de gran trascendencia: las fusiones y compras que se realizan entre ellas, la búsqueda de nuevos modos de trabajar dadas las exigencias de un mundo globalizado y el desarrollo tecnológico.

En la actualidad las agencias de publicidad realizan entre ellas fusiones y compras, con la finalidad de fortalecer sus negocios y penetrar del mejor modo en el mercado extranjero. Las agencias de publicidad a través de las fusiones logran una gama completa de servicios enfocados a incrementar y mejorar la imagen de sus anunciantes.

Las grandes agencias de publicidad, que a lo largo de su historia han tenido un crecimiento considerable -sea por fusiones o compras de otras agencias-, experimentan cambios importantes, lo cual las ha llevado a constituirse como agencias de publicidad de alto prestigio y solidez mundial, capaces de manejar grandes cuentas de productos y servicios líderes en su campo.

Todas estas agencias de publicidad se enfrentan a culturas, políticas y economías diversas, por lo que deben adaptarse a las leyes de cada país. Dichas alianzas y compras son resultado de la necesidad de un perfil especial de agencia que conozca el mercado nacional desde dentro y tenga los contactos adecuados para dar servicio a cuentas de dimensión internacional.

Por otro lado, algunas agencias de publicidad -como Terán TBWA-, en su afán por hacer frente a los nuevos retos que implica un mundo globalizado, buscan e intentan la adopción de nuevos modelos de organización, por lo que toman sistemas, teorías y procesos extranjeros como lo es la Reingeniería, intentando transformarse para lograr el éxito

Independientemente de que el modelo de la reingeniería en algunos casos no se adapte al tipo de trabajo que se realiza en determinada empresa -en este caso en Terán TBWA no era conveniente tener a los creativos separados en equipos-, hay que considerar que dicho modelo implica un cambio completo en la mentalidad del personal, así como un giro fundamental en sus creencias y hábitos tradicionales. Si no se toman en cuenta los efectos que el cambio ocasiona al personal, se corre el riesgo de la resistencia al cambio. Y para tener éxito es necesario que la totalidad del personal participe y se implique para que el cambio sea un éxito efectivo y duradero

Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles y afectan

profundamente la dirección de los negocios, por lo que el modelo de la reingeniería no corresponde a la idiosincracia mexicana.

La agencia de publicidad -como cualquier otra empresa-, debe procurar desarrollar un modelo nuevo que concuerde con los valores culturales arraigados y con un patrón que tenga validez y aplicabilidad a largo plazo. Las agencias de publicidad deben crear su propio modelo flexible y tener así rápidas reacciones ante los grandes cambios. De esta manera, Terán TBWA únicamente utiliza lo que cree conveniente y además le funciona convirtiéndose en una agencia flexible capaz de realizar los cambios y ajustes necesarios para hacer frente a la competencia.

Por otra parte, en lo que concierne a la tecnología, esta día a día se desarrolla y permite a la agencia de publicidad emplear diversos mecanismos y opciones para llevar a cabo su tarea. Desde el simple uso de la computadora para capturar un texto, hasta el uso de la videoconferencia para enlazar puntos remotos, permiten que la actual agencia de publicidad realice su trabajo de modo más rápido y con mejor calidad.

A lo largo del tiempo, las agencias de publicidad para responder a sus necesidades, han ido incrementando los servicios que ofrecen a sus clientes, hasta convertirse en una agencia de servicios completos, la cual al realizar todas las funciones que comprenden la elaboración de una campaña de publicidad, ofrece al cliente mayores ventajas que cualquier otra, logrando que cada pieza publicitaria que produzca, sea de gran calidad.

Determinar cómo se organizarán y funcionarán las agencias de publicidad en un futuro es imposible. Ello en virtud de los grandes avances y cambios que día a día experimenta el mundo en diversos aspectos. No obstante, con seguridad se puede afirmar que las agencias de publicidad tendrán que buscar los mecanismos idóneos para responder a las necesidades del anunciante y a las suyas.

Las agencias de publicidad que corren el riesgo de dejar de funcionar son aquellas que no tienen la adaptabilidad necesaria, no tienen la habilidad de hacer competir su servicio, o bien, los dueños de estas no desean cambiar.

La agencia de publicidad triunfadora del 2000 será aquella que esté en movimiento, es decir, aquella capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente y de manera más rápida que sus competidores para reforzar cada vez más su posición en el medio.

Todo esto sin olvidar la importancia que tiene la armonía entre todas las partes que integran a la agencia de publicidad. Esta es como un equipo de fútbol. En la agencia de publicidad muchas personas tienen que trabajar unas con otras, tratando de sobreponerse a contrastes de personalidades, diferencias de opiniones, modos de trabajar no siempre compatibles, y en ocasiones hasta con barreras de idiomas. Para tener éxito, todos tienen que entender la función del otro. Se debe lograr un verdadero equipo entre todos sus integrantes incluyendo al cliente.

