

**UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS
AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias
Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por:

GISELA JEANNETE ALDANA FRANCO

Previo a conferirse el título de:

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de:

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2004

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Decano
Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1º.
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal 2º.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º.
PC. Mario Roberto Flores Hernández	Vocal 4º.
BC. Jairo Daniel Dávila López	Vocal 5º.

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Víctor Manuel Castro Sosa
Área de Administración-Finanzas	Lic. Julio César Duarte Cordón
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Francisco Sierra Jiménez

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Secretario:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Examinador:	Lic. Angel Miguel González Godoy

Guatemala,
7 de Octubre de 2003

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de que fuí objeto, procedí a asesorar a la estudiante Gisela Jeannete Aldana Franco, en la elaboración de su tesis titulada **“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente.



Licda. María del Carmen Mejía
Administradora de Empresas
Colegiado No. 2587

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECIOCHO DE ENERO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.2 del Acta 39-2004 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de noviembre de 2004, se conoció el Acta ADMINISTRACION 137-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de noviembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante GISELA JEANNETTE ALDANA FRANCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.



LIC. LEIDY VELLERA
REVISORA DOCUMENTOS

ACTO QUE DEDICO

A Dios: A cuya grandeza y misericordia, agradezco compartir éste momento con mi familia.

A mis padres: Por su apoyo y esfuerzo en todo momento para poder compartir este triunfo.

A mi esposo e hijo: Por su comprensión y apoyo en todo momento.

A mis hermanos: Con cariño y gratitud por su apoyo incondicional.

A mis familiares: Por su incondicional apoyo para obtener este éxito.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción	i
Capítulo I	
Marco Teórico	
1. Agencias de publicidad	
1.1 Concepto de Agencia de Publicidad	1
1.2 Principales funciones de la Agencia de Publicidad	1
1.3 Funciones administrativas de la Agencia de Publicidad	2
1.4 Organización	6
1.5 Importancia del uso del servicio de una agencia de publicidad	8
1.6 Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad –UGAP-	10
1.6.1 Reseña histórica	10
1.6.2 Finalidades de la UGAP	11
1.6.3 Organización	12
1.6.4 Requisitos establecidos para asociarse a la UGAP	12
2. Planeación estratégica	
2.1 Definición e importancia	15
2.2 Características	16
2.2.1 El futuro de las decisiones actuales	16
2.2.2 Proceso	17
2.2.3 Filosofía	17
2.2.4 Estructura	17
2.3. Ventajas, desventajas y limitaciones de la planeación estratégica	18
2.4. Planeación estratégica y la toma de decisiones	20
2.4.1 Proceso racional para la toma de decisiones	21
A Asegurarse de la necesidad de una decisión	21
B Identificar los criterios de decisión	21
C Ponderación de los criterios	21
D Desplegar las alternativas	22
E Evaluación de las alternativas	22
F Seleccionar la mejor alternativa	22
2.4.2 Tipos de problemas y decisiones	22
2.5 Pasos del proceso de planeación estratégica	24
2.5.1 Misión de negocios	25
2.5.2 Análisis del ambiente externo	25
2.5.3 Análisis del ambiente interno	26
2.5.4 Formulación de metas	27

2.5.5	Formulación de estrategias	27
2.5.6	Formulación de programas	28
2.5.7	Implementación	28
2.5.8	Retroalimentación y control	29
2.5.9	Tipos de control de marketing	29

Capítulo II

Diagnóstico del uso de la planeación estratégica en agencias de publicidad.

1	Antecedentes y descripciones de las agencias de publicidad	32
2	Las agencias de publicidad en Guatemala y su importancia en el sistema económico guatemalteco	32
3.	Descripción de la investigación realizada	34
3.1	Unidad de análisis	34
3.2	Metodología de las recolecciones de datos	34
3.3	Descripción de los resultados de la investigación	36

Capítulo III

Guía para la elaboración de la planeación estratégica en agencias de publicidad.

Paso 1.	Misión de negocios	45
1.1.	Diseño de la estrategia del negocio (visión hacia el futuro)	46
A.	Servicios que ofrecen las agencias de publicidad	51
Paso 2.	Análisis FORD	53
2.1	Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)	54
2.2	Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades)	67
Paso 3.	Formulación de objetivos	70
Paso 4.	Formulación de estrategias	71
Paso 5.	Formulación de programas	76
Paso 6.	Implementación	78
Paso 7.	Retroalimentación y control	79

Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Bibliografía	83
Anexos	
Agencias Afiliadas a la UGAP	
Glosario	

Índice de cuadros, gráficas y figuras

Cuadros	Página
Cuadro 1 Principales factores al brindar un servicio excelente	10
Cuadro 2 Elementos del plan de mercadeo	31
Cuadro 3 Datos generales de la economía del país	55
Cuadro 4 Datos demográficos de crecimiento y por edad de la población total	55
Cuadro 5 Leyes y reglamentos de rótulos y anuncios publicitarios	57
Cuadro 6 Análisis de inversión publicitaria	59
Cuadro 7 Principales agencias competidoras en los medios de comunicación	61
Cuadro 8 Análisis interno de la agencia de publicidad	62

Cuadro 9		
Información de la agencia de publicidad		67
Cuadro 10		
Historia de la agencia de publicidad		68
Cuadro 11		
Comparativo de facturación		69
Cuadro 12		
Objetivos y estrategias de la agencia		76
Cuadro 13		
Programa de actividades		77
Cuadro 14		
Plan de marketing		80

Gráficas

Gráficas	Página
Gráfica 1	
Utilización de la planeación estratégica	36
Gráfica 2	
Utilización de elementos de la planeación estratégica	37
Gráfica 3	
Período de tiempo en que planifican las agencias de publicidad	38
Gráfica 4	
La planeación estratégica y su influencia en las agencias de publicidad	39
Gráfica 5	
Forma de tomar decisiones en las agencias de publicidad	40

Figuras

Figuras	Página
Figura 1 Estructura organizacional de la agencia de publicidad pequeña	6
Figura 2 Organigrama de la agencia de publicidad mediana	7
Figura 3 Organigrama de la UGAP	12
Figura 4 Proceso de planeación estratégica de negocios	43
Figura 5 Matriz de oportunidades	63
Figura 6 Matriz de riesgos	64

INTRODUCCIÓN

En Guatemala se vive un ambiente de muchos cambios en aspectos económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos. Por ello las Agencias de Publicidad que están asociadas a la Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad (UGAP), utilizan mecanismos y herramientas administrativas, mercadológicas y científicas, con el propósito de incrementar su productividad y éxito.

Debido a esto, las 26 Agencias de Publicidad que están asociadas a la UGAP deben poner mucha atención en cumplir con los objetivos y funciones que han adquirido como también ser responsables de tomar decisiones para establecer e implementar estrategias que les permitan el uso de una planeación estratégica para brindar asesoría publicitaria a su grupo objetivo de clientes.

Estas estrategias son factibles de definir y realizarlas a través de la aplicación de herramientas administrativas como la planeación estratégica, la cual permite definir la misión, objetivos, y metas del cliente con el fin de promover una mejor coordinación de los esfuerzos y optimización en el uso de los recursos.

La presente investigación se basa en la Importancia del Uso de la Planeación Estratégica en las Agencias de Publicidad que están asociadas a la UGAP para definir su grupo objetivo de clientes, proceso de decisiones sobre que productos, servicios, misión de la empresa, que recursos se asignarán y cuales reglas y principios regirán en el uso de los mismos, al largo plazo para alcanzar los objetivos, identificándose sistemáticamente las oportunidades y amenazas que surjan en el futuro.

La investigación se desarrolla en tres capítulos, en los cuales, el Capítulo I hace énfasis en el Marco Teórico del funcionamiento y organización de las Agencias de Publicidad, e incluye una explicación de los conceptos inherentes a la planeación estratégica: guía paso a paso de lo que se recomienda realizar para definirla, desarrollarla, evaluarla y la importancia de su implementación.

En el Capítulo II se realiza un Diagnóstico del uso de la Planeación Estratégica en las Agencias de Publicidad donde se refleja que método utilizan en la recolección de datos, para obtener información de los resultados y así hacer énfasis de la importancia de implementar la Planeación Estratégica. Se encuestaron un total de 26 agencias de publicidad utilizando un cuestionario en el cual se establece y analiza cómo planifica, para qué tiempo, cuantas de ellas definen por escrito los planes, es decir: misión, objetivos, metas, etc. Además, la forma en que toman las decisiones y las razones por las cuales consideran que no aplican la planeación estratégica en su totalidad.

Para dar solución al tema de la planeación estratégica en el Capítulo III se establece una guía propuesta que servirá a las agencias para determinar sus estrategias como empresa.

Finalmente se ofrecen conclusiones y recomendaciones derivado de la investigación que se realizó; con el fin de darle apoyo a las agencias de publicidad y poner a su disposición un documento que pueda servirles como marco de referencia para implementar la planeación estratégica.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. AGENCIAS DE PUBLICIDAD

1.1 CONCEPTO DE AGENCIA DE PUBLICIDAD

La American Association of Advertising Agencies (1999), define la Agencia de Publicidad como la “organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrollan, preparan y colocan publicidad en los medios, para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios”.

Siendo la Publicidad: “la comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia, o influir en ella” (3:68). Un jugador clave en el mundo de la publicidad es la agencia. Los anunciantes contratan agencias independientes para planear o instrumentar parte de, o todas, sus actividades publicitarias.

El principio de la Agencia de Publicidad es la relación cliente-agencia, acuerdo organizacional que domina en la publicidad.

1.2 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Las principales funciones de la agencia de publicidad son:

- Analizar los productos o servicios de los clientes con el fin de determinar las ventajas y desventajas del mismo, frente a la competencia, y que servirán como parámetros para el diseño de una campaña publicitaria.

- Analizar los mercados actuales y potenciales, a los que se adapta el producto, con el fin de establecer la imagen y el concepto de los anuncios que se van a dirigir a dicho mercado.
- Conocer los factores de distribución, venta y los métodos de operación de los clientes.
- Mantener un nivel adecuado de creatividad en las propuestas a los clientes.
- Conocer todos los medios de comunicación disponibles para poder utilizarlos en la forma más adecuada, de acuerdo al producto y al grupo objetivo, al costo más bajo posible.
- Formular estrategias tanto creativas como de medios, las que se basan en el análisis del producto, del mercado y de los objetivos deseados.
- Formular y presentar planes definidos al cliente para su aprobación.
- Ejecutar planes, es decir, realizar los materiales publicitarios a utilizarse, contratar medios, controlar la ejecución y medición de los resultados obtenidos.

1.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Las Agencias se clasifican en grandes, medianas o pequeñas. Dentro de las Agencias de Publicidad existen funciones generales tales como:

1. Administración
2. Servicios creativos
3. Servicios de medios
4. Investigación

Además de estas áreas funcionales principales, casi todas las agencias ofrecen servicios de apoyo como; tráfico, producción de impresos, servicios financieros, departamento de personal y cada vez más de mercadotecnia directa.

1.3.1 Administración de cuenta: el papel de la administración de cuenta es servir de enlace entre el cliente y la agencia con el fin de asegurar que ésta concentre sus recursos en las necesidades del cliente. Al mismo tiempo, la agencia también desarrolla su propio punto de vista, el cual se le presenta al cliente. Una vez que el cliente y la agencia, establecen los lineamientos generales para una campaña o incluso un anuncio, el departamento de administración de cuentas supervisa el desarrollo, día a día, de las recomendaciones dentro de estos lineamientos.

La administración de cuentas en una agencia grande tiene **cuatro niveles** característicos: **El representante administrativo o supervisor, el supervisor de cuenta, el ejecutivo de cuenta y los asistentes de los ejecutivos de cuenta.** A veces existe un quinto nivel, el director de cuenta, cuya jerarquía es superior a la del supervisor de cuenta. Una agencia pequeña puede combinar algunos de estos niveles y es muy probable que sólo tenga dos o, como máximo, tres niveles.

1.3.2 Supervisor administrativo: el supervisor administrativo le reporta a la administración de alto nivel de la agencia. Esta persona ejerce el liderazgo en aspectos estratégicos, busca nuevas oportunidades de negocios, ayuda a guiar el crecimiento personal y el desarrollo del equipo responsable de la cuenta, mantiene informada a la administración de la agencia y se asegura que ésta obtenga una utilidad realista de la cuenta. Al puesto por lo regular se le da el título de subdirector senior y se le asigna a alguien que ha trabajado en el manejo de cuentas entre 10 y 15 años.

1.3.3 Supervisor de cuenta: el supervisor de cuenta es, casi siempre el ejecutivo en funciones clave en la compañía del cliente y el enlace más importante entre el cliente y la agencia. Esta persona dirige la preparación de planes de estrategia, asigna prioridades, revisa y aprueba todas las recomendaciones antes de exponérselas al

cliente, supervisa la presentación de los planes anuales y se asegura del cumplimiento de los tiempos límite y de la programación por parte de la agencia. Quienes ocupan este puesto ostentan el título de subdirector.

1.3.4 Ejecutivo de cuenta: “es el responsable de las actividades cotidianas que incluyen mantener al equipo de la agencia dentro de lo programado y que los servicios se entreguen tal y como se le prometieron al cliente” (8:122). Otras funciones comprenden vigilar que todas las asignaciones se concluyan a tiempo y dentro del presupuesto, llevar registros de operación de la cuenta, preparar los reportes de situación y grado de avance, supervisar la producción del material y asegurar la aprobación legal o de las cadenas transmisoras de toda la publicidad, antes que inicie la producción.

1.3.5 Asistente del ejecutivo de cuenta: sus funciones son aprender el negocio y ayudar al ejecutivo de cuenta con los registros y programas, es requisito indispensable que tengan conocimientos en computación.

1.3.6 Servicios creativos: la administración de la creatividad es flexible en lo que respecta a la organización, pero estricta en el control de calidad y de las fechas convenidas de entrega.

Los miembros del área creativa de una agencia son: Director Creativo, Gerente del Departamento Creativo, (redactor publicitario), Director de Arte o Productor.

1.3.7 Director creativo: la mayoría de las agencias cuenta con un ejecutivo senior al que se conoce como director creativo o director ejecutivo creativo, quien funge como la conciencia creativa de la agencia.

1.3.8 Gerente del departamento creativo: “está a cargo de presupuestos, la administración de la nómina, las responsabilidades de oficina, la contratación y supervisión del personal secretarial y de apoyo, el reclutamiento del personal profesional y la contabilidad interna” (4:135).

1.3.9 Director de arte o productor: Dentro de este grupo se encuentra dos tipos de personas:

- A) La persona brillante y algunas veces excéntrico, creador que concibe, escribe y produce publicidad innovadora, y
- B) El organizador quien delega actividades, trabaja con el equipo para encontrar una idea y después moldea, nutre e inspira al grupo.

1.3.10 Servicios de medios: su función primordial es entender con claridad a la audiencia meta. El mismo perfil de la audiencia meta la necesita el departamento creativo.

1.3.11 Planeación y compra de medios: el departamento de medios realiza una de las funciones más complejas en una agencia de publicidad, le corresponde sugerir los medios que consideren más eficaces para transmitir el mensaje a la audiencia meta. Casi todos los departamentos de medios se dividen en tres funciones: planeación, compra de espacios e investigación.

1.3.12 Planeador de medios: es una actividad creativa que implica determinar qué medio o medios se deben utilizar cuándo, cuánto tiempo y a qué costo. Además, debe involucrarse en la estrategia general y en el desarrollo creativo de la campaña publicitaria. La mayor parte de los planes creativos y de medios se preparan en forma conjunta con objeto de que el mensaje y el medio funcionen juntos.

1.3.13 El comprador de espacios en los medios: determina que cobertura de medios puede estar disponible y a qué costo.

1.3.14 Investigación de medios: además de planear y comprar espacios, los departamentos de medios en su mayor parte, tienen una sección de investigación, la cual recaba y evalúa información acerca de los medios. “El director de investigación de medios prepara pronósticos de precios a futuro, acerca del nivel y la composición de la audiencia de programas de televisión” (1:147). La investigación de medios con

frecuencia permite a las personas de nuevo ingreso aprender a manejar las computadoras recopilando datos o realizando trabajos de oficina.

