



**BUAP**

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN DE  
LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN  
EL ESTADO DE PUEBLA: 2014-2016**

Tesis para obtener el grado de  
**Maestría en Comunicación Estratégica**

**Presenta**

Arturo Ortiz Núñez

**Director de tesis**

Dra. Angélica Mendieta

H. Puebla de Z. marzo de 2017

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo I. Aproximación Histórica de la comercialización y comunicación</b>	
1.1. Evolución de las técnicas de comercialización	10
1.2 Aproximación histórica de los servicios de comunicación	12
1.3 Desarrollo histórico – económico global de la comunicación	12
1.4 Desarrollo de los servicios de la comunicación en México	13
1.3 Evolución del consumo de servicios de comunicación en México	17
1.4 Micro entorno del mercado de servicios de comunicación en la ciudad de Puebla.	19
<b>Capítulo II Marco Teórico y Conceptual de Comunicación y Comercialización</b>	
2.1 Comunicación Estratégica	24
2.2 Comunicación Integral	28
2.3 La comercialización de servicios	30
2.3.1 Vender o hacer clientes	32
2.3.2 Prospección	33
2.3.3 Seguimiento	33
2.3.4 Cierre de ventas	34
2.4 Agencias de comunicación	35
2.4.1 Relación agencia – cliente	39
2.4.2 ¿Cómo se selecciona una agencia?	
2.4.3 Área de comercialización dentro de un agencia	40
2.5 Implicaciones internas y externas del uso de agencias de comunicación.	14
<b>Capítulo III Marco Metodológico</b>	
<b>Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados del estudio</b>	
3.1 Definición del enfoque cualitativo de la investigación	47
3.2 Diseño de la investigación	48

3.3 Relación: modelo de ventas y comunicación estratégica

3.4 Principales elementos para la elección de una agencia de comunicación estratégica.

3.5. Diferencias entre agencias

<b>Conclusiones y propuesta</b>	65
<b>Bibliografía</b>	67
<b>Anexos</b>	70

## Introducción

Es bien sabido que la venta es el medio y necesidad más importante para cualquier organización, no debería ser el fin, pero es lo que la hace subsistir y sostenerse. Por otro lado, la comunicación con el cliente que logra esas ventas es tan importante como las ventas per se, haciendo que tanto ventas como comunicación no solo convivan, sino que se conviertan en una sinergia trascendental para el éxito de las empresas.

De tal modo, no es excepción que los que vendemos servicios intangibles, en este caso los “Comunicadores estratégicos” necesitemos, experiencia, tips, herramientas, y por qué no, un modelo efectivo que dicte, sirva como parámetro y punto de partida para poder vendernos como consultores en el ramo y en la categoría de comunicación.

A través de esta tesis, se irá desmenuzando toda la información existente y relevante acerca de la venta y comercialización por un lado y por otro lado, las mejores formas de comunicación para lograrlo, sabiendo que es algo que cualquier profesional debe aprender y dominar.

Se podrá recorrer el presente trabajo a través de 5 capítulos, los cuáles servirán de guía para entender el problema, conocer el panorama actual y la oferta relevante, los modelos que servirán de guía, para finalmente llegar a la propuesta de modelo de comunicación estratégica para la comercialización de la comunicación integral.

Así que, al hablar de comunicación y partir de la teoría de que todo comunica y de que la comunicación puede ser persuasiva; ¿cómo se pueden usar los conocimientos adquiridos para obtener clientes?

Es por eso que el trabajo en cuestión, tiene como intención primordial servir como parte aguas para con la oferta de Comunicación Estratégica en la ciudad de Puebla. Pretende además, ayudar a todo comunicador que carece del talento o experiencia en el rubro de la comercialización de sus servicios y así lograr que la profesión obtenga el valor que merece.

Los impactos que se pretenden para esta tesis son los siguientes:

- Impacto Social: Reacción en la profesión del lado de las agencias y consultoras. Dignificar y elevar la calidad de remuneración del medio.
- Impacto Teórico: Crear un modelo que sirva como teoría para el estudio y práctica para ejecutivos de cuenta de Puebla, esperando que replique a niveles más grandes.
- Impacto Metodológico: Aportar un diseño de investigación relevante y creativo para poder llegar a un modelo útil.
- Impacto Institucional: Una teoría y herramienta útil para todos aquellos estudiantes y profesionistas inquietos por poner su propia empresa y tener éxito o sobrevivir.

# **Capítulo I Aproximación Histórica de la comercialización y la comunicación**

## **Capítulo 1. Aproximación Histórica de la comercialización y la comunicación**

El presente capítulo pretende ofrecer al lector, un panorama completo acerca de la histórica de la comercialización, de la comunicación y su desarrollo, así como su impacto en la economía global y local. Además presenta la evolución del consumo de servicios de comunicación en México, y finalmente focaliza la actualidad del servicio en Puebla. Para lograr dicho objetivo, se toman como referencia, literatura de publicidad, marketing y comunicación, así como tablas y figuras que ayudan a comprender mejor la evolución de la comercialización. Finalmente, el objetivo es ofrecer una comprensión fácil pero completa de cómo se ha movido la comercialización y la importancia de la comunicación.

En la actualidad, dentro de las agencias de publicidad y comunicación, ni los directores generales ni VP asociados, ni directores de cuenta (mucho menos los consultores independientes) utilizan como tal un modelo preestablecido para captar nuevos clientes o lograr cerrar nuevos proyectos. Siempre es un aprendizaje continuo y vivo (y siempre lo será) con base a la experiencia, conocimientos adquiridos, prueba y error, más los ajustes pertinentes generados por la personalidad del cliente, así como de los acercamientos o fricciones derivados de tácticas programadas o ajustadas sobre la marcha, así como otras variables del entorno que no dependen de la persona.

Ahondando en una extensa investigación, al parecer, nadie ha presumido de su táctica fija, proceso o modelo (o tal vez no han querido compartir el secreto de la gallina de los huevos de oro) por lo que no existe autor del ámbito en la región o hasta en el mundo que haya publicado acerca del tema en cuestión.

## **1.1 Aproximación histórica de la comercialización de servicios**

La historia de la prestación de servicios es tan antigua como la vida misma, no siempre se han comercializado bienes, desde tiempos remotos, la prestación de servicios ha sido un método de empleo en diferentes cuestiones, desde la comunicación, hospedaje o hasta “el empleo más antiguo de la humanidad”, la prostitución.

Este subcapítulo abordará la historia y clasificaciones de la misma para dar cabida después al tema de la comunicación, su historia e implicaciones.

### **1.1.1 Desarrollo de técnicas de comercialización.**

Las técnicas de comercialización que en un principio se basaban en el trueque, se convierten en técnicas de ventas con todo un respaldo científico por lo que además se inicia la competencia.

Lo que hace que una persona se vuelva en cliente o consumidor no es su capacidad adquisitiva sino las necesidades, deseos, objetivos y creencias que tenga la persona y que pueden ser satisfechos por un servicio.

Algunos dicen que las ventas deben crear y satisfacer necesidades de los clientes y es cierto, pero también polémico. De alguna forma se emigra de las ventas como evento, a ventas como ciencia cuando inicia la revolución industrial y con ello, la revolución de la mercadotecnia.

Finalmente, hoy en día se ven cambios continuos a partir de la tecnología electrónica-cibernética y de información donde el fin último es la integración de la distribución de servicios cambian haciendo del mundo uno solo, sin distinción de países. Hoy en día la comunicación viaja rápidamente lo que afecta política y económicamente.

### **1.1.2 Principales tipos de prospección y ventas.**

A través de los tiempos se han desarrollado diferentes modelos de prospección y ventas siendo el modelo AIDA el más comercial y el más recorrido por los aprendices, dicho modelo es un acrónimo que se compone de las siglas de los

conceptos en inglés de atención (*attention*), interés (*interest*), deseo (*desire*) y acción (*action*).

Son cuatro escalones que el cliente debe «subir», ordenada y progresivamente, para tomar la decisión de comprar un producto (bien o servicio). AIDA fue enunciado por Lewis en 1898; primero, con sólo tres escalones, y finalmente, incluyó la acción, como elemento fundamental (Lewis, 1898)

### **1.1.3 Definición de públicos y usuarios.**

Según Schultz se ha determinado dividir a los públicos para una agencia de comunicación o un consultor independiente en comunicación como las siguientes, según el argot publicitario:

- a. *B2C Business to consumer*. Empresas con producto o servicio de la relación directa con consumidor. Este tipo de empresas son las que más hacen comunicación, las que no pueden dejar de establecer contacto con las masas. Suelen tener iguales (una iguala es un pago mensual fijo sin importar la cantidad de trabajo solicitada) con una o más de una agencia de comunicación y publicidad.
- b. *B2B Business to business*. Empresas que venden sus productos o servicios especializados a otras empresas. Este tipo de empresas no suelen tener igualas, generalmente buscan proyectos de diseño y campañas directas y especializadas.
- c. Consultoras. Son intermediarios que recomiendan los servicios de las agencias entre un pool que dominan. (Shultz, 1997)

### **1.1.4 Factor humano en las ventas**

Existen factores que se deben tomar en cuenta a la hora de prospectar y tener reuniones, desde el día, la hora, la forma de vestir, la forma de hablar, la forma de presentarse, la tarjeta de presentación, el tono, el recorrido de la presentación, etc. Inclusive es muy importante la época del año ya que se tiene que tener en cuenta que las empresas de mayor envergadura, suelen planear su año fiscal con mucha previsión y eso incluye la contratación de servicios de comunicación.

Empecemos en el sentido de la presentación: ¿Cómo debe vestir un director de cuentas hombre? ¿Cómo debe verter una ejecutiva de cuentas? ¿Cómo debe vestir un creativo? ¿Cómo debe vestir un consultor? ¿A qué hora se debe llegar? ¿Cómo se debe abordar el tema? ¿Cómo se debe entregar la tarjeta? ¿De qué tema se tiene que hablar al llegar? ¿Cómo darse cuenta del humor del cliente?

Todos ellos son temas que se tienen que tomar en cuenta y que harán que la propuesta de modelo tenga siempre factores que habrá que considerarse en el momento y que nunca podrán ser rígidos ni universales por lo que siempre serán flexibles.

## **1.2 Aproximación histórica de los servicios de comunicación**

La historia de la comunicación es tan antigua como el humano mismo, desde los mensajeros que recorrían a pie grandes distancias, pasando por las palomas mensajeras, señales de humos, hasta la evolución a aparatos tecnológicos que la fueron facilitando y después la fueron ocupando para otros fines, tales como la comercialización de bienes y servicios. Ahora bien, la comunicación como profesión o como servicio tiene unos orígenes muy interesantes que se abordarán a continuación.

Desde los reinos antiguos, los gobernantes hacían uso de expertos en comunicación persuasiva para hacer llegar los mensajes tanto a sus gobernados como a otros entes fuera de su gobierno, había gente, tal vez no profesionalista como tal (más de relaciones públicas o diplomáticos), pero expertos en el tema. Poco a poco la comunicación fue más y más requerida, hasta que sí existieron agencias de comunicación y publicidad, así como consultores expertos en el tema, ofreciendo solo el servicio de comunicación integral y persuasiva para quien los pudiera requerir (en forma visual, audiovisual o en otras expresiones).

### **1.2.1 Desarrollo histórico – económico global de la comunicación.**

El modelo de una “agencia de publicidad” nació desde el siglo XIX con diferentes funciones, alcances, oferta y servicios y desde entonces cada una de ellas se ha

enfrentado con el gran problema de lo que algunos llaman “evangelizar al mercado”, a la empresa o al cliente per se (sabiendo que el cliente puede ser desde el director general que no cree ni en el marketing ni en la publicidad, pasando por el encargado de marketing que no estudió nada relacionado y terminando con aquel que sí está preparado pero cree que todo lo puede ) y ha sido una constante lucha en diferentes ámbitos y épocas.

Teniendo entendido que cada cabeza es un mundo, y cada cultura cambia radicalmente sus necesidades y protocolos, se comprende dentro de este caso en particular una ciudad específica para crear un modelo efectivo al que se pueda recurrir tanto para la aproximación al cliente como para el convencimiento y mantenimiento de la cuenta, sin que sesgue sus resultados por usar valores demasiado específicos como resultado de los casos de estudio.

### **1.2.2 Desarrollo de los servicios de comunicación en México**

Existen ya algunos estudios que intentan resolver el problema en sencillos pasos, sobre todo en medios anglosajones, mientras que en español podemos encontrar pocos estudios y artículos donde además no existen referentes que atiendan las necesidades en México y mucho menos en Puebla.

Según Saramago, en su obra, la Caverna, la primera agencia de Publicidad en México fue Maxim´s a principios del siglo XX (Saramago, p.454, 2000). Por otro lado, según Ruiz, la primera agencia en México fue fundada en 1865 y su nombre era la Agencia General de Anuncios (Ruiz, p. 171, 1999). Hoy en día existe una infinidad de oferta en el país, concentrada en su mayoría en el D.F., seguida por una oferta menor pero de calidad en Monterrey y Guadalajara, Puebla apenas comienza a figurar.

En esta trabajo se indagará para llegar al hilo negro de la comercialización de los servicios de comunicación y así tomar una propuesta ya avanzada o generar una de 0 para llegar a un resultado que cuestione las mejores prácticas para comercializar los servicios de comunicación en Puebla.

Es imperativo estudiar, analizar y tomar lo mejor de cada uno de los modelos ya existentes para poder proponer uno nuevo y con base a ello y a la

prueba y error que sucederá como parte de aproximaciones reales. Al hacerse una búsqueda en google, ya sea en libros o scholar y en el buscador principal con las siguientes palabras: “Modelo de ventas para una agencia de publicidad” no existió una respuesta de lo que se busca en esta tesis.

### **1.2.3 Implicaciones internas y externas del uso de agencias de comunicación.**

Las agencias de publicidad y mercadotecnia en general, así como los consultores, son factores clave en el éxito de sus clientes. Sin el apoyo de recursos externos es imposible llegar a los objetivos financieros, además de arriesgarse a una ceguera de taller que solo conlleve consecuencias negativas. La mayoría de la comunicación con la que el consumidor tiene contacto suele llevar la estrategia o hasta el acabado de agencias o consultores. El papel del proveedor, es sumamente complicado, por los costos, formas de elección, trabajo elevado constante, etc.

Cuándo se menciona el método de selección de la agencia, lo cuál es un punto muy importante para el presente trabajo, el efecto es difícil para las marcas, la selección suele estar basada en costos. La mejor elección que puede hacer una marca es elegir a la que sea capaz de responder y llevar a cabo respuestas estratégicas a las necesidades de la marca y más que la marca con el mercado y todo, de la forma más creativa y eficiente posible. Así como menciona Rattinger “Lo que nadie quiere decir sobre el trabajo de las agencias de publicidad y mercadotecnia” “En marketing al igual que en muchas otras disciplinas se da el fenómeno de la *injusticia creativa* las personas que sean capaces de crear algo único deberían recibir una remuneración más alta que sus pares; sin embargo, en un sistema de medición cuantitativa esto no sucede. Una agencia debe conocer la marca mejor que la misma empresa” (Rattinger, 2014).

Según el mismo artículo de Merca 2.0, escrito por Rattinger, otro tema grave es la constante queja de gerentes de marca que dicen “mi agencia no me propone” Suena duro pero el rol de la agencia no es el de proponer constantemente nuevos caminos. Se confunde la construcción de una casa nueva

cada día con la edificación de un rascacielos, el trabajo de una agencia efectiva y eficaz es crear un edificio muy alto para la marca. No llenar la estrategia de marketing con chozas a medio construir. Las agencias deben ser asimétricas y crear pequeñas apuestas para que la marca tenga un futuro en sus tácticas de marketing, pero no iniciar y dejar cabos sueltos por doquier.

Respecto al tema y como primer ejercicio de acercamiento, un tanto más escolar y de investigación, se encontraron en los siguientes autores y obras, referencias importantes para el proyecto: Recio evalúa en su obra “Estrategias documentales en agencias de publicidad” la posibilidad de una empresa por crear su propio departamento de publicidad y marketing o contratar los servicios de una agencia detallando los pros y las contras de dicha decisión. (Recio, 2003) Lo cuál sirve como guía para establecer factores por lo cuál quieren o no trabajar con alguien externo.

Ramírez en “La relación cliente-agencia: visión de los clientes” expone los resultados de una investigación exploratoria hecha para documentar dicha relación y los factores para la retención de la cuenta. Examina puntos tales como las expectativas, los factores que permiten lograr la satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos, las intenciones y motivos de cambio y los aspectos percibidos como positivos sobre sus actuales agencias. Registra además, los hallazgos y temas de discusión para entender mejor esta relación y la viabilidad de trabajar programas de retención de clientes en un mercado cambiante, competido y en una economía restringida. Propone un tema importante que será vital para la propuesta del modelo, el seguimiento y la retención. (Ramírez 2010)

Por otro lado, ella misma publicó un proyecto con casi el mismo nombre pero con la perspectiva de la agencia. Habla entonces, de las expectativas, el desempeño, la vulnerabilidad de la relación y la rentabilidad de los clientes. Pretende comprender mejor los factores que afectan esta relación para permitir a los empresarios de la industria sostener o mejorar la rentabilidad de sus negocios, conseguir relaciones más armoniosas y de largo plazo, aspecto que se conviertan en una considerable ventaja para encarar los futuros inciertos, lo que hace de su

material que abarca ambas perspectivas, una joya para el desarrollo del proyecto en cuestión. (Ramírez 2010)

Lita presenta una investigación sumamente interesante en su libro titulado “Las agencias de publicidad, evolución y posicionamiento futuro”, donde analiza el sector y sus dinámicas evaluando diferentes factores con miras a un futuro común pero incierto. Hace énfasis en la especialización de las agencias y la descentralización de los servicios lo que facilita pero al mismo tiempo dificulta la oferta y la demanda. Para el proyecto que nos concierne, por su delimitación geográfica y su poca oferta especializada habrá que cuestionarse un análisis profundo, pero deberá tomarse en cuenta como factor clave para que el modelo funcione con la menor caducidad posible. (Lita, 2001)

Ahora bien, un tema certero y recurrente para la contratación de una agencia es: cuánto más voy a vender o a ganar. Lo delicado del tema es que no siempre la publicidad se ve reflejada en numeritos fríos por lo que Di Si en su artículo titulado “La publicidad y su medición”, recopila diferentes métodos de medición y sus aplicaciones en casos reales haciendo de la obra una referencia de gran valía. Por otro lado, además de condicionar el diseño de los productos o servicios, la existencia de este doble mercado, con un protagonismo variable para cada uno de los grupos de clientes, añade complejidad a las políticas de precio de las empresas de comunicación. (Si, 2013)

Al pensar en temas que sobrepasan las barreras del tiempo, medios comunes y estereotipos y sabiendo que la publicidad es viva y cambiante va dictando las reglas del juego, se toma en consideración la publicación de Jiménez, Polo y Jodar denominada “*Above, below, jump (the line)*”. Capacidad de adecuación de la formación universitaria a la realidad empresarial, por su certera investigación no solo del futuro de la industria sino de la importancia de que los clientes en potencia puedan ir aprendiendo de ello mismo en gran escala y la posibilidad de superar en cierta medida los conocimientos y/o habilidades de la agencia.

Al regresar a Ramírez y su cita respecto a “ponerse en los zapatos del cliente”, no se puede dejar a un lado al padre (según muchos) de la

mercadotecnia: Kotler. En su libro “Dirección de Mercadotecnia”, ahonda en el mundo desconocido por la mayoría de los publicistas de lo que algunos denominan “el otro lado”, el lado del cliente, los departamentos de marketing. De hecho, no solo aborda a las organizaciones y empresas sino también a la sociedad. Como tema relacionado y de suma importancia, aborda el cómo diseñar programas eficaces de publicidad, pasando desde los servicios de la agencia, como el presupuesto y la medición de exposiciones. (Ramírez, 2010)

Por último y aludiendo a otra plataforma, la plataforma digital, que hoy en día ya es una misma, se estudió el siguiente artículo “La Publicidad. ¿Un Gasto o una Inversión?” donde se hace una crítica subjetiva y personal del autor hacia los clientes como a las agencias que hacen todo y no hacen nada o que no saben cuál es su oferta ni su público. Lo que plantea es un prelude del proyecto de la mano de las referencias anteriores (Ramírez, 2005)

### **1.3 Evolución del consumo de servicios de comunicación en México**

Las empresas se dividen en tres sectores y para hacer esta clasificación se tiene siempre en cuenta: el volumen de negocios, la fuerza financiera, beneficio neto, margen comercial neto y el flujo de efectivo:

Sector primario, formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Usualmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en otros procesos de producción en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza, la pesca y piscicultura.

Sector secundario, reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc.

Sector terciario, se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas, lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde el comercio

más pequeño, hasta las altas finanzas o el Estado. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios. Gracias a ellos tenemos tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en la sociedad capitalista de consumo de masas: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio.

La comunicación, al ser un servicio entra en el sector terciario y el sector terciario es el sector que menos ingresos aporta al PIB, aún así es el sector con mayor crecimiento cuya actividad es crucial para México.