Por todo lo anterior, es evidente que la agencia de publicidad contemporánea debe contar con el equipo humano adecuado, una disciplina, el proceso, las herramientas y la filosofía, así como con el

lugar adecuado para cumplir sus objetivos y lograr las metas del cliente

ANEXO 1

LAS CAMPAÑAS DE TERÁN TBWA

El Palacio de Hierro. Una de las mejores campañas de publicidad que ha creado Terán TBWA a lo largo de su historia es la de El Palacio de Hierro. Con la actual campaña se ha logrado cambiar a un target más joven, además de separarse totalmente de la publicidad de tiendas departamentales al tener una forma de comunicación que los distingue claramente de la competencia. Entre otras piezas publicitarias de la campaña de El Palacio de Hierro destacan: "radiografía", "espejo", "ojos" (ilustración 12) y "esposas" (ilustración 13).

Cuadro.32 Características principales de la campaña de publicidad de El Palacio de Hierro.

Objetivo	Elevar el nivel de venta y recordación de El Palacio de Hierro y colocarse así por encima de la competencia de tiendas departamentales.
Perfil del consumidor	Puede ser amplio. Sin embargo, se decidió dirigir la comunicación principalmente a mujeres jóvenes de entre 18 y 35 años.
Estrategia creativa	La campaña de publicidad de la tienda parte de la promesa básica: "En El Palacio de Hierro entendemos bien a la mujer, sabemos cómo piensa y por eso tenemos lo mejor para ella".
Medios utilizados	Básicamente televisión y cartelera. Como apoyos prensa y revistas.
Premios	Ha obtenido diversos reconocimientos en el FIAP (Festival Internacional de la Publicidad), el Círculo de Oro y el Festival de Nueva York.
Competencia	Sears y Liverpool.

Porque
la forma
más efectiva
de guardar
la línea
es comer con
los ojos

soy totalmente Palacio

El Palacio de Hierro

The advertisement features a high-contrast, grainy black and white image. On the left, a man's face is partially visible, looking towards the right. The background is filled with a repeating pattern of stylized eyes, some of which are looking towards the viewer. The text is arranged in a vertical column on the right side of the image.

Ilustración 12. Anuncio impreso de la campaña "El Palacio de Hierro".

Porque sólo
una buena
esposa
evita
ir mucho
de compras

soy totalmente Palacio

El Palacio de Hierro

The advertisement is a black and white illustration. It features a woman in the lower half, wearing dark sunglasses and a dark jacket, looking upwards. A large, detailed knife is positioned vertically, with its blade pointing upwards and its handle resting on the woman's shoulder. The background is dark and textured. The text is arranged in a vertical column on the right side of the image.

Ilustración 13. Anuncio impreso de la campaña "El Palacio de Hierro".

Bachoco. Debido al éxito que ha tenido Terán TBWA con la campaña de publicidad de Bachoco la estrategia creativa y de medios ha permanecido invariable a lo largo del tiempo. Sin duda, resulta una campaña innovadora. Por primera vez en la historia de anuncios de alimentos se presentó al producto vivo “Tanto la agencia como Bachoco corrimos un riesgo al decidir que la estrategia creativa sería presentar al animal vivo, ya que no se sabía si la relación emocional que se iba a crear con el personaje iba a trasladarse al consumo del producto”

Cuadro 33. Características de la campaña de publicidad de Bachoco.

Objetivo	Crear top of mind entre grupos de amas de casa de nivel A, B y C.
Perfil del consumidor	Amas de casa A B y C
Estrategia creativa	Trabajar con iconos de pollo y huevo
Medios utilizados	Carteieras
Premios	Ha obtenido reconocimientos en el Circulo de Oro y en el Festival de Nueva York
Competencia	Mamá Gallina, El Calvario, Pilgrim's pride, Tyson y Mezquital del Oro.

UN POLLO SELECCIONADO.

