

# **De la estrategia de marketing a la estrategia de comunicación de la agencia publicitaria\***

Miguel A. Quintana Daza

## **Introducción**

Los objetivos de esta ponencia son fundamentalmente dos. En primer lugar realizar, un recorrido por los diversos planes que la empresa debe diseñar, según mi opinión, si desea que su campaña de publicidad sea eficaz; y en segundo, lograr intentar ver cómo se aplicarían estas ideas a los planes de las agencias de publicidad de servicios plenos.

La línea de exposición a seguir por mí será la siguiente: haré un repaso de las etapas seguidas por las empresas para llegar a establecer un plan de comunicación. Comenzaremos por tener un plan estratégico, a continuación veremos cómo se plantea el plan de marketing y desde aquí el plan de comunicación y las herramientas más utilizadas generalmente en esta labor.

Me parece apasionante que lo mismo que se estudian las campañas de publicidad de los anunciantes se estudien los planes de marketing y las campañas de publicidad de las agencias de publicidad, sobre todo porque deberían ser ejemplares para todos los que estamos en el mundo de la comunicación.

---

\* Conferencia pronunciada en las II Jornadas de Publicidad.

Para obtener la información me he servido de revistas del sector, de economía general; etc. que generalmente suelen publicar datos sobre inversiones publicitarias, evolución esperada de las inversiones en publicidad, principales agencias, etc. únicamente dispondremos de una pequeña encuesta que para la ocasión les remití a las diez principales agencias de publicidad de España sobre algunos temas aquí tratados, lo que puede aclararnos sobre lo que ellas dicen que hacen, y que puede servir de punto de partida para un debate posterior.

### La planificación estratégica

Según las modernas técnicas de gestión de empresas la planificación estratégica aparece como una de las técnicas más eficaces para hacer que un negocio sea rentable. Para P. Kotler se trata;

Del proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y los recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (1992: 35).

Fundamentalmente toma auge esta forma de dirección, a raíz de la dificultad que se presenta en los tiempos de turbulencia económica actuales para poder hacer planificaciones a la antigua usanza mediante extrapolaciones.

El desarrollo del plan consta de varias etapas.

### La misión de la empresa

De acuerdo con Peter Druker (1973: cap. 7), para establecer la misión los directivos deben responder a preguntas como, ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál es el valor esperado por nuestro cliente? ¿cuál será nuestro negocio? etc. Para definirla se toman en cuenta la historia de la compañía, las preferencias de los dirigentes, el entorno de mercado, los recursos, que determinan qué misión es posible y las ventajas competitivas.

La definición de la misión debe abarcar los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la agencia. El campo de ubicación,

la definición del cliente, la definición del grado de integración vertical, la definición del área geográfica,

Es difícil saber cuál es la misión que declaran las empresas de publicidad, pero según algunos anuncios publicados por ellas mismas encontramos:

Nuestra filosofía es el crecimiento de nuestra agencia, no como objetivo sino como resultado de un buen trabajo. Construcción de invariantes formalizadores (creatividad) que se asocien de modo creíble y fiable tanto al emisor como al producto por parte de los receptores perfilados y permitan una capitalización en el tiempo y una recepción diferenciada de cultura comunicativa en el contexto socio económico, empleando medios tradicionales y nuevas alternativas de comunicación.

### Los objetivos

Se derivan de la misión de la empresa. Se elaboran a partir de la voluntad de la dirección, de las necesidades de las clientes y de un buen conocimiento de los aspectos positivos y negativos de la empresa (Lavin & Wackman 1992: 114).

Este tipo de objetivos se suelen fijar a largo plazo. Pueden ser del tipo «Llegar a ser los líderes entre los anunciantes pertenecientes al sector industrial de nuestra región».

### El análisis externo

Mediante el análisis externo la agencia desea conocer las amenazas y oportunidades que puede encontrar en el entorno, tanto económico, como legal, tecnológico y/o social por una parte y la competencia, los proveedores y los clientes por otra.

En el entorno económico se encontrará muy probablemente, con una situación en estos momentos de estancamiento, en términos reales, en inversiones publicitarias.

Las empresas que mayores inversiones publicitarias han realizado se encuentran en situación delicada. El Gobierno que ha sido históricamente un importante anunciante, debido a la necesidad de reducir la deuda, pro-

bablemente disminuirá sus inversiones publicitarias en los próximos años. Los fabricantes de automóviles, los bancos, etc. seguramente seguirán una política parecida. En general se puede decir que la publicidad se ve muy influenciada por los ciclos de la economía, y es una de las herramientas de marketing que primero tienden a reducir los empresarios. Aún se sigue con la creencia de que la publicidad es un gasto y no una inversión.