Hoy en día, los servicios de comunicación en el país son cada vez más importantes, con una mayor oferta gracias a la demanda, generando cada vez más empresas y por consiguiente, empleos. Se está demostrando que es una industria poderosa, importante en la vida de los mexicanos y de la sociedad en general.

Se hace alusión al informe elaborado por la AMAP (Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad) en colaboración con el IPADE, denominado *El valor de la comunicación* (López, 2014), donde López señala que la comunicación publicitaria debe ser libre, ligera, eficiente, pertinente, estética y ética y ser ejercida con pasión, inteligencia y una gran responsabilidad hacia la sociedad.

Frente a esto se denota que el mercado publicitario representa el 0.75% del PIB. El volumen del mercado publicitario local, asciende a 148 mil millones de pesos. Por esto mismo, se debe desarrollar este mercado para potenciar la economía nacional ya que cada peso que se invierte en publicidad se multiplica por 15 en el PIB. De acuerdo al estudio señalado, la inversión de los negocios en comunicación se traduce en un crecimiento de sus ventas de entre el 31 y el 39% dependiendo de su inversión y calidad de su campaña publicitaria.

A través de este entendido se recorrerá un poco más a fondo los conceptos y la realidad actual de México y desmenuzando la información hasta Puebla.

#### **1.4 Micro entorno del mercado de servicios de comunicación en la ciudad de Puebla.**

Para poder desmenuzar un entendido de las características actuales de servicio de la industria en la ciudad de Puebla, primero se debe comenzar por saber cuántos candidatos a clientes existen haciendo algunas delimitaciones, por ello, se decide tomar como delimitación geográfica, a la ciudad de Puebla y ciudades aledañas como San Andrés, San Pedro y Cuautlancingo que forman el conglomerado de Puebla.

En cuanto a las empresas en Puebla, que son el objetivo de prospectos potenciales de las agencias de Publicidad, así como los factores economía y crecimiento, se encontraron los siguientes datos que respaldan el proyecto. Con base al sondeo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía nuestro país cuenta con 5.144.056 empresas, que emplean a 27.727.406 personas, este censo se hace cada 5 años. (INEGI, 2009) De dicho estudio y de manera detallada son importantes en la presente investigación, los siguientes puntos: El 95,2% (4,8 millones) de las compañías son microempresas, el 4,3% (221.194) pequeñas empresas, el 0,3% (15.432) medianas y el 0,2% (10.288) grandes firmas. Asimismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México, seguido por el Distrito Federal, Veracruz, Jalisco y Puebla en quinto lugar con alrededor de 420,000. En relación al giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%).

Entrando en materia de Puebla como estado, a pesar de que el 93% de las empresas familiares en Puebla no cuentan con más de 10 empleados y no poseen un plan estratégico, según Schultz, el 63% reportó cifras de crecimiento durante el último año (Schultz, 1997)

Como ya fue mencionado, en el estado de Puebla existen 420,000 Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de las cuáles, tan solo 27,622 están bien registradas ante la Secretaría de Economía (Secretaría de Economía, 2013) y, según un estudio presentado por el Centro de Investigación de Empresas

Familiares de la Universidad de las Américas (UDLAP), el 73% de las empresas no cuentan con un plan estratégico. (Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP, 2012). El mayor obstáculo para las comunicaciones integradas es sencillo pero poderoso: la resistencia al cambio. (Schultz, 1997)

Aunado a los temas anteriores, es importante recalcar que de acuerdo con el reporte “Indicadores Regionales de *Actividad Económica* 2013” de Banamex *Puebla* podría repetir como el *estado* con mayor crecimiento, al estimarse que luego del avance de 7.4% en 2012, repuntará 5.8% en 2013, por lo que ofrece buenas *oportunidades de negocio* dentro de *México*. (BANAMEX, 2013)

De los datos ya obtenidos se decidió tomar como parámetro limitativo para el objeto de estudio, de las 420, 000 empresas que existen en el Estado de Puebla, solo se tomarían como candidatas, las medianas y grandes firmas y retomando que éstas empresas a nivel nacional, solo representan el .5%, estamos hablando de 4,200 empresas en el estado. Si la ubicación geográfica de estudio hay una población de alrededor de 1,839,870 habitantes (Puebla, San Andrés, San Pedro y Cuautlancingo) esto representa un 31% de la población total del estado (INEGI, 2010), por lo que se hará una segmentación relacional a las empresas por ese porcentaje para finalmente llegar a un número aproximado de 1,302 que es el 31% de las 4,200 empresas en el estado como nuestro objeto de estudio y universo.

Por otro lado, y como una forma más certera de pensar en un universo, según la Secretaría de Economía hay 22,663 empresas en Puebla, de las cuales 19,500 están en el área conurbada de Puebla, San Andrés, San Pedro, Coronango y Cuautlancingo, más las otras dos ciudades cercanas como lo son Atlixco y San Martín. Del total de nuestro marco regional de estudio ya mencionado, solo 357 empresas son medianas a grandes. Es decir, solo el 1.57%

Dentro de la misma problemática y haciendo énfasis en la Industria de Publicidad y Marketing en México, ha habido un crecimiento constante con un promedio del 10% año tras año. En el año de 2011 hubo un gasto aproximado de 139 mil millones en publicidad del cual, la mayor parte fue usado para publicidad

masiva y para promociones, mientras que para mercadotecnia tan solo el 18%, relaciones públicas el 3% y tan solo el 0.6% para diseño. (CICOM, 2012)

En un estudio de Merca 2.0 en conjunto con Banamex, se deduce que dentro de las agencias de Publicidad, los trabajadores califican con 8 a las herramientas de trabajo con las que cuenta (Merca 2.0, 2013), no se encontró un estudio que ahondara en la satisfacción de los ejecutivos de cuenta en específico, pero da un parámetro para saber qué tan necesaria es la intervención. Habría que detallarlo por puesto para encontrar una mejor realidad de los ejecutivos de cuenta.

Ahora bien, tratando de hacer un *benchmarking* de las agencias de publicidad en Puebla, los pocos números que se pudieron rescatar (y esto contribuye a la teoría de la necesidad que se está planteando), fueron los siguientes: En la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), solo están registradas dos Agencias de Publicidad en Puebla (esto porque tiene estándares muy altos, pero también por la realidad de que no hay agencias grandes en Puebla, es un negocio difícil). Se buscó en la Sección Amarilla como parámetro y arrojó 25 resultados, de los cuáles la mayoría son imprentas. Como último parámetro se buscó en todopuebla.com, la cual arroja 148 resultados incluyendo medios, agencias de diseño y de mercadotecnia.

Pensando en que la realidad en Puebla es que al menos por el número de trabajadores, las agencias de publicidad casi en su totalidad, son micro empresas (CONDUSEF, 2013); y que por otro lado tan solo el 27% de las PYMES están buscando hacer estrategia, lo que nos deja con un panorama un tanto difícil, pero con océano de posibilidades grandes. Difícil ya que las empresas no lo están buscando pero grande por la gran oportunidad de candidatos que no han sido ni conquistados ni espantados, además de pensar que los que ya están invirtiendo en esto, usualmente van cambiando de agencia y son prospectos potenciales.

Para poder dar una herramienta a las agencias y más en específico a los directores generales y a los ejecutivos de cuenta que son quienes se encargan de prospectar y ganar nuevas cuenta, se plantea primero que nada, generar un modelo de prospección, venta y seguimiento, basado en modelos de ventas, de

presentación, de PNL y de otros modelos afines ya existentes, durante el año 2014, de enero a julio, para poder intervenir con ese modelo en nuestro objeto de estudio que son las empresas ya designadas, en el periodo de octubre a diciembre de 2014, ya que es el periodo de mayores ventas y cuando las empresas establecen su presupuesto para el próximo año, además de que terminan contratos con sus proveedores.

Por otro lado y como factores más específicos, se hará un estudio para poder entender cuál es la mejor forma (aunque no esté escrita) de llevar a cabo un modelo exitoso, para ello se toman en cuenta como público específico, a los dueños, directores generales, directores de compras o de preferencia directores de marketing (en general, los que toman la decisión de adquirir el servicio) como objeto de estudio. Finalmente y como un campo de estudio muy importante, estarán todos aquellos ejecutivos de cuenta (que cuentan con una gran experiencia haciendo esto) de Puebla y del DF, para aprender sus métodos y modelos vivenciales y que sean parte del modelo que se pretende desarrollar como primer paso.

Para concluir el capítulo en cuestión, se abordan los siguientes temas: No existe un método o modelo para que las agencias sepan y puedan captar más y mejores clientes. La comunicación y la comercialización van de la mano y sus orígenes son ancestrales. Por último, la comunicación y sus servicios va surgiendo fuerte mente en Puebla por lo que debe hacerlo de la mejor manera.

## **Capítulo II Marco Teórico**

## **Capítulo 2 Marco Teórico**

El capítulo Marco teórico, servirá de referencia en cuestiones de literatura y términos importantes para este trabajo. Se abordarán los temas planteados en el título de la tesis, ahondando en las propuestas utilizadas para este trabajo y delimitando temas, autores y referencias. El objetivo es que el lector se familiarice con los términos y bases del trabajo en cuestión. Este capítulo servirá como base teórica para los capítulos venideros y la propuesta final.

### **2.1 Comunicación Estratégica**

Hablar de un todo en aspectos de la comunicación es hablar de la Comunicación estratégica. Ahora bien, por ser un término con el que no se está familiarizado del todo por ser relativamente nuevo, se abordará por un lado, por sus diferentes definiciones y por otro lado, por sus antecedentes.

Tironi y Cavallo en el libro titulado “Comunicación Estratégica”, así como Scheinsohn en su libro denominado de la misma manera y Francisco Garrido en su obra “Comunicación de la Estrategia”, abordan el tan importante tema de la comunicación como una disciplina empresarial, planteando qué se puede esperar, cómo se puede diseñar, organizar y evaluar, así como un cuestionamiento si debe ser una disciplina con métodos y modelos y en qué etapa se encuentra. Este tema es de suma importancia por su relación con la necesidad de crear departamentos que cumpla la necesidad de comunicar o por su contraparte, contratar a una agencia de publicidad. Propone además un sistema integrador, sinérgico y coherente de gestión a nivel táctico, donde recrean un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas -por consiguiente, de sus correspondientes marcos conceptuales y operacionales (Tironi, 2006).

#### **2.1.1 Antecedentes de la comunicación estratégica**

Como su denominación lo explicita, Comunicación Estratégica considera dos términos fundamentales: comunicación y estrategia. Se ocupa no solo de la teoría y práctica de la comunicación, sino de la teoría y práctica de la estrategia. No podría existir uno sin el otro.

Es evidente que la estrategia no se limita al ámbito militar (por su origen) ni al empresarial. A finales de la década de los 80s se sostenía que: la comunicación es estratégica por naturaleza y que la estrategia es de naturaleza comunicacional. (Sheinsohn, 2011)

El término estrategia aparece en situaciones donde dos o más actores, fuerzas o sistemas pugnan por lograr objetivos similares. El General chino Sun Tsu fue el primero en redactar un tratado sobre estrategia militar con su famoso libro "El arte de la Guerra", escrito entre los siglos VI y V antes de Cristo. Con el correr de los años, el pensamiento estratégico atravesó la frontera militar y se expandió a la Política (Maquiavelo), Economía (Adam Smith), Juegos (Von Neumann, Huzinga), Management (Peter Drucker) y Marketing (Ries y Trout).

¿Qué se entiende por estrategia? Si bien cada disciplina tiene una definición, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre otros actores. Dos rasgos caracterizan a la planificación estratégica:

El primero es la anticipación. Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencia de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos, indispensable para la adaptación y la supervivencia.

El segundo es la Decisión. Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea, es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos. (Ramos, 2008)

Ahora se debe abordar el tema de la comunicación. La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La calidad de esa interacción simbólica es un bien intangible que cada vez es más reconocido por las distintas teorías administrativas. Pero para que dicha calidad sea óptima, la

organización no puede darse el lujo de dejar librado al azar o a la espontaneidad los mensajes que envía hacia sus distintos públicos. Ser espontáneo, irreverente y hasta contradictorio, puede ser muy bueno para la vida cotidiana de las personas, pero una organización necesita planificar todas sus acciones comunicativas de modo que conserven una coherencia simbólica que guíe hacia los objetivos de la institución (Pérez 2001)

En ciencias de la comunicación, se le llama comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la organización (publicidad, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención a los medios, etc.) para lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la única acotación, en este caso, de que para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. Entonces, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:

1. Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos. Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecua para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
2. Define una línea directriz de la comunicación. Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivo y las posibles sinergias.
3. Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización. La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando de facto una misma lectura de los problemas y oportunidades; poniendo en común unos mismo valores y un lenguaje compartido y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la tremenda complejidad de las actuaciones que pueden darse en una institución (Pérez, 2001)

Según Meyer “la comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender la condiciones externas imperantes, coordinar y

aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación". Por ello mismo, Meyer no solo habla de todos los aspectos si no más allá, menciona factores tangibles e intangibles, además de la importancia de la competitividad. (Meyer, 2010: 15)

De acuerdo a Scheinsohn, la comunicación estratégica presenta un método concreto de gestión destinado a articular todas las comunicaciones tácitas en el marco de una estrategia general que lo englobe. Es decir, el respaldo y fin de los objetivos de comunicación son el principio y fin de la misma (Scheinsohn, 2010)

**Figura No. 1 Comunicación Estratégica**



Fuente: Scheinsohn, 2010.

En la figura se refiere a la comunicación estratégica como un ámbito general para alta dirección a diferencia de las comunicaciones integradas de marketing donde hay ámbitos restringidos y enfocados.

### 2.1.2 Diferenciación de la Comunicación estratégica

Descomponiendo el concepto de Comunicación estratégica y ubicándolo de diferente manera obtendríamos el término estrategia de comunicación o estrategias de comunicación, pero, ¿quiere decir lo mismo?

El hecho de volverlo a plural obliga una distinción tácita de la definición por la simple mención de más de un elemento. Recordando un poco las definiciones

de comunicación estratégica que se mencionaron anteriormente destaco el punto donde habla de un plan general, de un todo de un punto de partida pero al mismo tiempo una meta.

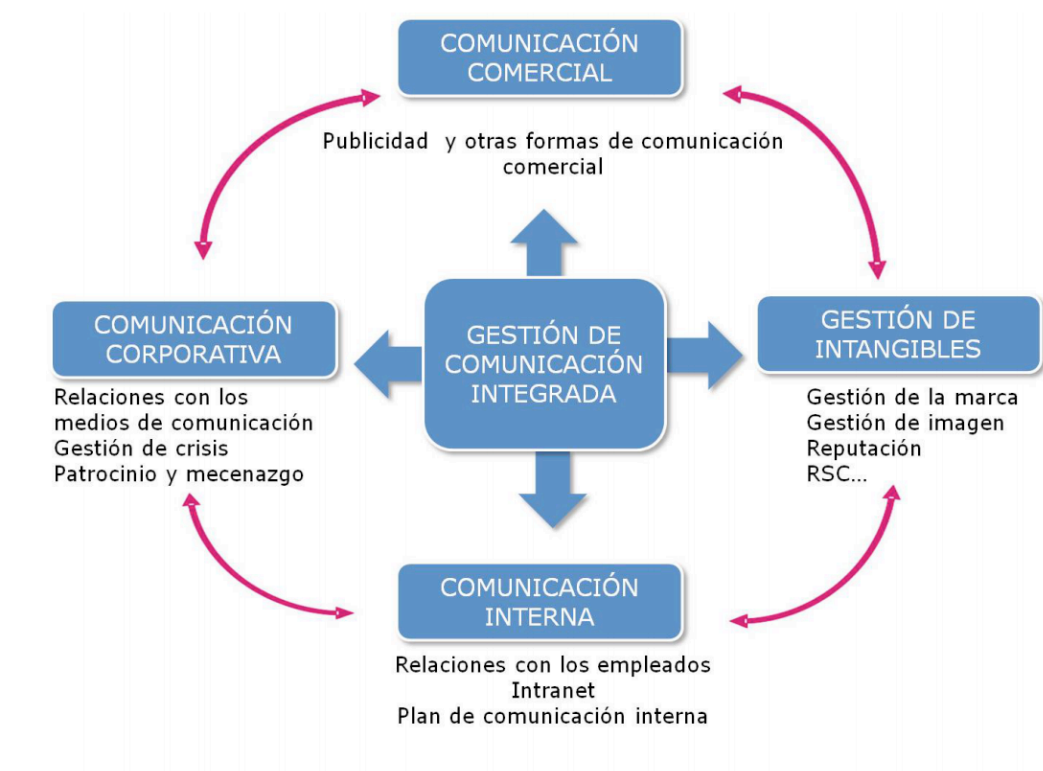
Por otro lado, las estrategias de comunicación, suponen el diseño, las acciones concretas para llevar a cabo la estrategia, si abordamos algunas de las teorías de Nosnik, se haría entonces un enfoque del hexágono de responsabilidades (Nosnik, 1991)

## 2.2 Comunicación Integral

Otro término y área de estudio, enfoque y profesionalización es la comunicación integral. Se entiende que la comunicación estratégica es la forma que puede tomar un proyecto de comunicación y por otro lado, la comunicación integral son los ámbitos en los que se abordará dicha forma.

Se propone el mismo ejercicio para ahondar en el tema. Primero que nada, se presentan dos figuras que explican la comunicación integral.

**FIGURA No 2 Gestión de la Comunicación Integral**



Fuente: Madhavaram, Badrinayanan & McDonald, 2005

*En esta figura podemos observar las necesidades que tiene cualquier empresa-marca a su alrededor y lo que proveen solo algunas agencias.*

**FIGURA No 3 Rasgos diferenciadores entre comunicación integrada y no integrada.**

Comunicación no integrada	Comunicación integrada
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persigue la adquisición</li> <li>- Comunicación en medios masivos</li> <li>- Monólogo</li> <li>- Se envía información</li> <li>- Aprovisionamiento de información</li> <li>- El emisor toma la iniciativa</li> <li>- Base persuasiva</li> <li>- Efecto a través de la repetición</li> <li>- Ofensiva</li> <li>- Venta dura</li> <li>- Prestigio de la marca</li> <li>- Orientado a la transacción</li> <li>- Cambio de actitud</li> <li>- Moderno: lineal, masivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persigue la retención; gestión de las relaciones</li> <li>- Comunicaciones selectivas</li> <li>- Diálogo</li> <li>- Se solicita información</li> <li>- Autoservicio de información</li> <li>- El receptor toma la iniciativa</li> <li>- Suministro de información</li> <li>- Efecto a través de la relevancia</li> <li>- Defensiva</li> <li>- Venta blanda</li> <li>- Confianza en la marca</li> <li>- Orientado a las relaciones</li> <li>- Satisfacción</li> <li>- Post-moderno: cíclico, fragmentado</li> </ul>

*Fuente: van Raaij (1998), adaptado por De Pelsmacker (2001).*

*En esta figura se distinguen claramente dos formas de hacer comunicación y dónde la premisa de que todo comunica, cobra más fuerza.*

### 2.2.1 Antecedentes de la Comunicación Integral

Según Morales y Enrique (2007: página 90) hay dos modelos básicos en la comunicación empresarial u organizacional: el de comercialización/marketing y el de comunicación integral (Mazo, 1994). El modelo de marketing ha utilizado la comunicación como una técnica para alcanzar objetivos cuantitativos y relacionados con la venta de productos.

Por otra parte, “El modelo de comunicación integral aporta ese sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación –no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio–, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía”.

En esta línea, la nueva perspectiva de la comunicación integral va más allá de la comunicación comercial de productos y se extiende a las teorías de la comunicación organizacional desde el planteamiento holístico (integral y

totalizador) de Mattelart (2000) al servicio de la imagen, la marca, la reputación (Van Riel, 1997) e incluso, la gestión del conocimiento y la RSC (Villafañe, 1999).

Así, la estrategia de comunicación organizacional debe ser una estrategia de comunicación integral que incluya todas las acciones de comunicación con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Kliatchko, 2008; Schultz & Schultz, 1998), tanto las orientadas a la difusión comercial como a entablar relación con los públicos externos (no necesariamente consumidores) a través de las estrategias de comunicación corporativa, tales como los programas de relación con los medios de comunicación, con los organismos oficiales y las políticas de responsabilidad social corporativa (Nieto & Fernández, 2004), entre otras.

Una estrategia de comunicación integral tampoco puede prescindir de las estrategias de comunicación interna (Carrillo & Tato, 2004; Morales & Enrique, 2007). Por otra parte, es necesario apreciar que la gestión de la comunicación, sobre todo la corporativa, apoyará la gestión de los activos intangibles, los cuales necesitan, además, una correcta gestión de las políticas de comportamiento corporativo y de la definición correcta de su identidad, misión, visión y filosofía (Villafañe, 1999).

“La comunicación integral parte de una base teórica clara en las empresas y es que todo lo que ellas hagan comunica algo a sus diferentes públicos (stakeholders)” (Fernández, 2008).

### **2.3 La comercialización de servicios**

Anteriormente se definieron dos temas importantes de la investigación, a continuación se intentará definir el tema principal que une y da coherencia al tema en su totalidad. Abordamos los temas de comunicación estratégica y de comunicación integral, lo que se contemplará a continuación es la forma en qué esas teorías llevadas a la práctica se hacen, se concretan y se remuneran.

