



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MADE)**

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CASTILLO PUBLICIDAD

**ELABORADO POR:
*KATY BLANDON OROZCO***

**Managua, Nicaragua
Enero, 2011**

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a la personas que me dio la oportunidad y confianza para estudiar esta maestría el Sr. Armando Castillo, a mi familia que han sido fuente de apoyo, inspiración y motivación para culminar el reto que fue emprender este curso, a mis hijos y mi esposo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a nuestro Dios padre que es el que me da aliento y acompaña mis pasos día a día.

A mi madre por todo el apoyo que me ha brindado en mis horas de ausencia durante estos dos años de estudio.

A mis maestros, por su paciencia, consejos, por dedicarse a la enseñanza y el saber compartir sus conocimientos y gran experiencia tanto a nivel de docencia como en el ámbito personal.

A mis compañeros de clases, por el apoyo que de ellos he recibido.

Kathy Blandón

INDICE

CAPITULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO	5
II. INTRODUCCION.....	8
III. ANALISIS MACRO AMBIENTAL.....	9
III.1 FACTORES ECONOMICOS.....	9
III.2 FACTORES POLITICOS.....	10
III.3 FACTORES DEMOGRAFICOS.....	12
III.4 FACTORES CULTURALES.....	13
IV. ANALISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR PUBLICITARIO.....	14
IV.1 CARACTERIZACION GENERAL DEL SECTOR PUBLICITARIO.....	14
IV.1.1 CONDICIONES BASICAS	14
IV.1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO	15
IV.1.3 CONDUCTA.....	17
IV.1.4 EJECUTORIA.....	17
IV.2 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS Y DE LA ACCION DEL GOBIERNO	18
IV.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA.....	20
V. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA CASTILLO PUBLICIDAD.....	22
V.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CASTILLO PUBLICIDAD	22
V.2. ADMINISTRACION Y ORGANIZACIÓN	23
V.2.1. ORGANIGRAMA	23
V.2.2. CLIENTES.....	24
V.3. CADENA DE VALOR	26
V.4. ANALISIS FODA	28
VI. ANALISIS ESTRATEGICO.....	31
VII. CONCLUSIONES.....	35
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	36
IX. ANEXOS.....	37

I. RESUMEN EJECUTIVO

Este presente trabajo está desarrollado de manera que se pueda conocer el entorno de la industria publicitaria, las oportunidades y amenazas que este presenta para la agencia Castillo Publicidad y poder crear una estrategia que la transforme una empresa competitiva que genere mayor rentabilidad y la posicione dentro de una de las diez mejores agencias del país.

Mediante la metodología y herramientas de estudios impartidas en el MADE se analizó la industria, basándonos en reportes de facturación por agencia, los cuales son brindados por la ONAP, realizando pequeñas encuestas a publicistas e investigaciones de las tendencias en publicidad para conocer un panorama más completo de hacia dónde se encamina o lo que esperan los diversos clientes de una agencia de publicidad y de esta manera poder recomendarle a Castillo Publicidad una estrategia a seguir que pueda beneficiarla a un mediano plazo.

El número de agencias de publicidad en Nicaragua es alto por lo que el nivel de competencia dentro de la industria es alto, creando rivalidades entre las mismas.

En este análisis se encontró las diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que presenta la industria publicitaria en nuestro país y como poder enfrentarnos a cada uno de estos elementos para que la Agencia Castillo Publicidad siga siendo competitiva.

Como recomendación se presenta una estrategia de reorganización en la estructura laboral y la búsqueda de una representación internacional, que permita mayor poder de negociación, adquisición de nuevos clientes y el respaldo de prácticas utilizadas a nivel regional.

II.INTRODUCCION

Con este trabajo se analiza la agencia de publicidad Castillo Publicidad, logrando explicar su funcionamiento, las características que la enmarcan y su entorno, señalando amenazas y oportunidades, que le permitan ser una empresa de mayor competitividad y rentabilidad dentro de su industria.

La implementación de herramientas publicitarias, innovadoras de alto alcance sería de gran beneficio para las diferentes empresas en vías de crecimiento logrando marcar una diferencia de su competencia, lográndolas posicionar en la mente del consumidor.

Con el análisis de las oportunidades que se le presentan a Castillo Publicidad, se pueden realizar modificaciones a la estructura laboral y funcionamiento de la agencia, logrando encaminar a las nuevas tendencias o implementación de publicidad, creando diversidad en el ramo publicitario, dándole mayor énfasis a la publicidad no tradicional conocida como en *Below the line* (traducido literalmente al castellano significa *debajo de la línea*) más conocido por su acrónimo **BTL**, la cual es una técnica de marketing que consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. BTL en la jerga publicitaria es también conocido como marketing de guerrilla.

También se recomienda incursionar en la publicidad digital, tomando en cuenta que es la forma en que esta generación recibe los mensajes de manera más directa,

Como en todo trabajo se encontraron algunas limitaciones sobre todo en obtener cifras concretas de la facturación real de Castillo Publicidad, se trabajo con la información que proporciona la ONAP, pero esto nos limita a la inversión de los medios tradicionales conocida como ATL conocida como la

publicidad sobre la línea, que está compuesta por pautas en medios masivos tales como televisión, prensa y radio, dejando por fuera la inversión de BTL y producción como tal.

El trabajo esta estructura de la siguiente forma

El capítulo I - Resumen Ejecutivo

Presenta un resumen del análisis realizado a la agencia de publicidad Castillo Publicidad que incluye conclusiones y recomendaciones que se le hacen a la agencia.

El capítulo II – Introducción

En este capítulo se hace una pequeña reseña de la justificación, alcance, metodología de investigación utilizada, limitaciones encontradas durante el análisis realizado a la agencia Castillo Publicidad.

El capítulo III – Análisis Macro Ambiental

Análisis Macro ambiental se considera los factores macroeconómicos económicos, políticos, demográficos y culturales que afectan la industria del estudio.