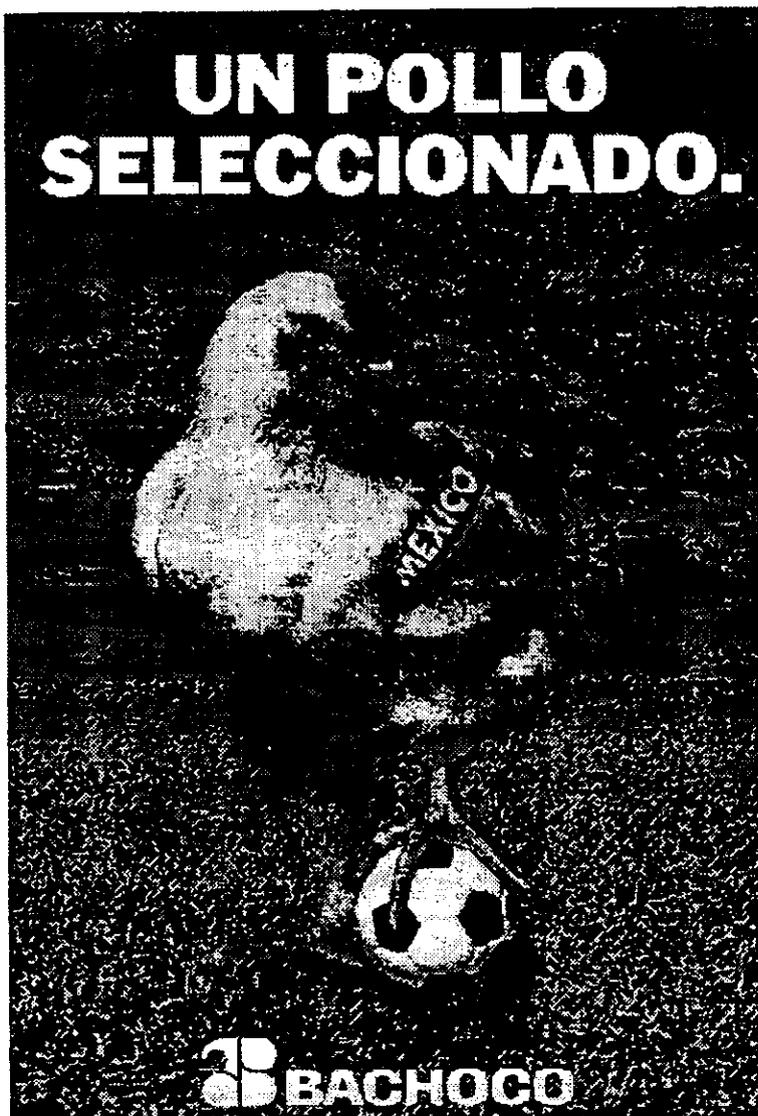


Ilustración 14. Anuncio impreso de la campaña "Bachoco"

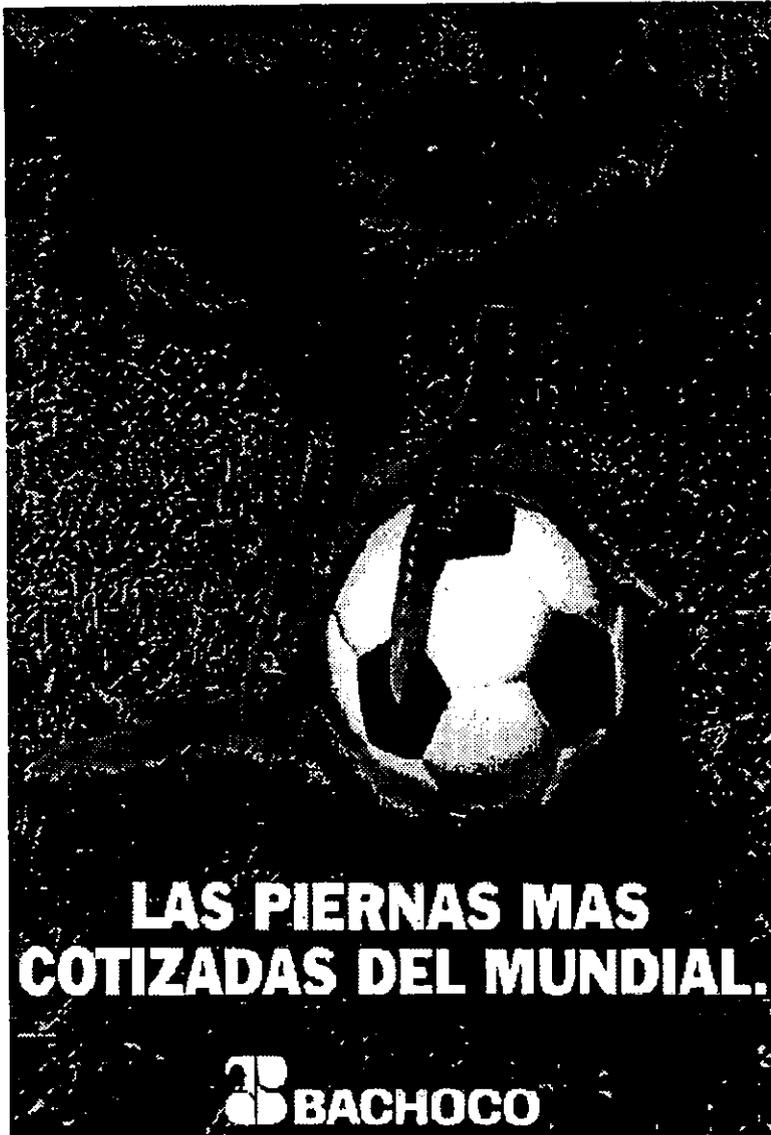
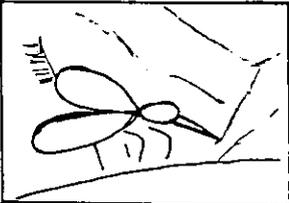