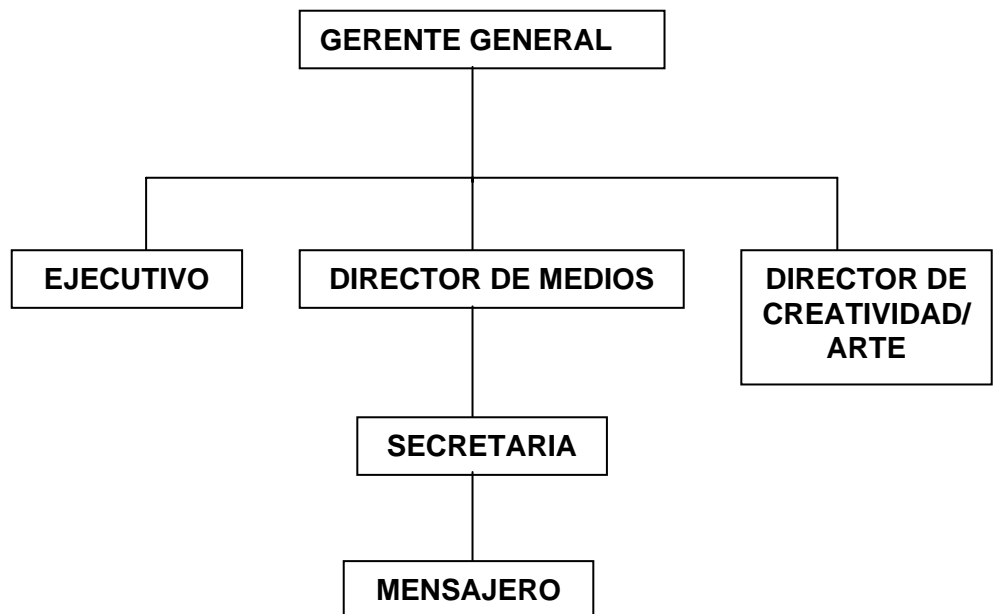
1.3.15 Investigación: el departamento de investigación se asegura que la agencia cuente con información confiable, da seguimiento a todos los hallazgos de investigación para determinar si se cambia la base de la información acerca de una marca, una compañía, una industria o un mercado y proporciona a la agencia información precisa acerca del comportamiento del consumidor.

1.4 ORGANIZACIÓN

Según la estructura organizacional de las agencias de publicidad, existen pequeñas, medianas y grandes.

FIGURA 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD PEQUEÑA



Fuente: Kotler P. (1997) "Fundamentos de Mercadotecnia " 4ta edición México; McGraw Hill.

A continuación se describe las funciones de cada puesto de trabajo:

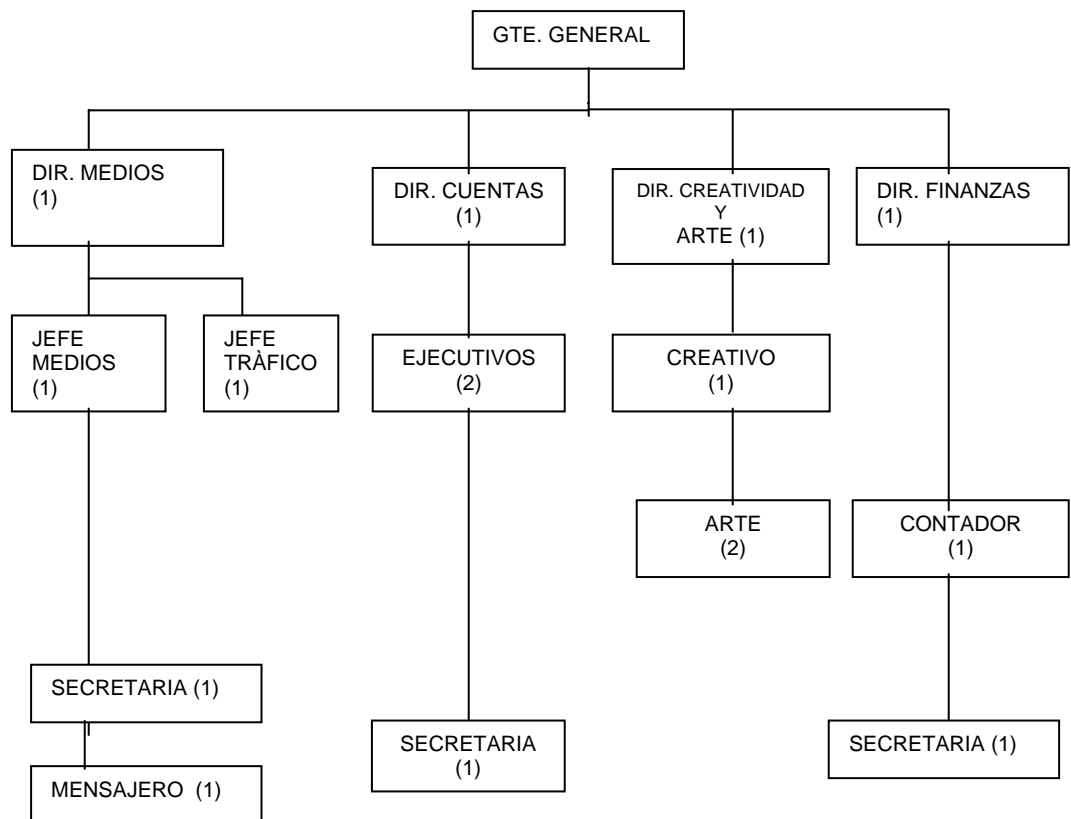
Gerente general: es el encargado de dirigir y establecer las políticas dentro de la agencia y que todo procedimiento se lleve a cabo.

Ejecutivo de cuenta: es el responsable de la ejecución de actividades dentro de lo programado y que los servicios se entreguen en el tiempo estipulado.

Director de medios: es el que determina el nivel de demanda al momento de planear sus estrategias, y orientar a la audiencia meta.

Director de creatividad: es la persona quien funge como la conciencia creativa de la agencia.

**FIGURA 2
ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD MEDIANA**



Fuente: Kotler P. (1997) "Fundamentos de Mercadotecnia" 4ª. edición México; McGraw Hill.

“Las Agencias de Publicidad grandes son similares a las medianas, en cuanto a su estructura, siendo la diferencia que cuentan con un departamento adicional que es el de Planeación con un investigador de mercado y su asistente. Toda agencia funciona sobre la base del número de empleados por puestos necesarios de acuerdo al número de clientes que atienda” (4: 145).

1.5 IMPORTANCIA DEL USO DEL SERVICIO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El servicio al cliente es una herramienta esencial para una agencia de publicidad, ya que permite establecer una relación sólida y estrecha con el cliente (anunciante). Al momento de identificarse la agencia y el cliente (anunciante) se debe tomar en cuenta 5 etapas:

Etapas 1

Comunicación con el cliente: la comunicación debe ser constante y es una etapa en donde la agencia debe de brindar todo el soporte de asesoría para que el cliente pueda tener confianza y credibilidad de lo que se le ofrece.

Etapas 2

Servicio al cliente: es la imagen de la agencia en donde el anunciante se siente satisfecho de los resultados obtenidos a través del involucramiento del trabajo en equipo, asesoría, trato amable, honestidad y lealtad que le ofrece la agencia.

Etapas 3

Eficiencia en el trabajo: en esta etapa es donde el cliente (anunciante) espera obtener resultados con rapidez, tiempo adecuado y cero errores; es cuando la agencia tiene que medir su nivel de $\text{Tiempo} + \text{Calidad} = \text{Resultados}$.

Etapas 4

Calidad total en el trabajo: se da cuando el cliente (anunciante) se siente satisfecho de la asesoría que está recibiendo por parte de la agencia en donde su factor de rapidez,

cumplimiento, tiempo adecuado, calidad de trabajo, cero errores y sin descuidos son efectivos en el análisis y recomendación en la audiencia meta.

Etapa 5

Compromiso e involucramiento con el cliente: esta etapa es importante porque es cuando la agencia y el cliente logran identificarse, al momento de brindarle un servicio donde él pueda sentirse plenamente seguro a través de la lealtad que le brinda la agencia al llevar a cabo la campaña publicitaria.

“Las personas involucradas para poder dar un excelente servicio al cliente son: Ejecutivo de Cuenta, Creativo, Director de Cuenta, Director de Servicios creativos, Director de Medios, Gerente General –Director-“ (6:125). Cada departamento de la agencia tiene claro que deben de aplicar nueve pasos importantes al momento de brindar un servicio excelente, los cuales se contemplan en el cuadro 1.

CUADRO 1**PRINCIPALES FACTORES AL BRINDAR UN SERVICIO EXCELENTE**

No.	FACTOR	ELEMENTOS CLAVE
1.	COMUNICACIÓN/ HONESTIDAD	Comunicación adecuada, honestidad manifiesta, calidad trabajo, cumple tiempos.
2.	EQUIPO PROFESIONAL	Nivel profesional, trabajo en equipo.
3.	VA AL DÍA Y ANTICIPA	Al tanto de la situación, anticipa ideas nuevas.
4.	CLIMA / CONFIANZA	Involucra a todos, desarrolla confianza, no ocurren cambios en el proceso.
5.	TRATO	Trato amable, responde con rapidez.
6.	ATENCIÓN	Personas disponibles dan seguimiento eficiente
7.	CALIDAD TOTAL	Cero errores, cero tolerancia descuidos.
8.	TIEMPOS	Tiempo adecuado, relación proactiva.
9.	RESPUESTA	Ideas nuevas, se comunican al solicitarles.

Fuente: Maslow, Abraham (1998), "A Theory of Human Motivation, Psychological Review.

1.6 UNIÓN GUATEMALTECA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD -UGAP-

1.6.1 RESEÑA HISTÓRICA

"La Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad UGAP, es una asociación civil constituida y organizada conforme a las leyes de la República de Guatemala y la conforman 26 agencias y fue fundada en Noviembre de 1991; cuyo objetivo primordial es velar constantemente por los intereses gremiales de las agencias afiliadas" (2:5). En este lapso de tiempo han sido muchos los logros alcanzados y aportes realizados en beneficio de la industria publicitaria.

La UGAP es ajena a fines políticos y religiosos.

1.6.2 FINALIDADES DE LA UNIÓN GUATEMALTECA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD

- A)** Velar y representar los intereses gremiales de las agencias de publicidad afiliadas a UGAP.
- B)** Promover entre sus integrantes la adopción de normas de conducta comercial y patrones de calidad que se adapten a las condiciones actuales del mercado y tiendan a mejorar la calidad del servicio en favor del usuario.
- C)** Difundir los beneficios de la actividad publicitaria.
- D)** Desarrollar programas de estudios y capacitación, conferencias, investigaciones y cualquier otro tipo de actividades sociales y culturales que estimulen las relaciones entre sus asociados, los anunciantes, los medios de comunicación y el público en general.
- E)** Promover la adopción, establecimiento y acatamiento de un Código de Ética para sus asociados.
- F)** Representar los intereses gremiales de la industria publicitaria.
- G)** Realizar cualquier otra actividad que sea compatible o que se relacione con los intereses gremiales de las agencias de publicidad afiliadas a la UGAP.

1.6.3 ORGANIZACIÓN

La UGAP está estructurada de la siguiente manera:

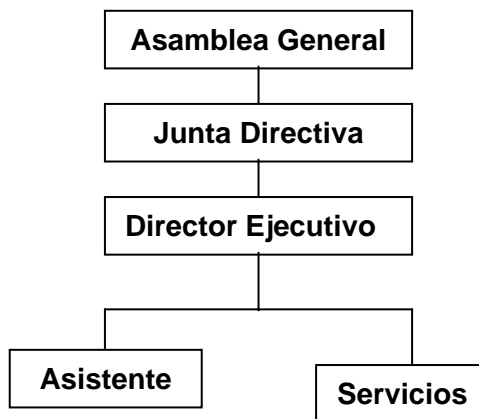
Asamblea General: es la máxima autoridad dentro de la UGAP, en la cual están involucrados los socios y accionistas; y es donde se determina los estatutos y cualquier clase de decisiones importantes para el desarrollo de la institución.

Junta Directiva: es la que gira las directrices para el desarrollo del negocio en la toma de decisiones importantes y delegación de autoridad.

Director Ejecutivo: es el que está a cargo que se lleve a cabo lo establecido por la Junta Directiva y es el que tiene que dar resultados a los socios o accionistas. (Véase figura 3).

FIGURA 3

ORGANIGRAMA DE LA UGAP



Fuente: La Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad UGAP.

1.6.4 REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA ASOCIARSE A LA UNIÓN GUATEMALTECA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD -UGAP-

A) Asociados

Podrán pertenecer a UGAP las agencias de publicidad legalmente autorizadas para operar y dedicarse a la publicidad en general y a sus actividades conexas en la

República de Guatemala. Los Asociados deberán cumplir con los requisitos establecidos en los estatutos, en los reglamentos y en las normas que para el efecto se dicten por sus órganos competentes.

B) Asociados fundadores

Los miembros de la Cámara de Agencias Publicitarias Guatemaltecas (CAPG) y de la Asociación Guatemalteca de Agencias de Publicidad (AGAP), que firmen el acta de fundación de UGAP gozarán del título honorífico de “asociados fundadores”.

C) Ingreso

Los interesados en asociarse a UGAP deberán presentar a la Junta Directiva una solicitud escrita conteniendo los datos generales de la empresa y apadrinada por dos asociados fundadores. En la solicitud deberán comprobar los siguientes extremos:

C.1) Haber operado en el medio publicitario de Guatemala por un plazo mínimo de tres años.

C.2) Presentar constancia de solvencia con los medios de comunicación del país, extendida por sus entidades representativas. Las solicitudes serán anunciadas a los asociados dentro de un plazo de quince días computados a partir de la fecha de su presentación, tiempo durante el cual podrán los asociados presentar a la Junta Directiva las objeciones u oposiciones de su parte, en forma razonada, para que sean consideradas por la Junta Directiva en un plazo no mayor a los 30 días de haber sido presentada la solicitud. La Junta Directiva resolverá en forma razonada sobre la aceptación o rechazo de la solicitud de asociación, la cual le será comunicada por escrito al solicitante. La agencia cuya solicitud hubiere sido denegada podrá presentar nueva solicitud de ingreso después de transcurrido un año a partir de la denegatoria. La Junta Directiva de UGAP deberá mantener registros actualizados de las solicitudes de ingreso, con especificación de las circunstancias de aprobación o denegatoria de cada una.

Derechos de los asociados

- D.1) Utilizar y disfrutar de los locales, bibliotecas o cualquiera de las facilidades habilitadas y aprobadas para el efecto por la Junta Directiva.
- D.2) Usar y gozar de los servicios que brinde la asociación.
- D.3) Formular peticiones a las autoridades de la asociación, las que deberán ser conocidas y resueltas dentro de los siguientes treinta días de su presentación.
- D.4) Votar en las asambleas y ser elegidos para integrar los órganos directivos y de fiscalización determinados en estos estatutos. Para ejercitar estos derechos no pueden tener más de dos cuotas pendientes de pago.
- D.5) Presentar su renuncia como asociado, sin expresión de causa, con la única condición de hallarse al día en el pago de sus obligaciones para con UGAP.
- D.6) Ser apoyado por UGAP en cualquier gestión que realice ante la autoridad competente, cuando la misma se considere que afecta a los intereses gremiales de las agencias de publicidad.
- D.7) Cualesquiera otros enumerados en los presentes estatutos; los que, con carácter general para todos los asociados determine la Asamblea General y los que, sin hallarse comprendidos en ambos casos estén establecidos en la ley.
- D.8) Solicitar a la Junta Directiva la convocatoria a sesión de Asamblea General cuando así lo estime conveniente, para lo cual deberá contar con el respaldo del 20% de los asociados que se encuentren solventes en el pago de sus obligaciones para con la asociación.