Para las agencias que cobran sus honorarios por medio de comisiones sobre la inversión publicitaria, es también importante estudiar la posible evolución de los precios de las tarifas de los medios.

En cuanto al entorno legal, habrá que vigilar la evolución de las leyes que restringen la prohibición total de la publicidad de tabaco y alcohol en los medios clásicos de comunicación de masas. También incidirán las restricciones a la publicidad en los espacios infantiles y la de los productos farmacéuticos.

Por otra parte, en el entorno tecnológico la incidencia puede venir de la mano de la exigencia por parte de los anunciantes de una mayor fiabilidad de los estudios que miden la eficacia de la comunicación, la posibilidad de la aparición de empresas consultoras en varios apartados hasta ahora dominados por las agencias; seleccionadores de agencias, consejeros de publicidad, etc.

El entorno social puede verse afectado especialmente por la introducción de hábitos nuevos en el consumo de los medios y por supuesto en el de la publicidad. Esto puede ser que permita afinar mejor en el impacto a públicos objetivos excepcionalmente segmentados.

De la mano de la televisión por cable pueden llegar estas innovaciones.

La competencia. La evolución de la competencia debe ser analizada considerando todas las competencias posibles que pueda tener la agencia.

Para las agencias el mayor peligro puede venir de que los anunciantes elijan diferentes soportes a los tradicionales para realizar sus campañas publicitarias. Las recientes datos publicados por la Federación Nacional de Empresa de Publicidad (FNEP) a partir de los datos de Duplo y de el Instituto de Audiencias y Medios (IAM), indican que durante 1992, si bien el incremento se la inversión en publicidad fue de un 11,4% respecto al 91, el mayor incremento se produjo en el capítulo otros medios, que agrupa a todas las técnicas como marketing directo, publicidad médico-farmacéutica, patrocinio, ferias, exposiciones, rega-

los publicitarios etc. Estos medios consiguieron durante 1992, una inversión global de 683.000 Millones de pesetas, el 54% del total que las empresas dedicaron en España a anunciar sus productos; y un 18,5% más que el año anterior.

Los proveedores que generalmente son poderosos económicamente, pueden ser otra fuente de amenazas u oportunidades.

De éstos se puede esperar que cada vez se dirijan con más frecuencia directamente a las clientes para ofertas no sólo los espacios publicitarios de sus medios con precios excepcionales si contratan directamente con ellos, sino incluso creatividad para sus campañas.

Para las agencias de servicios plenos pueden ser también competidores las propias centrales de medios.

También empresas de apoyo a las agencias como pueden ser, institutos de investigación, imprentas, estudios fotográficos etc pueden elegir una estrategia de crecimiento ofreciendo servicios de corte publicitario.

En cuanto a los clientes, quizás el mayor peligro venga de aquellos grandes conglomerados de empresas, como pueden ser el BBV, Banesto, Iberdrola etc., que pudieran concentrar las inversiones publicitarias de sus empresas, bien de las que son propietarios o participadas y pedir unas condiciones especiales de precios, servicios, o llegar a meterse en el negocio de la publicidad con más fuerza de como lo hacen actualmente.

Pero lo importante para empezar, es considerar la tendencia global del mercado en primer lugar, puesto que si esta es positiva, en principio se puede pensar que estamos en un mercado en el que en general predominan las oportunidades sobre las amenazas.

Según un estudio presentado recientemente por *Publiespaña* (Krief), y en el que se han tenido en cuenta gran parte de las variables citadas anteriormente, se espera un crecimiento acumulado de la inversión publicitaria en medios clásicos, medida en términos reales 95/92 de un 9,9%, lo cual es un motivo de esperanza para todos los que vivimos de este sector, agencias medios y por supuesto enseñantes.

Las principales oportunidades quizás pasen por aplicar el principio de marketing, de prestar la mayor atención posible al conocimiento de los deseos de los anunciantes y a dar una respuesta lo más apropiada y con rentabilidad.

## El análisis interno

El Análisis Interno permite conocer los puntos fuertes y débiles de la agencia.

Según D. Aaker, el análisis interno incluye la identificación y el análisis de (1987: 176):

1. Actuación histórica y futura proyectadas.
2. Estrategia pasada y actual.
3. Problemas estratégicos.
4. La organización interna.
5. Costes.
6. El portafolio del negocio.
7. Recursos financieros y restricciones.
8. Puntos fuertes y débiles de la organización.