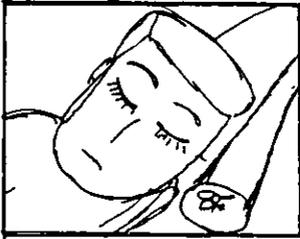
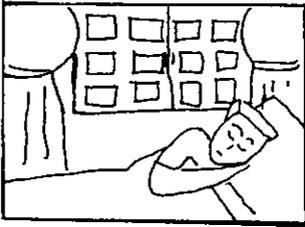
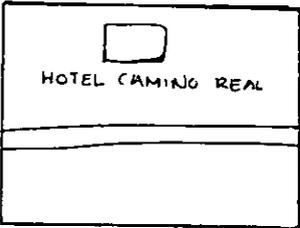
Ilustración 15. Anuncio impreso de la campaña "Bachoco".

Hotel Camino Real. Otra campaña de publicidad producida en Terán TBWA que ha tenido gran éxito es la Hotel Camino Real. Con ella, se ha logrado que el consumidor tenga un alto nivel de recordación. Las campañas de publicidad de la competencia generalmente son muy parecidas. Terán TBWA rompe con dicha campaña las categorías, lo que ocasiona que los consumidores recuerden satisfactoriamente la marca

Cuadro 34. Características de la campaña de publicidad de Hotel Camino Real.

Objetivo	renovar la imagen de los hoteles de Camino Real, a través de comunicación distinta al resto de la competencia, la cual es bastante plana.
Perfil del consumidor	Dirigida a personas de entre 28 y 40 años de clase A.
Estrategia creativa	La campaña de publicidad hace énfasis en que Hotel Camino Real es algo más que un hotel común y corriente. Es para los que buscan un poco más, es para los que van más allá
Medios utilizados	Televisión, prensa y revistas.
Premios	Ha obtenido diversos premios nacionales e internacionales en los diferentes certámenes: Festival de Nueva York, FIAP, Círculo de Oro y el Premio Internacional de Festival Publicitario de Turismo y Hotelería. Cabe destacar que en el Festival de Cannes obtuvo un León, siendo Terán TBWA la tercer agencia en la historia de la publicidad en México en conquistar dicha distinción.
Competencia	Hoteles de cinco estrellas: Westin Sheraton, El Marriot, Ritz-Carton (Cancún)

T/P	IMAGEN	VIDEO	AUDIO
8		MEDIUM SHOT de joven dormido en habitación confortable.	PRIMER PLANO zumbido de mosco SEGUNDO PLANO respiración de persona dormida.
2		MEDIUM SHOT . de joven dormido en habitación . confortable. Se aprecia el vuelo de un mosquito que después se para en almohada.	continúa zumbido de mosco. se escucha ruido de cuando se para en la almohada.
3		PRIMER PLANO. DETALLE de mosquito en almohada preparándose para tocar. (imagen nítida) SEGUNDO PLANO. BIG CLOSE UP de ojos de joven dormido (imagen borrosa)	Sonido de mosquito preparando su aguijón a modo de batuta.

T/P	IMAGEN	VIDEO	AUDIO
7		<p>PRIMER PLANO DETALLE de mosco alumbrado por un reflector.</p> <p>SEGUNDO PLANO CLOSE UP de cara de joven dormido.</p>	<p>Se escucha encendido de reflector. Comienza canción de cuna.</p>
7		<p>LONG SHOT de habitación confortable. Se aprecia joven dormido.</p>	<p>VOZ OFF En Camino Real, absolutamente todos hacemos lo que sea para hacer tu estancia más placentera.</p>
3		<p>SUPER Hotel Camino Real para los que van más allá. Tels. y dirección página Internet.</p>	<p>VOZ OFF Camino Real, para los que ven más allá.</p>

ANEXO 2

GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

account planning.- disciplina que permite a la agencia estar en contacto con el consumidor, entenderlo y orientar el proceso creativo para que la publicidad le hable al consumidor.

anuncio.- es un aviso, una manera de informar al público sobre las cualidades o beneficios de un producto, y puede difundirse a través de cualquiera de los medios de comunicación.

boceto.- es la distribución de los elementos del anuncio, como son: encabezado, ilustración, texto, logotipos, etc., a fin de encontrar, entre otras cosas, la composición más adecuada.

brainstorming.- Torbellino de ideas que tiene lugar en sesiones de grupo con el objeto de resolver el problema. En dichas sesiones, cada participante aporta libre y espontáneamente cuantas ideas o sugerencias se les ocurran en relación al tema propuesto.