En el capítulo IV – Análisis del Sector Industrial Publicitario

En este capítulo se analiza la caracterización general del sector publicitario, las cinco fuerzas de Porter, más la acción del gobierno.

En el capítulo V – Análisis Interno de la Agencia Castillo Publicidad

En este capítulo se analiza los antecedentes misión y visión de la agencia, la situación actual y un análisis organizacional de la agencia lo que permite presentarles la cadena de valor.

En el capítulo VI – Análisis Estratégico

Basados en el análisis interno y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se presenta como recomendación un análisis estratégico a la agencia Castillo Publicidad.

En el capítulo VII – Conclusiones

El capítulo de conclusiones está basado en el análisis del sector y las recomendaciones que se presentan a la agencia Castillo Publicidad.

III ANALISIS MACRO AMBIENTAL

III.1 FACTORES ECONOMICOS

Nuestra economía afecta directamente las diferentes industrias del país, la publicitaria no es la excepción, siendo esta una inversión privada en su gran mayoría. A lo largo de 20 años, no se ha logrado fortalecer la institucionalidad, para darle al sector privado la confianza de invertir sin depender de que partido este en el poder de manera que esto nos crea una prudencia económica en la empresa privada, lo que se traduce en una inversión tímida, sin el crecimiento apropiado necesario para despertar la economía de nuestro país.

Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) coincidieron con las proyecciones realizadas por el Banco Central de Nicaragua, quienes consideran crecimiento económico para el 2011 del 3,5% y del 3,7% para el 2012.

Para el Banco Mundial, Nicaragua necesita crecer un poco más, ya que se debe enfrentar la inflación, empujada por factores externos como los altos precios del petróleo, que afecta directamente la región y a nuestro país.

El FMI por su parte, considera una inflación del 8,6 % en 2011 y el 7,3 % en 2012.

Es de hacer notar que estas proyecciones oficiales no toman en cuenta los recursos e inversiones de los fondos ALBA o de la cooperación venezolana, el principal soporte de los programas de impacto social del gobierno y que afianzaron la economía nacional en el 2010 que cerró con 4,5% de crecimiento del PIB.

La principal amenaza observada por el Fondo son los "riesgos de una inflación" motivada por los altos precios de los alimentos, de especial impacto en Centroamérica.

III. 2 FACTORES POLITICOS

El índice de riesgo-país se ha convertido en un indicador clave en Nicaragua. Al ser un país en desarrollo con muy poco capital propio para realizar inversiones, Nicaragua depende mucho de la inversión extranjera. Por tanto, la inversión se torna tímida, afectando de forma directa la publicidad de las diferentes empresas existentes en el país.

Actualmente nos enfrentamos nuevamente a un incremento en el mencionado Riesgo – País, al estar de cara a nuevas elecciones presidenciales que ha generado controversias con la reelección, creando nuevas inseguridades e inestabilidad con el inversionista extranjero y nacional.

De acuerdo con el informe del Funides, después de haber registrado un buen crecimiento en 2010, las proyecciones para la economía de Nicaragua en el período 2011-2013 son del 3.5 y 4%, sin embargo, pese a estos buenos augurios existen varios riesgos, que de materializarse podrían reducir el crecimiento a 1.5 y 2.5%, particularmente en los próximos dos años.

El informe destaca que, a nivel interno, el país atraviesa una crisis política e institucional, por lo que un proceso y resultado no creíble en las elecciones presidenciales, afectaría de forma negativa la inversión privada y el apoyo externo al gobierno.

Se debe tener en cuenta el antecedente de las elecciones llevadas a cabo en noviembre de 2008, cuando el fraude denunciado por la oposición y por la sociedad civil provocó desconfianza en el actual gobierno, de modo que organismos donantes y países que conformaban la cooperación internacional y destinaban millones de dólares para apoyo presupuestario, optaron por retirar gradualmente su respaldo a Nicaragua.

Aunado a esto, también existen factores externos que se escapan de las manos de economías dependientes como la de Nicaragua. Tal es el caso de las fluctuaciones del precio del petróleo y la estabilidad financiera de los principales socios comerciales del país, como Estados Unidos y ahora Venezuela.

Según los datos del Funides, las exportaciones están creciendo a buen paso, debido a la recuperación de las economías avanzadas y a los altos precios de nuestros principales productos de exportación. Además, la inversión privada se está recuperando a pesar de series deficiencias en el clima para la inversión, provocadas por la incertidumbre política del país.

El país requiere crecer mucho más del 4% en un período continuo en el tiempo, para crear empleo y reducir la pobreza de forma importante, pero no se están haciendo las tareas para lograrlo. Por el lado de la oferta, los sectores más dinámicos fueron el agropecuario, el comercio, la industria y la minería. Por el lado de la demanda, los motores de crecimiento fueron las inversiones y las exportaciones.

A enero de 2011, las exportaciones aumentaron 47% con respecto a enero del año pasado, siendo el oro, el camarón, el café y la carne los productos con mayor evolución.

La cooperación proveniente de Venezuela en el último año sumó los 511 millones de dólares, y desde que el presidente Daniel Ortega asumió el poder, se contabiliza que han ingresado recursos bajo este concepto superiores a los un mil 500 millones de dólares.

Para el Funides, el apoyo venezolano es bienvenido, particularmente, si se usa para mejorar la infraestructura y la educación, pero también tiene sus matices. Primero, la mayor dependencia en un solo donante aumenta la ya precaria vulnerabilidad; segundo, aunque este apoyo está compensando a nivel macroeconómico el incremento en los precios del petróleo y la caída en el apoyo externo tradicional al gobierno, los efectos microeconómicos y distributivos, son menores a los macroeconómicos.