E) Obligaciones de los asociados

- E.1) Pagar puntualmente las cuotas que establezca la Asamblea General.

- E.2) Cumplir y respetar las disposiciones de los presentes estatutos, los reglamentos internos que se dicten por los órganos competentes, las resoluciones de la Asamblea General y las disposiciones de la Junta Directiva.
- E.3) Mantener vigente su inscripción conforme a lo establecido en los presentes estatutos y en la reglamentación correspondiente.
- E.4) Tratándose de personas jurídicas, las titulares de las agencias asociadas a UGAP, designar a sus representantes ante la entidad conforme a las normas de su constitución.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

Planear, es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Estrategia, es un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos. La planeación estratégica establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas, éstas metas y estrategias globales se convierten después en el marco de referencia para planear las áreas funcionales que constituyen la organización.

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes. “La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización” (4:138). En el momento actual, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han investigado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Además, la planeación estratégica permite seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

El término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema de Planeación Estratégica, subsecuentemente, otros términos han sido creados. Se ha abandonado el uso exclusivo del término “planeación a largo plazo” y se utilizan como sinónimos: planeación corporativa completa; planeación directiva completa; planeación general total; planeación a largo plazo; planeación formal; planeación integrada completa; planeación corporativa; planeación estratégica. Sin embargo cada vez se utiliza con mayor frecuencia “Planeación Estratégica Formal”.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Existen numerosas características sobre la planeación estratégica formal, sin embargo se describirán **cuatro características fundamentales** que servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas.

2.2.1 El futuro de las decisiones actuales

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales en donde se observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. “La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros aspectos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y

evitar los peligros, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (10:86).

2.2.2 Proceso

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Además, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

2.2.3 Filosofía

“La planeación estratégica es una actividad, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (8:78). Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

2.2.4 Estructura

Un sistema de Planeación Estratégica Formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y

planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas pueden existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa como el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.3 Ventajas, desventajas y limitaciones de la Planeación Estratégica

Ventajas

- Ayuda a cumplir las responsabilidades de la Gerencia.
- Formula y contesta preguntas importantes a una empresa, es decir: ¿cuál es el propósito fundamental de la empresa?, ¿cuáles son los objetivos?, ¿qué productos serán obsoletos?.
- Simula el futuro, el cual es un experimento donde no se gastan recursos y permite probar a la alta gerencia varias alternativas.
- A través de la planeación estratégica se ve la empresa como un sistema completo compuesto de subsistemas, por lo que la solución para problemas específicos de uno de ellos, hace que se beneficie todo el sistema.
- Exige que la empresa a nivel general, así como sus departamentos definan objetivos, por lo que cada uno de los empleados sabrá, por qué trabajar y hacia dónde encaminarán sus esfuerzos.

- A través de la planeación estratégica se revelan y aclaran oportunidades y amenazas futuras.
- Se logra una mejor estructuración de las decisiones.
- Se logra medir el desempeño de la agencia en forma cuantitativa y cualitativa.
- Genera canales de comunicación entre los niveles directivos para que ellos conozcan los objetivos, estrategias, oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa.
- “El hecho de hacer participe a los empleados en la planeación de la empresa hace que ellos se sientan motivados e identificados con la misma, con lo que se logra un mayor esfuerzo para lograr los objetivos” (3:165).

Desventajas

La principal desventaja de la planeación estratégica formal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa. Con el propósito de desarrollar sistemas adecuados de planeación estratégica algunas compañías han invertido grandes cantidades en consultores, expertos en planeación, complicados modelos y programas de planeación. Esos expertos usurpan la iniciativa y poder de los gerentes operacionales. Los planificadores pueden tomar decisiones basándose en conceptos abstractos y no en una estrecha familiaridad con las necesidades reales de la empresa.

- Medio ambiente: puede resultar diferente de lo esperado a través de planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, o incidentes inesperados tales como cancelación de un contrato, una baja en la actividad económica o una repentina rebaja de precio por un competidor.
- Resistencia interna a involucrarse en el proceso de planeación estratégica.
- Este proceso requiere de inversión en tiempo, dinero y personal.
- La planeación estratégica no debe ser limitante para perder oportunidades por tener que seguir un proceso preestablecido.
- Si bien es cierto la planeación estratégica no asegura el éxito de la empresa pero ayudará a tomar mejores decisiones, todo está en adaptar el sistema a las necesidades de la organización.

2.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA TOMA DE DECISIONES

Robbins (1996), indicó que un plan, no funciona hasta que se toma la decisión de implantarlo, es decir, “un plan empieza a funcionar desde el momento en que se toma la mejor decisión para ponerlo en marcha y lograr los objetivos” (9:132). Sin embargo la toma de decisiones no es algo que se dé solamente en el primer paso del proceso de planeación sino todo lo contrario, ésta se da en todo el proceso, desde la planeación hasta el control.

Tomar decisiones no es un trabajo fácil puesto que dependerá de lo que se decida hacer en el presente así afectará en el futuro. Por ello los gerentes antes de tomar una

decisión, deben seguir el proceso que se describirá a continuación para que con ello puedan minimizar el riesgo que implica el no tomar la decisión más adecuada para cada problema.

2.4.1 Proceso racional para la toma de decisiones

En este sentido los gerentes, deben de comprender claramente los cursos alternativos de acción con los cuales pueden lograr los objetivos y metas. Para ello existe un proceso proporcionado por Robbins (1996), mediante el cual la toma de decisiones y dicha comprensión se hace más fácil.

Este proceso consiste en:

A) Asegurarse de la necesidad de una decisión

El gerente deberá asegurarse de que en realidad existe un problema. Estos problemas son más fáciles de identificar cuando se han hecho planes y se tiene claro lo que se desea obtener, quiere decir entonces que cuando hay una desviación en términos de lo planeado existe un problema.

B) Identificar los criterios de decisión

Este paso consiste en determinar que es lo relevante o irrelevante del problema.

C) Ponderación de los criterios

Para establecer la relevancia de los criterios, el gerente deberá darles a cada uno de ellos una ponderación (10 = más importante, 1 = menos importante) que le permita priorizarlos al momento de tomar una decisión.

D) Desplegar las alternativas

Después de determinar qué es más importante, se identificarán los cursos de acción alternativos que podrían resolver el problema.

E) Evaluación de las alternativas

El gerente deberá analizar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas expuestas con respecto a los criterios ponderados.

F) Seleccionar la mejor alternativa

Al evaluar las alternativas, el gerente se dará cuenta de cuál de ellas tiene las mejores ventajas y menores desventajas, a partir de ello se seleccionará el curso de acción que resolverá el problema.

2.4.2 Tipos de Problemas y Decisiones

Tipos de Problemas

Toda empresa tiene problemas, sin embargo, éstos muchas veces se complican por la falta de información requerida o ambigüedad en la misma, lo cual repercute en el trazo de los objetivos que solucionen el problema y por ende en los resultados. A este tipo de problemas se les ha denominado **problemas no estructurados**. A diferencia de estos, **los problemas estructurados**, son aquellos en los que el tomador de decisiones

cuenta con información clara, precisa y completa, la que lo ayudará a tomar una decisión más fácilmente obteniendo así mejores resultados.

Tipos de Decisiones

Los tipos de decisiones están relacionadas con los tipos de problema. Estas son **decisiones programadas o rutinarias**, que se aplican en problemas estructurados o rutinarios y las **decisiones no programadas o no rutinarias**, que se usan en problemas no estructurados o no rutinarios.

Cabe mencionar que las decisiones no son completamente programadas o completamente no programadas sino una combinación de éstas pero generalmente, máxime en los niveles altos de una organización, tanto los problemas como las decisiones tienden a no ser rutinarios, y en los niveles medios y operativos de la empresa, estos tienden a ser rutinarios y estructurados.

En muchas organizaciones se han inclinado por tener un grupo de personas a cargo de la toma de decisiones debido a las grandes ventajas que tiene este método de trabajo, de este grupo no se separan las agencias de publicidad, ya que para decisiones que requieren mayor análisis, reúnen a los distintos directores de la agencia (Cuentas, Medios, Creatividad, Gerencia, etc).

Una de las principales ventajas de este método es que el conocimiento o información que no tiene un individuo lo tiene otro, lo cual permite que todos aporten una alternativa de solución para determinado problema. Además incrementa la aceptación de una solución, es decir que en la medida que todos (o la mayoría) acepten una decisión, incrementa el compromiso y motivación de que ésta se lleve a cabo y se luche por obtener buenos resultados.

Cuando las decisiones son tomadas por un grupo de personas, éstas son más legítimas de lo que pudieran ser, si las tomara una persona autocrática y arbitrariamente.

A pesar de las innumerables ventajas, se pueden encontrar que en la toma de decisiones grupales, también existen desventajas como por ejemplo: el requerimiento de mucho tiempo para tomar una decisión. También puede darse una responsabilidad ambigua, es decir que no se tiene claro quién es el responsable del resultado final.

Otra desventaja la constituye el deseo de los miembros a ser aceptados y considerados como valiosos, lo que puede resultar en eliminación de cualquier desacuerdo y en estímulo para conformar los puntos de vista.

Pese a las desventajas anteriormente mencionadas es evidente que se toman mejores decisiones en grupo que individualmente, ya que éstos utilizan más la creatividad por medio de la lluvia de ideas.

2.5 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El gerente deberá asegurarse que en realidad es importante identificar cuando se han hecho planes y si se tiene claro lo que se desea obtener; es por ello que se debe tener conocimiento e implementar una planeación estratégica para poder planificar y asesorar al cliente; para ello se cuenta con las herramientas necesarias de una planeación estratégica que a continuación se describen:

2.5.1 Misión de negocios

“La misión debe indicar las metas y políticas generales de una empresa a través de su fuerza de venta directa, o de distribuidores que enfocan su campo de acción en el área geográfica (región, en todo el país, o a cierto segmento del país)” (4:156). El propósito fundamental de una misión es detallar su campo de acción de negocios.

2.5.2 Análisis del ambiente externo

“La agencia de publicidad debe monitorear las fuerzas clave del macroambiente (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas / legales y socioculturales) y microambientales importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten su capacidad de obtener utilidades en su mercado” (5:85).

Una agencia de publicidad debe conocer el segmento al que esta dirigido su publicidad y si realmente se alcanzará los objetivos; para ello se necesita enfatizar en lo siguiente:

- La tasa de crecimiento del número de estudios de radio, televisión, prensa.
- El nivel de penetración del producto a promocionar.
- La estrategia de los competidores actuales, así como el ingreso de nuevos competidores de las marcas a promocionar.
- El desarrollo de nuevas tecnologías.
- Las modificaciones de leyes o reglamentos de publicidad.
- Nuevos o diferente canales de distribución para la fuerza de venta.
- Incremento en los costos del proveedor que puedan ser transmitidos al cliente.

Dentro de una agencia de publicidad es necesario jerarquizar los factores ambientales e identificar las oportunidades y riesgos.

Las oportunidades deben clasificarse de acuerdo con su nivel de atracción y las probabilidades de éxito que la compañía tendría. La probabilidad de éxito de la empresa con una oportunidad específica depende de sus fuerzas de negocios.

El propósito importante de las oportunidades es que pueda generar el valor más grande de clientes y sostenerlo más tiempo.

Riesgos

Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio.

2.5.3 Análisis del ambiente interno (análisis de fuerza y vulnerabilidad)

Dentro del análisis del ambiente interno de una empresa se puede tomar en cuenta las áreas de mercadotecnia, finanzas, producción y organización; las cuales se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una vulnerabilidad menor o una vulnerabilidad mayor, además es necesario clasificar la importancia de cada factor: alta, mediana o baja para cada oportunidad con relación a su competencia.

2.5.4 Formulación de metas

Para poder formular las metas de un negocio se tiene ya definida la misión y el ambiente interno y externo en donde abarca una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, represión de riesgos, innovaciones, etc. Para que este sistema funcione los objetivos deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes. La transformación de objetivos en metas concretas facilita el proceso de planeación, implementación y control administrativo. Un negocio tiene que elegir niveles realistas para sus objetivos y estos niveles deben ser resultado de un análisis de sus oportunidades y de sus fuerzas competitivas.

Un negocio tiene que adoptar metas consistentes como:

- Participación en el mercado
- Altos márgenes de utilidades
- Penetración de mercados existentes y nuevos
- Crecimiento
- Estabilidad
- Investigación de mercados
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo del producto

2.5.5 Formulación de estrategias

Las metas indican a dónde quiere llegar un negocio y la estrategia cómo llegar hasta ahí. Una empresa para formular sus estrategias debe programarse y planificar a que mercado quiere introducir su producto o fortalecerlo. Además existen tres tipos genéricos desde el punto de vista del pensamiento estratégico:

28

- **Liderazgo en costos generales:** aquí el negocio trabaja arduamente para lograr los costos más bajos de producción y distribución, de manera que le permitan fijar

precios menores que los de sus competidores y así ganar una participación importante del mercado.

- **Diferenciación:** se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo.
- **Enfoque:** en este tipo de estrategia el negocio enfoca uno o más segmentos estrechos del mercado, más que ir en pos de todo el mundo.

2.5.6 Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo las estrategias que fortalezcan el desarrollo de la fuerza de venta, crear programas de publicidad, etc.

2.5.7 Implementación

La implementación abarca cuatro elementos que establecen el poder desarrollarse y programarse:

- A. Estilo:** significa que el personal de la empresa comparte un estilo común de conducta y mentalidad.
- B. Habilidades:** que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

- C. Selección de personal:** que la empresa contrate gente capaz y que uno de sus objetivos es poder capacitar bien a quienes se les ha asignado las funciones de su área.

D. Valores compartidos: es importante que el empleado muestre una cultura ampliamente compartida y que cultiven sus valores.

2.5.8 Retroalimentación y control

La retroalimentación y control dependerá del grado y la velocidad con que se presenten los cambios del ambiente. Algunos entornos son bastante estables, año tras año, en sus economías, tecnología, leyes, cultura, deseos del consumidor y conducta competitiva; otros evolucionan lentamente, en forma claramente predecible y otros son turbulentos y cambian en forma impredecible.

En los ambientes turbulentos, las unidades de negocios deben estar preparadas para revisar sus programas, estrategias, metas y aún su misión; algunas empresas mantienen una planeación estratégica continua, en la cual están adaptando sus programas a las condiciones cambiantes, al mismo tiempo que mantiene sus objetivos y estrategias esenciales.

“La clave de supervivencia organizacional, es la buena voluntad de las organizaciones y cuyo objeto es mantener una estrategia lo suficientemente actualizada que se acople al ambiente en evolución” (10:102).

2.5.9 Tipos de Control de Marketing

A. El control del plan anual: es cuando una empresa se programa para analizar si se está alcanzando sus metas en cuanto a ventas, utilidades; para ello es necesario establecer lo siguiente:

Primero: la gerencia debe plantear metas bien definidas para cada mes o trimestre.

30

Segundo: la gerencia debe medir su desempeño en el mercado.

Tercero: debe determinar las causas subyacentes de cualquier desviación importante en el desempeño.

Cuarto: escoger acciones correctivas para salvar las distancias entre metas y el desempeño.

- B. El control de rentabilidad:** mide la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido.
- C. El control estratégico:** consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado.

Cada nivel de producto dentro de una unidad de negocios debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas; y para ello debe contener los siguientes elementos:

CUADRO 2

ELEMENTOS DEL PLAN DE MERCADEO

I. Resumen ejecutivo y tabla de contenido	Presenta una breve reseña del plan propuesto.
II. Situación actual de marketing	Presenta antecedentes pertinentes en

	cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, los competidores, la distribución y el macroentorno.
III. Análisis de oportunidades y problemas	Identifica las principales oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos.
IV. Objetivos	Define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.
V. Estrategia de marketing	Presenta el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos del plan.
VI. Programas de acción	Presenta los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.
VII. Estado de resultados proyectado	Pronostica los resultados financieros esperados del plan.
VIII. Controles	Indica cómo se vigilará el plan.