brief.- conjunto de ideas sobre las que trabajan como punto final los creativos

bruto.- cantidad neta más los cargos

campana publicitaria.- amplia serie de anuncios diferentes que se relacionan entre sí concernientes a un producto o servicio, y que aparecen en determinados medios durante un periodo.

cinta.- soporte sobre el que se registran las señales electromagnéticas de audio, de video o de ambas a la vez.

cobertura.- número de hogares con aparatos de radio y televisión que existen en determinada zona.

comercial.- término generalmente utilizado en la publicidad de radio y televisión.

creatividad.- combinación adecuada de los elementos conocidos por medio de la investigación y experiencias personales para producir algo nuevo.

estereotipos.-son planchas tipográficas reproducidas que se han fundido en metal por medio de matrices de grueso papel blando.

espectacular.- anuncio de gran dimensión que se coloca generalmente en partes altas, como son las azoteas o las paredes de los edificios, o bien, en estructuras metálicas colocadas a los costados de las carreteras.

frecuencia.- número de veces que se incluye el anuncio en un medio.

guión.- se le conoce también como script y sirve como una guía que contiene todos los detalles. Es decir, es un esquema detallado y preciso de la emisión, que comprende texto hablado, indicaciones de

tomas y movimientos de cámara (en el caso de la televisión), indicaciones de sonido que incluyen música y efectos sonoros en el momento preciso en que debe ser escuchada o vista cada cosa.

huecograbado.-método de impresión hueca a partir de placas planas o giratorias.

jingle.- anuncio musical cantado y/o rimado.

litografía.- arte de dibujar o grabar en piedra preparada al efecto, o en una superficie metálica, para multiplicar los ejemplares de un dibujo escrito.

logotipo.- se le conoce también como logo. Es un emblema distintivo y llamativo que identifica una empresa, un producto o un servicio. No es pronunciable.

marca.- es el nombre y diseño que identifica el servicio o producto de determinado fabricante. Es decir, la marca indica la procedencia u origen del producto o servicio.

matriz.- pequeño objeto de latón que, en uno de sus lados, tiene estampados uno o dos caracteres, y en su parte alta tiene "dientes distribuidores".

mercado.- conjunto de demandantes u oferentes que operan para comprar y vender un producto o servicio en un lugar o área geográfica determinada.

mercadotecnia.- conjunto de técnicas orientadas al análisis, organización, planificación, promoción, publicidad y distribución de bienes y servicios.

neto.- cantidad no deducible, es decir, cantidad a la que no se le deducen gastos.

offset.- Impresión de una piedra litográfica o una placa transferida al papel por un rodillo de caucho.

película.- contiene una serie continua de imágenes fotográficas y se reproducen proyectándolas en la pantalla del cinematógrafo dando sensación de movimiento.

procesos.- conjunto de actividades que recibe uno o más insumos. Los procesos son la base de la reingeniería.

rating.- porcentaje del número de aparatos encendidos o sintonizados en determinado segmento de tiempo dentro de la cobertura establecida.

reingeniería.- Cambio total de mentalidad y rediseño radical de los procesos de trabajo, a fin de conseguir grandes mejoras en los costos, calidad, servicios y rapidez.

saturación.- número de medios en los que se incluye el anuncio.

sinérgico.- perteneciente a la sinergia, la cual es un concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

slides.-son transparencias fotográficas sin movimiento, pero que juntando una serie de ellas se les puede dar movimiento, y se les da sonido a través de una grabación magnetofónica que contiene el mensaje sonorizado.

slogan.- frase central que identifica a una campaña publicitaria ayudando a resaltar un punto de venta, o bien, promoviendo recuerdo y buena voluntad para el producto, servicio o empresa.

spot.- anuncio radiofónico o televisivo. Existen dos tipos de spots: spot en break, se utiliza al finalizar o comenzar un programa y el spot en carrier se transmite dentro de un programa.

storyboard.- es un guión gráfico en el que se presentan una serie de dibujos acompañados por indicaciones de texto, audio y video, y que muestra como se apreciará el comercial en televisión. Es un papel que sirve como guía a la compañía productora.

target.- es el consumidor meta de determinado producto o servicio. Consumidor potencial.

tipografía.- Tipo de letra de los encabezados, subtítulos o textos utilizados en los anuncios. Impresión de tipos o grabados realizados.

unidades de contratación.- Es el espacio o tiempo que se compra del medio, ejemplo: del periódico se compran líneas ágatas por centímetros o columnas; de las revistas, planas o fracciones de la misma; de la televisión y/o radio, segundos minutos o programas; de los espectaculares, tamaño y meses; de los tableros luminosos, segundos o minutos.

video tape.- es un sistema mediante el cual una cinta magnética registra y/o reproduce imagen o sonido al mismo tiempo y es de fácil edición.

ANEXO 3

***DIRECTORIO**

AFK Publicidad, S.A.de C.V.