Para no hacer muy larga la exposición me limitaré a presentar los puntos que hacen referencia de una forma más directa a los temas de marketing y de comunicación de las agencias de publicidad.

- Calidad de la publicidad, tanto creativa, como en servicios prestados.
- Amplitud de los servicios ofertados.
- Nombre de la agencia.
- Relaciones con los medios, o con las centrales de compra.
- Habilidades propias de la agencia para su comunicación.
- Relaciones y contactos.
- Preparación de los ejecutivos de cuenta, tanto para mantener las relaciones con los clientes actuales, como para aumentar la cartera de clientes.
- Conocimiento de las necesidades del cliente.
- Tamaño y crecimiento de los clientes a los que sirve.
- Lealtad de los clientes.
- Capacidad para introducir nuevos productos.
- Política de precios seguida, etc.

Cada agencia debe repasar estos factores y otros que ella puede considerar de interés, y valorarlos mediante comparaciones con la competencia.

Según los datos que poseo, cuando se les pregunta esto a las agencias contestan que el conocimiento de las necesidades de los clientes es

el factor clave de éxito que ellas manejan. La calidad de la creatividad, las relaciones con los clientes, la amplitud de los servicios son otros de los factores citados.

### Las estrategias generales de la agencia

Las estrategias generales de la empresa según Porter se reducen a tres (1980: 56):

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación.
- Enfoque.

Aunque dos agencias persigan la misma estrategia, la forma de aplicarla puede variar de unas a otras, dependiendo del factor clave de éxito que la agencia crea ser el punto más fuerte o aquel en el que la competencia demuestre mayor debilidad.

Para lograr el *liderazgo en costes* las agencias se pueden servir de:

- Ofrecer el servicio creativo sin ningún otro tipo de servicio complementario.
- Ajustar unos gastos generales, de mano de obra, etc. menores que los de la competencia.
- Reducir estructura.

La *estrategia de diferenciación* se puede intentar:

- Mejorando la calidad de los servicios prestados.
- Innovando los servicios de publicidad y periféricos.
- Por medio de la imagen de la agencia.

La *estrategia de enfoque o segmentación* supone que la empresa además realiza un esfuerzo adicional, bien en la dirección del liderazgo de coste, o de diferenciación.

En este caso la agencia puede concentrar su esfuerzo en un segmento de clientes, en un sector geográfico, etc.

Siguiendo con los datos que las empresas de publicidad me suministraron, su estrategia general pasa para todas ellas por alcanzar una estrategia diferencial, aunque las que contestan sobre que estrategia piensan que sigue la competencia responden que buscan el Liderazgo en costes.

Si aceptamos esta respuesta, parece que puede haber huecos en el

mercado para aquellas agencias que intenten estrategias de enfoques segmentados o rabiosamente agresivas en la política de precios.

La estrategia diferencial la intentan las agencias, según indican, ampliando los servicios que puede proporcionar, especialmente en el campo de la publicidad especial, como puede ser el marketing directo por correspondencia, los patrocinios, etc.

### Las estrategias de marketing

Las estrategias de crecimiento diseñadas para marketing según Kotler son (1980: 304):

Estrategias intensivas de crecimiento.

Estrategias integrantes.

Repasando las diversas posibilidades de crecer según se emplee una y/u otra podemos hacernos una idea de lo que ha sucedido en el mundo de las agencias de publicidad.

Las estrategias intensivas seleccionadas 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 a los envites de sus competidores. Esta actividad puede ser dura, puesto que hay que vender toda la filosofía publicitaria, pero puede ser muy rentable a medio y largo plazo.

*Atracción de clientes de la competencia.* Las agencias de publicidad que realizan esta estrategia se pueden encontrar con la limitación impuesta por parte de los clientes de ser exclusivos dentro de su sector. Para combatir esta limitación las agencias pueden disponer de más de una agencia. Casi todos los anunciantes al cabo de unos años desean que su línea de publicidad sea revisada, especialmente si ha habido incorporaciones nuevas en la empresa.

*Aumento de la inversión en publicidad por parte de los clientes actuales.* Ya se sabe lo que cuesta ganar un cliente, por lo que seguir esta estrategia puede dar muy buenos frutos a las agencias que la siguen. En este caso me refiero más a la labor de que el que anunciante aumente sus presupuestos de las productos que ya anuncia, o que comience a anun-

ciar nuevos productos, pero todo como resultado del plan de marketing de la agencia, y no solamente por el plan de marketing del anunciante.

*Desarrollo de productos nuevos para los mercados actuales.* Se trata de una estrategia de innovación muy apropiada cuando se ha elegido como estrategia general la diferenciación. Estos productos nuevos en mi opinión, para las agencias, se reduce en la mayoría de las veces a buscar una creatividad original y fresca, lo que trae como consecuencia el continuo trasiego de personal de una agencia hacia otra.