El incremento en el precio del petróleo afecta a todos los nicaragüenses, mientras que el gasto financiado por Venezuela, solo beneficia a algunos sectores. Asimismo, la incidencia del gasto público y del gasto con apoyo venezolano no es la misma. El primero refleja las prioridades de la Asamblea Nacional y el Ejecutivo, mientras que el segundo, decisiones privadas.

III.3 FACTORES DEMOGRAFICOS

Nicaragua es el país más grande de América Central, aunque también es el menos poblado, con cerca de 5.359.759 de habitantes.

La mayoría de los nicaragüenses se concentran en las tierras bajas atlánticas, alrededor de Managua, la capital, y de la costa Mosquito, teniendo una densidad poblacional aproximada: 41.1 habitantes por km².

Composición étnica de la población: Mestizos (76%), blancos (10%), e indios miskitos (3%).

Debido a las crisis económicas y políticas de las últimas décadas, la situación de Nicaragua es extremadamente precaria. Aunque se han realizado mejoras sanitarias y educativas, un 70% de la población vive en la miseria, y casi la mitad carece de trabajo. Además, la mayoría de los habitantes no termina sus estudios.

Esperanza de vida de la población total: 62 años.

El 50% de la población son mujeres, del total de la población el grado de escolaridad primaria es del 96%. La fuerza de trabajo se calcula en 2,308 millones, con una tasa de desempleo del 6.1%, en el cual se incluye el sector informal, no obstante Nicaragua tiene el salario mínimo más bajo de Centroamérica.

III.4 FACTORES CULTURALES:

Las tasas de escolaridad de nuestro país es de 54.35% preescolar, 94.42% primaria y 43.96% secundaria, colocando Nicaragua en uno de los países con niveles de educación más bajo, incluso más bajos que algunos países mas pobres.

El momento de educar a los niños y jóvenes del país es ahora, ya que según proyecciones dentro de 15 años el país tendrá 55 % de su fuerza laboral con una escolaridad bajísima, dejándonos sin competitividad en una economía mundial. Siendo la solución educar a la fuerza de trabajo para lograr que los trabajadores tengan un adecuado nivel de calificación.

Si no se aprovecha la educación ahorita para que la población entre al mercado laboral con una educación adecuada, Nicaragua va a entrar a una fase de envejecimiento poblacional de aquí al 2050 y sin desarrollo.

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL PUBLICITARIO

Las agencias de publicadas en el país están organizadas o regidas por la ONAP (Organización Nacional de Agencias de Publicidad), estas brindan el servicio de publicidad, creatividad, medios, producción y algunas servicio de BTL.

IV.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL SECTOR

Condiciones Básicas (Demanda – Oferta)

Elasticidad de precios

Las negociaciones con las agencias de publicidad se dan en base a la inversión de la empresa privada a su producto o servicio, a mayor inversión se crea una alta optimización de recursos en los diferentes medios de comunicación, siendo sus precios inelástico, ya que un incremento en los precios de los diferentes medios de comunicación no afecta la demanda de estos mismos requerida por los inversionistas del país.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos que identificamos dentro de la industria son las diferentes empresas que ofrecen servicios especializados en un área determinada de publicidad y los medios tradiciones (TV – Radio – Prensa) que prestan servicios de manera directa a los diferentes cliente que soliciten el servicio, pero cabe mencionar que no prestan todos los servicios de una agencia de publicidad.

Tipo de Mercado

El mercado publicitario puede dividirse en nacional o regional según las condiciones que preste cada agencia en relación a sus clientes, pero en ambos casos están enfocados a vender bienes y servicios a sus diferentes clientes.

El canal de distribución (en este caso comunicación) que utilizan las diferentes agencias publicitarias con sus clientes son reuniones semanales, uso de correos electrónicos, conversaciones telefónicas, todo esto ayuda a agilizar y mejorar el trabajo y la comunicación con los diferentes clientes.

Materia Prima

La materia prima con la que cuenta el sector publicitario es la creatividad, servicios innovadores que se les brindan a los diferentes clientes, marcando la diferencia entre una agencia y otra.

Tecnología

La tecnología utilizada es de primera y con muchas medidas de seguridad, lo que les permite estar constantemente actualizados y garantizar la satisfacción al cliente.

IV. 1.2 ESTRUCTURA DE MERCADO

Número de vendedores

Las agencias autorizadas por la ONAP (Organización Nacional de Agencias Publicitarias) a prestar servicios y que serian los vendedores de la industria son 21, con el porcentaje de facturación:

- ✓ Publicentro 6%
- ✓ Cem Comunicaciones 4.9%
- ✓ BBDO 4.8%
- ✓ Target 3.9%
- ✓ Huella 3.8%
- ✓ Ase. RPM 3.6%
- ✓ CCCarde 3.2%
- ✓ TBWA 1.9%
- ✓ Hilo 1.7%
- ✓ Castillo Publicidad 1.4%
- ✓ AG Publicidad 0.7%
- ✓ OMD 0.5%

- ✓ Imagen 0.5%
- ✓ PHD 0.4%
- ✓ Mix 0.2%
- ✓ Morales 0.2%
- ✓ Arte Plus 0.2%
- ✓ Difuso 0.1%
- ✓ Abaunza 0.0
- ✓ Teran 0.0
- ✓ APCU 0.0

Número de compradores

Son todos los clientes tanto nacionales como regionales que requieren o solicitan los diferentes servicios que proporciona una agencia publicitaria. Los clientes nacionales son adquiridos ya sea por licitación o por relaciones personales de los dueños de las agencias, que es la práctica más común. Los clientes regionales son adquiridos por las representaciones de agencias internacionales acreditadas en el país,

Barreras de entrada al movimiento

Para las agencias de publicidad las barreras de entradas y al movimiento son altas ya que se requiere grandes sumas de dinero para inversión que se divide en instalaciones, equipos, tecnología, pago de proveedores (*estos dan un 30 días de crédito ya sea por publicaciones o trabajos realizados a las diferentes agencias*).