Parque Centenario No. 10
Col. del Carmen Coyoacán
04100 México, D. F.
Tels. 554-6740, 554-8782 y 658-4957
Lic. José Manuel Ariza Alduncin
Presidente

Alazraki y Asociados Publicidad, S.A. de C.V.

Copérnico no. 71
Col. Nueva Anzures
11590 México, D.F.
Tel. y Fax: 255-4444
Sr. Carlos Alazraki G.
Presidente

Ammirati Puris Lintas, S.A de C. V.

José Luis Larange no. 103 piso 12
Col. Los Morales Polanco
11510 México, D.F.
Tels: 580-1622, 580-3998 y 580-2997
Sr. Gunther Saupe H.
Presidente y Director General

Arellano BSB, S. A. de C. V.

Goldsmith no. 225
Col. Polanco
11550 México, D. F.
Tels: 250-1000 y 255-2424
Sr. Ignacio Arellano Orozco
Presidente y Director General

Arredondo de Haro y Asociados S. A. de C. V.

Homero no. 407 piso 8
Col Polanco
11560 México, D.F.
Tel: 255-4178
Lic. Eliseo Arredondo G.
Presidente y Director General

Bozzell, S. A. de C. V.
Paseo de la Reforma no. 106
Col. Lomas de Chapultepec
11000 México, D. F.
Tels: 724-3600 y 724-3500
Sr. James J. Sprowls S.
Presidente

Brockmann Mitlanian Fernández Pellón
Heriberto Frías 1154
Col. del Valle
03100 México, D. F.
Tels: 605-8324 y 605-8164
Lic. Patricio Brockmann
Presidente y Director General.

Cardoso y Asociados, S. A. de C. V.
Constituyentes no. 908
Col. Lomas Altas
11950 México, D. F.
Tels: 259-4653 y 259-4365
Lic. Sergio Cardoso
Presidente y Director General

Clemente Cámara y Asociados, S. A. de C. V.
Damas no.113
Col. San José Insurgentes
03900 México, D.F.
Tels: 563-4966 y 563-4578
Sr. Clemente Cámara Rojas
Presidente y Director General

Comunicaciones Creativas, S. A.
Cerro Maika no. 390
Col. Lomas de Chapultepec
11000 México, D. F.
Tels: 540-6434 y 540-6214
Lic. Juan Okie G.
Presidente

Contraste Publicitario, S. A. de C. V.
Sófocles no.112
Col. Polanco
11540 México, D. F.
tel: 250-1744

Lic. Juan Antonio Esquivel Robledo
Presidente

Corporación Interpublic Mexicana, S. A. de C. V.
(McCann Erickson)
Palo Santo no. 22, esq. Rosaleda
Col. Lomas Altas
11950 México, D. F.
Tels: 258-5900 y 258-5917
Sr. Carlos Herranz
Presidente

DDB Needham Worldwide
Bosque de Duraznos no.55 piso 4
Col. Bosques de las Lomas
11700 México, D. F.
Tel: 596-8977
Sr. Manuel García Rosales
Presidente

Disal Publicidad, S. A. de C. V.
Bahía de San Hipólito no. 116
Col. Verónica Anzures
11300 México, D. F.
Tels: 531-9118 y 531 9119
Sr. Ramón Díez Fernández
Presidente y Director General

DMB&B, S. A. de C: V:
Constituyentes no.908
Col. Lomas Altas
11950 México, D.F.
Tel: 327-2600
Lic. Santiago Hinojosa Garza
Presidente y Director General

Foot Cone & Belding de Mexico S.A. de C. V.
Presidente Masarik no.61, piso 5, 6 y 7
Col. Polanco
11560 México, D. F.
Tels: 250-1600 y 250-8033
Lic. Juan Arturo García García
Presidente y Director

G.A.C. Publicidad, S.A. de C. V.
Miguel Ángel de Quevedo no.64
Col. Chimalistac
01050 México, D. F.
Tels: 661-3422 y 662-6455
Sr. Nasre Ganem Ganem
Presidente y Director General

Gibert Publicidad, S. A. de C. V.
Leibnitz no.11 piso 8
Col. Anzures
11590 México ,D.F.
Tels: 203-1988 y 203-2032
Sr. Enrique Gibert
Presidente y Director General.

Grey de México, S. A. de C. V.
Galileo no. 317
Col. Polanco Reforma
11550 México, D. F.
Tel: 545-5630
Sr.Eugenio Velasco W.
Presidente y Director General

Grupo Krauze Publicidad, S. A. de C. V.
Adolfo Prieto no. 1458-3
Col del Valle
03100 México, D.F.
Tels: 559-3495 y 559-2279
Sr. Jaime Krauze K.
Presidente y Director General

Grupo Montero, S.A. de C. V.
Miguel Laurent no.17 piso 1
Col. del Valle
03100 México, D. F.
Tels. 559-3495 y 559-2279
Lic. Francisco X. Montero
Presidente y Director General

Grupo PCC, S. A. de C.V.
Bosques de Ciruelos No. 190-B
piso 4 Desp. 403
Col. Bosques de las Lomas
11700 México, D.F.