Fuente: Kotler P. (1997) Fundamentos de Mercadotecnia (4ta Edición); México McGraw Hill.

1. Antecedentes y Descripciones de las Agencias de Publicidad

En Guatemala se cuenta con varias agencias de renombre y con bastantes años de funcionamiento, tal es el caso de: Representaciones Publicitarias, que data de 1956; y McCann Erickson Centroamericana, S.A. APCU (Asociación de Agencias Publicitarias Centroamericanas Unidas) fundada en 1958, organizada en el istmo como agencia de la región, perteneciente a la red internacional Thompson. Gutiérrez Machado fundada en 1959, extendiendo sus operaciones a los demás países de Centroamérica en 1962.

Como se puede observar existen aproximadamente 40 años desde que se inició el servicio de asesoría publicitaria en el país y en la medida que ha pasado el tiempo, se ha fortalecido este campo hasta llegar a un número de 150 agencias (11 multinacionales y 139 nacionales), de las cuales existen 26 agencias Asociadas a la Unión Guatemalteca de las Agencias de Publicidad (UGAP). (Véase Anexo 1)

2. Las Agencias de Publicidad en Guatemala y su importancia en el sistema económico guatemalteco.

Sin lugar a duda toda empresa en el país forma parte importante en el desarrollo del mismo, ya que de la eficiencia y efectividad de su desenvolvimiento se puede generar una actividad fructífera, proveedora de fuentes de trabajo y de contribución a la economía de la nación.

En la actualidad el número de agencias de publicidad que están asociadas a la UGAP son 26 y se debe a que este tipo de empresa puede estar formada únicamente por una persona, que es la que realiza todo el trabajo, o bien, empresas mucho más formales que implica mayor número de personas y de servicios con los que puede contar el cliente.

El desarrollo de la inversión publicitaria en Guatemala, así como el crecimiento en cada uno de los medios de comunicación en cuanto a la inversión en prensa, televisión, radio, son los de mayor demanda en el mercado.

Además la inversión publicitaria está distribuida en su mayoría por las siguientes categorías para los medios de comunicación:

Principales categorías

- Alimentos y Bebidas
- Vehículos
- Bancos y Servicios Financieros
- Líneas Aéreas y Agencias de Viajes
- Almacenes y Tiendas por Departamentos
- Restaurantes
- Aparatos Eléctricos
- Hoteles
- Otros

Sin lugar a duda todos estos datos presentan un panorama más general de la inversión publicitaria en Guatemala, indicando la importancia que tienen estas empresas en la actividad económica de la nación, y por ende en la responsabilidad que tienen las agencias de publicidad en asesorar eficiente y efectivamente a los clientes, no sólo por

rentabilidad de su inversión; sino porque se encuentran en un medio sumamente competitivo, con cambios constantes a nivel interno y externos en aspectos macroeconómicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos; provocados por una inminente globalización de los mercados.

3. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

Dada la competencia que existe entre las agencias de publicidad, no sólo desde el punto de vista de ganar clientes, sino también de la estrategia de comunicación que recomiendan y lo creativas que sean para las campañas de publicidad, se hace latente la necesidad para las mismas de evaluar su negocio con el fin de definir la misión y objetivos, que les permita un mejor desenvolvimiento en la asesoría publicitaria.

3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las agencias investigadas son las asociadas a la Unión Guatemalteca de Publicidad (UGAP). (Véase Anexo 1)

Dicha investigación se realizó a través de un cuestionario elaborado exclusivamente para el estudio en cuestión.

3.2 METODOLOGÍA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las empresas sujetas a investigación fueron 26 agencias de publicidad en Guatemala, ubicadas en el perímetro de la ciudad capital, reconocidas y asociadas a la UGAP, cuya información fue recopilada a través de investigación documental, entrevistas al gerente general, propietario, o personas que estuvieran involucradas en la dirección de la agencia; utilizando para el efecto un cuestionario estructurado previamente elaborado

35

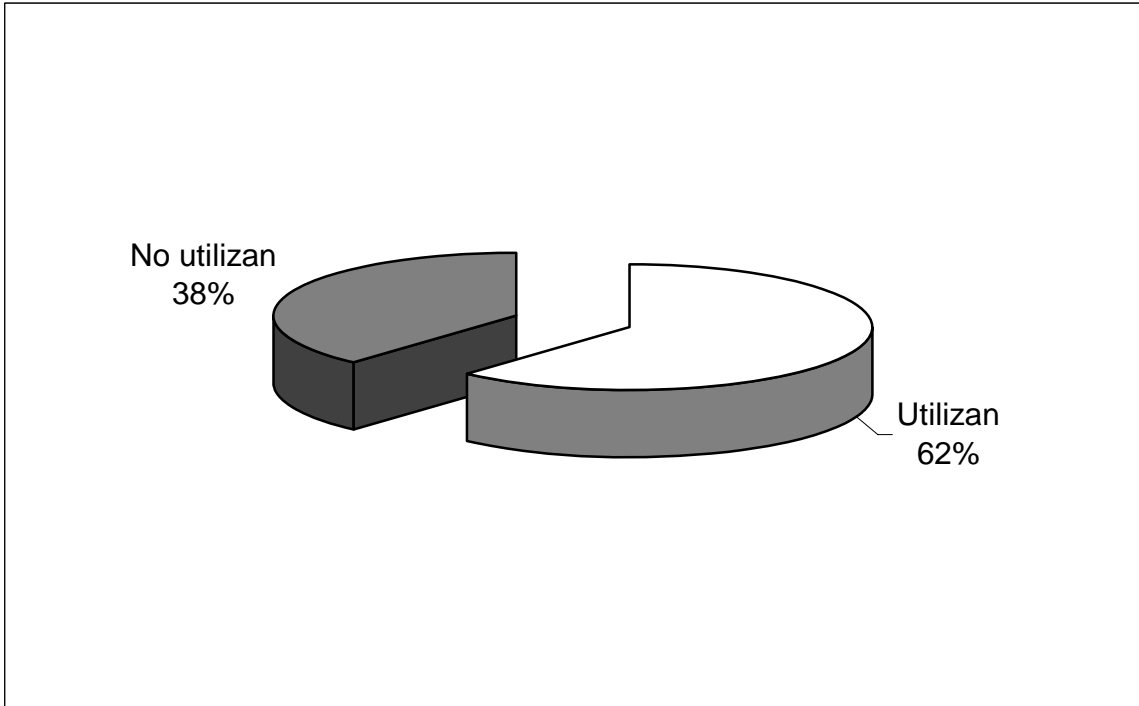
con preguntas abiertas y cerradas de lo general a lo particular; el propósito fundamental del mismo se basó en los siguientes puntos:

- Conocer la cantidad de agencias que utilizan una planeación estratégica.
- Definición de los principales planes: (Misión, Objetivos, Metas, Reglas, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Programas), que dicen tener las agencias.

- Períodos para planificar (corto, mediano y largo plazo).
- Factores que limitan el uso de la planeación estratégica.
- Conocimiento por parte del personal de los planes de la agencia.
- Forma de tomar decisiones (individual o en grupo).

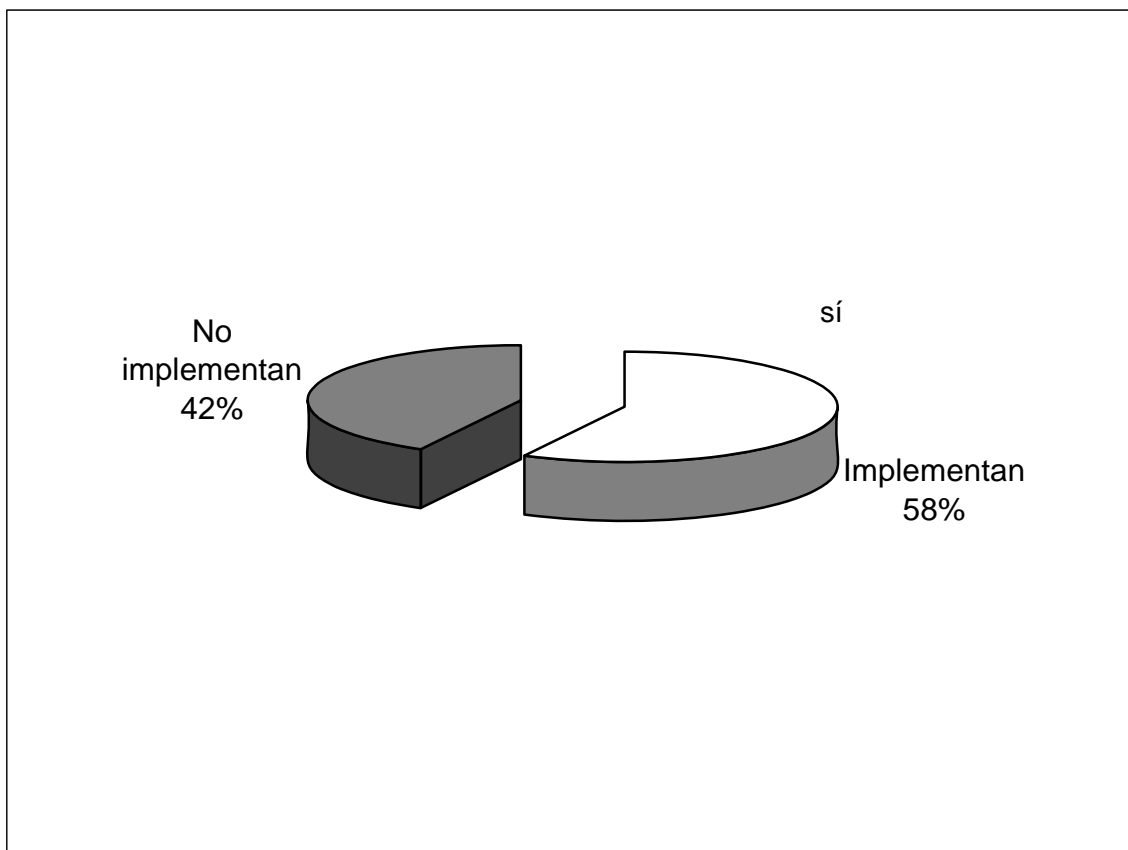
El estudio se realizó con todo el universo y por lo tanto no se dio ningún tipo de selección de muestra.

GRÁFICA 1
UTILIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: entrevista directa, Agencias de Publicidad UGAP.

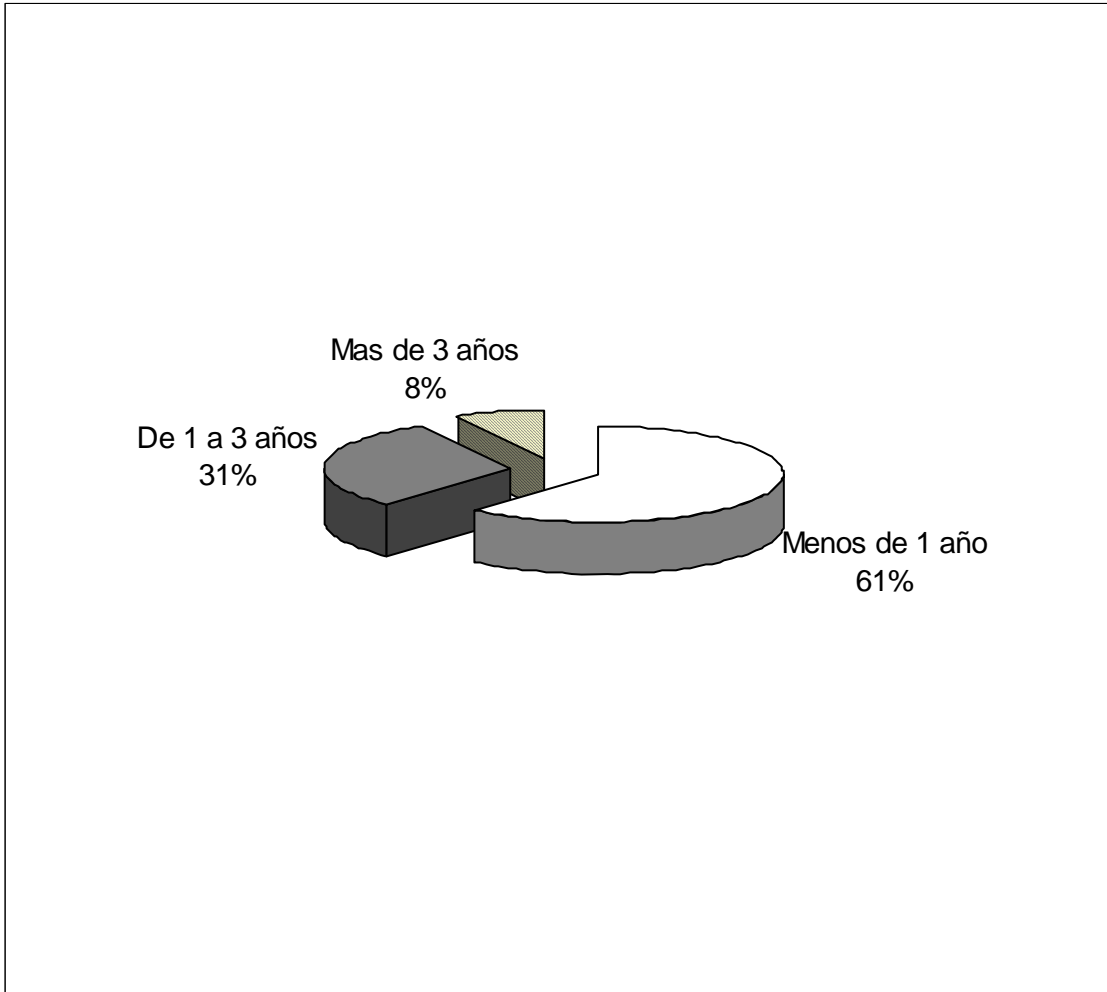
GRÁFICA 2
UTILIZACIÓN DE ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: entrevista directa, Agencias de Publicidad UGAP.

De las 26 agencias (62%) dicen utilizar una planeación estratégica; pero al momento de implementarla son 15 agencias (58%) las que aplican misión, objetivos, metas, estrategias, políticas etc. Por lo tanto hay 11 agencias (42%) de las 26, que no tienen una planeación estratégica y definida por escrito. (Véase Gráfica -2). 16 Si, dicen utilizar los elementos de la planeación estratégica.