Diferenciación del producto

La diferenciación del producto o servicios que facilitan las diferentes agencias del país las establece, la creatividad, la atención personalizada y la innovación que cada una puede prestarle a sus clientes.

IV. 1.3. CONDUCTA

Estrategias de precios

La estrategia de precios dentro de las agencias de publicidad es competitiva, que aunque no es un parámetro determinante en la decisión de un cliente en trabajar con una agencia determinada, tener precios competitivos dentro del mercado es de gran importancia para tener o poseer un margen de negociación con los clientes.

Estrategias de promoción

Las agencias de publicidad no poseen estrategias de promoción.

Inversión en planta

Las agencias de publicidad son empresas que deben proyectar básicamente lo que venden, creatividad, diseño y buen servicio, por estas razones la infraestructura en una agencia tiene que estar lo más presentablemente posible. Dentro de la empresa el departamento que requiere mayor inversión en equipos de alta tecnología es el de arte y diseño ya que requieren tener equipos y programas actualizados.

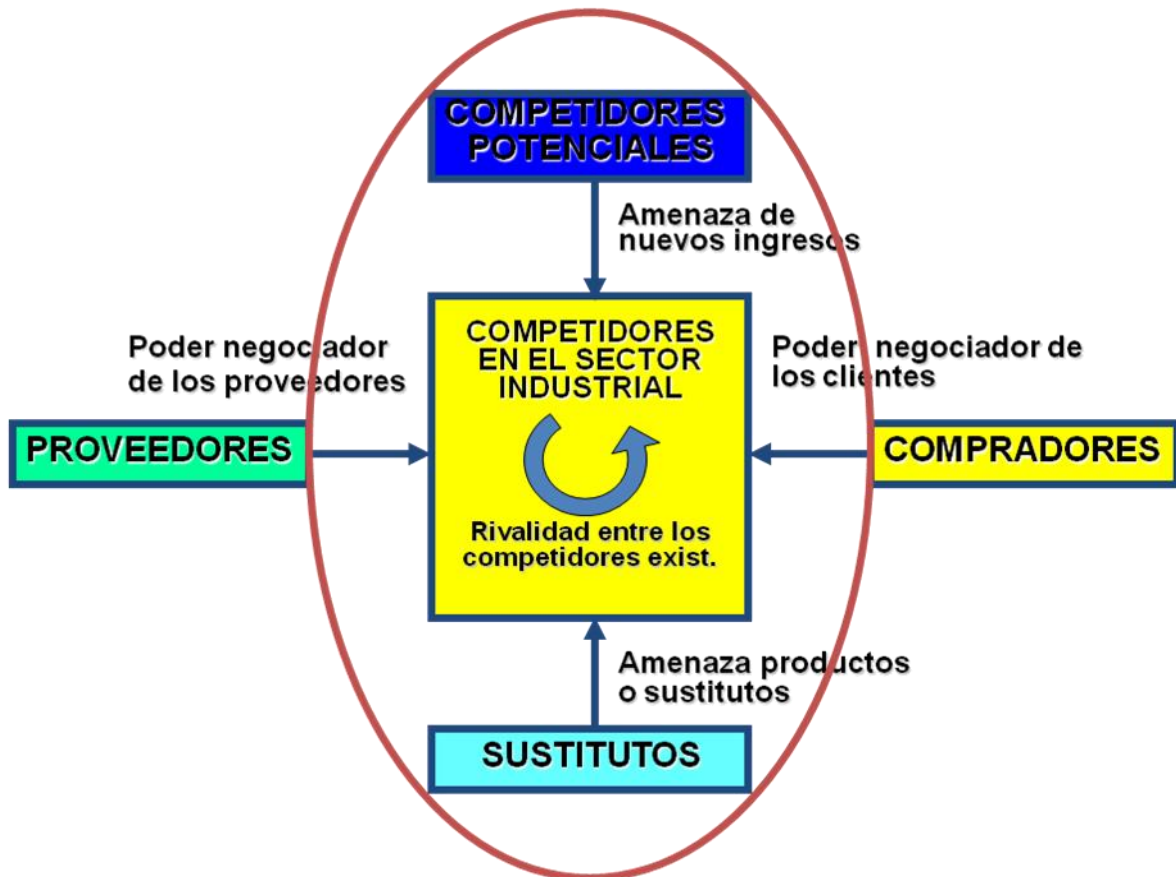
I.V. 1.4. EJECUTORIA

Avance tecnológico

La mayoría de las agencias poseen equipos tecnológicos con herramientas actualizadas que facilitan el trabajo dentro de las mismas, permitiendo darles un mejor servicio a sus diferentes clientes, obtener mayor rentabilidad del servicio que se ofrece y con productos terminados de alta calidad. Estas deben estar constantemente actualizando sus sistemas operativos.

Las agencias de publicidad en Nicaragua constan con todos los departamentos requeridos con un escenario eficiente para ofrecer una buena atención tanto a clientes nacionales como regionales.

IV. 2 MODELO DE PORTER – LAS 5 FUERZAS Y DE LA ACCION DEL GOBIERNO



IV.2. ANALISIS DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS Y LA ACCION DEL GOBIERNO

Proveedores: BAJA

Debido a la gran cantidad de proveedores en el mercado el poder de negociación que tienen ante las agencias es bajo ya que no les permite ejercer poder de negociación. Las diferentes agencias tienen a su cargo diferentes clientes que les permite tener un alto poder de negociación en precios, tiempos de entrega y calidad ante los proveedores que vayan en

beneficio del cliente y la agencia, sin olvidar mencionar que esta cartera de clientes les da la potestad de decidir con que proveedor trabajar.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

Las diferentes agencias de Nicaragua se enfrentan a una baja experimentación de productos o empresas que brindan servicios publicitarios que en la actualidad son utilizados cada vez más, por clientes directos ya que de acuerdo a sus objetivos y presupuesto, pueden considerar que en tiempos de crisis económica o por bajar los costos de inversión sea más caro tener una agencia de publicidad con todos los servicios que ofrece esta misma, y sea más rentable una empresa con el servicio que más utilizan para su publicidad. Pero como un producto sustituto proveniente de otra industria por el momento la publicidad no tiene.