Tels: 520-6474 y 550-93-72
Lic. José Miguel Jaime V.
Presidente y Director General.

Harry Möller Publicidad, S. A. de C. V.
Reforma no.3009
Col. Lomas de Memetla (Cuajimalpa)
05130 México, D. F.
Tels: 292-1395 y 292 1585
Sr. Harry Möller
Presidente

J. Vale y Asociados, S. A. de C. V.
Arquimides no.101
Col. Polanco
11560 México, D.F.
Tels: 280-5939 y 280 5689
Sr. Javier Vale Castilla
Presidente y Director General

J. Walter Thompson de México, S. A.
Ejército Nacional no.519
Col. Granada
11520 México, D. F.
Tels: 531-3400 , al 18
Sr. John E. Holmes
Presidente

Lebrija, Rubio Publicidad, S. A. de C. V
Sierra Santa Rosa no. 99
Col. Lomas de Barrilaco
11010 México, D. F.
Tels: 540-3308 y 259-2448
Lic. José Antonio Lebrija R.
Presidente y Director General

Leo Burnett, S. A. de C.V
Bosques de Duraznos no. 65 piso 8
Col Bosques de las Lomas
11700, México, D.F.
Tels. 596-6188 y 596-7188
Sr. Francisco Cárdenas L.
Presidente y Director General

Lowe&Partners/SMS de México, S.A. de C. V.

Lafayette no. 88

Col. Anzures

11590, México, D. F.

Tel. 628-0200

Sr. Steve Dabrowski

Presidente y Director General

Merchan Design Publicidad

Rubén Darío no. 1109 piso 4

Col. Providencia

44620, Guadalajara Jal.

Tel. 91/36796969

Lic. Jorge Gutierrez O

Presidente y Director General

Merino y Asociados Publicidad, S. C.

Monte Pelboux no. 130 planta principal

Col. Lomas de Chapultepec

11000 México, D.F.

Tel :7243660 al 72

Lic. Guillermo Merino de Villasante

Presidente y Director General.

Montenegro y Asociados Publicidad S.A. de C. V.

Juan Escutia no. 29,

Col. Condesa

06140 México, D. F.

Tel. 211-4437 y 211-5269

Lic. Ignacio Montenegro

Presidente y Director General.

Navarro y Asociados Publicidad Orientada, S. A. de C. V.

Albaro Obregón no. 161

Col. Roma

06700 México, D. F.

Tel: 207-2880

Sr. Juan Navarro Alcántara

Presidente y Director General

Nazca S&S México, S.A de C. V

Bosques de Ciruelos no. 192 planta mezzanine

Col. Bosques de las Lomas

11700 México, D.F.

Tels: 245-0508 y 245-1133

Publicistas Asociados Target, S.C.

San Ramón no. 14
Col. del Valle
03100 México, D.F.
Tel: 682-2555
Arq. Ricardo Harte
Director General

Roberto Gaudelli y Asociados, S. A. de C.V.

Homero no.205 piso 7
Col. Polanco
11560 México, D.F.
Tel: 254-7556
Arq. Roberto Gaudelli
Presidemte

Slogan Publicidad, S. A. de C.V.

Guty Cárdenas no.31
Col. Guadalupe Inn
01020, México, D. F.
Tel y fax: 593-5020
Lic. Carlos Gómezchico Velasco
Presidente y Director General

Terán TBWA S. A. de C.V.

Mérida no. 5
Col. Roma
06700 México, D.F.
Tel. 533-0675
Sr. José A. Terán
Director Genral

Vilches y Garibay, S. A. de C. V.

Francisco Rojas González no.30
Col. Ladrón de Guevara
44130 Guadalajara Jal.
tel: 91/36166701
Lic. Antonio Vilches Lleo
Presidente

Young&Rubicam S. A. de C. V.

Bosques de Duraznos no.61 piso 5
Col. Bosques de las Lomas
11700 México, D.F.
Tel. 246-0000

Sr. Carlos Vizcaíno G.
Presidente

Hatch y Gallart S.A. de C.V.
Dante no. 23
Col. Anzures
11590 México, D.F.
Tei: 254-3234
Lic. Heriberto Hatch G.
Presidente

