

*POSICIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE
PUBLICIDAD ENTRE ANUNCIANTES EN
BOGOTÁ EN 2013*

2013-I

ANDRÉS FELIPE MORÁN TORRES

Coloquio: Maestría
en Gerencia
Estratégica Mercadeo

POSICIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ENTRE
ANUNCIANTES EN BOGOTÁ EN 2013

ANDRÉS FELIPE MORÁN TORRES

POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DE MARCA
BOGOTÁ
2013



POSICIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD ENTRE
ANUNCIANTES EN BOGOTÁ EN 2013

ANDRÉS FELIPE MORÁN TORRES

Proyecto de investigación para obtener el título de Maestro en Gerencia
Estratégica de Mercadeo

Dirigido por el Profesor Leonardo Ortegón
Asesorado metodológicamente por la Profesora Sandra Rojas

POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO
PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DE MARCA
BOGOTÁ
2013

Contenido

<u>INTRODUCCIÓN</u>	367
<u>1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</u>	367
<u>2. REVISIÓN DE LITERATURA</u>	368
<u>3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	374
<u>3.1. OBJETIVO GENERAL</u>	374
<u>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	375
<u>3.3. HIPÓTESIS</u>	375
<u>4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</u>	376
<u>4.1 DISEÑO DE ESTUDIO</u>	376
<u>4.2. MUESTRA</u>	377
<u>4.3. INSTRUMENTO</u>	379
<u>4.4. PROCEDIMIENTO</u>	379
<u>5. BIBLIOGRAFÍA</u>	380
<u>Anexo 1</u>	382
<u>Batería de preguntas para agencia</u>	382
<u>Anexo 2</u>	386
<u>Batería de preguntas para agencia</u>	386

“El marketing de hoy exige respeto por las personas que están en el extremo receptor”.

-Seth Godin

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas no tienen los mismos compradores de las épocas en que nacieron las agencias de publicidad. La publicidad vive tiempos de cambio. La publicidad ya no es tan rentable como en un principio, las agencias no agencian nada, las centrales de medios se separaron de las agencias, la gente cambia de canal cuando hay comerciales, la regulación es cada vez más fuerte, la oposición a la interrupción es justificada, las demandas a las marcas por su publicidad es cada vez mayor. El entorno ha cambiado las comunicaciones de mercadeo lo suficiente como para tomarse el tiempo de analizar este sector.

Es posible que, de mantenerse la situación actual, cambie el escenario de las agencias de publicidad y se contraiga el mercado para ellos. Esta investigación pretende analizar el posicionamiento de las agencias de publicidad con miras a una posterior revitalización, que siempre será necesaria en cualquier industria.

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las agencias de publicidad trabajan en la promoción de las marcas de sus clientes, anunciantes que tienen departamentos de mercadeo interesados en lograr objetivos financieros y de posicionamiento con los satisfactores que ofrecen. Después de la revisión de la literatura, se observa que no existe en Colombia un estudio de posicionamiento de las agencias de publicidad como parte del análisis de la industria publicitaria nacional (Gómez, 2010). El documento resultante será

una herramienta para el análisis futuro de quien quiera consultar qué se puede plantear como plan estratégico para el negocio publicitario.

Esta investigación quiere conocer la percepción de las agencias de publicidad entre los anunciantes colombianos. Describir dicho posicionamiento es una tarea que será de mucha utilidad para los actores de la industria publicitaria.

López (2001) dejan entrever que las agencias de publicidad deben repensarse. Accedió a varios expertos de primera línea, tanto en agencias de publicidad como anunciantes en España, para hacer un análisis al escenario de su país en este tema. López llega al punto concreto de decir que el total de su muestra manifestó que el negocio de las agencias de publicidad requiere un *“replanteamiento y cambio del actual modelo”*. Aún así dice que este cambio venía ocurriendo en España desde finales de los años noventa y que tiene los objetivos de reivindicar el papel de asesores, adecuarse al mundo digital y dar un tratamiento coherente a las marcas. Merece la pena revisar la aplicación de esa afirmación al mercado local.

Para profundizar en el concepto del **posicionamiento** usando las agencias de publicidad como sujeto de estudio, este análisis comparará la oferta de las agencias contra las expectativas y percepciones de su mercado: los anunciantes. La selección de las agencias de publicidad para profundizar en el campo del posicionamiento se da por conveniencia y conocimiento de la categoría.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

En el sector publicitario en Colombia los ingresos del sector publicitario para el 2011 crecieron 10,2% mientras que en 2010 aumentaron 9,6%. *“Las ventas se incrementaron 12,47%. La rentabilidad sobre el patrimonio fue de 18,47%. El segmento en Colombia está dominado por las agencias de empresas internacionales”* (La Nota Económica, 2012, p 218). Varios autores han intentado

darle forma a la predicción del futuro de las agencias de publicidad. En una lógica de mercadeo, los cambios en la oferta se deben producir con base en las exigencias del mercado y el entorno ha cambiado: *“el nuevo marketing no es un hecho aislado, ni una página web ni la tecnología. El nuevo marketing se basa en la combinación de más de una docena de tendencias, cada una de las cuales está cambiando la manera como las ideas son percibidas y difundidas”* (Godin, 2009).