Clientes o Compradores: ALTA

Las empresas privadas organizan sus presupuestos de manera que les permite tener un alto poder de negociación con los medios de comunicación y proveedores, sea o no a través de una agencia publicitaria, estos a su vez tratan de hacerlo de forma directa bajando el porcentaje de comisión que gana la agencia de publicidad, lo que les permite por ende obtener mayor rentabilidad de sus presupuestos.

Competidores ALTA

Todas las agencias de publicidad son competidores directos. Existe una gran oferta de servicios lo que facilita la fuerte competencia.

Amenaza de nuevos ingresos BAJA

Constituir una agencia de publicidad, acreditada por la ONAP requiere una fuerte inversión de capital, el suficiente para respaldar pago en los diferentes medios de publicidad y proveedores, contar con una cartera de clientes (al menos dos de ellos) que genere ingresos a la empresa, ofrecer un producto diferenciado del resto de las agencias.

ACCIONES DEL GOBIERNO

El Gobierno emite leyes de restricciones publicitarias que tienen que ser implementadas por los diferentes clientes y agencias de publicidad en las diferentes campañas publicitarias.

La última que aun no ha sido aprobada pero está en trámites de aprobación es la conocida:

ANTEPROYECTO DE NORMA TECNICA OBLIGATORIA NICARAGUENSE PARA LA REGULACION DE LA PUBLICIDAD DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS

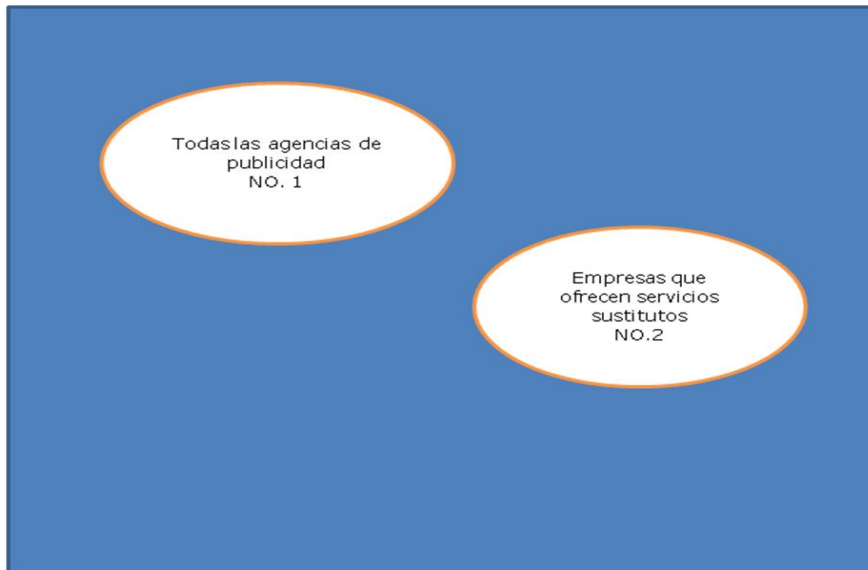
La cual tiene como objetivo:

Regular la publicidad que la industria alimentaria, distribuidoras e importadoras realice durante la comercialización de alimentos, bebidas y suplementos alimenticios, de producción nacional e importados. Teniendo como campo de aplicación: toda actividad promocional y publicitaria para el uso y consumo de alimentos, bebidas y suplementos alimenticios que se elabore por cualquier medio de comunicación hablado, visual y escrito en el territorio nacional, sea de producción nacional e importados.

Las agencias de publicidad también son regidas por la ONAP (Organización Nacional de Agencias de Publicidad), la cual da licencia a todas aquellas agencias que deseen establecerse dentro del país.

IV.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA

La clasificación de los grupos estratégicos están basado en las siguientes características: servicios similares, ubicación geográfica, mismo rango de precio / calidad, similares enfoques tecnológicos.



Están clasificados en dos grupos estratégicos:

No.1, están todas las empresas establecidas como agencias de publicidad, ubicadas todas en Managua, ofreciendo servicios similares a su cartera de clientes, con los mismos enfoques tecnológicos.

El grupo No. 2, están todas las empresas de servicios sustitutos que compiten de manera indirecta con las diferentes agencias de publicidad.

CONCLUSION DEL ANALISIS EXTERNO

Analizando la industria podemos concluir que mayormente la rentabilidad le queda a los compradores y a las agencias de publicidad, porque son los que cuentan con el mayor poder de negociación y quienes definen las condiciones de la industria.

Existen posibilidades que las agencias de publicidad disminuyan el círculo de clientes directos y aumenten su rentabilidad, ya que como agencias especializadas tienen todas las herramientas necesarias para dar un buen servicio, pero tendría que sacrificar un porcentaje de su ganancia, para poder negociar ante estos clientes, lo cual algunas actualmente lo hacen.

V. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA CASTILLO PUBLICIDAD

V.1 Antecedentes

La empresa fue fundada en el año 1993 como iniciativa del Lic. Armando Castillo Matus, en desarrollar una agencia publicitaria, que brindara los diferentes servicios: creatividad, diseño, pauta en medios, relaciones públicas y producción.

La agencia fue nombrada: Castillo Publicidad S.A., iniciando la atención con su único cliente *Consovipe*, adquiriendo posteriormente una cartera más amplia de clientes. Estaba ubicada inicialmente en el Km. 3 ½ Carretera Norte en un edificio alquilado, en el año 2005 se traslado a su edificio propio en Bolonia, donde presta sus servicios hasta la fecha.