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales. Se da en dos

planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones: Micro comercialización y Macro comercialización.

Micro comercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. Macro comercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

El servicio, entendido como una determinada actividad que una o más personas realizan para otra, con el objeto de satisfacerle alguna necesidad o deseo, tiene dos componentes bien identificados, la parte técnica o material y la parte humana que le pone calidez y calidad.

La parte técnica o material está compuesta por los equipos, productos o elementos que se requieren para prestar el servicio y pueden cambiar al usarse sustitutos o genéricos; de igual manera, la parte humana cambia cuando cambia la persona que lo presta o cuando la misma persona se cansa, se molesta, se altera o recorta el procedimiento que debe seguir.

Barbosa en su “manual para lograr ventas efectivas”, menciona acertadamente que el producto y el servicio por su parte, deben ser algo muy cuidado, desde su fórmula y materias primas y mano de obra y demás componentes hasta su presentación, envoltura y forma de entregarse al cliente; diseño y fabricación deben contar con certificaciones nacionales e internacionales que respalden su calidad, los servicios deberían hacer acciones similares (Barbosa, 2010)

El servicio que se tenga y mantenga, debe ser de excelencia reconocida por todos los clientes, proveedores y demás personas que interactúan con la empresa en varios aspectos comerciales o administrativos; deben haber varios

testimoniales impresos con comentarios favorables de clientes destacados e importantes que estando satisfechos lo hayan manifestado por escrito.

El servicio puede ser comercializado por medio de una venta activa o pasiva, dependiendo de su reputación, tradición y buenos resultados. Por ahora, se hará una especial atención a la venta activa, pensando y suponiendo que el vendedor siempre está buscando cuentas o clientes para poder acrecentar la cartera de la agencia de servicios en cuestión.

### **2.3.1 Vender o hacer clientes**

Por no hablar de una comercialización de productos y enfocarnos al servicio, se tiene que hablar de hacer clientes y no solo intentar vender, se trata del arte supremo de servir, de hacer relaciones a largo plazo, amistades y hasta negocios dentro del negocio original.

De acuerdo con Ogilvy, en su libro Confesiones de un publicitario, menciona, que los primeros clientes son los más difíciles de hacer, pero después de hacer una reputación por un buen trabajo, las compañías entonces, buscan a la agencia. Un punto que parece obvio pero que él también destaca es nunca, nunca, nunca trabajar para empresas que sean competencia en el ramo clientes con los que ya se cuenta, es una regla que no está escrita pero que es intrínseca del giro.

Finalmente, Ogilvy deja ciertas reglas para obtener y/o seleccionar nuevos clientes que siguen vigentes:

1. Solo publicita productos de los que estés orgulloso de relacionarte, nunca lo hagas con productos que no respectas ni te gustan.
2. Nunca trabajes para una compañía que tu sientes que tienen mejor publicidad de la que tú puedes ofrecer.
3. Nunca escojas una compañía que tenga una baja de venta por un periodo sustancial. Esto normalmente significa que la publicidad no ayudará a la ventas.
4. Asegúrate de que el cliente entienda que la agencia tiene que ganar dinero también, no les hagas ganar dinero a costa de las pérdidas de la agencia.
5. Cuestiona cada cuenta, sobre todo si no te va a dar mucha ganancia. Si te da una oportunidad de demostrar tus talentos a otros clientes entonces considérala.

6. Siempre encuentra el motivo para que un cliente cambie a tu agencia, si lo dejaron ir, averigua por qué.
7. NO tomes clientes que le den poca importancia a la publicidad y a la comunicación.
8. Nunca trabajes para una marca que aún no esté en el mercado.
9. Nunca te asocies como cliente.
10. Solo da como hecho que una persona se contratará como condición de ganar la cuenta, si esa persona es capaz de aportar a tu agencia.
11. Si una empresa anuncia públicamente las empresas que competirán en una licitación, considera tu participación, si pierdes, quedarás exhibido. (Ogilvy, 1965:55)

Para hacer clientes se requiere salir con una nueva mentalidad, y Ogilvy nos lo hace ver desde hace ya muchos años, hoy en día, es aún más difícil, con más competencia y con menos presupuesto. Es por eso que las agencias se tienen que preocupar primero por mantener a los clientes que ya tienen y volverlos socios estratégicos, volverse indispensables y teniendo ese tema bien desarrollado, poder buscar más clientes.

### **2.3.2 Prospección**

Es la búsqueda y fabricación de las oportunidades de venta, y cada empresa debe identificarlas de acuerdo a su giro y mercado particular, a fin de proporcionarlas al vendedor para que pueda buscar, localizar y contactar a los prospectos en los lugares y momentos precisos, pero también crear oportunidades de venta en otros sitios y con otras personas o tiempos.

La prospección puede estar apoyada por campañas de promoción y de publicidad, a fin de complementar el esfuerzo del vendedor; no obstante, es el trabajo del vendedor la parte más importante y decisiva, ya que es él quien está en contacto directo con los prospectos.

Es importante llevar un registro de los prospectos, tener la información archivada de forma correcta y completa para poder consultar y dar seguimientos, y es importante alimentar la base con otros datos importantes que le den al mismo vendedor mayores herramientas como armas para futuros encuentros. Es importante evaluarlo y calificarlo para darle mayor prioridad y posibilidad.

### **2.3.3 Seguimiento**

El seguimiento es una parte crítica y del proceso de ventas, es la parte dónde tienes que llevar a cabo una buena estrategia dependiendo de la lectura que se tenga del cliente. Se tiene que saber por deducción si llevar un seguimiento voraz y agresivo, o llevar uno pasivo pero presente.

El seguimiento de ventas por otro lado es en el que se anuncia la existencia de información sobre un servicio, se procede a enviar dicha información a quién la solicita o a quién es un prospecto. Se puede dar seguimiento por medio de acercamientos que simplemente sean recordatorios, también se puede hacer por medio de correo directo con promocionales o regalos de ocasión y finalmente puede haber el seguimiento por medio de newsletters con temas referentes a la categoría del prospecto.

Zaiss nos resume en 5 puntos, valoraciones importantes que debe tener el comprador para poder aspirar a tener éxito:

1. El vendedor debe descubrir las necesidades del comprador y tratar de satisfacerlas.
2. El comprador debe sentir que el vendedor es transparente, veraz, reíble y digno de confianza.
3. El vendedor debe brindar al comprador la oportunidad de expresar sus objeciones, dudas y temores y además debe aceptarlo.
4. El comprador debe experimentar que ha tomado la decisión libremente, sin ser apremiado ni manipulado.
5. El comprador debe sentir que el vendedor es un amigo y un socio y un asesor. (Zaiss-Gordon, 1995)

#### **2.3.4 Cierre de ventas**

La parte más complicada del proceso de ventas en cualquier giro pero particularmente en los servicios (cuándo generalmente lo que vendes es aire, y no me refiero a aire como algo vacío sino algo intangible), es el cierre de la negociación, el cierre de ventas. No solo es difícil el convencer, si no el negociar.

Ahora bien, ¿qué es el cierre de ventas?. Es la decisión que el prospecto toma para adquirir el servicio que el vendedor ha descrito, explicado o

demostrado, de manera objetiva y sincera, a fin de establecer una relación de ganar-ganar en ese momento y para el futuro. (Barbosa 2012)

“Si te reciben, tienes un 30% de la venta, si el servicio interesa y atrae, otro 40%, y si tú te vendes, el resto para cerrar la venta” sabias palabras empíricas de un vendedor certificado. Ojo en el tema de la publicidad es mucho más complicado, pero esta experiencia nos da un buen parámetro.

El cierre es la aceptación del prospecto a comprar el servicio que el vendedor ofrece en ese momento o para una fecha fija posterior y por primera vez; representa la terminación de la primera parte de la venta, por ello su nombre, ya que cierra esa primera parte.

Lo más importante en un proceso de ventas, es cerrar la venta, y precisamente es el paso más difícil he aquí que encontramos en la experiencia, tips para lograrlo de una forma más elaborada. He aquí las opciones de Barbosa para hacer el cierre:

- a. Darlo por hecho; consiste en utilizar un mensaje no verbal con el cliente, ya que conforme se va llegando al término de la explicación o demostración, el vendedor va llenando su formulario de pedidos, lo pone en el escritorio, a fin de que el prospecto cliente lo vea y entienda que se va a llevar a cabo la venta.
- b. Paso a paso; después de que darlo por hecho no funcione del todo, ya que el cliente decida no cerrar en el momento, paso a paso consiste en ir cumpliendo todo lo que el prospecto cliente pida, información adicional, referencias, fotografías, visita a la agencia, otra presentación, etc. En ésta técnica, se requiere muchas veces el apoyo de algún director para aclarar, confirmar y generar así la cadena de valor o equipos humanos para cerrar la venta.
- c. Uno u otro; ésta técnica puede ser alternada con cualquiera de las dos anteriores, consiste en ofrecer otra opción cuando el prospecto cliente duda o rechaza lo que se le ofrece en primer lugar o ante varias opciones.
- d. La fecha límite; se fija una fecha para mantener el mismo precio que se ofrece en ese momento, la oferta que se lleva o tiene durante la entrevista, ya que para una fecha fija del futuro próximo, caducará o subirá. El argumento común es estar

sujetos a incrementos surgidos de la inflación, materias primas o insumos como por ejemplo, la gasolina, la luz, etc.

e. La verdad; un tanto delicada, y puede ser usada cuando haya demasiadas objeciones de estrategia deliberada, necedad o silencios por parte del prospecto o cuando el paso a paso se alargue o no funcione; entonces entra en juego ésta que consiste en hacer una pregunta de sondeo directo al prospecto cliente, a fin de que se abra y responda con la verdad. ¿De qué depende de que nos elija? El riesgo es que no responda con la verdad o de una respuesta evasiva o que diga que no dependa de él. Se puede usar esta técnica con todas las anteriores en la parte final.

f. Trato especial; podría seguir la anterior y consiste en mover del lugar principal al vendedor, para dejar que tome el mando del proceso de la venta un cargo más alto o inclusive el director general dada la magnitud e importancia de la venta.

#### **2.4 Agencias de comunicación.**

Después de tocar puntos teóricos y cómo se podrían llevar a la práctica, toca el turno de la plataforma en la que dichos términos se aplicarán. Es bien sabido que la oferta de servicios intangibles de comunicación, los puede hacer desde un consultor independiente, una consultoría o una agencia; en este caso en particular nos enfocaremos en las agencias de comunicación como piedra angular de la propuesta presentada.

El modelo de una “agencia de publicidad” nació desde el siglo XIX con diferentes funciones, alcances, oferta y servicios y desde entonces cada una de ellas se ha enfrentado con el gran problema de lo que algunos llaman “evangelizar al mercado”, a la empresa o al cliente per se (sabiendo que el cliente puede ser desde el director general que no cree ni en el marketing ni en la publicidad, pasando por el encargado de marketing que no estudió nada relacionado y terminando con aquel que sí está preparado pero cree que todo lo puede) y ha sido una constante lucha en diferentes ámbitos y épocas.

Por otro lado surge el término de agencia de comunicación: que son aquellas empresas que dentro de su objeto social o ejercicio profesional realizan

actividades de comunicación masiva, promoción, difusión, mantenimiento y/o influencia sobre la opinión pública con el fin de apoyar el mercadeo de las empresas y sus marcas, así como la comunicación interna (Gómez, Claudia).

El entorno de la comunicación ha sufrido cambios importantes en los últimos años. Su fragmentación, la diversidad de medios y formas publicitarias, el avance tecnológico o la posibilidad de personalizar la comunicación a través del uso de bases de datos, permite la adopción de un enfoque estratégico en un área que hasta relativamente poco tiempo, era considerada un coste para la empresa.

A partir de todos estos cambios, más la tendencia a la integración y el mayor estrechamiento de las relaciones entre empresa y grupos de interés (clientes, accionistas, distribuidores, etc.), surge a finales de los años ochenta el concepto Comunicación Integral de Marketing (CIM), que comienza a ser reconocido y desarrollado en la década posterior, y según varios estudios es una de las prácticas con mayor impacto en el futuro.

El concepto CIM sugiere el giro de las empresas hacia una comunicación gestionada integralmente en vez de una gestión independiente de las distintas disciplinas de comunicación, esto es, la combinación consistente y sinérgica de los instrumentos de la comunicación y la interacción entre ellos, con la finalidad de converger en una dirección común y reforzarse mutuamente, con lo que se consigue un mayor impacto en el mercado.

¿Agencia de publicidad o agencia de comunicación? Lo de menos es cambiarle el nombre, lo importante es el modelo. Lo importante es seguir aplicando la creatividad al servicio del negocio de los clientes. Creatividad debe entenderse como estratégica, como impulsora de nuevas formas de concebir la comunicación para acompañar, cuando no inducir, el cambio continuo en las organizaciones inmersas en una permanente travesía hacia la innovación. Lo realmente necesario es encontrar la fórmula para estar a la altura de las circunstancias, muy exigentes, y no entrar al debate nominalista, que perjudica a todos. (Cuesta, 2012)

Aunque las crisis, inflación y recortes tienen un efecto directo en la inversión publicitaria, hoy las empresas tienen que atender las demandas crecientes de los

clientes en cada contacto para reforzar la imagen de la marca, estrategia que puede alcanzar con menos presupuesto sin restar eficacia en los impactos. Eliminar el presupuesto en comunicación es una opción que puede dañar la imagen de la marca. Es más útil planificar una estrategia adaptada a un presupuesto más ajustado pero contando con presencia en los medios.

La experiencia demuestra que algunas grandes multinacionales suelen padecer lo que se conoce como síndrome de Goliat, o lo que es lo mismo, la tranquilidad y seguridad que lleva a la prepotencia por ser global y disponer de una amplia cartera de clientes multinacionales. Esta postura se traduce en reacciones lentas muchas veces y en mirarse el ombligo y no mirar al anunciante. Frente a esta postura está el síndrome de David: ese complejo de la pequeña empresa que piensa que no llega, que no da la talla ante un anunciante importante. La realidad demuestra que ambas posturas son equivocadas y poco efectivas.

Las ventajas de ser local pueden traducirse en un mejor conocimiento del mercado, del consumidor, de los medios y del cliente, mejor y mayor servicio, visión global y parcial del mix de comunicación y aplicación del conocimientos pluridisciplinarios.

Las ventajas de ser global recaen en presupuestos más amplios y más herramientas disponibles, repercusión en los medios, convivir con las vanguardias y posiblemente formar parte del dream team de la creatividad.

Sin embargo, la Creatividad con mayúsculas no es un privilegio de los grandes anunciantes, ni de las grandes agencias, ni de los creativos de los hipermercados de la producción publicitaria. (López, Fernández, Durán 2004)

La comunicación de una agencia, como la de cualquier empresa de servicios no es fácil. En efecto, la característica fundamental de los servicios en su inmaterialidad: no se les puede ni ver, ni tocar, ni oler, ni oír, no se les puede por tanto representar físicamente por los medios usualmente empleados. Sin embargo, todo habla en una agencia, todo es mensaje para el cliente. Desde el personal de contacto al soporte físico de la empresa, pasando por los medios clásicos de comunicación.

Las agencias deben cuidar tanto sus comunicaciones internas, que son más visibles para los clientes que ya trabajan con la agencia, como las comunicaciones externas dirigidas fundamentalmente a los clientes potenciales.

En general, la venta personal es la que más se usa cuando se trata de casos complejos, caros y arriesgados, sobre todo en mercados de compradores escasos, pero de gran tamaño. Estos contactos personales, deben ocupar el lugar más privilegiado en la estrategia de comunicación de la agencia. Las visitas de presentación deben ser hechas con gran exquisitez, y de una forma continua, por parte de la agencia, que no se confunda con amiguismo, aunque en muchas ocasiones ha sido la mejor estrategia a seguir. (Quintana, 2000)

Las estrategias intensivas de una agencia pueden ser:

- Atracción de no anunciantes. Puede ser interesante observar sectores que serán importantes, publicitariamente hablando, en el futuro y comenzar a acercarse a ellos. O también aquellos que se presume reaccionarán con publicidad ante las amenazas de sus competidores. Puede ser dura ya que se tiene que vender la filosofía publicitaria desde 0, pero puede ser muy rentable a medio y largo plazo.
- Atracción de clientes de la competencia. Las agencias que realizan esta estrategia se pueden encontrar con la limitación impuesta por parte de los clientes de ser exclusivos dentro de su sector, más se puede disponer de más de una agencia y atacar cuándo se pueda presentar una licitación.

Aumento de la inversión en publicidad por parte de los clientes actuales. Es muy difícil ganar un cliente, por lo que es importante empujar la labor de que el anunciante aumente sus presupuestos de los productos que ya anuncia o que comienza a anunciar.

Ahora bien, también hay lo que se llaman: las estrategias integrantes, ir hacia delante, hacia detrás o en horizontal. Hacia adelante representa una unión a la suerte del cliente anunciante, puede suponer para la empresa una garantía de trabajo y financiación que permite desarrollar posteriormente otras estrategias de marketing.

La integración de los proveedores de la agencia, se produce generalmente mediante acuerdos con las centrales de medios o con los medios mismos. Las integraciones horizontales son las que más se están dando últimamente en el

mercado, quizás debido a la madurez del mercado y a la necesidad de integrarse a una empresa multinacional para conservar algunos clientes. (Quintana, 2000)

#### **2.4.1 Relación cliente-agencia.**

Las agencias viven y sobreviven gracias a sus clientes. Para poder hacerse de esos clientes, se deben forjar relaciones fuertes no solo para la credibilidad, confianza y ejecución, sino para la satisfacción y permanencia de los mismos.

Se rigen por un interés de contratación del servicio de comunicación de marketing, pueden presentarse situaciones en donde se restringen a un intercambio puntual de la prestación de un servicio y su respectiva contraprestación económica, así como otras donde se pretende contar con un socio o asesor en comunicaciones a término indefinido y que no termina con una transacción, es aquella resultante del proceso que se desarrolla entre los anunciantes que contratan con periodicidad los servicios de una agencia especialista en comunicaciones a lo largo de la duración de un contrato entre las partes.

Sólo mediante cooperación y buena disposición de ambas partes, se pueden llegar a relaciones y resultados efectivos, que además son medibles. Gracias a la fiera competencia, se vuelve cada vez más importante que la relación entre clientes y agencias de publicidad sea sólida y positiva

#### **2.4.2 ¿Cómo se selecciona a la agencia?**

La agencia se tiene que poner en los zapatos del tomador de decisiones, pensar como si fuera el cliente, se tiene que considerar las formas que ellos tienen para seleccionar una agencia y tomar eso en cuenta para el tema en cuestión. Hoy en día la relación entre agencia y cliente debe ser más fuerte que nunca. Se le debe considerar como socio estratégico y no tanto como un cliente más.

Como fuente más importante, se encontró a la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, la AMAP, quien en su página publica la siguiente forma de selección de agencias, es una forma ya elaborada y llevada a la práctica que

nos demuestra y da pauta a las marcas para seleccionar a la mejor agencia (ver documento en anexos)

La actualidad presume de una industria más fuerte, pero por ello más complicada y competitiva, la agencia debe pensar primero en mantener a los clientes actuales, contentos y con objetivos claros, consolidar esas relaciones para después poder salir a buscar más.

### **2.4.3 Área de comercialización dentro de la agencia**

Dentro de las agencias de comunicación, dependiendo su tamaño, necesidades y envergadura, hay diferentes departamentos. A grandes rasgos, se encuentra el área de dirección general, el área de planeación, el área creativa y el área que se encarga de prospectar, ganar cuentas y darles servicios, que se le denomina: el área de cuentas.

Dirección de cuentas: usar todos nuestros recursos y habilidades para abordar inteligentemente en los problemas de nuestros clientes, para que así, podamos lograr los objetivos trazados en conjunto y al mismo tiempo generar una ganancia para la agencia. (Burson-Marsteller, 2005)

Ciclo de manejo de cuentas:

1. Primera junta con el cliente.
2. Construcción de información.
3. Desarrollando el programa.
4. Generación de idea.
5. Presupuestos y costeo.
6. Llegando a un acuerdo con el cliente.
7. Empezando una nueva cuenta.
8. Reportando y contacto con el cliente.
9. Manteniendo la relación con el cliente.
10. Administración de la cuenta, costeo y manejo de tiempo.
11. Desarrollo de programas existentes.
12. Evaluaciones y medidas. (Burson-Marsteller, 2005)

#### **2.4.4 Ejecutivo de cuentas:**

Como es lógico y su nombre lo tiene implícito, en el área de cuentas, trabajan los ejecutivos de cuentas, suele haber un director que los coordina aunque en ocasiones lo hace alguno de los socios o directores. El ejecutivo de cuentas debe ser una persona experta en el área y rápidamente, experto en las cuentas que prospecta y sobre todo de las que está encargado.

Debe estar comprometido a identificar y lograr los objetivos del cliente y al mismo tiempo, ser capaz de ayudarlos a entender lo que es tan o más importante, que son los intereses de su público objetivo, así como la influencia de los medios sobre ellos.