Otras formas interesantes en esta línea, si han definido la misión de la empresa con suficiente amplitud, puede ser la creación de nuevos soportes publicitarios por parte de la agencia de publicidad. Esto en muchos caso lo están haciendo los medios. Los periódicos gratuitos financiados por publicidad pueden ser un ejemplo.

*El desarrollo del mercado para los productos existentes.* Especialmente la expansión geográfica y la expansión hacia nuevos segmentos. La primera ha sido una estrategia muy común de las agencias de publicidad de Madrid y Barcelona especialmente.

Las *estrategias integrantes* pueden ser: hacia adelante, hacia detrás o en horizontal.

La *integración hacia adelante* la realizan las agencias cuando se unen a la suerte del cliente anunciante. En algunos casos puede suponer para la empresa una garantía de trabajo y financiación que permite desarrollar posteriormente otras estrategias de marketing.

La *integración hacia los proveedores de la agencia*, se produce generalmente mediante acuerdos con las centrales de medios, o incluso con los propios medios.

Las *integraciones horizontales* son las que más se están dando últimamente en el mercado español, quizás debido a la madurez del mercado publicitario y/o a la necesidad de integrarse en una empresa multinacional si se quiere conservar algunos clientes, que a su vez también se han convertido en multinacionales y que por lo tanto piden servicios publicitarios en cualquier lugar del mundo.

Esta estrategia presenta beneficios cuando se accede a nuevos clientes, se hace más rentable la estructura de la agencia, se aprenden nuevas formas de organización etc.

Por el contrario la agencia tiene que aprender a convivir con una cultura nueva, se reduce la flexibilidad, y puede ser que se encuentre con una estructura doble en varios puestos entre otros problemas..

### La política de comunicación

Dejando otros aspectos del plan de marketing como son, el producto, el precio y la distribución vamos a pasar inmediatamente a hablar de la política de comunicación de la empresa por ser ésta el asunto que aquí nos entretiene hoy fundamentalmente.

Solamente por citar de pasada, puesto que algunas de las preguntas del cuestionario que les hice a las agencias trataron sobre estas variables de marketing, diré que con respecto al producto no parece que sea fácil ofrecer nuevos servicios, como no sea lo ya dicho de nuevos creativos. Con respecto al precio, coinciden en indicar que no es una variable muy utilizada, sino que se adaptan a los tiempos que corren. Tiempos de crisis me recuerdan algunos. La distribución se limita a mejorar la red de agencias locales en algunos casos.

Cuando me refiero a comunicación, lo hago en el sentido más amplio del mix de la comunicación, que incluye, la comunicación cara a cara, la publicidad, las relaciones públicas, las noticias sobre la agencia etc.

La comunicación de una agencia de publicidad, como la de cualquier empresa de servicios no es fácil. En efecto, la característica fundamental de los servicios es 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 de publicidad, 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.

Citando a Joannis: «Es necesario desarrollar la creación publicitaria con arreglo a un pensamiento ordenado en el seno de ciertos límites, los dados por la gestión de marketing» (1988: 12).

En primer lugar se establecerán los objetivos generales de comuni-

cación, teniendo en cuenta el público objetivo, el cambio de actitud a conseguir en el mismo, y no olvidando que en última instancia lo que se pretende es la compra de nuestro servicio por parte del anunciante, como respuesta a un largo proceso de decisión.

Estos objetivos de tipo general pueden concretarse en:

- Dar a conocer la agencia.
- Posicionarla con una imagen de calidad, servicio, dimensión, etc.
- Explicar una nueva estrategia, una fisión, una incorporación, etc.
- Afianzar la seguridad de los clientes actuales, etc.

Según cuál sea el objetivo se elegirá un mix de comunicación diferente. Para Kotler las empresas tienen en cuenta varios factores a la hora de desarrollar un mix de comunicación (1992: 653):

El tipo de mercado es uno de los más importantes. Para las empresas de bienes de consumo el orden en importancia es: publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas; para las empresas industriales por el contrario el orden consiste en: venta personal, promoción de ventas, publicidad y relaciones públicas. En general la venta personal se usa más cuando se trata de bienes complejos, caros y arriesgados y en mercados con compradores escasos, pero de gran tamaño.

Según las respuestas dadas a la encuesta, todas las agencias coinciden en señalar por el siguiente orden las diferentes herramientas que emplean del mix::

- 1.- La publicidad en general.
- 2.- La promoción.
- 3.- Las actividades de relaciones públicas.
- 4.- El contacto personal.
- 5.- Las noticias sobre las agencias.