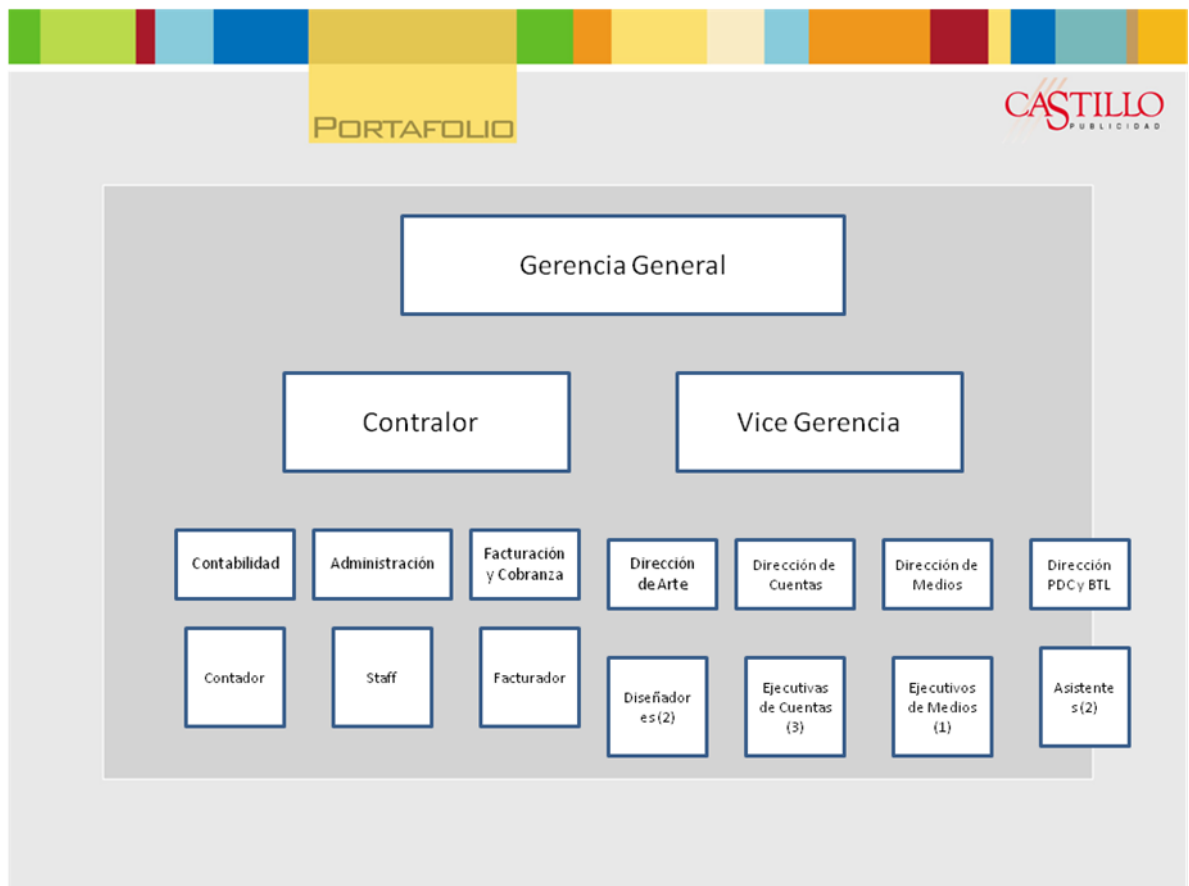
En los años 2003 se realiza una alianza estratégica con la agencia regional *Ogilvy*, reconocida mundialmente con su sede en New York, EE.UU. quien poseía una amplia cartera de clientes regionales que a su vez pasaron a ser parte del portafolio de Castillo Publicidad. Además fortalece la experiencia de la agencia con capacitaciones realizadas por expertos en las diferentes áreas, realizadas en diferentes países de Centroamérica.

La representación de esta agencia dentro del país abrió muchas oportunidades de negocios para Castillo Publicidad que todavía en la actualidad se realizan.

En el 2010 esta alianza con *Ogilvy* se rompe por decisiones regionales, quedándose Castillo Publicidad sin representación internacional y perdiendo dos de los clientes regionales más importantes que tenía esta alianza. Castillo en la actualidad conserva la atención de dos clientes regionales pequeños.

V.2 Administración y Organización

V.2.1 Organigrama.



Categoría y cantidad de trabajadores por unidad organizacional.

Gerencia General: Es realizada por el dueño de la agencia, quien supervisa el trabajo de todas las áreas en general apoyándose en el Contralor y la Vice Gerencia, además se dedica a la captación de nuevos negocios.

Vice Gerente: Está a cargo del Director Creativo, y tiene a su cargo la Dirección de Cuentas y el trabajo creativo.

Contralor:

Dirección de Arte: 2 diseñadores gráficos, bajo la dirección del director del departamento.

Dirección de Creatividad: cuenta únicamente con el director del departamento

Dirección de Medios: cuenta con el director y un ejecutivo.

Dirección de Cuentas: cuenta con el director del departamento y tres ejecutivas de cuentas.

Dirección de Producción y BTL: cuenta con la directora del departamento y dos asistentes.

Contabilidad: Cuenta con el contador general (1)

Facturación y Cobranza: Una persona

Administración: administradora y tres de staff

Sistema de toma de decisiones y canal de comunicación.

Es de tipo vertical, baja directamente de la gerencia general.

V.2.2 CLIENTES:

Castillo Publicidad, S.A. tiene clientes tanto regionales como nacionales.