GRÁFICA 3
PERIODO DE TIEMPO EN QUE PLANIFICAN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD



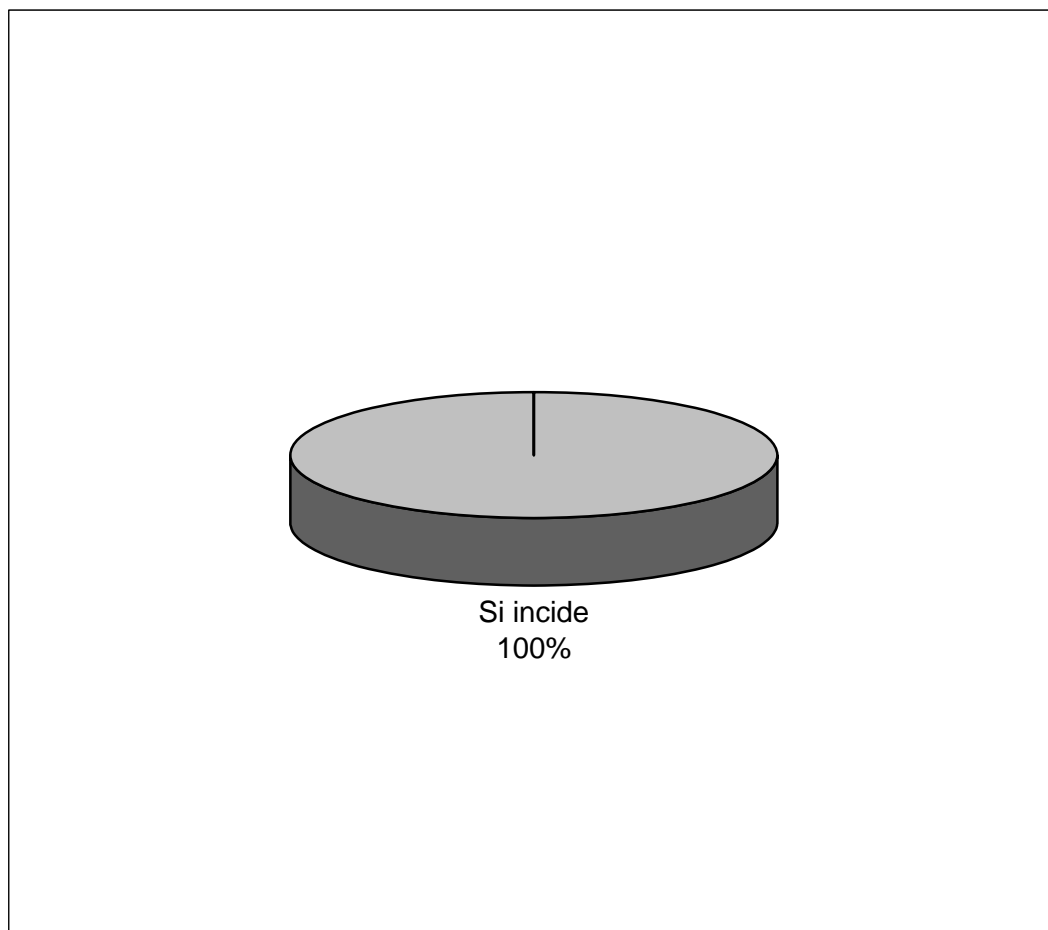
Fuente: entrevista directa, Agencias de Publicidad UGAP.

En cuanto al período de tiempo para el cual planifican, se analizó que son 16 (61%) de las agencias planifican menos de 1 año, y 8 (31%) planifican de 1 a 3 años; 2 (8%) de ellas indican tener planeación a largo plazo más de 3 años. (Véase Gráfica 3)

39

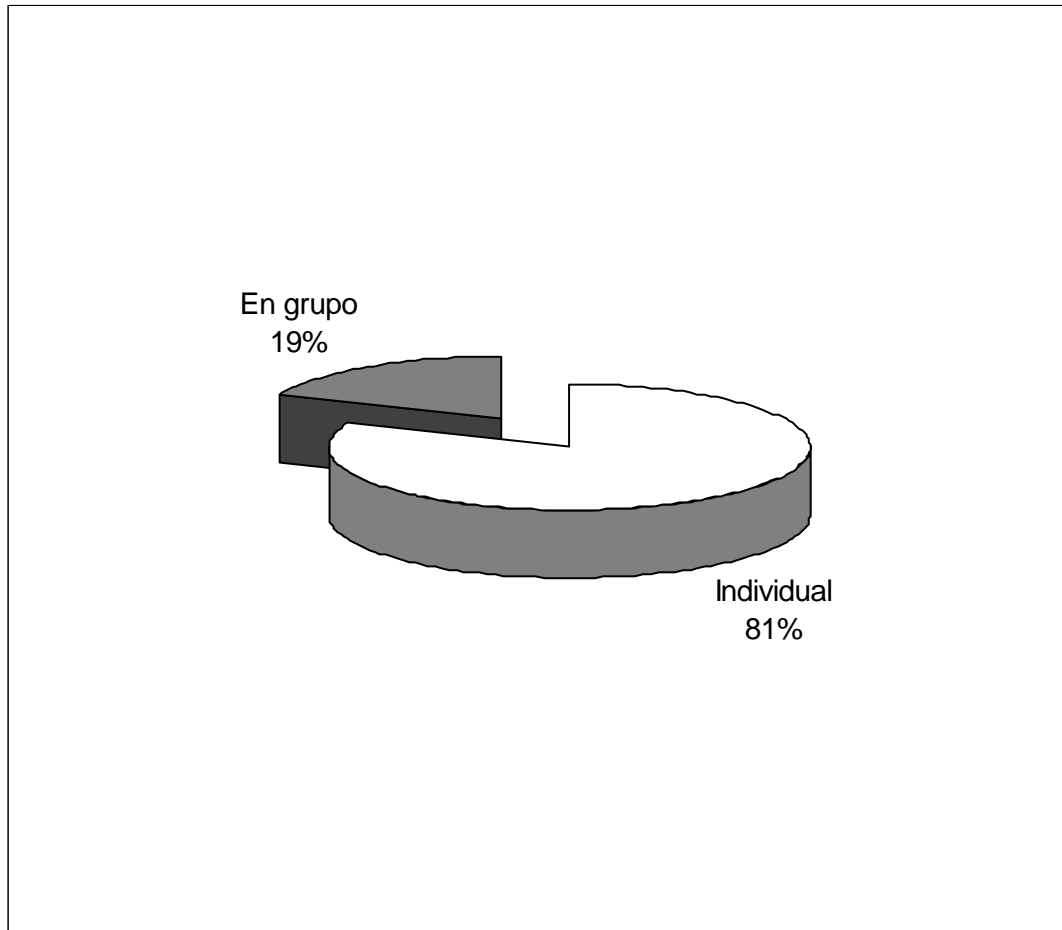
GRÁFICA 4

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD



Fuente: entrevista directa, Agencias de Publicidad UGAP.

El 100% de las agencias saben de la importancia de la planeación estratégica (26 agencias), por lo tanto están conscientes de ello, aunque los análisis anteriores indiquen que no lo aplican; por contar con poco tiempo (corto plazo), poco presupuesto y falta de conocimiento sobre el tema.



Fuente: entrevista directa, Agencias de Publicidad UGAP.

De las 26 agencias, 21 agencias (81%) reflejan tomar sus decisiones en forma individual y solamente 5 agencias (19%) indican tomar sus decisiones en grupo. Por lo tanto se puede analizar que la tendencia a la toma de decisiones en forma individual es marcada en los altos niveles jerárquicos, lo cual no permite trabajar en grupo. Sin embargo debido al trabajo que realizan las agencias de publicidad en donde interactúan todos los departamentos que la conforman se hace necesario tomar decisiones en grupo. Por ejemplo los departamentos de cuenta, medios y creatividad trabajan a través de la lluvia de ideas, es decir toman decisiones en grupo. (Véase Gráfica 5)

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN AGENCIAS DE PUBLICIDAD.

La planeación estratégica es un proceso en el cual se debe recopilar y evaluar información que ayudará a la empresa a definir en qué negocio se encuentra, quiénes son sus clientes, su competencia; cuáles son sus objetivos; qué estrategias serán las más adecuadas para lograr dichos objetivos; en fin todo aquello que atañe a la empresa y que sirva para que se desarrolle con éxito.

El implementar la planeación estratégica permite prever el futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo. Esta visión del estado futuro de la organización proporciona la dirección en la cual ésta se debe desplazar y la energía para comenzar ese movimiento. Aunque la mayor parte de las empresas realizan cierto tipo de planeación a largo plazo o estratégica, a menudo estos procesos de planeación se conceptualizan e implementan de manera deficiente. Además, sus planes estratégicos rara vez impactan las decisiones diarias. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva es “anticiparse a las jugadas del oponente”. Un equipo de planeación no sólo debe decidir sobre sus desplazamientos inmediatos sino también realizar un proceso de prever el futuro y considerar las consecuencias de los movimientos, a la luz de la forma como responderán la competencia y otros factores del entorno.

“Planeación para planear es el término con que se designa el anteproyecto que se debe de realizar antes de la iniciación formal del proceso de planeación estratégica.

Los individuos responsables de tomar las decisiones clave determinarán si la organización está lista o no para comprometerse en la planeación formal” (5:143). Si la decisión es positiva, esta fase incluirá la selección cuidadosa del equipo de planeación y

el establecimiento de métodos para retroalimentar con información a los gerentes no involucrados, a los miembros de la organización y a otros grupos de interés clave.

Para ello la planeación para planear incluye seis elementos:

1. Determinar el aprestamiento organizacional para la planeación estratégica.
2. Fomentar el compromiso, en especial por parte del director ejecutivo de la compañía.
3. Identificar a los miembros del equipo de planeación.
4. Educar a toda la organización, en particular el equipo de planeación, acerca del proceso de planeación estratégica.
5. Determinar qué otros grupos de interés de la organización se deben valorar y los métodos para mantenerlos informados, al igual que a otros individuos que no participan en el proceso de planeación.
6. Realizar la contratación para lograr una planeación estratégica.

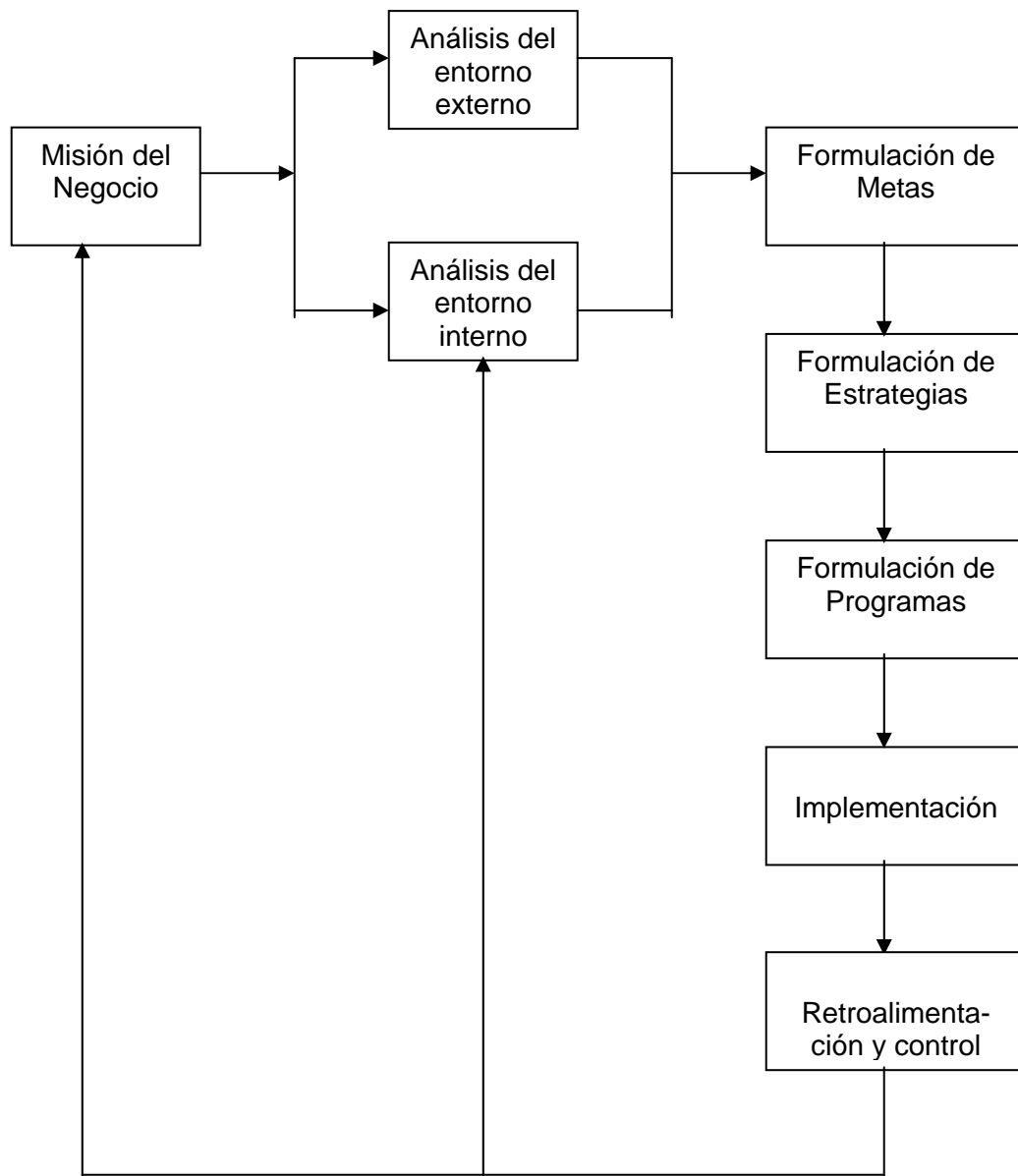
La ejecución efectiva de estos seis pasos constituye una determinante importancia en el éxito general de la planeación estratégica; y en clarificar las expectativas de muchos grupos de interés de la organización acerca de la planeación estratégica y lograr su compromiso con el proceso.

En la figura 4 puede observarse el proceso de la planeación estratégica, el cual inicia con la definición de la misión del negocio o la empresa, luego se analiza el entorno externo como interno que permite tener un panorama claro de lo que la empresa es hoy día en el mercado, lo cual apoya para que se pueda definir la formulación de metas, formulación de la estrategias, formulación de programas, la implementación y finalmente la retroalimentación y control.

La misión de la presente guía es aportar una herramienta científico-administrativa para el asesoramiento efectivo hacia los clientes de una agencia de publicidad, así como tiene el objetivo de desarrollar paso a paso el proceso de la planeación estratégica para los servicios que dichas agencias prestan. Los departamentos involucrados para éste proceso son: dirección creativa y arte, servicio de medios, planificación e investigación

de medios. Para lograr éste objetivo se requiere tanto recurso humano como material, es decir un costo aproximado en la implementación y capacitación de Q. 8,500.00 semestralmente.

FIGURA 4
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS



Fuente: Kotler P. (1997) "Fundamentos de Mercadotecnia" 4ta edición México; McGraw Hill.

GUÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Paso: 1 Misión de Negocio

1.1 Diseño de la estrategia del negocio

Paso: 2 Análisis FORD.

2.1 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

2.1.1. Datos Demográficos del país.

2.1.2. Datos generales de la economía del país (inflación, Tipo de Cambio y tasas de interés).

2.1.3. Datos socioeconómicos del país.

2.1.4. Leyes que regulan la publicidad en el país.

2.1.5. Tecnología aplicada a la agencia de publicidad.

2.1.6. Inversión publicitaria en el país.

2.1.7. Análisis de la Competencia.

2.2. Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades)

2.2.1. Cuentas (Clientes) de la agencia de publicidad.

2.2.2. Análisis de la agencia de publicidad.

A) Historia General de la Agencia y de los Servicios.

2.2.3. Organigrama actual.

2.2.4. Análisis comparativo de facturación.

Paso: 3 Formulación de Objetivos.

Paso: 4 Formulación de Estrategias.

Paso: 5 Formulación de Programas.

Paso: 6 Implementación.

Paso: 7 Retroalimentación y Control.

Paso 1

MISIÓN DE NEGOCIOS

Para poder definir la misión de la agencia de publicidad, ésta deberá establecer los elementos que se mencionan a continuación:

Formulando las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería de ser?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

¿En dónde estamos y hacia dónde vamos?

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

¿En que áreas sobresalimos?

¿Cuáles son los valores de la empresa?

¿Cuáles son los propósitos socioeconómicos desde el punto de vista de los accionistas, gerencia, empleados, proveedores, comunidad y gobierno?

La definición no debe ser extensa, pero debe de contar con cada uno de los elementos antes mencionados de una forma ordenada y lógica.

Ejemplo:

Misión de la agencia de publicidad

Estamos en el negocio de asesoría de marketing, ofreciendo soluciones integrales de promoción y publicidad a todos aquellos clientes que se dediquen a un giro comercial o institucional.

1.1 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO (VISIÓN HACIA EL FUTURO)

“El diseño de la estrategia del negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización” (5:152).

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos medibles de la organización.

Existen cuatro elementos importantes para medir los resultados:

1. Identificar las principales líneas de negocios (LDN) o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.

Para el desarrollo de líneas de negocios es importante considerar los factores como:

Económico: busca la rentabilidad del patrimonio por medio de la producción de bienes y servicios con miras a obtener utilidades.