- Entender los aspectos comerciales, políticos y sociales que se relacionan con su negocio.
- Conocer y ser capaz de explicar al cliente el valor de la agencia que representa en cuanto a recursos y servicios.
- Proveer servicios especializados con la información y acceso al cliente que necesitan para poder trabajar efectivamente.
- Recordar que son ejecutivos de negocios así como de relaciones públicas y publicidad.
- Construir un equipo en el que cada miembro tenga un sentido de ser dueño de la cuenta. (Burson-Marsteller)

Para poder definir mejor la experiencia y día a día de un ejecutivo de cuentas, se recomienda leer el anexo V, que refiere a una entrevista hecha a un experimentado profesionalista.

Métodos de prospección:

Se puede hacer por varios métodos dependiendo del servicio, a fin de determinar la identidad, primero, y luego la localización de los prospectos y futuros clientes; quiénes son y a donde están.

El oferente debe tener bien identificadas las respuestas a las siguientes preguntas:

- a. ¿Quién puede consumir mi servicio?
- b. ¿Ya lo hace?
- c. ¿Quién le brinda el servicio?

- d. ¿A qué precio?
- e. ¿En qué condiciones?
- f. ¿Cómo lo consume?
- g. ¿Para qué lo utiliza?
- h. ¿Cuándo y dónde?

Se pueden buscar prospectos en directorios telefónicos, generales o específicos, en las páginas de la compañía, en las cámaras y asociaciones empresariales, en gobierno y sus tres poderes, censos nacionales, bancos o carteras de clientes de otras empresas o simplemente preguntando por el director pertinente en una llamada a la empresa, en las redes sociales, sobre todo en Linked in, etc.

La prospección sobre todo de servicios se hace de manera directa, circunstancial y en frío, en fiestas, restaurantes, centros comerciales, clubs, etc. Se aborda sin conocerlas y se les ofrece el servicio, al menos como un primer acercamiento.

También cuenta la lectura de periódicos, revista o el diario oficial de la federación, a fin de enterarse de demandas económicas, licitaciones o concursos comerciales tanto de instituciones del gobierno como de empresas y organizaciones de la iniciativa privada. Es importante tomar en cuenta temporadas altas o días festivos donde se detone la venta del cliente y anticiparse a hacer la oferta de los servicios.

#### **2.4.5 Razones para contratar a una agencia**

Para poder vender una agencia, es importante dar argumentos poderosos, claro, además de convencer con unas credenciales con casos de éxito atractivos. En el desarrollo de esta índole de argumentos, Carrillo presenta en su documento “300 razones por las que contratar una agencia” algunas de los argumentos que enumero a continuación y que resultan de gran importancia y posible convencimiento tanto para el mismo vendedor como para el prospecto en potencia (Carrillo, 2014). A continuación, razones que encontró Carrillo en su estudio, dividido desde razones económicas hasta de reputación.

#### Razones económicas:

- a. Un Departamento de Comunicación o Gabinete de Prensa interno supone el doble de inversión que la contratación de una Agencia de Comunicación externa. Desde el año 2008, en casos concretos, esta diferencia puede llegar a ser el triple.
- b. Un Departamento de Comunicación o Gabinete de Prensa interno supone el doble de inversión que la contratación de una Agencia de Comunicación externa. Desde el año 2008, en casos concretos, esta diferencia puede llegar a ser el triple.
- c. Reducirá la estructura de costes fijos en su empresa al disponer de un solo interlocutor, al frente de un grupo de profesionales externos que gestionarán la reputación de marca
- d. La Agencia de Comunicación puede hacerse cargo de determinados costes puntuales de su empresa en Marketing y Comunicación, aunque se los facture más adelante.(Financiación ocasional).
- e. Deshacer un Contrato de Servicios con una Agencia de Comunicación se suele realizar sin penalizaciones y de forma instantánea. Deshacer un Contrato laboral con un profesional ocupa negociaciones, costes y tiempo.

#### Retorno de Inversión

- a. La mejora de su reputación corporativa tiene un impacto positivo en su cuenta de resultados, a través de la fidelización de su cartera de clientes y en la atracción de nuevos consumidores.
- b. Desde la firma del contrato, la agencia tiene los contactos necesarios, las herramientas adecuadas y el modo de proceder idóneo para gestionar sus bienes intangibles con inmediatos retornos de inversión.
- c. El retorno de una agencia es más rápido y mayor, porque sus profesionales trabajan fuera del horario convencional, si es preciso.

#### Reputación Corporativa

- a. La agencia subrayará cada día: “la Marca no pertenece a la empresa, sino a las personas que la compran”.
- b. Ve desde afuera lo que la empresa no puede ver desde adentro. No tiene condicionamientos internos.
- c. Realizará un seguimiento exhaustivo de tu competencia.
- d. Va a rodearse de los mejores profesionales para poder dar un mejor servicio.
- e. El buen nombre de la compañía será gestionado por profesionales con trayectorias demostradas en la gestión de la reputación de la marca.

- f. El peso de la estrategia de comunicación corporativa incidirá más en sus públicos objetivos, más que en su publicidad o mensajes corporativos.

#### Reputación Directivos

- a. El buen nombre de su capital humano necesita análisis, estrategia, táctica, monitorización y mejora continua.
- b. Si quieres influir en tus futuros clientes, la clave no está en lo que dices que eres, sino en lo que los demás piensan de ti, la agencia creará el protocolo para que cada directivo gestione su propia reputación profesional y digital.
- c. El director de marketing sabrá que: “los productos que tienen éxito son los productos que crean hábitos en el consumidor”
- d. Conseguirá conectar y optimizar la reputación de sus directivos con la de la compañía, alineados en la misma dirección, con los mismos objetivos y la misma forma de conseguirlos.

#### Rebranding

- a. Determinará con argumentos y estudios concretos, la actualización o cambio radical de su imagen corporativa.
- b. Será el mejor guardián de la grafía y colores exactos de su marca, tanto para soporte papel, como digital.
- c. Vigilará que la remodelación (si es requerida) de su marca sea la misma en soporte físico y en formato digital. El protagonista siempre será la marca, junto con los clientes.

#### Publicidad

- a. Le informará de los mejores canales para realizar anuncios de su compañía. Es decir, allí donde se encuentre con sus clientes.
- b. Desarrollará el briefing (requisitos y objetivos) con la marca en equipo.
- c. Siempre pondrá una estrategia unificadora y complementaria como sustento y punto de partida.
- d. La creatividad para la publicidad contará con profesionales que construyan productos de impacto e influyentes en su mercado. (Carrillo, 2014)

El capítulo actual presentó diferentes temáticas, definiciones y argumentos que respaldan el origen y teoría de la propuesta actual. Recorriendo desde las definiciones más importantes hasta ahondando en cómo opera una agencia o una empresa con su departamento de marketing, se depuró la información necesaria para una comprensión más sencilla de la propuesta que se presentará a continuación.

### **III. Marco Metodológico**

### **Capítulo 3. Marco Metodológico**

Este capítulo comprende la parte de investigación de la tesis en donde se desarrolla el método, definiendo las variables, así como el procedimiento a seguir para desmenuzar la presentación de resultados y de la propuesta.

Lo primero que se hizo y que se analizará fue la definición de variables, así como de limitantes y de públicos. De tal forma, se eligió el método que se utilizaría y para con el cuál se elaboraría la presente investigación.

En este capítulo, se pretende analizar el cruce de resultados entre lo que quieren las marcas representadas con sus directores de marca y por otro lado, qué, cómo y cuándo deben ofrecer los profesionales en comunicación sus servicios para que en el próximo capítulo se tengan las bases para la presentación de la propuesta y las consideraciones.

#### **3.1 Definición del enfoque cualitativo de la investigación**

Es bien sabido que hay diferentes enfoques de investigación, dependiendo del tipo de la misma. Los métodos para llevar a cabo una investigación son: cuantitativos y cualitativos, para este trabajo en particular se decidió proceder con una base de investigación cualitativa, respaldada con un soporte cuantitativa.

Se decidió hacerlo cualitativo por la naturaleza de la propuesta, ya que es más importante la riqueza de la experiencia personal que nos de diferentes caminos, que solo una muestra con un resultado numérico que no pueda ser flexible.

El método que se empleará será deductivo y analítico. Se empezará por una investigación general de los modelos existentes para ir desmenuzando a lo que se acerque más a la comunicación y deduciendo inclusive en la comunicación en México.

La logística que se aplicará será la siguiente:

Se harán entrevistas a profundidad y cuestionarios de la siguiente manera;

1. Realizar entrevista a profundidad a 5 directores de marketing a manera selectiva de conveniencia. Ya se tiene una base de candidatos para las entrevistas y luego los cuestionarios.

2. Realizar entrevista a profundidad a 5 ejecutivos de cuenta con al menos 5 años de experiencia de igual forma.
3. Recopilación y análisis de resultados para diseñar y aplicar el siguiente instrumento (cuestionario a ejecutivos de cuenta y a directores de marketing).
4. Aplicación de cuestionario online a ejecutivos y directores de marketing.
5. Recopilación y análisis de resultados totales, comparación con estudios previos de métodos y modelos existentes para la creación de uno nuevo.

### **3.2 Alcance**

El tipo de investigación que tendrá será una investigación descriptiva ya que partirá por describir el fenómeno de relación percibida y real entre las dos partes ya mencionadas para poder así saber qué es lo que es esperado y por otro lado qué es lo que se está ofreciendo y qué y cómo se debería ofrecer.

### **3.3 Diseño de la investigación**

Será una investigación transversal ya que tendrá como eje de tiempo el 2015, no existirá continuidad de la misma. Se pretenderá conocer una percepción actual, en este momento sin buscar una relación probable con tiempos venideros.

La investigación se aplicó en la ciudad de Puebla y en la Ciudad de México y zonas aledañas donde hayan agencias y/o empresas potenciales (definimos a empresa potencial a aquella que ya tiene un departamento de marketing y ya utiliza la comunicación constante). La primera parte de la investigación sobre todo en las entrevistas a directores de marketing experimentados y ejecutivos de cuenta, se aplicará en gran medida en el Distrito Federal ya que es el lugar que reúne más agencias de publicidad y empresas potenciales. En la ciudad de Puebla se aplicó a directores de Marketing locales.

### **3.4 Universo de estudio**

Al ser una investigación cualitativa no se generó un universo definido a pesar de que en capítulos anteriores se pudo definir grosso modo.

### 3.5 Muestra

Primero que nada en la parte cualitativa pura que será en las entrevistas de profundidad no existe una muestra fija sino que se realiza por el método de muestreo selectivo por cuotas combinado con el teórico, también conocido como por saturación.

Ahora bien, para los cuestionarios a distancia si tenemos un universo y una muestra que cubrir ya que esta es la parte de soporte cuantitativo:

Primer aproximación de muestreo para cuestionarios a distancia: en teoría, con un margen de error del 5% y con un nivel de confianza del 95, la muestra debería ser de 297 empresas, como eso es virtualmente imposible, se tomará como base, tan solo al 2% por la dificultad de acercamiento, pero con la base necesaria para obtener una base válida, o sea a 26 directores de lado de las empresas, hablando solamente de la intervención. Estos actores a estudiar del lado del cliente, deben ser directores de marketing o de compras con al menos 5 años de experiencia.

Por otro lado, y como una forma más certera de pensar en un universo, según la Secretaría de Economía hay 22,663 empresas en Puebla, de las cuáles 19,500 están en el área conurbada de Puebla, San Andrés, San Pedro, Coronango y Cuautlancingo, más las otras dos ciudades cercanos como lo son Atlixco y San Martín. Del total de nuestro marco regional de estudio ya mencionado, solo 357 empresas son medianas a grandes. Es decir, solo el 1.57%  
Muestra: Nivel de Confianza 95% con un intervalo de confianza del 18 nos da una muestra de 27 sujetos.

### 3.6 Hipótesis

La hipótesis que se propone es de segundo grado ya que queremos establecer una relación causa efecto. La hipótesis sería: “Definir las prioridades de los requerimientos y necesidades de las empresas y sus representantes ayudará a crear una propuesta de modelo de ventas enfocado en la comunicación integral”.

### 3.7 Operacionalización de variables

Se establecieron como variables las siguientes dos cada una con sus indicadores:

1. Necesidades.
  - a. Económicas actuales.
  - b. Tendencias.
  - c. Operativas
  - d. Reputación y renombre.
2. Requerimientos.
  - a. Experiencia.
  - b. Pitches.
  - c. Presupuestos.
  - d. Servicio

### 3.8 Elaboración de instrumentos del trabajo de campo

A continuación se presentan los dos instrumentos pensados para la primera parte del trabajo de campo que son: la entrevista a directores de marketing y la entrevista a ejecutivos de cuenta. Derivadas de las respuestas de estas encuestas se desarrolla un cuestionario que se envió de forma digital (ya sea por correo o por *inbox*) a el mayor número posible de directores de marketing de la región (Puebla-Ciudad de México). Ver documentos anexos.

### 3.9 Plan de análisis de datos

Para poder tener mejor conocimiento acerca de lo que pasa hoy en día, sus tendencias y vertientes y del mismo modo poder crear una mejor propuesta, no basta con haber tenido respuestas de la investigación, hace falta analizarla.

Se eligió usar el Coeficiente de Pearson, así como el coeficiente de determinación, coeficiente de Alpha de Cronbach y por último la escala de Likert. La medición de resultados se hará en excel y directamente del software online surveymonkey. A partir de los datos recolectados, parten para crear los siguientes pasos, para finalmente crear el Modelo en cuestión y evaluarlo.

Lo que se hizo fue lo siguiente: Primero se hizo la captura de datos y en el caso de las encuestas, se graficaron. Al tener estos primeros pasos, se

identificaron las respuestas más importantes y se ubicaron en las variables ya acordadas. Esto se hizo tanto en la parte de investigación del lado de la agencia y de lado de la empresa. Al tener esta sistematización de datos, se hizo un cruce entre las respuestas para llegar a puntos en común, tanto en entrevistas como en las encuestas. Al hacer esto, pudimos llegar a los datos más importantes en los que concordaban los dos entes y se tomaron como base para la guía que se propondrá a continuación.

El trabajo de campo se realizó de la siguiente manera:

- a. Entrevistas presenciales.
- b. Entrevistas por medios digitales como skype o facebook.
- c. Cuestionarios digitales creados en typeform y propagados por correo electrónico o facebook a una muestra determinada.

El primero proceso para poder llegar a los resultados y la propuesta final fue la captura de datos de la investigación. Las 4 entrevistas se transcribieron y las 10 encuestas se vaciaron los resultados. (Ver completos en la sección de anexos)

Después de la transcripción y el vaciado de las encuestas se dieron dos procesos diferentes: el primero fue sistematizar la información de las entrevistas en algunas de las variables ya planteadas anteriormente y otros puntos importantes. (Ver completos en la sección de anexos)

Ya con los datos y los resultados que se presentarán en el capítulo siguiente, el lector podrá darse cuenta de las realidades del mercado y de las oportunidades que hay y que se pueden plasmar en una serie de recomendaciones que bajan de una propuesta de modelo.

## **IV Análisis de datos**

#### **4. Análisis de datos**

En este capítulo se revisarán los resultados de la investigación realizada con los parámetros ya mencionados en el capítulo anterior. No basta con conocer los resultados es importante que se pueda tener la técnica para poder analizarlo, desmenuzarlo y hasta tener la sensibilidad para poder leer los atributos que no son evidentes a primera vista.

Por tal motivo, se hizo un cruce de los resultados de las encuestas con los resultados de las entrevistas a profundidad para realmente tener una propuesta innovadora.

##### **4.1 Presentación e interpretación de Resultados**

A continuación se presentarán los resultados de las encuestas y de las entrevistas. El diseño, contestación y captura de las encuestas se realizaron por medio de la página de [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com), por eso se presentan las gráficas de los resultados de las encuestas para una mejor comprensión y para la presentación de resultados. Las entrevistas se hicieron cara a cara, grabándose y vaciándose en los anexos para su futura revisión.

De los resultados se pudo interpretar, entre varias líneas importantes, lo siguiente:

- a. De la toma de decisiones: Se considera a las agencias como una inversión de marca y reconocen solicitar sus servicios para que si les va bien, les pueda ir aún mejor.
- b. De la imagen-percepción necesaria: Lo mejor es que se recomiende de boca a boca, que vengan por recomendación y que tengan cierto respaldo. Inclusive el acercamiento creativo-estratégico puede ser determinante.
- c. De la prospección: Lo más importantes es tener excelentes credenciales, seguido muy de cerca por el grupo de profesionales que colaboran ahí y también, la fanpage más que el sitio web y el uso de plataformas innovadoras. Las agencias los buscan por correo y les viene bien aunque las visitas también son buenas. Suelen pedir más las credenciales que

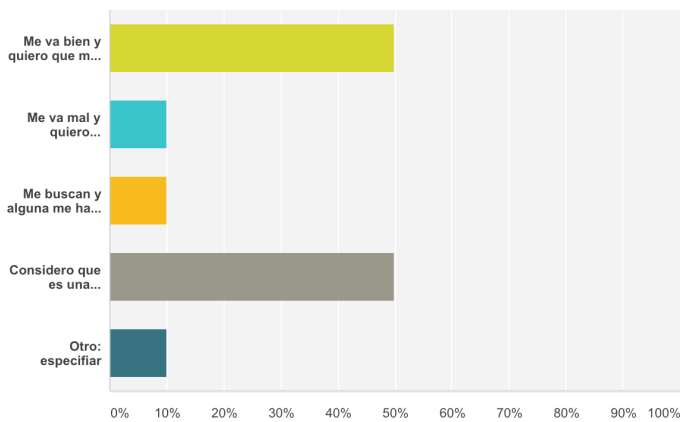
pedir una primera cita. Además consideran muy importante que el que proyecte sepa de qué habla y por otro lado, que no sean insistentes.

- d. Otras interpretaciones: Lo más importante de las credenciales es que se presente una postura o investigación previa y que se hable de los casos de éxito.

**Figura 4**

¿Cómo decides que requieres una agencia?  
(selecciona una o más opciones)

Respondido: 10 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Me va bien y quiero que me vaya mejor.	50,00% 5
Me va mal y quiero recuperarme.	10,00% 1
Me buscan y alguna me ha convencido.	10,00% 1
Considero que es una inversión de marca	50,00% 5
Otro: especificar	10,00% 1

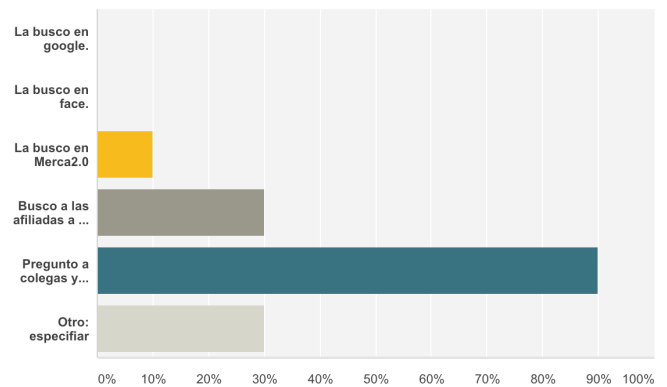
Total de encuestados: 10

Otro: No tengo el know how ni el expertise ni las herramientas para desarrollar los materiales.

**Figura 5**

¿Cómo tomas la decisión de a qué agencia contactar? (selecciona una o más opciones)

Respondido: 10 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
La busco en google.	0,00% 0
La busco en face.	0,00% 0
La busco en Merca2.0	10,00% 1
Busco a las afiliadas a la AMAP.	30,00% 3
Pregunto a colegas y conocidos.	90,00% 9
Otro: especificar	30,00% 3

Total de encuestados: 10

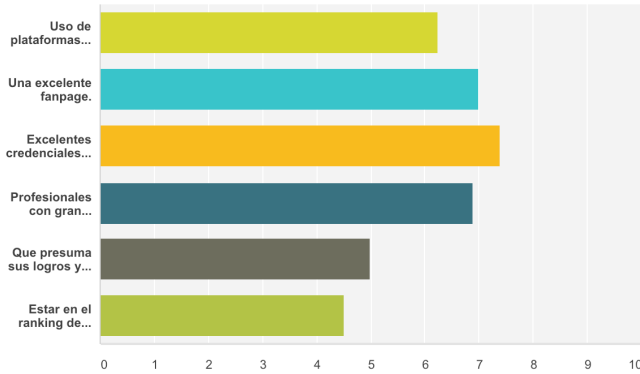
1. Casos de éxito. 2. La propuesta con la que se acercan 3. Ranking anual.

Análisis: Es interesante el punto de que toman a las agencias como un potencializador de negocio y que es una buena inversión. En México y otras ciudades grandes esto es común, en Puebla está en vías de desarrollo. Otro punto muy importante es que la decisión de contactar en una agencia se basa más en las experiencias de conocidos que en la búsqueda de información, lo que nos lleva a resaltar que lo que más vende los servicios de comunicación de un agencia es un buen trabajo.