CLIENTES REGIONALES

- ✓ Mabe
- ✓ Hershey's
- ✓ Pastas Roma
- ✓ LG
- ✓ Colgate
- ✓ Henkel
- ✓ Protecno

CLIENTES NACIONALES

- ✓ Café Soluble
- ✓ Nestle
- ✓ Banco de Finanzas
- ✓ Dicsa
- ✓ Fogade
- ✓ Western Unión

PROVEEDORES

Como agencia se tienen diferentes proveedores tales como:

Medios de comunicación (TV – Radio – Prensa y otros medios escritos)

Imprentas

Empresas de Impresiones Digitales

Floristerías

Rotulaciones

Empresas de Serigrafía

V. 3. CADENA DE VALOR



Aplicando la cadena de valor en la Agencia Castillo Publicidad, tenemos los departamentos que dan mayor valor.

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Operaciones (producción)

Este departamento es de mucha importancia para la agencia, ya que la supervisión y control de calidad que realicen darán la satisfacción del cliente.

Ejemplo: Papelería (Brochure, cartas) Out Door (vallas, gigantografía)

Ventas (cuentas):

Departamento de mayor importancia, ya que es la relación directa con el cliente, y la administración en general de la cuenta dentro o fuera de la agencia, y de este depende la comunicación con el cliente, la rapidez de respuesta, la calidad del servicio, marca la diferencia en nuestra agencia.

Ningún producto sale al cliente

Servicios:

El departamento de arte y el de creatividad, que nos dan los productos que compran nuestros clientes: las ideas, las campañas, los anuncios, que son los que generan la percepción de sus productos en el mercado, convirtiéndolos en ventas de éxito o fracaso. Para Castillo Publicidad una campaña de éxito es la que logro los objetivos de mercadeo y financieros de nuestro cliente.

El Departamento de Medios, que se encarga de la colocación y monitoreo de los medios de comunicación, de todo lo que tenga que ver con cada uno de los clientes: sus anuncios, las noticias, la competencia, para generar información oportuna.

BTL, es nuestro departamento más reciente, y ofrece servicios de publicidad no tradicional a nuestros clientes, todo lo que tiene que ver con punto de venta, eventos, edecanes, promociones, empaques, y lo que genere la captación de mayor atención en el mercado de formas novedosas, para promover la experiencia del consumidor con cada una de las marcas que genere lealtad.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS:

Recursos Humanos:

Este departamento da sin lugar a duda riquezas a la empresa, brindando capacitación a los diferentes colaboradores.

En resumen podemos mencionar que la agencia todos los departamentos son importantes para el crecimiento y funcionalidad de la misma todos damos diferentes aportes para mejorar nuestra agencia, pero los departamentos que más destacan son los involucrados con atención al cliente: Ventas, medios, producción y la creatividad de arte.

V.4. ANALISIS FODA

Fortalezas

Capacitación a sus empleados.

Experiencia y calidad en sus servicios, por más de 15 años en el mercado.

Creatividad en los proyectos presentados al cliente.

Actualización de las herramientas digitales utilizadas.

Inversión en equipos de alta tecnología para garantizar la calidad del servicio o producto entregado al cliente.

Compromiso y lealtad de los empleados a dar un buen servicio al cliente.

Acceso a internet o medios alternativos

Departamento de BTL integrado a la agencia como un servicio adicional a los clientes.

Oportunidades

Algunos de los clientes regionales que atiende la agencia Castillo Publicidad sus agencias no tienen representación legal en Nicaragua, como es el caso de Young & Rubican con sede en Costa Rica.

La crisis económica puede ser una oportunidad válida para depurar el Sector Publicitario actuando como filtro para sacar del mercado a aquellas empresas que ofrecen algunos servicios publicitarios, pero que no están establecidas como una agencia de publicidad.

La sub-contratación de servicios alternos o complementarios para la satisfacción del cliente (Ej. Servicios de Monitoreo)

Ampliar el abanico de servicios a los diferentes clientes.

Negociar con los clientes de pauta directa un descuento en la comisión de agencia para adquirirlos como clientes fijo dentro de la cartera de clientes de la agencia, ofreciéndoles calidad, respaldo y precios competitivos como agencia.

Debilidades

Falta de organización de la estructura laboral de la empresa en general, definición de puestos y responsabilidades.

Escasa supervisión por parte de la gerencia en los diferentes departamentos de la agencia.

No hay una política de evaluación sistemática del trabajo de los empleados, para identificar problemas de forma oportuna, ni para considerar aumentos de salario, o incentivos merecidos.

No tener el respaldo de una representación a nivel regional.

Falta de sucesor para la gerencia general.

La mayoría de la base de clientes de la agencia son por amistad con el gerente general.

Poca cartera de clientes tanto locales como regionales.

Falta de dirección en el departamento de cuentas que defina la forma de trabajar, esto trae como consecuencia que no se involucre en todos los proyectos importantes de cada cliente.

Falta de comunicación con la gerencia general, sobre las necesidades que van surgiendo dentro de la agencia para optimizar la operatividad.

Falta de integración entre departamentos, que permita un mejor trabajo en equipo, todo es considerado una intromisión.

Amenazas

Las empresas de servicios substitutos, aquellas que no están establecidas como Agencias de Publicidad, sino que ofrecen servicios especializados en cada una de las áreas de la publicidad, por ejemplo: compradora de medios, departamentos de marketing, estudios de diseño, etc., están reduciendo el margen de maniobra de las Agencias de Publicidad, sobre todo en procesos ya maduros (contratación de medio).

La crisis económica global es un elemento que afecta a todas las empresas, pero especialmente a aquellas que ofrecen servicios que las propias entidades no consideran "imprescindibles" (Ej. Publicidad).

Existe una falta de valoración de la creatividad y el trabajo publicitario. Muchos de los clientes no lo ven como una inversión sino más bien como un gasto, esto sobre manera en clientes nacionales.

El mercado que utiliza el servicio publicitario se reduce a un número limitado de empresas, lo que dificulta en parte el crecimiento por parte de las agencias.

La mayor parte de inversión se da en la contratación directa de los clientes, en los diferentes medios de comunicación y publicidad.