López (2001) determinó como muestra 31 agencias de publicidad pertenecientes a la Asociación Española de Agencias de Publicidad y entrevistó a profundidad a las personas que representan a las agencias ante dicha organización. En total, la Asociación agrupa a 40 compañías que representan el 90% de la facturación de la industria en España. De esa investigación, se determinaron conclusiones en grandes temas, a saber:

- Glocalización: Los anunciantes desean tener operaciones globales y sus agencias deben responder a esa necesidad. Sin embargo, internet sí es un escenario en donde es imperativo hacer ajustes de comunicación one-to-one. Los consumidores se están homogenizando debido al fenómeno de globalización. La mejor manera de afrontarlo es hablando de glocalización. Se menciona el bellows line como el método de acción local más adecuado, por lo que tiene un crecimiento presentido.
- Full service: Se acepta más que las agencias de publicidad ofrezcan servicios integrales en vez de especializados, sin embargo el error en la ejecución de este modelo fue que los clientes crearon departamentos que impedían a las agencias prestarles servicios completos. Además las agencias empezaron a prestar servicios superficialmente y con gente poco preparada en las tendencias globales.
- Objeto de la agencia: Hay imprecisión en lo que debe hacer la agencia porque no se entiende la creatividad como un producto sino como una actitud y porque a veces se entiende que la agencia vende comunicación y en otras ocasiones, en igual medida, la estrategia.
- Medios: Las centrales generan recelo entre agencias porque se llevan la mayoría del presupuesto de los anunciantes. En el futuro agencias y centrales

podrían unirse porque el cliente espera que todo esté bajo el mismo lugar (agencia full service). Los anunciantes quieren que haya gente de medios involucrada en todos los proyectos porque presentan novedades. Se exige comunicación eficaz entre central y agencia. Las agencias empiezan a ofrecer medios y las centrales empiezan a ofrecer creatividad. Las agencias no temen a que las centrales ofrezcan creatividad, pero lo clientes esperan que las centrales lo hagan.

- Nombre: las agencias ya no agencian porque no representan los intereses de sus clientes en la compra de espacios publicitarios. El cliente no ve los servicios como de publicidad sino de comunicación. La manera de llamar el negocio no debe cambiarse pero se mencionan opciones como empresas de servicios de comunicación integral o grupos de comunicación.

- Remuneración: Se dice que debería cambiar pero no se considera totalmente necesario, fácil o aplicable en mínimo 10 años. La tendencia parecería ser una forma mixta de remunerar a la agencia donde hay a) una comisión por ventas, por compra de espacios publicitarios o mixta y b) honorarios. Sin embargo, parece que una manera de reivindicar lo confiable de las agencias es que asuman una parte del pago por éxito en los objetivos. Pagar por tareas por las que antes no se pagaba, como la planeación estratégica, produce desconfianza en los clientes.

- Investigación: La investigación de la eficacia publicitaria es importante pero es aun más relevante la investigación previa a la comunicación. Es mejor mantener esta función por fuera de la agencia. La alta rotación de personal en las agencias hace que los clientes se sientan incómodos porque no confían en la gente de la agencia plenamente. A pesar de esto, el rol del estratega es clave para el cliente. El rol de la agencia debería ser entonces 50% estrategia y 50% creatividad. Se ve como un problema que la persona que tiene contacto con la agencia no tenga poder sobre las decisiones estratégicas.

- Tecnología: Anunciantes y agencias concuerdan en la importancia de la función de los nuevos medios, pero el manejo no es fácil por el crecimiento exponencial de este factor. Comparándolo con las operaciones convencionales no se le da trascendencia y no se cree que a futuro haya que volcar las agencias a que sean 100% digitales.

- Consultores: Aparecen como una amenaza temida por las agencias porque los clientes les creen mucho. Son personas que no están dentro de la agencia, no tienen problemas de credibilidad y dan recomendaciones sobre quién debe ejecutar la estrategia, por lo que las agencias pierden poder.