Competitiva: cuando goce de cierta producción en varios mercados tiene que enfrentarse a la competencia de otros mercados.

Social, política y cultural: estos adjetivos no son sólo límites de la función económica de la empresa, sino que forman parte integral de su acción.

2. Establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) que permitirán a la organización hacer seguimiento al progreso en cada Línea de Negocios (LDN) que trate de seguir.

A nivel de la empresa total se toma en cuenta varias alternativas que permiten preguntas fundamentales sobre el presente y futuro de la empresa:

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?

¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

A nivel de división suponiendo que una agencia de publicidad decide invertir en el departamento de administración de cuenta y el objetivo es capacitar al personal en los procesos de planeación estratégica para poder asesorar al cliente una campaña publicitaria y velar por el desarrollo diario de sus cuentas.

A nivel funcional en la agencia de publicidad están involucrados: administración, servicios creativos, servicios de medios e investigación y es necesario que éstas áreas funcionales permitan estar actualizadas en el mercado actual y potencial con el fin de establecer la imagen y un nivel adecuado de creatividad en las propuestas a los clientes.

3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Estas acciones consisten en iniciativas organizacionales que no son ni Líneas de Negocios (LDN) ni Indicadores Críticos de Éxito (ICE); para ello es necesario el desarrollo de un proceso de gerencia de la calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos que funcione a plenitud y la instalación de un sistema de inventarios en el punto de venta.

Antes de elaborar una acción estratégica empresarial conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa.

¿Cuáles son sus oportunidades?

¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta?

¿Dónde estamos?

¿A dónde iríamos si no efectuáramos ningún cambio en las políticas actuales?

Para lograr obtener resultados es necesario realizar investigación de mercado o sea un estudio del medio ambiente actual y futuro; para ello es necesario también obtener información no sólo del ambiente externo sino también interno de las empresas como por ejemplo:

¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones?

¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades?

Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones del medio ambiente cuando se puede proponer un diagnóstico estratégico.

4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de la Líneas de Negocios (LDN), los Indicadores Críticos de Éxito (ICE) y la acciones estratégicas.

Cada uno de estos cuatro elementos se debe determinar y analizar en forma independiente durante las siguientes dos fases de la planeación estratégica aplicada (es decir, las fases de auditoría del desempeño y análisis de brechas) y, si es necesario, devolverse el ciclo y revisar antes de que el equipo de planeación se desplace.

Auditoría del desempeño: es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener en efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

Después de la auditoría del desempeño se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio; éste análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría de desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico es decir una evaluación de la realidad.

- **Líneas de Negocios (LDN)**

El análisis de Líneas de Negocios (LDN) implica decidir la mezcla de productos y/o servicios que la organización desea ofrecer en el futuro con el fin de cumplir su misión. Después de identificar cada LDN, se hace mención su dimensión

relativas en términos de ingreso bruto, marketing requerido, potencial de utilidades, inversión necesaria.

Por lo que LDN permite que una empresa cambie su mezcla de productos/ servicios, deseche aquellos que el equipo de planeación considera menos atractivos, con un futuro más limitado, con un ciclo de vida rápido o que parecen incompatibles con la nueva acción estratégica de la compañía.

- **Indicadores Críticos de Éxito (ICE)**

“Los ICE son las submetas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la compañía” (5:154). Se deben especificar los años, objetivos, para cada indicador crítico de éxito si éstos van a tener elementos motivadores para la compañía. Por lo regular, dichos indicadores son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y tasa interna de retorno (TIR) e índices de éxito no cuantificables.

En la estrategia de negocios se identifican de ocho a doce acciones estratégicas bastante utilizadas que una organización debe tener en cuenta al decidir cómo competir en su entorno particular:

1. Concentración en productos o servicios existentes.
2. Desarrollo del mercado y/o producto.
3. Concentración en innovación / tecnología.
4. Integración vertical/ horizontal
5. Desarrollo de joint ventures
6. Diversificación
7. Atrincheramiento / retorno completo, básicamente a través de la reducción en costos.
8. Desposeimiento/ liquidación – la solución final.

Evidentemente, las primeras tres de estas grandes estrategias también son fuerzas conductoras organizacionales, y bien se puede suponer que la empresa que posea una de ellas como fuerza conductora la habrá adoptado como su método de competencia. Las otras cinco grandes estrategias parecen tener mayor probabilidad de selección en función del análisis que efectúe el equipo de planeación sobre el requerimiento de la situación.

- **La cultura necesaria para lograr el futuro deseado**

La necesidad de una cultura organizacional no constituye una base suficiente para generar el futuro deseado, sino que se requiere concertar los detalles de la nueva cultura y determinar con claridad los Indicadores Críticos del Éxito (ICE) para lograr los objetivos específicos.

Un elemento de la cultura necesaria es la orientación al riesgo. Todas las decisiones organizacionales implican cierto nivel de riesgo, y las empresas al igual que las personas desarrollan modelos para el manejo de riesgos. Éstos constituyen una parte integral de la cultura de una compañía.

- **Modelo de la estrategia del negocio:**

1. Un perfil estratégico donde se incluya la innovación, la orientación al riesgo, la construcción del futuro en forma proactiva y un enfoque de la competencia.
2. Un conjunto de enunciados y una representación gráfica para identificar las líneas de negocios que se mantienen y las líneas propuestas.

3. Una lista clara y en orden de prioridad de los indicadores críticos de éxito con fechas objetivo definidas.
4. Una lista de las acciones estratégicas necesarias para que la organización logre su misión, junto con los indicadores críticos del éxito (ICE) y las fechas objetivos para iniciar estas acciones.
5. Especificación de la cultura necesaria que debe establecer la organización.

A. SERVICIOS QUE OFRECEN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD.

La agencia de publicidad ofrece asesoría en forma objetiva a sus clientes; además se comprometen a resolver problemas y brindar servicios a sus clientes.

Como pueden percibir la objetividad de las agencias los clientes:

- Los clientes esperan que la agencia les señale cuándo interpretan mal el mercado o no siguen el paso que les marcan los consumidores.
- La objetividad de la agencia es parte indispensable de la relación, con el cliente.
- Los clientes esperan recibir dedicación y compromiso por las agencias; ya que la relación entre cliente y agencia sirve de incentivo a la agencia para realizar un esfuerzo extra, e interesarse en cada aspecto del negocio del cliente.

Cómo se Organizan las Agencias de Publicidad:

Las grandes corporaciones se concentran en un producto o en una línea de productos, marcas o servicios a los cuales se les conoce como Unidades de Negocios; las Agencias de publicidad utilizan una estructura similar pero cuenta con una variedad de clientes y de líneas de productos; o sean que también se manifiestan en anuncios y planes de campañas y programas de medios.

En síntesis las agencias en vez de organizarse alrededor de unidad de negocios; una agencia se organiza en función de la cuenta de un cliente.

Las agencias deben ser capaces de adaptarse y promover las ideas novedosas y protegerlas. Además deben organizarse a nivel interno de tal manera que funcionen como una empresa y a nivel externo de tal forma que les permita trabajar y brindar un excelente servicio a los clientes.

Dentro de la organización de una agencia de publicidad ya sea grande o pequeñas existen cuatro funciones más importantes:

- Administración de cuenta
- Servicios creativos
- Servicios de medios
- Investigación.

- **Administración de Cuenta:**

Es donde la Agencia de Publicidad mantiene un enlace con el cliente, supervisa el trabajo diario y el desarrollo de las recomendaciones y los planes.

Dentro de la Administración de las cuentas de cada cliente existen lineamientos:

- ¿Cuál es el propósito de la publicidad?
- ¿Quién es la audiencia meta?
- ¿Qué promesa hace la publicidad?
- ¿En qué sustenta la promesa?
- ¿Qué medios transmitirán el mensaje?
- ¿Cuál es el tono o la personalidad de la publicidad?

- ¿Existen oportunidades únicas en términos de tiempo, debilidad competitiva, liderazgo tecnológico, lealtad del consumidor o prestigios de marca que deban considerarse?
- **Investigación**

El departamento de investigación se asegura que la agencia cuente con información confiable, da seguimiento a todos los hallazgos de investigación para determinar si se cambia la base de la información acerca de una marca, una compañía, una industria o un mercado y proporciona a la agencia información precisa acerca del comportamiento del consumidor.

Paso 2.

ANÁLISIS FORD

Con el análisis FORD permitirá evaluar los puntos fuertes, oportunidades, riesgos y debilidades; y en base a ellas determinar campos alternativos de acción, que representen los objetivos que debe alcanzar la agencia.

Para ello es recomendable que se utilice la matriz de oportunidades y de riesgos, que identifica cada uno de los 4 factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), para analizar el impacto de ellos en la empresa y la probabilidad de que sucedan.

Los elementos del medio ambiente externo que se recomiendan que analice la agencia de publicidad son datos en relación a la actividad económica, demográfica, social, política y tecnológica del país. Esto con el fin de saber de manera general cuáles son las variables que en determinado momento influyen en la actividad económica, así como, en forma específica su efecto en el área de la publicidad. Los cuadros que a continuación se presentan únicamente tienen como objetivo estructurar la información necesaria que sirva de referencia para análisis de la empresa, si se desea ahondar más en cada uno, se debe acudir a las fuentes de donde se obtuvo la información, como lo son: el Banco de Guatemala, Instituto Nacional de Estadística (INE), SEGEPLAN, y toda entidad que elabore informes sobre la actividad económica del país. Cada una de estas instituciones genera informes especiales cada cierto tiempo, los cuales se recomienda que se adquieran para tener un panorama más específico y saber el por qué de tomar estos datos como parámetros de medida en la actividad económica de un país.

CUADRO 3

DATOS GENERALES DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS

	2000	2001	2002
A. Tasa de inflación promedio	5.80%	8.90%	8.50%
B. Tipo de cambio respecto al dólar	Q7.90	Q7.95	Q7.80
C. Tasa de interés bancario			
.- Activa	20.00	17.90	14.00
.- Pasiva	10.00	7.70	4.50
E. PIB (millones Q)	4,887	5,048	5,950

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

CUADRO 4

DATOS DEMOGRÁFICOS DE CRECIMIENTO Y POR EDAD DE LA POBLACIÓN TOTAL

	2002
A. POBLACIÓN TOTAL	11,986,558 (en miles)
Tasa de Crecimiento	1.0248%
Población Masculina	6,040,834 (en miles)
Población Femenina	5,945,724 (en miles)
Población Extrema pobreza	1,791,465 (en miles)
Población No extrema	4,576,895 (en miles)
Población No pobre	5,017,091 (en miles)
A. POBLACIÓN POR EDAD	
De 0 a 14 años	5,149,701 (en miles)
De 15 a 64 años	6,049,486 (en miles)
De 65 a más años	427,613 (en miles)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

2.1.3. Datos socioeconómicos

En esta sección se debe describir cada uno de los puntos, colocando los aspectos generales de relevancia. Para ello se dan algunos ejemplos de información que se debe

de colocar. La fuente consultada puede ser la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica de Guatemala.

Idioma:

El idioma oficial es el español, pero los indígenas hablan una variedad de 20 lenguas éstas pertenecen a seis grupos culturales: Quiché, Mam, Pocoman, Chol, Maya y Caribe.

Religión:

En su mayoría, la población guatemalteca profesa la religión Católica Romana, pero existe un buen número de iglesias Cristianas Protestantes, Mormones, Testigos de Jehová, varias Sinagogas y una Mezquita de la religión Musulmana.

Educación:

Las escuelas nacionales son laicas, la enseñanza primaria es de 6 grados, abundan los colegios privados, existen varias universidades: San Carlos de Guatemala (estatal), Rafael Landivar, Mariano Gálvez, Del Valle, Francisco Marroquín, Mesoamericana, Galileo y otras.

2.1.4. Leyes y Reglamentos que afectan el campo publicitario

En este punto debe describirse o enumerar aquellas leyes o reglamentos que afecten o beneficien al desarrollo de la actividad publicitaria.

Ejemplo de este tipo de información se da en el siguiente cuadro:

Ley de Rótulos y Anuncios en Carreteras y Vías Públicas Urbanas (Decreto 11-74 del Congreso de la República de Guatemala): Las empresas anunciantes, los fabricantes y/o instaladores de toda clase de rótulos o anuncios deberán registrarse en la municipalidad donde tenga su sede, con el registro mercantil y demás datos pertinentes. La colocación, forma y detalles de rótulos o anuncios de propaganda comercial, industrial, política o de cualquier otra naturaleza en roca o estructuras a la orilla de la carretera, se regula por esta ley. Referencia: Ley de Radiocomunicaciones (Decreto Ley No. 433), Decreto 1610 Congreso de La República, Decreto 9 Ley de Emisión del Pensamiento, Decreto 11-74, Ley de Rótulos y Anuncios, carreteras y vías públicas urbanas.

DECRETO 9

Ley de emisión del pensamiento Artículo 35 de la Constitución de la República, se menciona así:

Capítulo 1.

Artículo 1º. Es libre la emisión del pensamiento en cualquier forma y no podrá exigirse en ningún caso, fianza o caución para el ejercicio de este derecho ni sujetarse a previa censura.

Artículo 2º. Se considera impreso la fijación del pensamiento por medio de imprenta, la litografía, la fotografía, el mimeógrafo, fonógrafo y cualesquiera procedimientos mecánicos empleados actualmente o que puedan emplearse en el futuro para la reproducción de las ideas.

Capítulo II

Se refiere a la emisión del pensamiento por medio de Radiodifusión y Televisión (artículo 16, 23)

Capítulo III

Contiene delitos y Faltas en la Emisión del Pensamiento.

Artículo 37, 71.

DECRETO LEY 433

LEY DE RADIOCOMUNICACIONES

Artículo 29, 13 del Decreto-Ley

Artículo 30, (Artículo 10 del Decreto 33-70 del Congreso de la República).

Artículo 35 (Artículo 14 del Decreto 33-70 del Congreso de la República).

Artículo 36 (Artículo 1°. Del Decreto 47-71 del Congreso de la República).

Artículo 41 (Contiene las prohibiciones relacionadas a la difusión, cuyo numeral 9 se refiere a anuncios de juegos de azar y el 10 a los anuncios y propaganda de productos industriales o comerciales o de actividades que pretenden engañar al público.

Artículo 42, Artículo 58.

Fuente: Ley de Rótulos y Anuncios, y Ley de Radiocomunicaciones.

2.1.5. Tecnología aplicada a la agencia de publicidad

Nuevas tendencias tecnológicas:

Esta información debe incluirse considerando la nueva tendencia tecnológica aplicada a la rama de la publicidad por ejemplo:

- a. Nuevas técnicas de procesamiento de información
- b. Técnicas gerenciales de vanguardia
- c. Diseño de máquinas y herramientas computarizadas

59

- d. Diseño gráfico en computadora
- e. Medios de comunicación
- f. Publicidad a través de internet

Esta información será de utilidad de acuerdo al enfoque que se le dará al arte del anuncio publicitario y el impacto que tendrá en el mercado.

2.1.6. Inversión Publicitaria

Para conocer las agencias de publicidad, se debe hacer un análisis de la inversión publicitaria en forma total y por cada medio de comunicación. Con el fin de poder establecer el crecimiento o decrecimiento de cada uno. Con ello se puede establecer una proyección para el próximo período, que puede ser mensual, semestral o anual.

CUADRO 6
ANÁLISIS DE INVERSIÓN PUBLICITARIA

	2002	2003
A. Inversión Publicitaria En quetzales:	800,000.00	1,040,000.00
Crecimiento (%)ó	0%	30%
Decrecimiento (%)		
B. Inversión en Medios (%)		
Televisión	20%	10%
Radio	15%	10%
Prensa	40%	55%
Revista	10%	10%
Vallas	15%	15%
Cine	0%	0%
Otros	0%	0%

Nota: el análisis porcentual es sobre la base de la inversión en quetzales.

Fuente: agencias de publicidad asociadas a la UGAP.