VI. ANALISIS ESTRATEGICO

Planteamiento del problema

Como parte de la investigación realizada a la Agencia Castillo Publicidad, detallamos los siguientes problemas encontrados en la misma, siendo el primero el más relevante dentro de la investigación.

Contratación directa por parte de los clientes, en los diferentes medios de comunicación, limitando directamente la participación de las agencias de publicidad dentro de la industria.

Falta de organización dentro de la agencia y de definición de puestos y responsabilidades, generando un mal manejo administrativo tanto de los recursos humanos como financieros de la agencia, lo cual pone en constante riesgo la disponibilidad de recursos, orillando a la agencia a una crisis financiera.

Carencia de una representación internacional que de a la agencia un respaldo a nivel regional, permitiéndole tener un mayor poder de negociación con medios de comunicación y proveedores, y de igual manera contribuyendo a la capacitación a nivel internacional de ejecutivos de la agencia y actualizaciones de las diferentes herramientas publicitarias para el personal.

Estrategias y plan de acción

Solución al problema encontrado

Como parte de la solución al problema encontrado podemos recomendar las siguientes estrategias:

Primera Estrategia:

Realizar una reorganización interna de la estructura de la empresa, definiendo puestos y responsabilidades, donde haya mayor integración entre los departamentos y una comunicación fluida para mejorar la calidad de los servicios y darle mejor manejo a la parte financiera.

Segunda Estrategia:

Negociar una representación internacional con las diferentes agencias que aun no poseen un representante en el país, para obtener de esta manera clientes regionales que den mayor prestigio y poder de negociación con los medios de comunicación y proveedores, dándole una proyección más profesional y capaz a la agencia de publicidad Castillo Publicidad.

Con una nueva representación, se logra tener el respaldo de las mejores prácticas utilizadas a nivel internacional, capacitación e implementación de herramientas que optimicen la asesoría publicitaria en sus diferentes áreas: digital, relaciones públicas, medios, producción BTL y ATL en general.

Tercer Estrategia:

Crear como una extensión adicional de la agencia pero de carácter autónomo un departamento de BTL, que ofrezca los servicios de activación tanto a clientes propios como clientes ajenos a la empresa, esta generara entradas adicionales de efectivo como la oportunidad de acercarnos a nuevos clientes.

Plan de acción para las tres estrategias planteadas

Plan de acción para la primera estrategia

Esta estrategia no pide inversión monetaria, pero si es la más difícil de implementar ya que requiere esfuerzo y voluntad humana, para realizar los cambios necesarios en la parte gerencial y administrativa de la empresa.

Plan de acción de la segunda estrategia

Castillo Publicidad, posee una gran ventaja para implementar esta estrategia ya que actualmente atiende la cuenta a nivel regional MABE, que le pertenece a la agencia Young & Rubican con sede en Costa Rica para la región de centroamericana, Panamá y El Caribe, en el caso específico en Nicaragua ninguna agencia representa legalmente a esta empresa.

Esta negociación no se requiere ninguna inversión de capital inicial, ya que Castillo Publicidad es una agencia establecida en Nicaragua hace mas de 15 años que cuenta con infraestructura – personal capacitado – relación con los medios de comunicación, etc.

El primer paso es ponerse en contacto con la sede en Costa Rica y por medio de ellos hacer el contacto y poner a negociar la representación en el país, como recomendación en este análisis se propone compartir la comisión de agencia con Costa Rica, ya que el costo beneficio que implicaría esta negociación beneficiaría enormemente a Castillo Publicidad, brindándole un respaldo internacional, al tener esta representación.

Cabe señalar que estas negociaciones son a mediano plazo ya que acarrearán un proceso burocrático el poder gestionar esta representación.

Si las negociaciones resultan satisfactorias para ambas empresas, se puede llegar a establecer un costo de hasta US\$10,000 por pertenecer a la red de esta agencia internacional, pero esto estaría en dependencia de las negociaciones que estas empresas establezcan.

Plan de acción de la tercera estrategia

Corto Plazo

Esta tercera estrategia si requiere inversión inicial de hasta US\$20,000 que serán utilizados de la siguiente manera:

US\$1,350 (un mil trescientos cincuenta dólares netos, los cuales serán divididos en tres meses para pago de alquiler de vivienda, para que este departamento de BTL sea trasladado. Las instalaciones que se recomienda es la siguiente casa pegada a la agencia Castillo Publicidad.

US\$3,333.00 – para pago de planilla por tres meses para el siguiente personal: Directora Ejecutiva y dos ejecutivas, que serán las encargadas de la, cotización, supervisión, implementación y desarrollo de las actividades que sean solicitadas por los diferentes clientes. (Estas personas serían las mismas personas que manejan el departamento actualmente)

US\$4,500 – para pago de salario para la contratación de un gerente que se haga cargo del manejo de este departamento y que sea la cara a los clientes tanto de la agencia como los nuevos, (esta sería una nueva contratación)

El resto de la inversión estaría destinado al pago de servicios básicos, transporte, caja chica (para cubrir gastos en el momento de la implementación de eventos) por un plazo de tres meses, tiempo el cual se estima el tiempo requerido para que este departamento pueda mantenerse por si mismo, según datos de facturación y presupuestos que se manejan en la agencia.

Largo plazo

Como medida a largo plazo se recomienda establecer este departamento como una empresa constituida legalmente.

VII. CONCLUSION FINAL

Este análisis se puede concluir diciendo que las estrategias antes mencionadas están en función de cómo mejorar la funcionalidad de la agencia Castillo Publicidad y de cómo poder obtener mayor rentabilidad dentro de la industria y llegar a hacer la agencia publicitaria de mayor facturación en el país.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Advertising Age, publicación edición 19, Editorial Grupo Cerca, Diciembre 2010 – Enero 2011

Advertising Age, publicación edición 20, Editorial Grupo Cerca, Febrero – Marzo 2011

Fundamentos del Marketing, 14 edición, editorial Mcgraw – Hill, 2007

ANEXOS