**Figura 6**

**¿Qué necesita una agencia para ser considerada en tu selección? - Enumera del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante.**

Respondido: 10 Omitido: 0



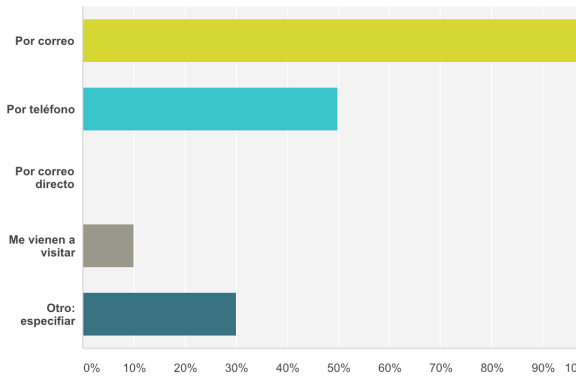
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total	Puntaje
Uso de plataformas digitales (sitio web, fanpage y otras redes)	25,00%	0,00%	62,50%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	8	6,25
Una excelente fanpage.	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1	7,00
Excelentes credenciales de clientes reconocidos.	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8	7,38
Profesionales con gran trayectoria y buenas recomendaciones.	33,33%	44,44%	11,11%	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00
Que presuma sus logros y premios.	0,00%	11,11%	22,22%	22,22%	44,44%	0,00%	0,00%	0,00%	9	6,89
Estar en el ranking de agencias.	0,00%	0,00%	0,00%	70,00%	20,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10	4,50

Análisis: Como ya se había mencionado, el buen trabajo y el boca a boca funciona mejor que nada, pero también es importante para ellos poder encontrar a la agencia y su trabajo y reconocimientos online. Es importante la trayectoria y el uso correcto de plataformas tecnológicas.

**Figura 7**

**Cuando una agencia te busca, ¿cómo suele hacerlo? (selecciona una o más opciones)**

Respondido: 10 Omitido: 0



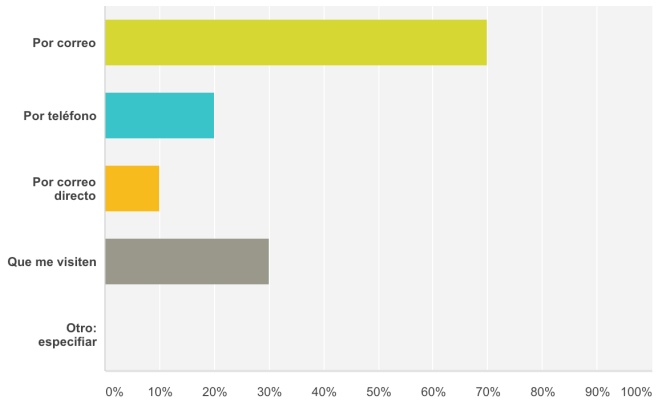
Opciones de respuesta	Respuestas
Por correo	100,00% 10
Por teléfono	50,00% 5
Por correo directo	0,00% 0
Me vienen a visitar	10,00% 1
Otro: especificar	30,00% 3

Total de encuestados: 10

**Figura 8**

**Para que una agencia me busque prefiero que lo hagan: (selecciona una o más opciones)**

Respondido: 10 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Por correo	70,00% 7
Por teléfono	20,00% 2
Por correo directo	10,00% 1
Que me visiten	30,00% 3
Otro: especificar	0,00% 0

Total de encuestados: 10

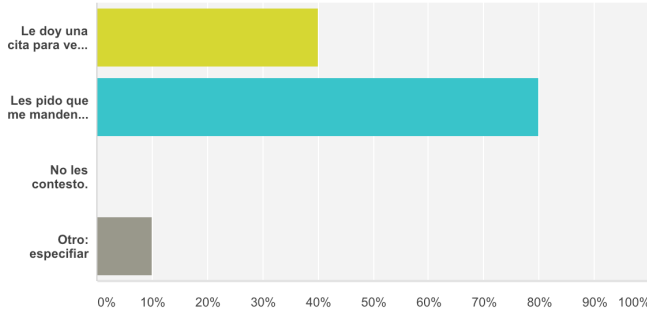
Otro: 3 mencionaron Linked in.

Análisis: La atención y el servicio correcto y veloz son básicos para que fluya la información ya que hoy en día la gente prefiere escribir que llamar (extraño porque antes era al revés). De igual manera, piden que es les busque así o hasta es mejor que los visiten a que les llamen.

**Figura 9**

Si una agencia te busca: (selecciona una o más opciones)

Respondido: 10 Omitido: 0



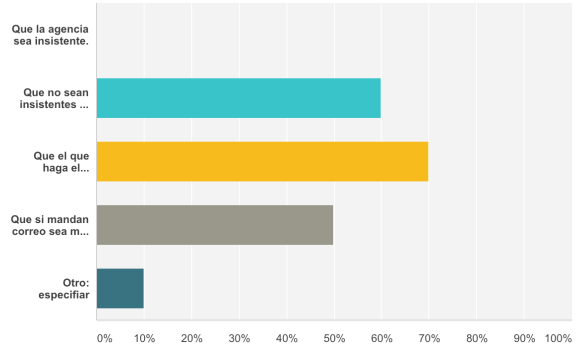
Opciones de respuesta	Respuestas
Le doy una cita para ver sus credenciales	40,00% 4
Les pido que me manden información por correo	80,00% 8
No les contesto.	0,00% 0
Otro: especificar	10,00% 1

Total de encuestados: 10

**Figura 10**

Para concretar la cita de presentación de credenciales es importante: (selecciona una o más opciones)

Respondido: 10 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Que la agencia sea insistente.	0,00% 0
Que no sean insistentes más bien creativos.	60,00% 6
Que el que haga el contacto sepa de qué habla.	70,00% 7
Que si mandan correo sea muy atractivo y/o diferenciado.	50,00% 5
Otro: especificar	10,00% 1

Total de encuestados: 10

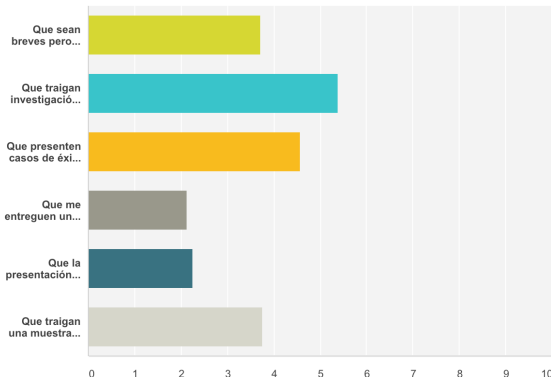
Otro: Si me interesa lo que veo en el mail, les doy una cita. Depende de las necesidades de la empresa. Otro: Que el contenido del portafolio llame la atención y sea diferente.

Análisis: Los clientes piden que se manden las credenciales y algunos dan cita, se debe ser muy profesional para conseguir la cita ya que al mandar las credenciales pueden no verlas o darles importancia, así que el vendedor debe dominar los servicios y ventaja competitiva de gran manera.

**Figura 11**

En la presentación de credenciales considero más importante: - Enumera del 1 al 6 siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante.

Respondido: 9 Omitido: 1



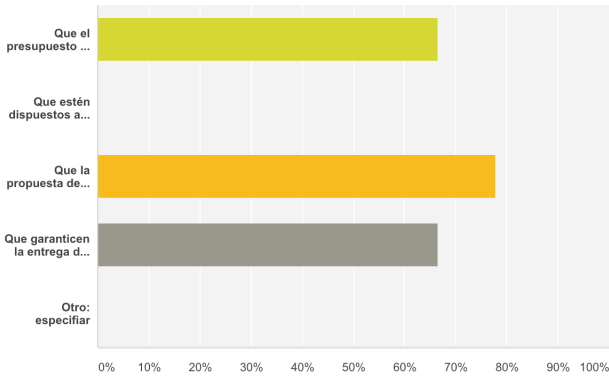
	1	2	3	4	5	6	Total	Puntaje
Que sean breves pero concisos.	28,57% 2	0,00% 0	28,57% 2	14,29% 1	14,29% 1	14,29% 1	7	3,71
Que traigan investigación previa de mi marca.	62,50% 5	25,00% 2	0,00% 0	12,50% 1	0,00% 0	0,00% 0	8	5,38
Que presenten casos de éxito.	14,29% 1	42,86% 3	28,57% 2	14,29% 1	0,00% 0	0,00% 0	7	4,57
Que me entreguen un formato de necesidades que pueda ir llenando mientras hablamos de mis necesidades.	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 1	12,50% 1	50,00% 4	25,00% 2	8	2,13
Que la presentación sorprenda (por tecnología y/o diseño-animación)	0,00% 0	0,00% 0	12,50% 1	37,50% 3	12,50% 1	37,50% 3	8	2,25
Que traigan una muestra proacta de creatividad para mi marca	12,50% 1	25,00% 2	25,00% 2	12,50% 1	12,50% 1	12,50% 1	8	3,75

Análisis: Es importante para los clientes que cuando se les llegue a presentar, se sepa de qué se trata su negocio y qué hace la competencia. Valoran mucho que se lleve una investigación. Más que hablar de la agencia, prefieren que se hable de la marca y que se presenten casos reales de éxito.

**Figura 12**

**Es importante para cerrar la negociación con la agencia: (selecciona una o más opciones)**

Respondido: 9 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
Que el presupuesto sea viable	66,67% 6
Que estén dispuestos a tener varias juntas (con quien sea necesario)	0,00% 0
Que la propuesta de trabajo o iguala venga a manera de menú y muy detallado	77,78% 7
Que garanticen la entrega de trabajos en tiempos estipulados	66,67% 6
Otro: especificar	0,00% 0

Total de encuestados: 9

Análisis: Es tan difícil buscar y prospectar, como cerrar la cuenta y negociar bien, para ellos es muy importante que se explique claramente lo que se contrata, pero también es muy importante dar garantías y no salirse del presupuesto.

**1. ¿Qué opinas de las agencias locales?**

- a. Son una opción confiable y dar oportunidad a pequeñas compañías
- b. Hay varias Ag locales en crecimiento y al mismo nivel en infraestructura tecnológica que las trasnacionales, por supuesto a un mejor precio, y cuando ya sabes lo que quieres y haces uso correcto de su infraestructura son una muy buena opción. En mi experiencia, la gran diferencia es aún la calidad de sus propuestas creativas.
- c. Pueden ser buena opción si tienen experiencia y gran trayectoria.
- d. Proactividad y creatividad
- e. Hay muy pocas agencias reconocidas que Juan trabajado con marcas importantes.
- f. SON CARAS
- g. No hay suficiente oferta d calidad

**2. ¿Qué opinas de las agencias Independientes?**

- a. son creativas y decisivas
- b. Son eficientes y te cuidan como cliente, en ocasiones al ser pequeñas carecen de metodologias de trabajo e infraestructura necesaria, sin embargo pueden llegar a ser muy creativas, mucho mejores que las grandes agencias, por lo cual son una gran opción cuando tu presupuesto es limitado.
- c. Son excelente opción.
- d. ¿No es lo mismo que la anterior?
- e. no me importa si son independientes o no con que sean creativos y responsables basta.
- f. NO TRASMITEN CONFIANZA
- g. no tienen el expertise ni el headcount

### 3. ¿Qué opinas de las agencias transnacionales?

- de gran soporte
- Son MUY eficientes cuando se trata de grandes inversiones y producciones, en caso contrario no es conveniente contratarlas dado que te descuidarán por la relevancia que tienes en su cartera de clientes
- Muy buenas, muy caras y muy divas.
- Pueden tener personal muy capacitado pero al nivel de cuenta, dan prioridad a las millonarias y no se fijan en las cuentas medianas.
- a veces no se involucran tanto con la marca y lo hacen todo como producción en serie.
- N/A
- no tienen el mejor servicio a cliente

### 4. ¿En tus sueños más guajiros, cómo te gustaría que fuera una agencia? (respecto a servicios, atención, metodologías o todo lo que se ocurra)

- pues creativos flexibles rápidos y con una viabilidad económica
- Mi ideal es que entienda mi negocio, lo cual hará retribuir menos a ambas partes. Si entiende el objetivo del negocio la comunicación entre cliente y creativos fluye mejor. La calidad en los entregables es otro factor importante, es la primera impresión de sus conceptos creativos, de sus ideas, como cliente siempre te das cuenta con que tipo de agencia trabajas, hay agencias que

"cumplen" con lo que pides en el brief y hay otras que "marcan la diferencia" y no te mandan cualquier cosa hasta que están convencidas, cuando la agencia va más allá de lo que esperas, siempre estás dispuesto a pagar incluso un poco más.

- Que me de un inplant.
- que entiendan la vida corporativa de la marca. Las necesidades que tiene el cliente, y a la vez que lo eduquen. La agencia debe tener la iniciativa en calendarios, proyectos, deadlines, aun mas que el propio cliente. Que investigue que mas viene o se requiere y propongan. La atención y seguimiento es básico
- Super creativa súper barata y planes de trabajo establecidos y cumplidos.
- N/T/T
- tener talento creativo y equipos multidisciplinarios, entender a la marca, sus valores y transmitir y conectar estas 2 partes. Poder pedirle casi todo. Ofrecer ideas liquidas q se puedan aplicar en dif formatos. Agencia 360, integrada. Q no se le vean las "costuras" a las campañas. Los materiales deben responder a los insights d los consumidores. Pensar primero en estrategias y d ahí hacer el resto. Todos los departamentos trabajar en paralelo y no esperar la cadenita... No solo ofrecer campañas, sino activos, productos digitales imperecederos. Equipos con creativos, planners, especialistas en branded content, etc! NUNCA oír un "no se puede". Proactividad, disposición, METRICAS, trabajar d la mano con agencia creativa, call center, CRM y de RRPP d la marca! Enfocada a resultados (KPIs), datamining, real world, hands on! Orientado a VENTAS! Reducir brecha entre ventas y mktg

Los resultados de las encuestas nos dieron datos muy interesantes que junto con los resultados de las entrevistas, deben brindar un panorama muy completo para el "check list" de cosas "to do" al prospectar.

## 4.2. Sistematización de la información

Se tomaron los resultados como dos bases diferentes, que al unirse dictarían una posición respecto a la propuesta de modelo y las directrices que se deberían presentar y recomendar.

Lo que se hizo fue tomar los resultados más importantes de ambos, colocándolos bajo las variables más importantes a considerar tanto en aspectos positivos como negativos. Se cruzó la información y se tomó el resultado repetido como el resultado a resaltar y usar en la propuesta.

REQUERIMIENTOS	1. Experiencia	3. Pitches	4. Presupuestos	6. Servicio	7. Metodología
Cuentas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas RP de los directores.</li> <li>2. Los jefes son los maestros, la universidad 20% máxima</li> <li>3. Para prospectar o llevar la cuenta, no es lo mismo si es un proyecto audiovisual o de redes sociales o un cortometraje o activación. Se debe sobrelevar y aprovechar cada situación.</li> <li>4. La agencia le debe hacer las preguntas al cliente y no al revés.</li> <li>5. Se debe usar lenguaje propio (ni tan marketero ni tan básico), la mayor tecnología Kinect quizá.</li> <li>6. Tenemos 7 presentaciones diferentes con sus respectivos videos y casos de éxito, dependiendo el giro y necesidad.</li> <li>7. Más que una presentación debe ser una charla, que sepan que cuentan contigo.</li> <li>8. Después de presentar se debe mandar un brief a la empresa para saber la necesidad real, aunque si si la hay siempre marcan.</li> <li>9. Se necesita estar informado de la industria y tener mucha creatividad y tecnología presentada y jugar con ella.</li> <li>10. Llegar con un conocimiento amplio en todos los rubros (costos, procesos, estrategia, planning, filmación, post-producción, etc)</li> <li>12. Algunas se dejan llevar solo por su trabajo, otras con buen speech, pero es acorde del expertise que posee cada agencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se aterrizan primero en lo conceptual y luego se ponen en práctica tanto la creatividad como el presupuesto.</li> <li>2. Cada uno es diferente, hay diferentes requerimientos, es importante.</li> <li>3. No todas las guerras se pueden ganar, hay que aprender cuáles pelear, en qué proyectos val e la pena pelear por una recomendación</li> <li>4. Se deben buscar cosas nuevas, experimentar y no tener miedo de desarrollar o crear.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se aterrizan dependiendo del proyecto o si es un pitch con presupuesto condicionado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los clientes satisfechos te dan más cuentas de su grupo o te recomiendan.</li> <li>2. Obtener una cuenta es difícil pero mantenerla más.</li> <li>3. Otros piensan que es más fácil mantenerlas que encontrarlas.</li> <li>4. Las cuentas se ganan con creatividad y se pierden por mal servicio.</li> <li>5. Hay que caerle bien al cliente llevarlo a comer o tomar pero si no haces lo que te pide no servirá de nada.</li> <li>6. Hay que ir un paso más allá y prevenir.</li> <li>7. Hay que ir a ver el cliente y mejor llamarlo que enviarle un correo.</li> <li>8. Siempre tener cercanía con él.</li> <li>9. Respetarlos es elemental, no hacerlo lo más rápido posible sino cumplir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La he formado tomando lo más interesante de jefes que he tenido.</li> <li>3. Trato de encontrar dónde está ese punto débil que podrían ver en nosotros y llevar una propuesta lo suficientemente atractiva para que no se fijen en ellos y vean el verdadero potencial que van a tener, es por eso que se tiene que dar siempre un punto de vista personalizado para cada cliente.</li> <li>4. Confirмо las citas, luego se comienza a investigar su actividad de comunicación y de su competencia. Se genera el punto de vista hacia lo que están haciendo y lo que podrían hacer. NO hacer lo que todos los demás que es solo hablar de ellos mismos (quienes son, en qué creen y cuál ha sido su trabajo). Evaluamos la percepción de su negocio.</li> <li>5. Se evalúa la comunicación actual, la de la competencia y damos recomendaciones y casos de éxito de marcas de la misma categoría para que se den cuenta de cómo una buena comunicación puede servir para su marca.</li> </ol>
Cruce de resultados. Cuentas + Marketeer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe saber trabajar como equipo y hablar el mismo idioma.</li> <li>2. Es una buena experiencia si hay buena comunicación y resultados. 3. Se debe tener un buen conocimiento, disposición y no aferrarse a ideas que el público rechaza. 3. Es importante emparsse de la marca para alinear los proyectos. 4. Se debe ocupar muy bien los recursos y el expertise. 4. Hacer un buen acuerdo para no caer de la infraestructura o de la info necesaria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es importante seleccionar bien (las agencias y los pitches a participar) y realizar un buen trabajo. 2. No es necesario cuando vienen muy bien recomendados por tener una buena oferta. 3. Cada agencia y marca es diferente es mportante que tengan una oferta diferenciada con excelentes credenciales. 4. No debe haber mucha insistencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe platicar muy bien el proyecto y generar propuestas a manera de menú.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un servicio honesto y con rapidez en la reacción deja clientes satisfechos. 2. Se debe tener mucha iniciativa, ir más allá y prevenir. Respetar los tiempos es elemental. 3. Hay que mantener la creatividad y siempre mejorar el servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar las ventajas y puntos débiles demostrando saber de la marca. 2. Evaluar a la marca y ser concisos.</li> </ol>
Marketeer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una agencia debe ser parte del equipo no un ente de fuera, deben ser compañeros que ayuden a ver cosas que uno no alcanza a percibir y ayuda a tener un entendimiento más profundo del consumidor y de otros de tales que pueden ser de gran provecho.</li> <li>2. El 99% de la experiencia ha sido buena.</li> <li>3. La mala ha sido cuando se aferran a una idea que no debe ser. Se prueba con el consumidor se rechaza y siguen insistiendo, deben acatar las evaluaciones y saber cómo y cuándo tomar los criterios.</li> <li>4v. Es muy importante que entreguen trabajos de alta calidad a tiempo.</li> <li>5. Lo malo es que a veces los artes o proyectos no se alinean al branding de la empresa.</li> <li>6. Es muy importante que usen muy bien los recursos e inversiones. 7. Las agencias locales tienen mejor trato y respuesta, las transaccionales no se fijan en cuentas pequeñas o medianas. 8. Las agencias independientes o locales pueden caer de infraestructura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las agencias suelen escogerse por licitaciones para trabajos, por igual o por proyecto.</li> <li>2. Hay casos donde solo participan las agencias que están dadas de alta en el sistema.</li> <li>3. Hay casos en que ves cómo trabaja una agencia para otros departamentos y así directo puedes elegir.</li> <li>4. Las agencias suelen buscarme por correo o por teléfono en segundo término y a mi me gustaría que solo me busquen por correo o en segunda opción que me visiten y ya en última por teléfono. 5. Cuando me buscan les pido que me manden credenciales y dependiendo de su oferta les doy una cita. 6. Es importante que sepan de lo que hablan y que no sean insistentes, si mandan correo debe ser muy atractivo y diferenciado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para negociar, es importante que: a) que la propuesta económica venga a manera de menú y muy detallada. b) un presupuesto viable y por último c) que garanticen la entrega de trabajos en tiempo bajo penalidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo que más me gusta es que entreguen los trabajos a tiempo y estén disponibles para hacer cambios rápidos, si es necesario 2. Deben ser flexible y rápidas que nunca den una "no se puede" por respuesta. 3. Que no solo cumpla si no que marque la diferencia. 4. Que me den un implant. 5. Iniciativa en calendarios, proyectos, deadlines. 6 Que investigue que más viene y se requiere y que prongan. 7. Mucho seguimiento. 8. Talento creativo y equipos multidisciplinarios. 9. Que los materiales respondan a los insights. 10. Buenas estrategias para no parchar campañas. 11. Que den métricas enfocadas a resultados y ventas. 12. Cerrar la brecha entre ventas y mkt.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo más importante en la presentación de credenciales es: a) Que traigan investigación previa de la marca. B) que presenten casos de éxito. C) que sean breves pero concisos y d) que traigan una muestra de creatividad para mi marca.</li> </ol>