2.1.7. COMPETENCIA

Para poder definir la competencia directa de una agencia, ésta tiene que definir primero los servicios que presta, es decir si la agencia AAA, es una agencia que presta los servicios únicamente para medios escritos y aspectos de diseño gráfico; su competencia tiene que ser definida bajo estos mismos parámetros. En este caso una agencia de este tipo no puede tener como competidor directo a una agencia de 25 años en el mercado con capacidad para cubrir todos los medios y proporcionar más servicios en el área publicitaria. Con este ejemplo se trata de dar a entender que a pesar de que existen 26 agencias asociadas a la UGAP no todas son competencia directa. Al contrario de una agencia pequeña o mediana, las agencias grandes pueden tener como competidores directos a agencias pequeñas, pero para clientes con poco presupuesto y que caen dentro de los servicios que les puede proporcionar una agencia pequeña o mediana. Se debe recordar que este análisis se debe hacer constantemente, ya que el fin de toda empresa es tener un crecimiento sostenido o continuo, y poder proporcionar más servicios.

Por lo tanto en esa medida cambiarán los parámetros para definir la competencia. La información del cuadro son datos estimados, y pueden ser obtenidos de los análisis de monitoreo, informes especiales como por ejemplo Revista de la UGAP, en la que muestran estos datos de cada una de las agencias inscritas en la misma.

**PRINCIPALES AGENCIAS COMPETIDORAS
EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Inversión Estimada (Q)	Agencia 1 Eco Young 200,000	Agencia 2 BBDO 175,000	Agencia 3 McCANN 210,000
Inversión estimada en cada Medio (Colocar en %)			
Televisión	18%	15%	12%
Radio	10%	10%	15%
Prensa	30%	40%	50%
Revista	10%	10%	10%
Vallas	32%	25%	13%
Cine	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____

Fuente: agencias de publicidad asociadas a la UGAP.

El siguiente cuadro es uno por agencia:

CUADRO 8
ANÁLISIS INTERNO DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

AGENCIA : AAA

Principales Cuentas

El orden de importancia puede ser por la estimación del nivel de facturación.

1. CERVECERIA CENTROAMERICANA (Cerveza Gallo)
2. COLGATE PALMOLIVE (Jabones, Detergentes, Oral Care, Meneen).
3. TELEFÓNICA (Telefonía celular, Imagen de Marca).
4. TEXACO (Combustible/lubricantes, Tiendas de Conveniencia).

Fortalezas y Debilidades

Descripción general de las fortalezas de la agencia así como de sus debilidades:

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
1. Utilizan la Planeación Estratégica	1. Poca respuesta por parte del consumidor.
2. Valor Agregado al Servicio	2. Poco presupuesto del anunciante
3. Creatividad enfocada al consumidor	3. Desperdicio de inversión en medios por el mensaje dado

Observaciones Generales: (Algún aspecto relevante de la agencia en el período, es decir reconocimientos, premios, crecimiento en cuentas etc).

Está dentro de las 3 agencias que utilizan la planeación estratégica y una de las más grandes en cuentas.

Fuente: elaboración propia.

- 1) Con toda la información recabada se debe hacer un listado de todas las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

- 2) Del listado se hace un análisis, seleccionando las principales F, O, R, D tomando en cuenta las de mayor impacto por el efecto que pueda tener la agencia y con las más altas probabilidades que suceda.
- 3) Para cada F, O, R, D se hace la siguiente matriz:

FIGURA 5
MATRIZ DE OPORTUNIDADES

		Probabilidad de éxito	
		ALTO	BAJO
A T R A C T I V O	ALTO	1 Implementación de la Planeación estratégica	2 Ejecutivos de la Agencia.
	BAJO	3 Investigación de mercados	4 Período de Planificación del Cliente.

Fuente: Kotler P. (2001) "Dirección de Marketing" edición del milenio, México; McGraw Hill.

1. Implementan la planeación estratégica
2. Los ejecutivos de la agencia conocen los objetivos y estrategias del cliente
3. Si cuenta con investigación de mercados
4. Conoce el período de planificación del cliente

Interpretación de la Matriz de Oportunidades

Se enumeran en la celda superior izquierda (1) las mejores oportunidades de marketing que se le presenta al implementar la agencia la Planeación Estratégica, la gerencia debe investigar estas oportunidades.

Las oportunidades de la celda inferior izquierda (4) son de muy poca relevancia como para consideradas. Las oportunidades de la esquina superior derecha (2) y de la celda inferior izquierda (3) se deben vigilar por si alguna de ellas se vuelve más atractiva o aumenta su probabilidad de éxito.

FIGURA 6
MATRIZ DE RIESGOS

		Probabilidad de ocurrencia	
		ALTO	BAJO
G R A V E D A	ALTO	1 Agencia Competidor	2 Contratación Personal
	BAJO	3 Capacitación Al Personal	4 Servicio al Cliente

Fuente: Kotler P. (2001) "Dirección de Marketing" edición del milenio, México; McGraw Hill.

1. Agencia competidor tienen conocimiento y capacita al personal para implementar la Planeación Estratégica.
2. Contratan personal profesional y con experiencia.

3. Capacitan al personal de campo para realizar investigaciones de mercados.
4. Brinda un mejor servicio para poder identificarse con el cliente.

Interpretación de la Matriz de Riesgos

Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia. Ilustra la matriz de riesgos que enfrenta la agencia al implementar la planeación estratégica teniendo los conocimientos y estudio del cliente para definir el grupo objetivo a donde pretende llegar en el mercado, los riesgos de la celda superior izquierda son importantes porque pueden lesionar gravemente a la empresa y es muy probable que ocurran. Para manejar estos riesgos, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo.

Se enumeran en la celda superior izquierda (1) los riesgos de marketing que se le presenta al implementar la agencia la Planeación Estratégica, la gerencia debe investigar los riesgos. Los riesgos de la celda inferior derecha son insignificantes y puede hacerse caso omiso de ellos. Los riesgos de la celda superior derecha e inferior izquierda no requieren planeación de contingencia pero sí deben vigilarse con cuidado por si aumenta su gravedad.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber cuatro resultados:

Un **negocio ideal** tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes.

Un **negocio especulativo** tiene muchas oportunidades y amenazas importantes.

Un **negocio maduro** tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes.

Un **negocio en problemas** tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

Paso 2.2 Análisis del entorno interno (Fortalezas y Debilidades)

Es importante conocer las cuentas (Clientes) de la agencia, puesto que sólo de esta manera ésta puede saber a quién está dirigiendo sus esfuerzos y recursos.

2.2.1 Cuentas

CUADRO 9

INFORMACIÓN DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

Código: 01/02

Datos Generales

Nombre: Vacaciones Mágicas Razón Social: Servicios Turísticos
 Industria a la que pertenece: Hotelera Dirección: Lakeland Orlando Florida
 Nit: 586021-J Teléfono: (407) 2383410 Fecha de ingreso a la Agencia : 02 Noviembre 1998

Contactos

Gte Gral: Anabella Fonseca Gte Mercadeo : Araceli López Gte de Ventas: Raúl Ortiz Gte Financiero: Roberto Arreola

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE MANEJA:

Describir los productos o servicios que tiene la empresa, definiendo los siguientes puntos:

Producto : Vacaciones Mágicas Orlando

- A. Cómo es el producto o Servicio:
 - Nombre: Vacaciones Mágicas Orlando Precio: US\$75.00 en el día
 - Presentaciones: Celebración del Cumpleaños Mickey Mouse, Walt Disney World.
 - Ventajas: Orlando es un centro líder para el turismo .
 - Limitaciones: Recesión Económica y los presupuestos de promoción.
- B. Compradores del Producto o Servicio:
 - Sexo: Masculino y Femenino Edad: Menores de 25 años, de 25 a 55 años
 - Nivel Socioeconómico: Menos de \$20,000.00 al año.
 - Ubicación Geográfica: Reino Unido, Alemania, América Latina, Corea y Japón.
 - Ingresos: Mínimo de US\$20,000.00 mensual Profesión : Profesionales, Empresarios.
 - Estilos de vida: Medio- Alto, Alto Hábitos de lectura: 80% Aspectos Culturales: Nivel Alto
- C. **Objetivos del producto:**
 - Cubrir la demanda del valor o el valor percibido por parte de los consumidores, como en la promoción de la Magicard.
 - Conservar los fuertes lazos tradicionales con sus socios en el comercio de viajes a fin de incrementar la cantidad de visitantes internacionales y que asisten a Convenciones de negocios.
 - Generar la demanda de información sobre el centro vacacional.
 - Motivar a sus miembros para que apoyen los programas de la oficina y se anuncien en sus publicaciones a fin de llegar a las audiencias meta.
- D. **Estrategia Publicitaria**
 - Guía Internacional de turistas los cuales son traducidos en nueve idiomas diferentes español, portugués, francés, italiano, alemán, coreano, japonés, francés, canadiense e ingles y su circulación total es de 450,000 guías.
 - Manual oficial de viajes turísticos específicamente en el área de Orlando que va dirigido a una variedad de canales que incluyen Agencia de Viajes Turísticos y visitantes dentro Estados Unidos.
 - Misiones comerciales internacionales y reuniones de ventas. Magicard
- E. **Tipos de Medios de Comunicación que utiliza:**
 - Periódicos estadounidenses (dirigido a agencias de turismo)
 - Medios electrónicos dirigido a sistemas centrales de reservaciones que utilizan las líneas aéreas y las agencias de viajes en todo le mundo a través de un sistema de información automatizado que se conoce World travel File.

COMPETENCIA DEL PRODUCTO

A. Defina la competencia Directa e Indirecta:

- **Participación de mercado:**
 La competencia en la industria del turismo es intensa por ejemplo: Florida Splendid China Quiso superar el mercado de Orange Country Orlando Disney pero no ha podido atraer al

Al consumidor leal por sus innovaciones y servicios.

Fuente: agencias de publicidad asociadas a la UGAP.

CUADRO 10

HISTORIA DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

AÑO	2001
Nombre Agencia:	AAA
Fecha de Apertura:	Enero 15/1987
Dirección:	8ª. Calle 2-38 zona 9
Número de Empleados:	62
<hr/>	
Cuentas:	AT&T Colgate Palmolive, S.A

2.2.3 Análisis comparativo de facturación

Después de analizar por lo menos de 3 a 4 años atrás, se debe elaborar un resumen de la facturación total de la agencia y la proporción por medio de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

69

CUADRO 11

COMPARATIVO DE FACTURACIÓN

Facturación Total (Q)	2001 Q.1,200,000	2002 Q.1,000,000	2003 Q.900,000
Por Medio(%)			
Televisión	20	12	20
Radio	10	15	10

2.2.4 Organización actual

Una buena estructura organizacional refleja de la agencia sus probabilidades de éxito.

Fuente: elaboración propia.

Para que una planeación estratégica se haga eficientemente, se debe contar con los recursos materiales y humanos necesarios para poder desarrollar y ejecutar el plan de la mejor forma, además de tener una coordinación e interrelación con los demás departamentos de la agencia (gerencia, cuentas, creatividad, medios, tráfico, finanzas, producción, etc.)

Objetivos: Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir tres voluntades organizacionales, independientes de las voluntades de los dirigentes. Además existen objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos contingentes implican metas cifradas.

Metas: subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes.

Existe diferencia entre Meta y Objetivo; la meta es una norma cuantitativa y el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo; es por ello que los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisan los objetivos.

En las agencias de publicidad generalmente implementan el término los objetivos ya que los mismos van dirigidos hacia la rentabilidad, incremento de la facturación a través de nuevas cuentas o de las actuales, nuevos servicios, renombre etc. Cabe mencionar que cada uno de estos objetivos debe de tener su peso y uno más que el otro, de lo contrario no se lograría ninguno de ellos.

Para poder definir dichos objetivos, se deben considerar aspectos importantes tales como:

- a. Deben ser cuantitativos y cualitativos,
- b. Medibles en lo posible,
- c. Realistas, comprensibles y congruentes,
- d. En su redacción deberán contener:
 - Atributo que describa la variable a utilizar
 - Parámetro de medición
 - Plazo para lograrlos.

Objetivo General

Brindar un servicio de excelencia donde el anunciante se sienta satisfecho de la asesoría que está recibiendo, en donde se facturó con rapidez, cumplimiento, tiempo adecuado, calidad de

trabajo, son efectivos y recomendación al seleccionar el grupo objetivo del cliente.

Objetivos específicos

Corto plazo	Investigación del mercado para incrementar % volumen de ventas
Mediano plazo	Promoción para captar % volumen de ventas
Largo plazo	Desarrollar ventaja competitiva

PASO 4.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Permite identificar varias alternativas con las cuales se pueden alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa.

Todo plan estratégico establece estrecha relación con la misión, los objetivos y los recursos de la agencia.

Es importante que las personas encargadas de elaborar el plan estratégico sean lo suficientemente creativas para lograr lo que comúnmente se le llama “lluvia de ideas”, para después analizar y evaluar más detenidamente las ideas que sean más congruentes con los demás elementos del plan, los objetivos y metas planteadas.

Para poder elaborar un plan estratégico se debe tomar en cuenta la competitividad y para ello se describe a continuación las bases para una ventaja competitiva:

72

- Una ventaja competitiva: se basa en una competencia distintiva que es algo que una empresa hace excepcionalmente bien, también se puede basar en un activo distintivo que es un recurso que lo hace más fuerte que sus competidores.

- La forma en que compite: permite establecer su competitividad a través de estrategia del producto, estrategia de posicionamiento, estrategia de manufactura, estrategia de distribución.
- Dónde se compite: el anunciante debe de seleccionar el mercado meta para poder establecer su segmento.
- Contra quién se compite: según la demanda del producto se deberá seleccionar el mercado competidor.
- Debe ser sustancial, para hacer la diferencia.
- Debe ser sostenible, para encarar los cambios del ambiente externo y las acciones de los competidores.
- Debe ser apalancada, de ser posible, en los atributos visibles de un negocio que influyan a los consumidores.

Dentro de la Formulación de Estrategias existen 3 aspectos importantes:

- **Liderazgo en costos:**

La agencia trata de lograr los costos más bajos, de manera que le permitan fijar precios menores que los de sus competidores y así ganar una participación de mercado importante.

Además existen varios aspectos dentro del liderazgo de costos:

Habilidades y recursos necesarios

- Inversión constante de capital y acceso al capital
- Habilidad en la Ingeniería del proceso
- Supervisión intensa de la mano de obra
- Productos diseñados para facilitar la fabricación
- Sistema de distribución de bajo costo.

Requisitos organizacionales comunes

- Rígido control de costos
- Reporte de control frecuentes y detallados
- Organización y responsabilidades estructuradas
- Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos.

- **Diferenciación:**

En este caso la agencia se concentra en alcanzar un desempeño superior en algunas áreas importantes en beneficio al cliente, por ejemplo: ser líder en servicios, calidad, tecnología.

Los métodos para la diferenciación puede tomar muchas formas:

- Diseño o imagen de la marca
- En tecnología
- En características muy particulares
- Servicio al cliente
- Cadena de distribuidores
- Otras dimensiones.

Habilidades y recursos necesarios

- Fuerte habilidad en comercialización
- Ingeniería del producto
- Instinto creativo
- Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad.
- Fuerte cooperación de los canales de distribución.

Requisitos organizacionales comunes

- Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas
- Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa.

- **Enfoque:**

En este tipo de estrategia la agencia se enfoca uno o más segmentos del mercado, más que ir en pos de todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

- El enfoque consiste en concentrarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.
- Igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector.
- Toda estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente.

- Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o a ambos.
- La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que lo harán de forma más general.