Si nos detenemos en analizar estas respuestas, por lo menos a mí no me dejan de sorprender.

Por una parte, revisando diversos medios de comunicación, especialmente los dirigidos a hombres de empresa que se supone toman decisiones sobre la elección de las agencias de publicidad y los dirigidos a profesionales del sector, saco la conclusión de que ninguna agencia sigue una estrategia publicitaria, por lo menos en los términos que tal concepto puede tener comúnmente, seguir un eje de comunicación, exponer algún factor diferenciador, mantener una cierta continuidad en el tiempo etc.

Más bien encontramos acciones esporádicas de comunicación, y sobre todo aprovechando algún evento, ya sea creado por el sector, premios, datos de las principales agencias de publicidad, cuentas ganadas, etc.

La publicidad en el sentido puro de la palabra se limita a las típicas inserciones en las últimas páginas de las revistas especializadas.

Otro sistema ampliamente empleado por casi todas las agencias es el aprovechar la inversión del anunciante para colarse dentro dentro del anuncio, ya sea en la televisión o en los medios escritos, bien es verdad que de una forma discreta.

Ninguna que yo sepa ha realizado una campaña de publicidad de la agencia. Esto podría ser discutido, hasta que punto esta es una política coherente con el tipo de negocio o no.

La promoción como segunda de las herramientas empleadas, también es sorprendente. Si entendemos por promoción aquellas políticas de marketing que buscan el efecto la respuesta rápida de la venta de un producto, solamente me he encontrado una agencia que anuncie un regalo importante para aquellos anunciantes que llamen a la agencia interesándose por ella. Tal vez las promociones se dirijan fundamentalmente a los clientes que ya tiene la agencia, con lo que podrían ser consideradas como actividades de relaciones públicas. Puede que se trate de los típicos regalos de empresa a diferentes ejecutivos de los anunciantes.

Las actividades de relaciones públicas aparecen en tercer lugar. Esta actividad si que se emplea muy comúnmente por todas las agencias y de una forma continua.

Desde los libros anuales con las principales campañas de publicidad de la agencia hasta las noticias generadas por la importancia del cliente o por lograr ocupar un lugar importante en el ranking de agencias.

Los contactos personales son citados a continuación. En mi opinión deberían ocupar un lugar más privilegiado en la estrategia de comunicación de la agencia.

Al menos yo entiendo que las visitas de presentación de la agencia deberían ser hechas con gran exquisitez, y de una forma continua, por parte de la agencia. Puede ser que la pregunta haya sido mal interpretada y se haya confundido el contacto personal como el amiguismo, que en algunas ocasiones ha sido la mejor estrategia de comunicación a seguir.

Por último, las noticias sobre la agencia también se percibe como

muy usadas, sobre todo por aquellas agencias que obtienen numerosos premios, o tienen en su plantilla ejecutivos que escriben, participan en festivales de la publicidad, etc.

### Conclusiones

Con respecto al primer objetivo de la ponencia, probar que la eficacia de la campaña de publicidad depende de los planes estratégicos de la empresa, espero haber dejado suficientemente claro que incluso en una actividad tan poco dada al método como es la actividad publicitaria, es imprescindible que la empresa y en este caso la agencia de publicidad, haya realizado algunas reflexiones previas, que van mucho más allá del simple plan de marketing.

Por otra parte al estudiarlo aplicado a las agencias de publicidad, mi intención es que se vea la utilidad y la posibilidad de aplicar este modelo de dirección a cualquier tipo de negocio, independientemente de la actividad que desarrolle. En el caso de las agencias de publicidad que contestaron a la pregunta sobre si desarrollan un plan estratégico para la agencia, todas lo hicieron afirmativamente.



### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AAKER, D. A. (1987): *Management estratégico del mercado*. Esade.
- DRUKER, P. (1973): *Management: Tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper & Row.
- JOANNIS, H. (1988): *El proceso de la creación publicitaria*. Bilbao, Deusto.
- KOTLER, P. (1980): *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. México, Diana.
- (1992<sup>7</sup>): *Dirección de marketing*. Pretence Hall.
- KRIEF, B. (1990): *El desarrollo de la inversión publicitaria en España*.

- Tendencias para el periodo 1990-95* (Estudio patrocinado por Publiespaña).
- LAVIN, J., & WACKMAN, D. (1992): *Gestión de empresas informativas*. Madrid, Rialp.
- PORTER, M. (1980): *Estrategias competitivas*. CECSA.