REQUERIMIENTOS	1. Experiencia	3. Pitches	4. Presupuestos	6. Servicio	7. Metodología
Cuentas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas RP de los directores.</li> <li>2. Los jefes son los maestros, la universidad 20% máxima</li> <li>3. Para prospectar o llevar la cuenta, no es lo mismo si es un proyecto audiovisual o de redes sociales o un cortometraje o activación. Se debe sobrelevar y aprovechar cada situación.</li> <li>4. La agencia le debe hacer las preguntas al cliente y no al revés.</li> <li>5. Se debe usar lenguaje propio (ni tan marketero ni tan básico), la mayor tecnología Kinect quizá.</li> <li>6. Tenemos 7 presentaciones diferentes con sus respectivos videos y casos de éxito, dependiendo el giro y necesidad.</li> <li>7. Más que una presentación debe ser una charla, que sepan que cuentan contigo.</li> <li>8. Después de presentar se debe mandar un brief a la empresa para saber la necesidad real, aunque si si la hay siempre marcan.</li> <li>9. Se necesita estar informado de la industria y tener mucha creatividad y tecnología presentada y jugar con ella.</li> <li>10. Llegar con un conocimiento amplio en todos los rubros (costos, procesos, estrategia, planning, filmación, post-producción, etc)</li> <li>12. Algunas se dejan llevar solo por su trabajo, otras con buen speech, pero es acorde del expertise que posee cada agencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se aterrizan primero en lo conceptual y luego se ponen en práctica tanto la creatividad como el presupuesto.</li> <li>2. Cada uno es diferente, hay diferentes requerimientos, es importante.</li> <li>3. No todas las guerras se pueden ganar, hay que aprender cuáles pelear, en qué proyectos val e la pena pelear por una recomendación</li> <li>4. Se deben buscar cosas nuevas, experimentar y no tener miedo de desarrollar o crear.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se aterrizan dependiendo del proyecto o si es un pitch con presupuesto condicionado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los clientes satisfechos te dan más cuentas de su grupo o te recomiendan.</li> <li>2. Obtener una cuenta es difícil pero mantenerla más.</li> <li>3. Otros piensan que es más fácil mantenerlas que encontrarlas.</li> <li>4. Las cuentas se ganan con creatividad y se pierden por mal servicio.</li> <li>5. Hay que caerle bien al cliente llevarlo a comer o tomar pero si no haces lo que te pide no servirá de nada.</li> <li>6. Hay que ir un paso más allá y prevenir.</li> <li>7. Hay que ir a ver el cliente y mejor llamarlo que enviarle un correo.</li> <li>8. Siempre tener cercanía con él.</li> <li>9. Respetarlos es elemental, no hacerlo lo más rápido posible sino cumplir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La he formado tomando lo más interesante de jefes que he tenido.</li> <li>3. Trato de encontrar dónde está ese punto débil que podrían ver en nosotros y llevar una propuesta lo suficientemente atractiva para que no se fijen en ellos y vean el verdadero potencial que van a tener, es por eso que se tiene que dar siempre un punto de vista personalizado para cada cliente.</li> <li>4. Confirмо las citas, luego se comienza a investigar su actividad de comunicación y de su competencia. Se genera el punto de vista hacia lo que están haciendo y lo que podrían hacer. NO hacer lo que todos los demás que es solo hablar de ellos mismos (quienes son, en qué creen y cuál ha sido su trabajo). Evaluamos la percepción de su negocio.</li> <li>5. Se evalúa la comunicación actual, la de la competencia y damos recomendaciones y casos de éxito de marcas de la misma categoría para que se den cuenta de cómo una buena comunicación puede servir para su marca.</li> </ol>
Cruce de resultados. Cuentas + Marketeer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe saber trabajar como equipo y hablar el mismo idioma.</li> <li>2. Es una buena experiencia si hay buena comunicación y resultados. 3. Se debe tener un buen conocimiento, disposición y no aferrarse a ideas que el público rechaza. 3. Es importante emparsse de la marca para alinear los proyectos. 4. Se debe ocupar muy bien los recursos y el expertise. 4. Hacer un buen acuerdo para no caer de la infraestructura o de la info necesaria.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es importante seleccionar bien (las agencias y los pitches a participar) y realizar un buen trabajo. 2. No es necesario cuando vienen muy bien recomendados por tener una buena oferta. 3. Cada agencia y marca es diferente es mportante que tengan una oferta diferenciada con excelentes credenciales. 4. No debe haber mucha insistencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe platicar muy bien el proyecto y generar propuestas a manera de menú.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un servicio honesto y con rapidez en la reacción deja clientes satisfechos. 2. Se debe tener mucha iniciativa, ir más allá y prevenir. Respetar los tiempos es elemental. 3. Hay que mantener la creatividad y siempre mejorar el servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encontrar las ventajas y puntos débiles demostrando saber de la marca. 2. Evaluar a la marca y ser concisos.</li> </ol>
Marketeer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una agencia debe ser parte del equipo no un ente de fuera, deben ser compañeros que ayuden a ver cosas que uno no alcanza a percibir y ayuda a tener un entendimiento más profundo del consumidor y de otros de tales que pueden ser de gran provecho.</li> <li>2. El 99% de la experiencia ha sido buena.</li> <li>3. La mala ha sido cuando se aferran a una idea que no debe ser. Se prueba con el consumidor se rechaza y siguen insistiendo, deben acatar las evaluaciones y saber cómo y cuándo tomar los criterios.</li> <li>4v. Es muy importante que entreguen trabajos de alta calidad a tiempo.</li> <li>5. Lo malo es que a veces los artes o proyectos no se alinean al branding de la empresa.</li> <li>6. Es muy importante que usen muy bien los recursos e inversiones. 7. Las agencias locales tienen mejor trato y respuesta, las transaccionales no se fijan en cuentas pequeñas o medianas. 8. Las agencias independientes o locales pueden caer de infraestructura.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las agencias suelen escogerse por licitaciones para trabajos, por igual o por proyecto.</li> <li>2. Hay casos donde solo participan las agencias que están dadas de alta en el sistema.</li> <li>3. Hay casos en que ves cómo trabaja una agencia para otros departamentos y así directo puedes elegir.</li> <li>4. Las agencias suelen buscarme por correo o por teléfono en segundo término y a mi me gustaría que solo me busquen por correo o en segunda opción que me visiten y ya en última por teléfono. 5. Cuando me buscan les pido que me manden credenciales y dependiendo de su oferta les doy una cita. 6. Es importante que sepan de lo que hablan y que no sean insistentes, si mandan correo debe ser muy atractivo y diferenciado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para negociar, es importante que: a) que la propuesta económica venga a manera de menú y muy detallada. b) un presupuesto viable y por último c) que garanticen la entrega de trabajos en tiempo bajo penalidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo que más me gusta es que entreguen los trabajos a tiempo y estén disponibles para hacer cambios rápidos, si es necesario 2. Deben ser flexible y rápidas que nunca den una "no se puede" por respuesta. 3. Que no solo cumpla si no que marque la diferencia. 4. Que me den un implant. 5. Iniciativa en calendarios, proyectos, deadlines. 6 Que investigue que más viene y se requiere y que prongan. 7. Mucho seguimiento. 8. Talento creativo y equipos multidisciplinarios. 9. Que los materiales respondan a los insights. 10. Buenas estrategias para no parchar campañas. 11. Que den métricas enfocadas a resultados y ventas. 12. Cerrar la brecha entre ventas y mkt.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo más importante en la presentación de credenciales es: a) Que traigan investigación previa de la marca. B) que presenten casos de éxito. C) que sean breves pero concisos y d) que traigan una muestra de creatividad para mi marca.</li> </ol>



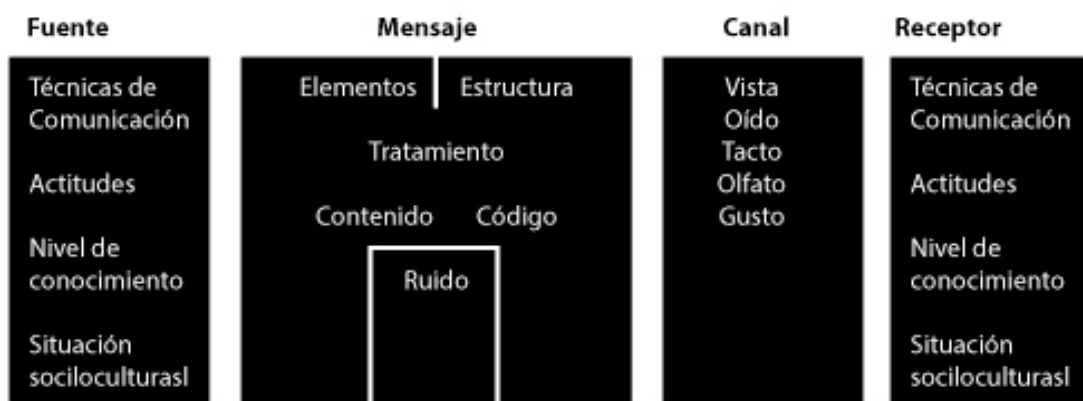
## **V Desarrollo de Propuesta**

## CAPÍTULO 5 PROPUESTA

Para poder desarrollar una propuesta válida que empate la comunicación con la comercialización, se prospectaron y visualizaron numerosos modelos, esquemas y procesos para tratar de lograr un empate y una propuesta efectiva. Es así como se decidió escoger un proceso y un modelo que pudieran convivir y crear una propuesta que realmente sirva.

Se comienza con el modelo actualizado de comunicación de David K. Berlo. Este modelo fue presentado por primera vez en su obra teórica “El proceso de la comunicación”, publicada en 1960. El modelo abarca desde componentes como los cinco sentidos del ser humano hasta el contexto y nivel social de los distintos públicos a los cuales va dirigido el mensaje.

Se escoge este modelo ya que hace alusión a la comunicación interpersonal, también a la masiva pero nos interesa el tema interpersonal. Si se toma en cuenta que la mayoría de las veces es así como se consigue una prospección y seguro es así como se da seguimiento y se cierra una venta, es importantísimo tocar el tema de la comunicación personal, la comunicación cara a cara. Por otro lado, también es el eslabón más débil de la propuesta de esta tesis, pues presume la falta de injerencia del modelo o proceso, es aquí donde cada vendedor aplica los conocimientos combinado con su carisma y habilidades y gana una cuenta o sus nervios e inexperiencia lo traicionan, pierde confianza y pierde la venta.

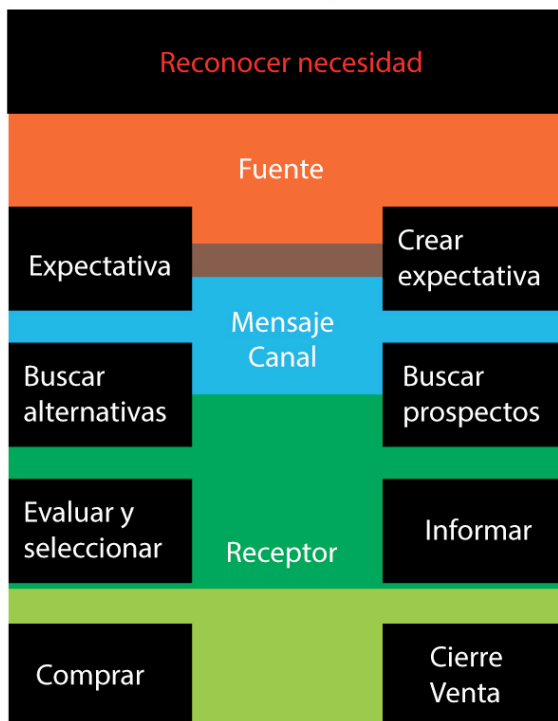


Antes de proponer algún modelo nuevo, es importante saber y pensar que cuando alguien está prospectando e intentando vender, es probable que el otro lado esté buscando comprar por eso es muy interesante el siguiente modelo de la Maestra Rocío Barragán, es un cruce de los procesos de compra y venta, lo que da un panorama claro de cómo sucede el contacto y aproximación así como la búsqueda de comunicación de ambas partes.



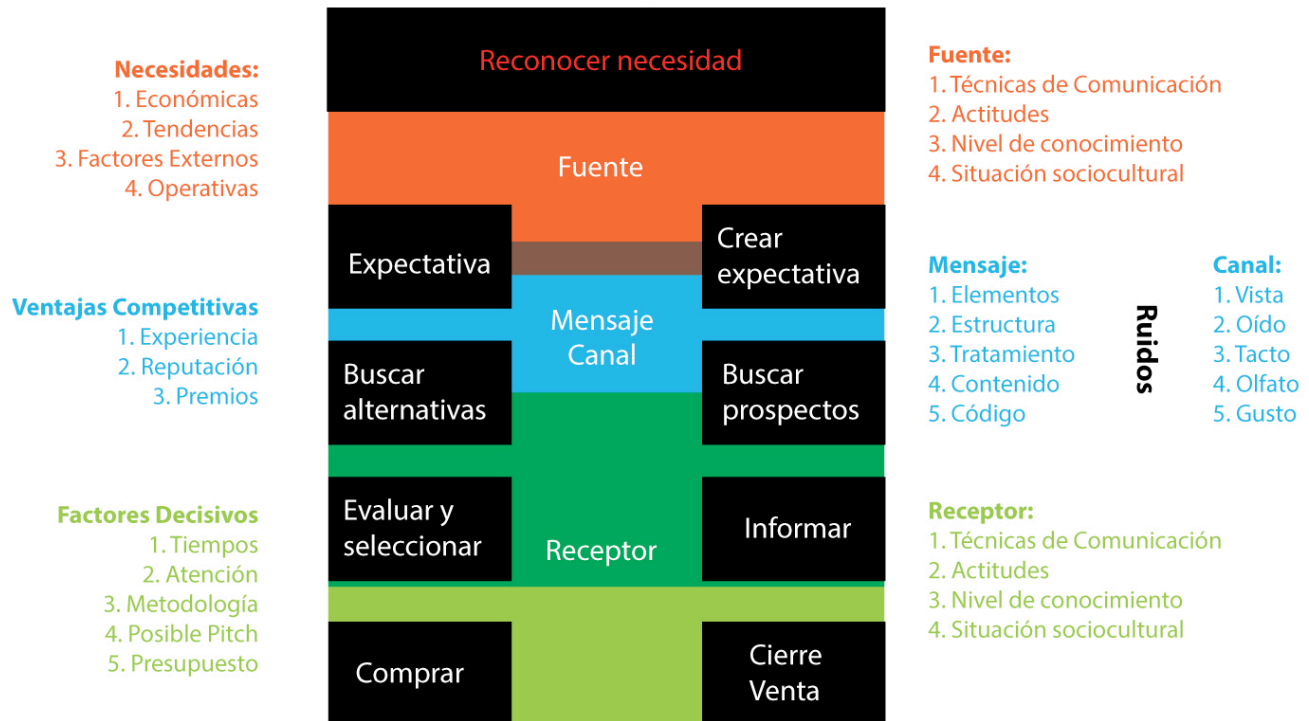
Ahora bien, tomando en cuenta los procesos anteriores, se reformularon y se propone el siguiente esquema:

**Esquema de comunicación estratégica orientado a la comercialización de la comunicación integral.**



Enriqueciendo este esquema, se posicionaron las variables ya establecidas para ubicarlas en el mismo y aterrizarlas a las necesidades actuales.

**Esquema de comunicación estratégica orientado a la comercialización de la comunicación integral.**



Lo que se hizo fue fusionar los modelos-esquemas y crear uno nuevo con sus sub sistemas y que finalice como una sencilla guía que cualquier comunicólogo pueda usar para promover sus servicios (sobre todo los que están en el área publicitaria).

1. Tanto el proceso de compra como de venta partirían de un gran tema que es Reconocer la necesidad, y esa necesidad es entendida en el proceso de comunicación como la fuente a comunicar. Esta fuente tiene como bases de comunicación, las técnicas, actitudes, el nivel de conocimiento y la situación sociocultural del contexto. Por otro lado, del lado de las necesidades de servicios de comunicación, tenemos que empatar las necesidades económicas con la situación, las tendencias con las actitudes y técnicas, los factores externos con el nivel de conocimientos y las operativas con todo lo anterior.

2. De ahí, la fuente comienza a volverse mensaje por medio de los canales seleccionados para tener o crear la expectativa del servicio. He aquí donde es importante comunicar por medio de una buena selección de mensaje y canal las ventajas competitivas que ellos quieren conocer y que tu puedes ofrecer como comunicólogo, he aquí donde la experiencia, reputación y premios deben ser bien comunicados por medio de los elementos, estructura, tratamientos, contenido y código correcto por medio del canal correcto y tratando de evitar las barreras y ruidos que pudieran ser dañinos.

3. El mensaje sigue estando ahí mientras por un lado se buscan prospectos y por otro lado el que busca comprar busca sus alternativas y siendo el receptor, un receptor especial, se topa con diferentes mensajes acerca de ellos, aquí sigue existiendo un posible ruido y se deben elegir los mejores medios para lograr una diferenciación.

4. El receptor ya recibió los diferentes mensajes con los que se informa o informa y con lo que evalúa y selecciona lo que quiere adquirir. El mensaje sigue yendo y viniendo con el receptor y acaba de ser crucial mientras se comunican los factores decisivos como: tiempos, atención, metodología y presupuesto, de acuerdo a lo que el receptor necesita que parte de lo que era la fuente.

5. Por último el receptor compra y/o cierra la venta dependiendo de los últimos mensajes que se den y reciban en la etapa del receptor todavía con base a los factores decisivos.

## **Conclusiones**

Como bien sabemos, en la investigación hay factores dependientes y otros independientes, lo mismo pasa con la comercialización, aún más, con la comercialización de servicios intangibles como lo es la comunicación integral.

Es ahí donde habrá que tomar en cuenta algunos de los factores como predilectos y otros como mera guía ya que dependerá del desempeño de cada persona el que algunas acciones funcionen o no.

Hallar el punto exacto entre la oferta y la demanda ofrece un gap para el que gusta comercializar para poder empatar y agregar valor a su oferta. Todo el expertise de la venta es muy importante pero tan importante es tener un buen uso y conocimiento de la comunicación estratégica, lo cuál comprende, escuchar lo que el cliente quiere, cómo lo quiere y en qué momento lo quiere.

El éxito de esta guía dependerá de continuar una exhaustiva investigación por clientes aunada con un report adecuado en el momento.

## **Referencias Bibliográficas**

- Ledingham, D. (21 de marzo de 2013). *forbes.com.mx*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/sites/que-la-complejidad-no-mate-tu-modelo-de-ventas/>
- Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP. (2012). *Panorama actual de la empresa familiar en Puebla*. Puebla: UDLAP.
- CICOM. (2012). *Master Research*. México: AMAP.
- Lita, R. L. (2001). *Las agencias de publicidad, evolución y posicionamiento futuro*. Jaume: Publicaciones de la Universidad Jaume.
- CONDUSEF. (19 de JUNIO de 2013). *www.condusef.gob.mX*. Obtenido de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- BANAMEX. (2013). *Indicadores Regionales de Actividad Económica 2013*. México: Banamex.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Habitaq. (2009). *Comunicación y técnicas de venta*. Galicia: CEEI GALICIA.
- INEGI. (2009). *Censos Económicos*. INEGI.
- INEGI. (2010). *Cuéntame INEGI 2010*. Puebla: INEGI.
- Jiménez, P. J. (2010). *Above, below, jump (the line) Capacidad de adecuación de la formación universitaria al a realidad empresarial*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Lima: Pearson.
- Merca 2.0. (2013). *Sueldos y Salarios en la Mercadotecnia, Estudio Anual 2013*. México: Merca 2.0.
- Nájar, I. M. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía informa*, 45.
- parmerlee, D. (2008). *Identificación de los mercados apropiados*. Barcelona: American Marketing Association.
- Paz, E. d. (2003). *Estrategia de Ventas y Negociaciones*. México: Panorama.
- Ramírez, C. M. (2010). *La relación cliente-agencia: visión de los clientes*. Barranquilla: Pensam. Gest.
- Ramírez, C. M. (2010). *La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes, visión de las agencias*. Barranquilla: Pensam. Gest.
- Ramírez, S. (20 de agosto de 2005). *Claber Cristalab*. Obtenido de <http://www.cristalab.com/blog/la-publicidad.-un-gasto-o-una-inversion-c10505/>
- Recio, J. C. (2003). *Estrategias documentales en agencias de publicidad*. Madrid: Textos Universitaris.