Describir los objetivos de la agencia a corto, mediano y largo plazo; y colocar a la par su respectiva estrategia para el logro de los mismos:

CUADRO 12

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA AGENCIA

Objetivos de la Agencia	Estrategias
Corto Plazo Crear formas innovadoras de comunicación vanguardia: para los clientes.	Implementando tecnología de . internet . base de datos, etc.
Mediano Plazo: Promover los esfuerzos comerciales de los clientes.	 A través de la creatividad, la excelencia y la originalidad de programas integrales publicidad
Largo Plazo Diseñar, proyectar y construir los elementos publicitarios necesarios para que los clientes necesarios para que los clientes destaquen y diferencien sus productos y/o servicios.	 Planeación estratégica a través de la creatividad de campañas agresivas y de mantenimiento que destaquen características, ventajas y beneficios de los productos y/o servicios que ofrecen los clientes.

Fuente: Kotler P. (1997) "Fundamentos de Mercadotecnia" 4ª edición México: McGraw Hill.

Paso 5. Formulación de programas

Una vez se han desarrollado las estrategias principales, deben crearse programas de apoyo para llevar a realizar las estrategias, y delegar responsabilidades por comisión o colaborador directo para alcanzar el o los objetivos establecidos.

En estos programas se debe especificar quien va a hacer qué, cómo, cuándo con qué recursos dispondrá, debe realizarse un formato por comisión o asignación específica.

**CUADRO 13
PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

<p>Objetivos: Brindar un servicio de excelencia donde el cliente se sienta satisfecho.</p> <p>Estrategia Que el impacto de la publicidad logre su máximo alcance al segmento que se pretende llegar.</p>							
Programa Actividad	Resultado esperado	Responsable	Presupuesto asignado	Recursos necesarios	Fecha inicio	Fecha final	Status
Investigación de mercado	Aceptación del producto	Depto. Investigación	Q.100,000	(2) encuestadores (1) analista (2) vehículos (1) moto material de trabajo	1/1/03	20/2/04	100%
Análisis Estratégico	Conclusión de desarrollo de campaña	Admón. de Cuenta		(1) computador (1) analista (1) ejecutivo cta.	25/03/03	30/3/04	100%
Desarrollo de Campaña	Plan de publicidad	Depto. de Creatividad		(1) computador (1) creativo	05/4/03	30/4/04	100%
Plan de Medios	Presupuesto de Medios	Admón. de Cuentas		(1) asesor cta. (1) planeador de medios	02/5/03	10/5/04	100%
Presentación Campaña	Aprobación por el cliente	Adom. de Cuentas		(1) ejecutivo cta.	12/5/03	05/6/04	100%

Fuente: elaboración propia.

Paso 6.**Implementación**

El que la agencia elabore estrategias, estructuras y programas muy bien definidos no significa que vaya a lograr sus objetivos ya que se necesita de otros elementos esenciales para ellos, tales como:

Estilo:

Significa que el personal comparta un estilo común de conducta y mentalidad.

Habilidades:

Que el personal, domine las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia.

Selección de personal:

La agencia debe contratar personal capaz para desempeñar las funciones específicas de cada comisión o actividad a asignar, sin que por ello deje de asesorar o utilizar dichos colaboradores con destrezas no aptas en actividades de poca relevancia con el fin de motivar a todo aquel que desee participar a que se una para poder alcanzar la excelencia en dicho evento.

Valores compartidos:

Son los valores y misiones que comparten y guían a los coordinadores de comisión, colaboradores a que a través del conocimiento de ellos, sientan orgullo de ponerlos en práctica. Todo esto demuestra que la agencia tiene o debería tener una cultura ampliamente compartida, acorde con su estrategia.

Paso 7.

Retroalimentación y Control

En la medida que se lleve a cabo la implementación, el negocio necesita rastrear los resultados y monitorear la evolución del ambiente que sin duda alguna cambia.

Por ello las agencias deben de estar preparadas para cuando sucedan estos cambios y hacer los ajustes necesarios a tiempo, para el buen desempeño y logro de los objetivos, misión y planes establecidos.

A continuación se presentan los tipos de control de marketing:

A) Tipos de control de marketing

1. El control del plan anual: es cuando una empresa se programa para analizar si se está alcanzando sus metas en cuanto a ventas, utilidades; para ello es necesario establecer lo siguiente:

Primero: la gerencia debe plantear metas bien definidas para cada mes o trimestre.

Segundo: la gerencia debe medir su desempeño en el mercado.

Tercero: debe determinar las causas subyacentes de cualquier desviación importante en el desempeño.

Cuarto: escoger acciones correctivas para salvar las distancias entre metas y el desempeño.

2. El control de rentabilidad: mide la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedido.
3. El control estratégico: consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado.

Cada nivel de producto dentro de una unidad de negocios debe desarrollar un plan de marketing para lograr sus metas; y para ello debe contener los siguientes elementos:

PLAN DE MARKETING

I. Resumen ejecutivo y tabla de contenido	Presenta una breve reseña del plan propuesto.
II. Situación actual de marketing	Presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, los competidores, la distribución y el macroentorno.
III. Análisis de oportunidades y problemas	Identifica las principales oportunidades y riesgos, fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos.
IV. Objetivos	Define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.
V. Estrategia de marketing	Presenta el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos del plan.
VI. Programas de Acción	Presenta los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.
VII. Estado de Resultados proyectado	Pronostica los resultados financieros esperados del plan.
VIII. Controles	Indica cómo se vigilará el plan.

CONCLUSIONES

1. Al momento de implementar una planeación estratégica es necesario tener definidos y por escrito los planes principales de una empresa como lo son: misión, objetivos, estrategias, etc.; de lo contrario el no ponerlos en práctica hace que no se tenga bases sólidas que permitan tomar decisiones adecuadas.
2. Son muy pocas agencias las que tienen definidos y por escrito los elementos o planes estratégicos para su desarrollo.
3. En las agencias de publicidad el aspecto administrativo tienen debilidades, ya que regularmente se especializan más en el área creativa o de medios de comunicación, por tal motivo tienden a ser administradas empíricamente, sin una visión general de su negocio y sin la aplicación de herramientas administrativas como la planeación estratégica, que les permita encaminar sus esfuerzos a objetivos claramente definidos.
4. Se constató que la forma de planificar en las agencias de publicidad no obedece a una planeación estratégica, sino más bien a una planeación de carácter operativo, dado que a pesar de tener una planeación formal y que utilizan la planeación estratégica para el logro de sus objetivos, la toma de decisiones en los altos niveles jerárquicos tienden a planificar más para el corto plazo.
5. Se pudo constatar que la forma de implementar la planeación estratégica es que la agencia de publicidad cuente con conocimiento y capacitación, servicio al cliente, determinar la cultura necesaria para apoyar el logro de las líneas de negocios (LDN), los indicadores críticos del éxito (ICE) y las acciones estratégicas.

1. Dado que la planeación estratégica es una herramienta que permite el análisis de los factores tanto internos como externos de la empresa para poder generar las bases administrativas necesarias que permitan el desarrollo y desenvolvimiento en el mercado, se recomienda que las agencias de publicidad posean información sobre este concepto, con el fin de contribuir a que éstas definan su misión, objetivos y metas dentro del campo de la asesoría publicitaria, logrando así que estos elementos sean la base para la toma de decisiones de la agencia.
2. Involucrar al personal de la agencia en el proceso de planeación estratégica con el fin de que exista un compromiso de cada uno de ellos en lograr los objetivos planteados a largo plazo.
3. Que las agencias de publicidad conozcan más sobre el concepto de planeación estratégica, a través de capacitación o asesoría en el tema Alta Gerencia.
4. Que las agencias de publicidad utilicen la planeación estratégica como herramienta básica para la administración efectiva de las mismas, en función de generar objetivos claros y concisos que les permitan tomar decisiones acertadas, fundamentadas en un análisis previo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a largo plazo.
5. Que las agencias de publicidad identifiquen las principales líneas de negocios; para lograr cumplir con su misión y a la vez establecer los indicadores críticos de éxito (ICE) la cuál permite darle seguimiento y asesorar al cliente en el desarrollo gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bernal, César Augusto (2000), “Metodología de la investigación para administración y economía”, Santa Fe Bogotá, Colombia.

2. “Directorio Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad (UGAP)”, 2002-2003
3. Koontz, H. y Wehrich, H, (Eds), (1998), Administración “Una Perspectiva Global” (11 ava), México, McGraw Hill.
4. Kotler, Philip (1997), “Fundamentos de Mercadotecnia” (4ta. Edición) México; McGraw Hill.
5. Kotler Philip (2001), “Dirección de marketing”, edición del milenio, México.
6. Maslow, Abraham (1998), “A theory of human motivation”, Psychological Review, 50, 370-396.
7. Muñoz Razo, Carlos (1998), “Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis”, 1ª. Edición, Universidad del Valle de México.
8. Plumer, Joseph (1997), “The concept and application of life style segmentation,” Journal of Marketing, 38 (January), 33-37.
9. Robbins, S. (1996) “Administración teoría y práctica” (5ta. Edición), México Prentice Hall.
10. Villegas F. (1994) “Un nuevo modelo de plan estratégico” (2da Edición) México; Prentice H.

Anexo 1

AGENCIAS AFILIADAS A LA UGAP

La Unión Guatemalteca de Agencias de Publicidad tiene como finalidad el velar los intereses gremiales de las 26 agencias de publicidad afiliadas.

AGENCIA	INFORMACIÓN GENERAL	FUNDACIÓN	PRESIDENTE O GTE. GENERAL
1. Apcu	12 Calle 1-25 Z.10 Edif. Geminis 10 T.Norte, Of 1701 Tel: 3353346	Enero de 1958	Rodolfo Martín
2. Avance Epsilon	Diagonal 6 10-65 Z.10 Ctro. Gerencial Las Margaritas T.1 Nivel 11. PBX 3317111	Enero 15 de 1986	Herbert Castillo
3. BBDO	5ª. Avenida 5-55 Zona 14, Nivel 17 Torre IV Europlaza. PBX 365-1616	Julio 1989	Ernesto Villa Perea
4. Blanco & Negro	Diagonal 6, 13-08 Z.10 Of. 410 Tel: 3371651, 3371783.	Noviembre 6 1985	Luis Fernando Ponce.
AGENCIA	INFORMACIÓN GENERAL	FUNDACIÓN	PRESIDENTE O GTE. GENERAL
5. Concepto	3ª. Calle 8-38 Z 10 Tel: 339-0741	Julio 1989	Arturo Cardoza
6. Cordón & Quezada Publicidad	6 Ave. 7-39 Zona 10 Las Brisas oficina	1990	Directora Inés Cordón

	404B PBX 3347574		
7. Creación Saatchi & Saatchi	7 Ave. 14-57, Z.10 Tel: 3632722,32,42	Noviembre 1976	Juan Luis Martínez
8. Dos: Puntos D Arcy	17 Ave. 42-26, Z. 8 Tel: 4718262	Marzo 1991	Estuardo Aguilar
9. Eco Young & Rubicam	8 Calle 2-38 Z.9 PBX: 277-7333	Enero 15 1987	Eduardo Toriello
10. Elemento Zagga	Bldv. Los Próceres 10-23, Z.10 PBX. 3630802	Abril 4 1994	Javier Zepeda Herman
11. FCB	Ave. Ref. 8-60 Z. 9 Edif. Galerias Reforma 9 Nivel Torre I. Tel: 3320921	Mayo 13 1972	Joaquín Rodríguez
12. GRUPO II Comunicación S.A.	16 Calle 7-01 Z.14 PBX. 3666544	Mayo 7 1992	Lic. José Ramón Mena.
AGENCIA	INFORMACIÓN GENERAL	FUNDACIÓN	PRESIDENTE O GTE. GENERAL
13. Gutiérrez Machado	Ave. Ref. 8-60 Z.9 Edif. Galería Reforma Of. 401 PBX: 3319625	Enero 1960	Rodolfo Gutiérrez
14. IPC. Publicidad	12 Calle 1-25 Z.10 Edif. Géminis 10,	Enero 1978	Ronnie Meza Paiz

	Torre Sur Nivel 16 Oficina 1608. Teléfono 335-3164		
15. Ideográfica Publicidad	2a. Calle 15-30 Z13 Teléfono 339-1526		Luis Peña
16. jotabequ	13 Calle 8-44 Z.10 Edif. Plaza Edyma, 4to nivel . PBX 3634040,	Junio 1997	Riccardo Ferraris
17. L& R Publicidad	12 Calle 1-25 Z.10 Edif. Géminis 10 Torre Norte 8. Nivel Tel: 3353265	Noviembre 1964	Hector Raúl Rodríguez
18. Leo Burnett	5a. Ave. 6-39, Zona 14 Cond. Las Plazas, Col El Campo. Tel: 3667433	Noviembre 1977	Isidoro Serrano
19. McCANN- ERICKSON	5a. Avenida 5-55 Zona 14 Edificio Europlaza, Torre I nivel 7 PBX 285-7575	Julio 1963	José Fernando Gutiérrez.
AGENCIA	INFORMACIÓN GENERAL	FUNDACIÓN	PRESIDENTE O GTE. GENERAL
20. Wurmser Ogilvy & Mather	13 Calle 2-60 Zona 10 Edif. Topacio Azul Of.902 . PBX. 3328944	Marzo 1994	Juan Mauricio Wurmser
21. Publicentro Lowe Lintas & Partners	7ª. Avenida Fina Z10 Campus Universidad	Julio 1970	Florentino Fernández

	Galileo PBX. 339-1260		
22. Publimerca S.A.	4 Ave. A 7-64 Z 10 Tel: 3315518, 3315556	Junio 1 1967	Luis Bollat Sandoval
23. Publinac DDB	Ave. Ref. 6-64 Z.9 Plaza Corp. Torre II 8 nivel PBX. 3391004	1958	Pedro Alvarado
24. Punto & Aparte	16 Ave. Las Américas 24-00 Zona 13. Tel 3346711	Noviembre 1991	Luis Quintero
25. Strada Relaciones Públicas y Publicidad	6 Ave. 11-77 Zona 10 Edif. Punto 10, 6to Nivel. Tel: 3329308	Marzo 8 1988	Ana María Rosales
26. Wachalal TBWA	Ave. Ref. 11-50 Z.9 PBX 3622333	Febrero 1 de 1993	María José Acena de Díaz.

GLOSARIO

Afiliación: acción de entrar o formar parte de una organización.

Agencia de Publicidad: oficina especializada en ayudar a las empresas en todas las fases de promoción de ventas de un producto o servicio. La agencia normalmente cobra un porcentaje sobre el coste total del anuncio, y el cliente paga el coste total del anuncio más la comisión.

Análisis de brecha: es una fase decisiva en el proceso de planeación estratégica aplicada y constituye una evaluación de la realidad de la organización.

Auditoría del desempeño: es una revisión general de todos los sistemas desde una perspectiva macro.

Cobertura: número de familias o personas expuestas a un medio de publicidad específico en una determinada localización.

Estatutos sociales: reglas establecidas por una junta de accionistas de una compañía u otra organización para su gobierno. Estas reglas no pueden estar en oposición a las leyes y sólo se refieren a los derechos y deberes de los miembros de un organización.

Estrategia: líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gravamen: carga sobre la propiedad efectuada como garantía de pago de una deuda.

Indicadores críticos de éxito: son los sub-temas o medidas para determinar el progreso hacia el logro de la misión de la compañía.

Liquidación: persona que realiza liquidaciones, la que está legalmente a cargo de la liquidación de un negocio.

Objetivo de la organización: un fin o un estado de los negocios que una organización procura lograr.

Patrimonio: incluye todos los fondos, efectos personales, participaciones en empresas, títulos en propiedad (bienes muebles e inmuebles) y evidencias de posesión, tales como acciones, bonos, hipotecas y facturas por cobrar.

Persona jurídica: corporación, asociación o fundación de interés público y reconocida por la ley. También lo es toda asociación particular, civil o mercantil, a la que la ley concede personalidad propia independiente de la de sus asociados.

Publicidad: cualquier evento o comunicación a través de medios establecidos, pagando o gratuitamente, que atrae la atención hacia un producto.

Presupuesto: resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

Procedimiento: sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin.

Programa: serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito.

Segmentación del mercado: separación del mercado de un artículo en las categorías de localización, personalidad u otras características para cada división.