FUENTE: AMAP, *Normatividad*, septiembre 1996, pp.58-63

BIBLIOGRAFIA

1. Aaker, David. *Management de la publicidad. Perspectivas prácticas*. España, ESADE, 1991.
2. Arenas Mancilla, Verónica Claudia. *Una puerta abierta a la publicidad. La organización de una agencia publicitaria*. México, UNAM, 1994.
3. Appendini, Ida. *Historia universal. Antigüedad y Edad Media*. Porrúa, 1963, 394pp.
4. Appendini, Ida. *Historia universal y contemporánea*. México, Porrúa, 1980, 506pp.
5. Baena Paz, Guillermina. *Instrumentos de investigación*. México, Editores mexicanos unidos, S.A., 1995, 135pp.
6. Baena Paz, Guillermina. *Redacción práctica. El estilo personal de redactar*. Editores mexicanos unidos, S.A., 1984, 198 pp.
7. Brewster, Arthur. *Introducción a la publicidad*. Editorial Continental, 1983, 526pp.
8. Dahdá, Jorge. *Publicidad Turística*. México, Trillas, 1992, 139 pp.
9. Derick, John. *Detrás del comercial*. México, Diana, 1990, 127 pp.
10. Diccionario Pequeño Larousse. México, Larousse, 1986, 1667 pp.
11. Diccionario Porrúa de sinónimos y antónimos de la lengua española. México, Porrúa, 1991, 365 pp.
12. Ferrer Rodríguez, Eulalio. *La publicidad: textos y conceptos*. México, Trillas, 1996, 294 pp.
13. Flores Rodríguez, Elizabeth. *Estructura y funcionamiento de una agencia de publicidad mexicana* JOTAVE Publicidad S.A. México, UNAM, 1991, 120pp.

- 14.-García Badillo, Jesús Guadalupe. **Estructura y organización de la agencia de publicidad BOZZEL y su participación en el desarrollo integral de una campaña publicitaria.** México, UNAM, 1992, 130pp.
- 15.-González Alonso, Carlos. **Principios básicos de comunicación.** México, Trillas, 1994, 96 pp.
- 16.- Goodrum Charles. **Advertising in America.** 1991, 288pp.
- 17.-Kleppner, Otto. **Publicidad.** México, Prentice Hall, 1990.
- 18.-Leyva Alvarez, Hilda. **Conocimientos fundamentales sobre una agencia de publicidad.** México, UNAM, 1992, 85pp.
- 19.-Mota, Ignacio de la. **Enciclopedia de la comunicación.** México, Noriega editores, 1994, 589pp.
- 20.- Mercado H., Salvador. **Publicidad estratégica.** México, Ed. Pac., 1994, 472 pp.
- 21.- Parro, Nereo Roberto. **Reingeniería. Empezar de nuevo.** Ediciones Macchi, 1996, 228pp.
- 22.- Peppard Joe. **La esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios.** Prentice Hall, 1996, 256pp.
- 23.- Prieto, Florencio. **Diccionario terminológico de los medios de comunicación.** México, FGSR, 1991, 430pp.
- 24.-Randolph Karch. **Manual de artes plásticas.** México, Trillas, 1995
- 25.- Scopesi, Alberto. **Publicidad: ámala o déjala.** Argentina, Ediciones Macchi, 1994, 215 pp.
- 26.- Walker Hepner, Harry. **Publicidad Moderna. Principios y Prácticas.** Editorial Hispano Americana, 1962, 847pp.
- 27.- Wells, William. **Advertising, principles and practice.** Estados Unidos, Prentice Hall, 1992.
- 28.- Wells, William. **Publicidad, principios y prácticas.** México, Prentice Hall, 1996.

HEMEROGRAFÍA

1 AdCebra

Andrzej Rattinger Aranda

mensual

México, D.F

No. 1-60. de enero de 1993 a diciembre de 1997

2. Creativa

Alejandro Márquez Moro

mensual

México, D F.

No. 46. enero de 1998

3. Huitrón Raúl

"Campañas"

Viernes Social

Reforma

México, D. F.

Del 3 de enero de 1997 al 27 de marzo de 1998

4 Normatividad

Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad

México, D F

Septiembre de 1996

5. Presentación de la inauguración de las instalaciones de La Fábrica de Ideas.

Terán TBWA

México, D.F.

29 de mayo de 1997

VIDEOGRAFÍA

1. 17 65 Publicidad

Canal 40

Viernes, 11:30 pm

México, D.F.

ENTREVISTA

1 Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad

Ana Lilia Enríquez Díaz

Entrevista a Lic. Ernesto Valdés

Marzo 25 de 1998

2 Terán TBWA

Ana Lilia Enríquez Díaz

Entrevista a Lic. Guadalupe Ramirez, Jefe de personal.

Abril 21 de 1998

3. Terán TBWA

Ana Lilia Enríquez Díaz

Entrevista a:

Mariana Betancourt, Account planner
mayo 4 de 1998

Pedro Beltrán, Supervisor de cuenta
Alejandra Zavala, Ejecutivo de cuenta
Maria Elena Vazquez, Ejecutivo de cuenta
Mónica Carpizo, Supervisor de cuenta
Gonzálo Muñoz, Director Creativo grupo
Agosto 5, de 1998

Guadalupe O'Farril, Directora de Desarrollo Organizacional
Agosto 11, 1998