- Rosario de Mateo, L. B. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación social, ediciones y publicaciones.
- Scheinsohn, D. (2010). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
- Schultz, S. (1997). *Comunicaciones de Marketing Integradas*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Secretaría de Economía. (2013). *Empresas en el Estado de Puebla*. Puebla: SIEM.
- Serrano, M., Piñuel, J., Gracia, J., & Arias, M. (1982). *Teoría de la Comunicación, epistemología ya análisis de referencia*. Madrid: A. Corazón.
- Si, G. D. (8 de abril de 2013). *La publicidad y su medición*. Obtenido de Cyta: [www.cyta.com.ar/ta0103/articulos/mkt/mkt.htm](http://www.cyta.com.ar/ta0103/articulos/mkt/mkt.htm)
- Tironi, C. (2006). *Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales*. Santiago: Taurus.
- Vega, J. I. (21 de marzo de 2009). *xing*. Obtenido de [http://www.xing.com/net/formacion\\_comerciales/herramientas-de-venta-148649/nuevo-modelo-de-ventas-19593150](http://www.xing.com/net/formacion_comerciales/herramientas-de-venta-148649/nuevo-modelo-de-ventas-19593150)
- Saramago, José, *La Caverna*, 2000, Madrid, Alfaguarar, p 454.
- Ruiz Ocampo, Alejandro, *El Consejo Nacional de la Publicidad: origen, estructura y trayectoria*, México, Plaza y Valdés.
- Rafael Alberto Pérez, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001
- AMAP, IPADE, "El Valor de la Comunicación" 2014
- Ramos Fernández Alberto, "El protocolo de empresa". Netbiblo, La Coruña, 2008.
- Meyer, José Antonio, "Comunicación Estratégica" Nuevos horizontes de estudio. 2009. UPAEP. Puebla. –
- Nosnik, A. (1991). *El análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones*. en Fernández, C. (Comp). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Barbosa, Erasmo, 2012, "Manual para lograr Ventas Efectivas", Tax Editores. Ciudad
- Ogilvy, David. *Confesiones de un publicitario*, 1965, Londres, Edit. Oikos-Tau.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. GUÍAS DE ENTREVISTA

### Entrevista a Marketeer

Hola, mi nombre es Arturo Ortiz y agradezco por adelantado tu tiempo para contribuir a esta investigación. Actualmente curso la maestría en Comunicación estratégica en la BUAP y mi tesis tiene que ver con desarrollar un modelo de ventas enfocado a la comercialización de comunicación estratégica. Todo gira alrededor del uso de la comunicación para la comercialización de la misma. La finalidad de esta entrevista es conocer cuál ha sido tu experiencia como encargado de contratar y tratar con agencias.

Para comenzar me gustaría conocer:

Nombre:

Edad:

Estudios:

Años de experiencia:

Breve resumen de tu trayectoria:

### Desarrollo del tema

- Describe tu trabajo.
  - Ahondar en el enfoque al necesitar, buscar y elegir agencias.
- Cuéntame de tu llegada a este trabajo.
  - Ahondar si es necesario en trabajos anteriores y aprendizaje.
- ¿Qué es lo que más y menos te gusta de tu trabajo?
- Cuéntame tu experiencia y relación con las agencias.
  - ¿Qué opinión tienes de las agencias?
  - ¿Qué es lo mejor y peor de ellas?
- ¿Puedes contarme una experiencia muy buena y una muy mala?
- Cuéntame cómo le haces para sacarles el mejor provecho.
- Descríbeme por favor los procesos que te han tocado para elegir una agencia.
  - ¿Cómo decides con qué agencia trabajar?
  - ¿Qué factores son importantes para tomar la decisión? (ejemplos, la presentación física y audiovisual, la entrega de algún material físico, el costo, la creatividad, pitch, etc)
  - ¿Tienes una metodología para determinar cuál es la mejor agencia?
- Me podrías platicar de una o varias experiencias que te hayan llevado a mejorar o al menos a comprender mejor tu trabajo...
  - Ahondar si es necesario.. ¿Qué aspectos de interpretación, aprendizaje y lectura de buenos propósitos, creatividad y calidad has desarrollado? (Cómo defines cuándo una agencia es auténticamente buena, diferente y qué tanto se puede elegir por calidad, o si los pitches son un circo y la decisión viene de arriba)
- Ayuda

Agradezco tu participación y por la información que nos has proporcionado, ya que nos será de gran utilidad.

## Entrevista a Director de Cuenta

Hola, mi nombre es Arturo Ortiz y agradezco por adelantado tu tiempo para contribuir a esta investigación. Actualmente curso la maestría en Comunicación estratégica en la BUAP y mi tesis tiene que ver con desarrollar un modelo de ventas enfocado a la comunicación. Todo gira alrededor del uso de la comunicación para la comercialización de la misma. La finalidad de esta entrevista es conocer cuál ha sido tu experiencia como encargado de prospectar y cerrar cuentas para una agencia de comunicación.

Para comenzar me gustaría conocer:

Nombre

Edad:

Estudios:

Años de experiencia:

Breve resumen de tu trayectoria:

### Desarrollo del tema

- Descríbe tu trabajo.
- ¿Es lo que quisiste llegar a hacer?
- Cuéntame tu llegada a este trabajo.
- ¿Qué es lo que más y menos te gusta de tu trabajo?
- Cuéntame qué estudiaste.
- ¿Cómo aprendiste a hacer lo que haces?
- ¿Has adoptado una metodología o has creado una nueva?
- Quiero hacer una comparación: Los contadores, tienen una metodología, reciben los pagos, las facturas, las cruzan ven que coincide y la suban al sistema y repiten operación. Muchas otras profesiones tienen sus metodologías. ¿Cómo es la tuya, sobre todo haciendo énfasis en prospección y cierre de cuentas?
- Me gustaría que me contaras acerca de lo que te has dado cuenta que favorece o desfavorece el método o proceso...
- ¿Qué factores controlables crees que son decisivos en el proceso? (en la prospección, factores de sexo, ropa, día, hora, estado de ánimo, a la hora de la entrevista, a la hora del cierre)
- Por otro lado hay situaciones que no podemos controlar, como que nos cambien al que nos va recibir, que nos cambien el día, que la persona venga con poco tiempo, etc
- Me podrías platicar de una o varias experiencias que te hayan llevado a mejorar o al menos a comprender mejor tu trabajo...
- Ayuda

Agradezco tu participación y por la información que nos has proporcionado, ya que nos será de gran utilidad.

## ANEXO 2. DISEÑO DE ENCUESTA

Hola. Muchas gracias por tu tiempo. El objetivo de esta pequeña encuesta es saber qué es importante y/o necesario o determinante para ti para escoger trabajar con una agencia o no. Se divide en tres sencillas partes: 1. Cuando tú buscas una agencia. 2. Cuando una agencia te busca a ti. 3. La elección de la agencia.

### 1. Cuando tú requieres una agencia:

1. ¿En qué momento decides buscar una agencia de publicidad?

- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*

- a. Me va bien y quiero que me vaya mejor.
- b. Me va mal y quiero recuperarme.
- c. Me buscan y alguna me ha convencido.
- d. Considero que es una inversión de marca.

2. ¿Cómo tomas la decisión de a quién contactar?

- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*

- a. La busco en google.
- b. La busco en face.
- c. La busco en Merca2.0
- d. Busco a las afiliadas a la AMAP.
- e. Pregunto a colegas y conocidos.

3. ¿Qué necesita una agencia para ser considerada en tu selección?

- *Enumera del 1 al 7 siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante.*

- a. Un excelente sitio web.
- b. Una excelente fanpage.
- c. Excelentes credenciales (ya sea en face o sitio web).
- d. Clientes actuales reconocidos.
- e. Profesionales con gran trayectoria.
- f. Excelentes recomendaciones.
- g. Que presuma de sus logros y/o premios.
- h. Estar en el ranking de mejores agencias de México.

4. Para seleccionar a la agencia:

- *Selecciona una opción.*

- a. Solo considero las que busco yo o me obligan de arriba.
- b. Abro las puertas a las que me buscan.

5. Para tu marca, ¿qué prefieres?

- *Enumera del 1 al 5 siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante.*

- a. Una agencia de red (transnacional)
- b. Una agencia independiente
- c. Una agencia local.
- d. Una agencia que haya ganado premios por creatividad (no

importa si es loca de red o independiente)

- e. Una agencia que de el mejor servicio y entregue todo a tiempo (no importa si es loca de red o independiente)

6. ¿Cuál es tu percepción de:

- *Preguntas abiertas*

- a. Las agencias locales
- b. Agencias independientes de renombre.
- c. Agencias de red transnacionales

### 2. Cuando una agencia te busca a ti:

7. Cuando una agencia te busca cómo suele hacerlo

- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*

- a. Por correo.
- b. Por teléfono.
- c. Por correo directo.
- d. Me vienen a visitar sin avisar.

8. Para que una agencia me busque prefiero que lo hagan:

- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*

- a. Por correo.
- b. Por teléfono.
- c. Por correo directo.
- d. Que me vengan a ver sin avisar.

9. Si una agencia te busca:

- *Selecciona una opción.*

- a. Le doy una cita para ver sus credenciales.
- b. Les pido que me manden su trabajo por correo.
- c. No les contesto.

10. Para concretar la cita de credenciales es importante:

- *Selecciona una opción.*

- a. Que la agencia sea insistente.
- b. Que no sean insistentes directamente, que sean creativos.
- c. Que el o la que marque sepa de qué habla.
- d. Que si mandan correo sea muy atractivo y/o diferenciado.

### 3. La elección de la agencia.

11. En la presentación de credenciales considero más importante:

- *Enumera del 1 al 10 siendo 1 lo más importante y 10 lo menos importante.*

- a. Que hablen de mi marca.
- b. Que sean breves.
- c. Que me hablen de forma terrenal.
- d. Que se note que son expertos.
- e. Que no se pasen de creídos.
- f. Que traigan investigación previa de mi marca.

- g. Que las credenciales tengan un gran diseño.
  - h. Que presenten casos de éxito.
  - i. Que hable yo y no ellos.
  - j. Que tengan excelente uso de la tecnología.
12. Considero que podrían ser consideraciones importantes para una presentación:
- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*
- a. Que me entreguen un formato de necesidades para que yo lo pueda ir llenando y me coticen y entiendan mejor.
  - b. Que sean capaces de darme un presupuesto de inmediato.
  - c. Que la presentación no sea la típica en power point.
  - d. Que lleguen con cartas de recomendación de sus clientes.
  - e. Que me dejen un regalo interesante.
  - f. Que me demuestren su creatividad para con mi marca desde el primer contacto (proactividad)
  - g. Que vengan bien vestidos.
  - h. Que vengan vestidos como publicistas.
13. Es importante para cerrar la negociación con la agencia:
- *Selecciona las opciones que apliquen (puede ser una o más)*
- a. Que el presupuesto sea viable.
  - b. Que todos mis jefes tengan juntas con ellos y los convenzan.
  - c. Que la propuesta de trabajo venga a manera de menú.
  - d. Que la propuesta venga muy presentable.
  - e. Que tengan una propuesta de acuerdo con donde esté su agencia.
  - f. Que tengan una propuesta de acuerdo al tamaño de la agencia.
  - g. Que garanticen la entrega de trabajos en tiempos estipulados.
14. ¿En tus sueños más guajiros, cómo te gustaría que fuera una agencia? (respecto a servicios, atención, metodologías o todo lo que se ocurra)
- *Pregunta abierta.*

## **ANEXO 3. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS**

**Nombre: Antonio Orozco**

**Edad: 33 años**

**Estudios: Lic. Mercadotecnia con especialidad en Publicidad**

**Años de experiencia: 10 años**

**Breve resumen de tu trayectoria:**

Comencé mi experiencia profesional en la red mundial de publicidad DDB México supervisando la comunicación de cuentas como Volkswagen México, Cervecerías Cuauhtémoc Moctezuma (Carta Blanca), Casa Cuervo (Tequila Especial, Tequila Tradicional, Tequila Azul, Tequila Don Ramón), Herdez (Del Fuerte, Café Blasón). Posteriormente tuve la oportunidad de trabajar para otra red mundial de publicidad que es Young And Rubicam México supervisando la comunicación de clientes como Diageo Latinoamérica (Johnnie Walker, Vodka Ketel One), Danone México (Bonafont, Danup), Walmart (Sams) y el lanzamiento a nivel nacional de Hoteles.com.

Un nuevo crecimiento profesional me dio la oportunidad de recibir propuestas de otras agencias y aceptar trabajar en una de las grandes agencias pioneras de la publicidad en México como lo es Augusto Elías Publicidad y ser Director de Servicio a Clientes para grandes marcas que significaron un gran reto como Comercial Mexicana, McCormick, Panasonic Latinoamérica y varias cuentas de carácter social como el Museo Dolores Olmedo.

Actualmente trabajo como Director de Servicio a clientes en una importante agencia de publicidad, donde con mi experiencia aporté en la prospección de nuevos clientes, así como la atención y seguimiento en cuanto a servicios de mercadotecnia y publicidad se refiere.

**Describe tu trabajo.**

Generar una importante investigación de posibles clientes que cumplan con el perfil de tener una cultura de comunicación y publicidad, una vez recaudada esa información, se recurre a investigar a sus directivos claves tomadores de decisiones (Directores Generales, Directores de Mercadotecnia o Directores Comerciales) y solicitar una junta con ella para hacerles la presentación de la agencia que represento, acompañado de un punto de vista sobre su marca que ayude a convencerlos de que nuestros servicios de comunicación son los que realmente necesitan. Algunas veces nos invitan a participar en un pitch creativo y otras más nos solicitan presentar una propuesta bajo una necesidad en específico.

**¿Es lo que quisiste llegar a hacer?**

Por su puesto, el estar generando nuevos negocios y tener la oportunidad de generar estrategias y comunicación a una marca es un sueño cumplido de todos los días.

**Cuéntame tu llegada a este trabajo.**

Fue a través de una invitación de un jefe que tuve en DDB México, él abrió su propia agencia y me hizo la invitación de formar parte de su proyecto, el cual me pareció muy relevante y decidí sumar mis esfuerzos y experiencia.

**¿Qué es lo que más y menos te gusta de tu trabajo?**

Lo que más me gusta es tener la posibilidad de generar propuesta de valor de comunicación para las marcas, pero sobre todo para los consumidores, ya que por medio de la publicidad se pueden ver reflejados, identificados y estar hablando de ellos por mucho tiempo.

Lo que menos me gusta es lo mucho que se ha ido devaluando el trabajo por parte de las marcas, en el cual muchas veces no se valora la importancia de una buena comunicación para su marca, cada vez quieren pagar menos y generan una competencia desleal en el medio al momento de no pagar el verdadero valor de nuestro trabajo y abaratar costos.

#### **Cuéntame qué estudiaste.**

Estudié Mercadotecnia y esto me ha ayudado mucho a tener un punto de vista estratégico para las marcas que he trabajado, más allá de la comunicación, es entender y ayudar a mis clientes que todos los esfuerzos que haga, llámase un spot de tv, radio, o hasta una promoción tiene que buscar siempre incrementar sus ventas, y qué mejor que tenga a alguien que comprenda esa necesidad.

#### **¿Cómo aprendiste a hacer lo que haces?**

Aprendí con la supervisión y siguiendo a muchos jefes, viendo cómo hacían su trabajo, cómo se expresaban, cómo resolvían ciertas problemáticas y cómo era su pensamiento para mejorar la labor de venta y así con cada agencia y cada cuenta que tuve la oportunidad de participar, por ejemplo en DDB México aprendí a vender la creatividad, aprendí a decirle al cliente qué las propuestas que le llevemos serán las mejores y que son las que su marca necesita, un tema de confianza en el equipo cliente-agencia. En Augusto Elías aprendí a que no todas las guerras se pueden ganar, pero que sí podemos aprender qué guerras pelear, es decir, en qué proyectos vale la pena pelear por una recomendación y en qué otros no pasa nada si se hace lo que muchas veces dicta un cliente. Actualmente estoy aprendiendo mucho a generar una confianza en una nueva agencia, a que nosotros como ese nuevo inquilino dentro la empresa siempre buscará llevarles las mejores propuestas que le sirvan a la marca.

#### **¿Has adoptado una metodología o has creado una nueva?**

He ido adoptando un poco de las metodologías que se me han hecho interesante de cada jefe que he tenido, muchas agencias se dejan llevar sólo por su trabajo, otras sólo con un buen speech, pero es acorde al expertis que posee cada agencia, en mi caso, trato de entender donde está ese punto débil que pueden ver en nosotros y llevar una propuesta lo suficientemente atractiva para que no se fijen en ello y vean el verdadero potencial que van a tener, es por eso que trabajamos siempre el punto de vista personalizado para cada cliente. Quiero hacer una comparación: Los contadores, tienen una metodología, reciben los pagos, las facturas, las cruzan ven que coincide y la suban al sistema y repiten operación. Muchas otras profesiones tienen sus metodologías.

#### **¿Cómo es la tuya, sobre todo haciendo énfasis en prospección y cierre de cuentas?**

Una vez confirmadas las citas con nuestros clientes, comenzamos a investigar si actividad de comunicación así como la de su competencia y comenzamos a generar un punto de vista hacia lo que está haciendo, y creemos que debería de hacer la marca. Esto se trabaja debido a que creemos que todas las agencias de publicidad tienen el mismo método para presentar credenciales, en las cuales hablan de lo que ellos son, lo que creen y cuál ha sido su trabajo. Nosotros trabajamos este punto de vista basado en temas tan importantes como percepción del negocio, comunicación actual, comunicación de la competencia, recomendaciones y ejemplos de casos de éxito de marcas de la misma categoría para que vean lo que una buena comunicación puede hacer por su marca.

#### **Me gustaría que me contaras acerca de lo que te has dado cuenta que favorece o desfavorece el método o proceso...**

Favorece que no muchas agencias se toman el tiempo para hacer este ejercicio de investigación y conocimiento de la marca y que muchos clientes los valoran. Desfavorece que algunos de ellos lo toma de

forma negativa, creen que es regaño y es llegar a decirles cómo hacer las cosas y nos cierran las puertas a cualquier forma de trabajo con ellos. Entonces, es un arma de dos filos, en los cuales no podemos tener control de saber cuándo será bueno y cuándo será malo.

**¿Qué factores controlables crees que son decisivos en el proceso? (en la prospección, factores de sexo, ropa, día, hora, estado de ánimo, a la hora de la entrevista, a la hora del cierre)**

En cuanto a factores de sexo, en su mayoría los encargados del departamento de marketing son hombres, los cuales no tienen ningún problema en que sean hombres quienes le llegan a una presentación. En el caso de directores mujeres, casi siempre sucede que quieren sentirse imponentes ante los hombres, por lo que puede llegar a ser bueno tener a alguna mujer más. Por otro lado, si es muy importante conocer la marca, ya que si se trata de una marca mayormente consumida por una mujer (ropa interior, toallas femeninas o moda) también será importante contar con una mujer que entienda los productos y de la categoría.

Por otro lado hay situaciones que no podemos controlar, como que nos cambien al que nos va recibir, que nos cambien el día, que la persona venga con poco tiempo, etc

Estar preparado para todo cambio espontáneo, y demostrar que a pesar de cualquier cambio que se sucite, no estamos perdiendo el interés por la marca, que nos podemos adaptar a cualquier cambio. Esto los clientes lo valoran.

Me podrías platicar de una o varias experiencias que te hayan llevado a mejorar o al menos a comprender mejor tu trabajo...

Nunca dar por terminada una relación, aunque te haya ido muy mal o no te hayan recibido o no se hayan comunicado contigo después de una presentación, el seguimiento que le des vas a ser muy importante. Hay que hacerse sentir presentes y que nunca se olviden de ti, que sepan que sigues detrás de ellos.

**Nombre: Humberto de Ita**

**Edad: 30 años**

**Estudios: Lic. Diseño y Producción Publicitaria**

**Años de experiencia: 7 años**

**Breve resumen de tu trayectoria:**

Inició solo, conoció una empresa tomando proyectos siendo estudiante.

Comenzó a desarrollar proyectos en software digital estando en la carrera.

Comenzó con 5 o 6 empleados trabajando por su propia cuenta, cuando decidió ir al Distrito Federal para obtener más experiencia, y se quedó a trabajar en ahí, en el Distrito Federal.

Primera Agencia: Ogilvy Donde comenzó a trabajar en baby suites, con marcas como: Gerber, Nestlé, Nan, Nido. Realizó trabajos de CRM, Mailing y la Plataforma digital de: Mi bebé sano.

Posteriormente: (2:24) "Interalia" Trabajó la parte de integración, con campañas digitales de marcas como Sprite, Fanta, etc. (marcas de Coca-Cola).

Posteriormente: Decidió comenzar a trabajar en una Consultora, en donde manejó el Marketing político, trabajando para el PRI, encargándose del tema "Crimen Nacional". Trabajó algunos meses en la campaña política para el gobernador.

Posteriormente: Trabajó con marcas de goma de mascar, como: Halls, Trident, Bubbalo, etc.

Posteriormente: Trabajó durante 5 meses en otra agencia, para después ser entrevistado por el director general en aquel entonces de Ogilvy Después, se le ofertó trabajar en una empresa en Mérida llamada "Covidec", que es una empresa que trabaja con software, plataformas digitales, etc.

Aceptó el puesto en "Covidec". Días después recibió una llamada de la agencia "W", en donde le ofrecieron un mejor puesto, así que tuvo que irse de Mérida y comenzar a trabajar nuevamente en el Distrito Federal.

Actualmente trabaja en "W" con marcas como: Thomas, Coca-Cola, etc., en donde se realiza trabajo digital, campañas, ideas líquidas las cuales son ideas que se pueden aterrizar a algo comercial, se integran hablando en el mismo lenguaje.

Descripción de trabajo y consignación de cuentas: Las cuentas casi siempre llegan por que hay buenos contactos de parte de la persona que las lleva, ya sean contactos como el director global, director de marketing, etc.

Si se manejan muchas marcas, dichas cuentas los llaman por sí solos. Las cuentas que llegan, como Coca-Cola, llegan a marcar clientes o inclusive a recomendarlos. En "W" trabajan para CEMEX, cliente que llegó por la agencia que tienen llamada "Lexia", a quienes "W" invitó para elaborar un peach para Sony. Con todo esto se determina que se están haciendo socios estratégicos.

Los socios estratégicos, muchas veces son quienes llegan a pagar más cuentas, o son los mismos clientes satisfechos quienes recomiendan.

Otra parte importante también es que los premios dan una difusión muy amplia. En el 2014, "W" tuvo una difusión muy amplia y satisfactoria, aunque esto puede ser tanto positivo como negativo para la agencia.

Los clientes se dan cuenta cuando una agencia tiene un impacto positivo en sus clientes y en sus cuentas. Por ejemplo, si les interesa un proyecto, se toma mucho en cuenta la perspectiva de los clientes, como llegar a ellos, etc., lo cual es algo mas maduro y sistemático en una agencia.

Los proyectos se aterrizan primero a algo mas conceptual, donde se pone en práctica tanto la creatividad, como el presupuesto, etc.

¿Lo que esta haciendo, es lo que quería llegar a hacer?

Si, le gusta bastante llevando casi dos años en la agencia "W".

¿Cómo llegó a estar en la parte de cuentas? (Tomando la parte creativa)

Terminó trabajando ahí por que no le gustaba hacer la parte práctica, mejor dicho dirigirla. Sean diseñadores o productores, al final estar haciéndolo no fue lo suyo.

Lo notó desde que trabajaba en su proyecto universitario, que, por averiguar como se hace, logró tener mas recorrido en la parte de cuentas, y ser un buen traductor al momento de saber lo que los clientes están pidiendo... Eso fue lo que le ayudó a posicionarse en el departamento de cuentas.

En la parte de Cuentas, no saben mucho sobre la parte técnica ni creativa, lo que hace que se tarden un poco en hacer bien el puente hacia lo que el cliente pide. Son pocos los clientes que saben expresar lo que quieren y saben comunicar sus ideas claramente.

¿Qué es lo que mas te gusta y lo que menos te gusta de tu trabajo?

Lo que mas le gusta: El espacio, el ambiente, las cuentas, lo que se aprende, encontrar variedad de actividades como elaborar estrategias, filmaciones, producciones, etc. No hay posibilidad de aburrirse, hay muchas cosas diferentes que hacer siempre.

Lo que menos le gusta: Cuando hay malas planeaciones o proyectos en donde las cosas no son como él espera, o a veces salen muy tarde, etc.

Tener un cliente, o una cuenta, es difícil. Hay personas que no saben hacer las cosas que conllevan los cuentas y es complicado. Siempre es bien agradecida una contraparte bien letrada en la industria. Si un cliente pide, que sepa como se hace.

¿Cómo aprendiste a hacer lo que haces ahorita?

La universidad ayudó para establecer bases en un 20% o 30%.

Aprendió en la Clase diseño de proyectos, así como en la clase de finanzas, la parte financiera es algo esencial. Hubo materias de relleno que no sirvieron mucho.

¿De quién o cómo aprendió los secretos de cómo hacer su trabajo?

A aprendido de algunos jefes, al final cada quien termina adaptando su propio estilo, se toma un poco de cada cosa o situación, o los mismos proyectos llegan a ser los maestros.

No es lo mismo llevar un proyecto de Audiovisual o Redes Sociales de marcas, a llevar un cortometraje mas elaborado. Al final, uno mismo quien puede aprovechar cada situación.

¿Ha adaptado alguna metodología para su trabajo de día a día?

Como tal, no. Si hay procesos como tener notas, o herramientas que se usan mucho para organización. La cercanía a los compañeros de trabajo, etc.

Notas sincronizadas en la computadora, celular, iPad, etc.

¿Cada pitch es diferente?

Todos tienen un Brief o requerimiento general, es importante desglosar las cosas. A veces los clientes no tienen presupuesto, no hay creatividad, etc. y se complica un poco.

Su director de cuentas necesita este requerimiento para realizar un Brief creativo. Normalmente se parte de una conceptualización, y luego los puntos de contacto, como se relacionan, tiempos, costos, recursos, etc.... conceptualización principalmente.

¿Cómo ha sido el proceso de realizar un pitch y luego calificarlo?

Afortunadamente, "W" tiene muy buen portafolio en México, todas las preguntas las responden los clientes. Se dice quien eres, quienes son los colaboradores, proyectos, o las credenciales que piden con presentaciones de media o una hora.

Se usa el desarrollo con lenguajes propios, tecnología, Kineckt, etc., se necesita estar en el borde de la tecnología. Tiene 7 o 8 tipos de presentaciones en credenciales con videos y casos de éxito.

Una vez que los enamoraste con la presentación, pero no acaban de llamar o cerrar... ¿Qué ha pasado?

¿Cómo se cierra la cuenta?

Un Brief se debe de abrir bien para empezar, si hay una necesidad real siempre te van a marcar. A veces se necesita estar informado de la industria, hay que tener creatividad, tecnología presentada y jugar con ella para desarrollar proyectos que luego se presentan, como a Telcel, quien es socio discovery y les gustó el proceso.

Fuera de la mejor presentación, ¿Qué otros detalles sirven como día, hora, vestimenta, ser atrevido, decirle que hacen bien las cosas, etc.? ¿Cuál es un buen factor?

Es complejo, hay que tener la sensibilidad de que cada quien es diferente, ya sea en mercadotecnia, comunicación, etc. A muchos clientes no les gusta el método, pero al final ellos son quienes pagan y debes hacer un buen trabajo para ellos.

Mas que una presentación, es una charla en donde se platica con los clientes, se conocen y ellos cuentan contigo para alguien a quien llamar y con quien resolver situaciones.

Muchas veces no tienen presupuesto, y uno les da la opción de que contacten a alguien, que hace bien las cosas, se les dan opciones y se mantienen el contacto. Es algo profesional y se busca la confianza.

¿Experiencias que marcaron su vida como director de cuentas?

Decidió ir a trabajar como consultor, luego en la televisión y medios impresos.

Esas pautas que se van reconectando sirven mucho por que dan integridad en la cuestión de saber que tiempo lleva desarrollar un proyecto, con que herramientas, costos, procesos, filmación, postproducción, etc.

Esos detalles se van sumando y se deben buscar cosas nuevas, experimentarlas y no tener miedo de desarrollar o crear, eso le ha servido mucho.

Profesionalmente, le ha servido la cercanía con los jefes y cuentas.

Como humano, le a servido entender que los clientes son la prioridad y hay que saber que hay jefes que te restringen en ciertos detalles que vas descubriendo al final.

¿Cuál ha sido el secreto para mantener cuentas? ¿Ser humano, agradable, etc.?

Es mas fácil mantener cuentas que encontrar nuevas.

Hubo un periodo donde perdió muchas cuentas, y en ese periodo él lideraba al equipo de cuentas, y la parte complicada es perderlas.

Las cuentas se ganan con creatividad y se pierden por mal servicio, en donde se puede aterrizar el mismo requerimiento del cliente. Hay que caerle bien al cliente pero si no haces lo que te pide, no servirá de mucho. Al final que satisfacer al cliente en lo que pida.

Si un cliente te da la dirección de arte es difícil, hay clientes que no saben elaborar lo que piden y es difícil satisfacerlos. Hay que ir un paso mas allá y prevenir. Hay que ir a ver a cliente, o llamarlo en lugar de enviarle un correo. Siempre de debe tener cercanía con el cliente.

**Nombre: Ricardo López Buenrostro**

**Edad: 35 años.**

**Estudios: Marketing en UDLAP**

**Años de experiencia: 8 años en mercadotecnia y ventas.**

**Breve resumen de tu trayectoria:**

Empecé como asistente de mercadotecnia, en marcas de alimentos preparados en grupo BIMBO TENÍAMOS QUE coordinar desarrollar y llevar a cabo la creación de nuevos productos y darle seguimiento a productos ya existentes tanto de publicidad, imagen, asimismo la coordinación de campañas de mercadotecnia y planes junto con ventas para tener mayores ingresos y desplazamiento de producto.

Me gusta mucho mi trabajo ya que no solo hay acercamiento con productos, nuevos y publicidad, si no poder crear nuevos productos de bien para mi familia, amigos y los demás.

Lo mejor de trabajar con una agencia de publicidad no es que sea un ente de fuera si no que sean compañeros de trabajo que te ayuden a ver cosas que uno no alcanza a percibir y también ayuda a tener un entendimiento más profundo del consumidor y de cosas que pueden ser de gran provecho.

Experiencias buenas más del 99% solo malas cuando se aferran a una idea que ya ha sido probada con el consumidor y que sigue rechazando y seguimos insistiendo, hay que acatarse a lo que se propone pero evaluarla y cuando está evaluada tomar criterios de ambas partes para tomar las mejores decisiones.

Para trabajar con una agencia lo que se requiere es tener disposición, entrega, pasión y mucho corazón, pilares que nos rigen como personas y profesionistas. Se escogen a través de licitaciones para trabajos, ya sea por iguala o por proyecto. Ha sido de las mejores experiencias poder trabajar con una agencia.

**Nombre: María Elena Cruz López**

**Edad: 33 años**

**Estudios: Licenciatura en Literatura / Maestría en Publicación de Libros**

**Años de experiencia: 8**

**Breve resumen de tu trayectoria: Adjunto resume y cover letter.**

Describe tu trabajo.

**Elsevier Science & Technology Books: *Digital Marketing Manager, eCommerce* (Apr 2012 – Present)**

**Lead all digital marketing activities for Science & Technology Books division on global e-commerce site serving over 9K visitors a day ([www.store.elsevier.com](http://www.store.elsevier.com))**

Winner of the 2014 “Drive for Results” award for being the only marketing manager that exceeded revenue goal in 2014

Conceive, plan, and execute ecommerce marketing calendar that contributed to over 20% revenue growth each year from 2012 to 2014

Coordinate across different business units to integrate marketing priorities into a consolidated strategy that prioritizes ROI and opportunities for conversion. Establish/manage workflow.

Write content for all multi-channel ecommerce campaigns, including retention, PPC, email, community marketing, affiliate, etc. Manage implementation and execution.

**Collaborate daily with Product Management team to drive improvement of e-commerce site (user experience, content management, merchandising, etc)**

Lead product management projects to improve navigation and discoverability of products – liaise with stakeholders to gather requirements, review, and manage directly with IT team

Identify and act on customer pain points described in customer surveys: launched DRM-free eBooks on site, increasing NPS of eBooks from -3 to 12

**Analyze performance of the site, including all marketing campaigns**

Generate monthly reports on all marketing initiatives that inform future decisions

Identify revenue opportunities and lead strategy/implementation of new programs

**Added responsibilities on 2014: Manage strategy and development of product marketing websites on our corporate channel (Elsevier.com): conceive vision for sites, write content, and oversee execution**

Ahondar en el enfoque al necesitar, buscar y elegir agencias o simplemente de tratar con ellas: En mi trabajo con Elsevier, estuve a cargo de elegir agencias para diferentes proyectos. Debido a que Elsevier es una compañía global, existe un departamento encargado de pre-seleccionar agencias. Se escribía un RFP (request for proposal), este documento se subía al sistema de Elsevier y las diferentes agencias que ya estaban en el sistema contestaban con su cotización. En mi caso, nunca necesité pasar por este proceso debido a que unos colegas de otro departamento estaban trabajando con una agencia y su trabajo me impresionó entonces yo elegí a la misma agencia para diferentes proyectos.

Cuéntame de tu llegada a este trabajo: Ahondar si es necesario en trabajos anteriores y aprendizaje.

Este es mi primer trabajo en el área de comercio en línea. Anteriormente había estado haciendo marketing digital pero no trabajaba directamente en marketing para el comercio en línea. Debido a que en mi trabajo anterior había aprendido mucho sobre herramientas digitales (Google

Analytics, Hootsuite, Google Adwords, etc.), decidí encontrar un trabajo donde pudiera desarrollar más estas habilidades. Actualmente, el marketing en línea es sumamente importante ya que el comercio en línea ha crecido exponencialmente en la última década.

¿Qué es lo que más y menos te gusta de tu trabajo?

Lo que más me gusta es el hecho de que a través de las campañas digitales puedes saber exactamente el resultado de las campañas y puedes analizar los datos de conversión, interacción, ventas, etc. Puedes saber qué subject line funciona mejor (en una campaña de email), qué banner tiene más clicks, qué mensaje recibe mayor interacción en facebook, etc. También me gusta mucho hacer tests en las campañas para comparar efectividad de mensajes. Lo que menos me gusta son las actividades administrativas (llenar formas para las agencias, llenar formas para los procesos de pago, etc).

Cuéntame tu experiencia y relación con las agencias.

¿Qué opinión tienes de las agencias?

He tenido muy buena experiencia con la agencia con la que he trabajado (Wygroup). Lo que más me gusta es que entregan los trabajos a tiempo y están disponibles para hacer cambios rápido, si es necesario.

¿Qué es lo mejor y peor de ellas?

Lo mejor de wygroup es que trabajan muy rápido y entregan trabajos de alta calidad. Lo peor es que a veces sus fotografías o proyectos creativos no están alineados al branding de mi empresa.

¿Puedes contarme una experiencia muy buena y una muy mala?

Una experiencia muy buena: a partir de que empecé a trabajar con wygroup, la efectividad de nuestras campañas mejoró mucho.

Una experiencia muy mala fue con una agencia de campañas de Pay per click de Google Adwords. Le dimos a la agencia la lista de productos a promocionar y después descubrimos que el algoritmo que usaron para promocionar los libros no tenía sentido. Estaban haciendo el bidding en keywords que costaban mucho y no producían resultados.

Cuéntame cómo le haces para sacarles el mejor provecho.

Lo más importante para obtener un buen resultado de las agencias es ser muy específicos en el documento que explica los requisitos del trabajo.

Descríbeme porfavor los procesos que te han tocado para elegir una agencia.

¿Cómo decides con qué agencia trabajar?

Como mencioné arriba, existen dos procesos en mi compañía: una es a través de el sistema con agencias pre-seleccionadas y otra es escoger tu propia agencia y después pasar por la aprobación corporativa. En mi caso, lo que influye mucho en mi decisión es la opinión que otros colegas tengan de la agencia y los ejemplos de su trabajo.

¿Qué factores son importantes para tomar la decisión? (ejemplos, la presentación física y audiovisual, la entrega de algún material físico, el costo, la creatividad, pithc, etc)

La opinión que otros colegas tengan sobre la agencia, los ejemplos del trabajo. Que la agencia mencione "success stories" y que estas historias tengan datos específicos (i.e. esta campaña logró aumentar el conversion rate en X por ciento...)

¿Tienes una metodología para determinar cuál es la mejor agencia?

No, solamente recomendaciones de colegas y ejemplos del trabajo.

Me podrías platicar de una o varias experiencias que te hayan llevado a mejorar o al menos a comprender mejor tu trabajo...

Ahondar si es necesario.. ¿Qué aspectos de interpretación, aprendizaje y lectura de buenos propósitos, creatividad y calidad has desarrollado? (Cómo defines cuándo una agencia es auténticamente buena, diferente y qué tanto se puede elegir por calidad, o si los pitches son un circo y la decisión viene de arriba)

Estos son algunos aspectos que me ayudan a decidir si una agencia es buena:

Que contesten a tiempo mi primer contacto

Que sean específicos en su comunicación (i.e.: si pido ejemplo de una campaña de email, que me den exactamente eso y no que me manden un portafolio entero con TODOS sus servicios en lugar de darme exactamente lo que pido)

Que sean honestos en sus tiempos de entrega

Que puedan comprobar a través de datos y estadística que sus campañas funcionan

**ANEXO 4. RESUMEN TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Enfoque de la investigación:	Cualitativa
Tipo de investigación:	Exploratoria causal, transversal y de campo.
Unidad de análisis:	Empresas poblanas.
Método de investigación:	Deductivo y analítico.
Técnico de investigación	Entrevista y Encuesta, entrevista a profundidad y observación en intervención.
Instrumento:	Cuestionario, use de la escala tipo Likert, guía de preguntas semi-estructuradas. Intervención con formato de logros.
Estrategia de aplicación:	¿A quién? Empresas en Puebla con sus directores y/o encargados de marketing. Ejecutivos de cuenta de Puebla y DF. ¿Cuándo? De octubre a diciembre de 2014 ¿Dónde? Municipios de Puebla, San Andrés, San Pedro y Cuautlancingo.
Población objetivo:	1,302 empresas medianas y grandes en la ciudad de Puebla que representan el .5% del total.
Muestra de estudio:	Muestreo selectivo o por cuotas, teórico o por saturación.
Técnicas / pruebas estadísticas utilizadas en el análisis de datos.	Coeficiente de Pearson. Coeficiente de determinación, coeficiente de Alpha de Cronbach. Escala de Likert.
Programa de estadística a utilizar	Excel y MINITAB.

## **ANEXO NO. 5**

### **Experiencia de un ejecutivo de cuentas:**

En una entrevista muy interesante que se le hizo a "Abraham Geifman" Consultor en Mercadotecnia, Mercadotecnia Digital y Comercio Electrónico, con más de 20 años de experiencia, nos cuenta de su carrera y describe muy bien la labor de un ejecutivo de cuentas:

Inicié mi trayectoria profesional como ejecutivo de cuentas para una agencia de publicidad, en una época en la que las empresas del ramo eran consideradas como verdaderas alianzas estratégicas de sus clientes. No existía el *BTL* –o por lo menos no el concepto–, y la agencia podía abarcar desde el diseño de un empaque hasta la capacitación de la fuerza comercial del cliente. Parte de mis responsabilidades externas como ejecutivo eran participar en reuniones del área de mercadotecnia de mis clientes, asistir a las presentaciones de Nielsen, efectuar los famosos “*storechecks*”, hacer análisis y reportes sobre la publicidad de la competencia, redactar minutas o reportes de conferencia, y en general agregar valor y ayudar a mis clientes a vender más y a ganar participación de mercado.

Quizás en su momento me involucré tanto en las actividades de uno de mis clientes, que finalmente éste me ofreció una posición dentro de su equipo, y ahí terminó mi corta carrera en el medio publicitario. Sin embargo, por varios años he observado como el rol del área de cuentas se ha distorsionado con los años, y ha pasado de un soporte estratégico a una área de contacto, seguimiento interno a proyectos y de servicio al cliente –con el debido respeto a mis ex colegas–.

Lo anterior no se debe a un descuido de las agencias, sino al terrible impacto económico que ha sufrido el sector a través de los años, empezando con el surgimiento de las centrales de medios, su poder de negociación y sus nuevas comisiones, que pueden ir desde el 2 por ciento al 5 por ciento por contratación de medios masivos, cuando las agencias solían contratar los medios de sus clientes con comisiones del 15 por ciento o del famoso 17.65 por ciento.

Adicionalmente, la notable pérdida en el impacto de los medios masivos como herramienta mercadológica ha convertido en necesaria la presencia de empresas especializadas en el *BTL*, promociones, relaciones públicas, marketing directo, *web* y diseño dentro de la cartera de proveedores del cliente. Esto genera en las agencias la necesidad de diversificarse y hacer más eficiente su operación, por lo que el ejecutivo de cuenta tiene ahora más clientes que atender y menos profundidad en el conocimiento del mismo, así como del valor que le puede agregar.

Pero como el pasado no se puede cambiar quisiera ofrecerles algunos consejos a los actuales integrantes del área de cuentas para agregarle más valor a sus clientes, sin perder productividad:

- Buscar información sobre las marcas o consumidores de sus clientes, que ellos mismos no conozcan. Se trata de hacer una profunda investigación de lo que se dice de su cliente en Internet, redes sociales y *blogs*. Se trata de hacer un poco de “*data mining*” y encontrar datos relevantes que agreguen valor.
- Si bien el tiempo es limitado para participar en todas las reuniones estratégicas del cliente, es importante identificar las más relevantes y asistir, pero siempre regalarle a cambio algún análisis o recomendación de lo visto.
- Participar en la medida de lo posible en la integración con otros proveedores como *BTL* y relaciones públicas. La agencia de publicidad tiene aún la oportunidad de dictar y conducir los lineamientos de comunicación, aunque no sean ejecutados al 100 por ciento por ellos.

**Y el consejo más importante:** Ganar credibilidad entre sus clientes. Esta es la misión más difícil porque exige resultados y conocimientos a la vez. Cuando el cliente vea deseable y necesaria la intervención del ejecutivo de cuenta en los procesos del negocio habrá por consecuencia mayor valor de la agencia, o como me sucedió a mí, habrá un ejecutivo más que pase al “lado oscuro de la fuerza” – como me han dicho más de una vez–, y se una como un nuevo gerente de marca colaborando con el cliente. <http://www.merca20.com/la-metamorfosis-del-ejecutivo-de-cuenta/>