Reiterando la conclusión del estudio de López (2001), se requiere un *“replanteamiento y cambio del actual modelo”*, una transformación que según el estudio debe ser profunda, empezando en la gerencia, pasando por la filosofía de agencia y permeando la manera de remuneración, la tecnología y el apoyo estratégico a los clientes. El cambio, desde el punto de vista del anunciante, se exige por la desconfianza que este último tiene por la agencia, a la que ve como poco profesional. Las malas ejecuciones iniciales en el concepto de agencia full service desprestigió los departamentos de las agencias de publicidad que no se consideraban convencionales, y además el hecho de crear empresas especializadas hace que los clientes piensen que las agencias están buscando maneras de obtener dinero a como de lugar por funciones por las que antes no recibían remuneración pero con un disfraz de por medio.

En este respecto, Gómez indica que, después de “decisiones internas”, la segunda causa de cambio de agencia son los altos costos de compensación que perciben los anunciantes que pagan a sus agencias. A pesar de esto, hay una relación duradera entre cliente y agencia y lo que los anunciantes buscan son socios estratégicos con experticia en creatividad y comunicación, confiables pero ágiles y se indica que la mayor atención de los clientes recae sobre el servicio y la manera de prestarlo. Estos procesos se ven afectados cuando el cliente es muy pequeño o por la búsqueda de nuevos clientes descuidando los clientes actuales. Así mismo, la recomendación y el voz a voz es una de las razones para la elección de agencia por lo que la retención gracias a la excelencia en el servicio es clave. Las agencias están teniendo oportunidades de mejoramiento en la relación frecuentemente.

“El CPM de la publicidad indiscriminada tradicional es el costo de llegarle a mil personas. En realidad no les estamos llegando, por supuesto, porque ellas están

trabajando tiempo extra para hacer caso omiso de nosotros. Se saltan nuestro comercial cuando están mirando con un TiVo, cierran nuestro banner publicitario cuando están en línea y apenas pueden recordar esa valla maravillosa por la cual pagamos tanto dinero.

No es raro que el CPM de una publicidad eficaz cueste cincuenta dólares. Muchos estudios demuestran que 7% es un número elevado para el porcentaje de consumidores que alcanzan a recordar nuestro anuncio, independientemente de si pasan a la acción por haberlo visto. Lo que significa que en realidad estamos pagando cerca de setecientos cincuenta dólares por cada mil personas que ven nuestro anuncio (porque en realidad sólo una de cada quince están mirando).

Y cuando queremos hacer lo mismo a la semana siguiente, tenemos que volver a pagar setecientos cincuenta dólares. Y así sucesivamente, por siempre” (Godin, 2009).

En caso de que la actividad publicitaria esté generando una desconfianza en sus clientes, es apenas lógico que con el tiempo se rompa la relación comercial entre ellos y la agencia. Analizando este asunto desde el punto de vista del posicionamiento tenemos que revisar los conceptos básicos. Srnka (1997) dice que el desarrollo de la confianza es la actividad central de los gerentes de mercadeo y para Kotler (2003) los intercambios están basados en la confianza. Por lo tanto cabe mencionar que las empresas de publicidad deben producir confianza en sus clientes, los anunciantes, para ofrecer eficazmente sus servicios.

En un contexto local, colombiano, Gómez (2010) analiza las agencias de publicidad y su relación con los anunciantes pero solo desde el punto de vista de las agencias. Al estar incompleta la ecuación entre identidad de marca VS percepción de marca, no se puede considerar un estudio de posicionamiento. Dicho estudio menciona que las condiciones de mercado en Colombia para las agencias de publicidad son cada vez más difíciles por la aparición de nuevos competidores y porque los clientes están disminuyendo sus inversiones en comunicación. Menciona que las agencias de publicidad están entendiendo mal

las necesidades de sus clientes y no cumplen expectativas. Adicionalmente, dicha investigación apoya la mención de que no hay estudios locales que permitan conocer la dinámica o describa la relación entre anunciantes y agencias. El estudio indica en sus análisis que las agencias de publicidad en Colombia tienen un efecto Pareto en su facturación concentrando en un 40% los ingresos en apenas tres clientes. La revisión de ingresos de las agencias plantea un crecimiento general, por lo que puede haber un fenómeno de desinversión que aún no es notorio en un vademécum de mercados sino en los balances generales de las agencias de publicidad.

Ries y Trout (1982), dicen que el posicionamiento empieza con el producto o el servicio. Gwin y Gwin (2003) dicen que el posicionamiento se refiere a cómo los clientes piensan sobre una marca en un mercado y a través de este trata de construir. Según Pike y Ryan (2004) el posicionamiento se basa en la filosofía de entender y conocer las necesidades únicas de los consumidores. Para Hassan y Craft (2005) el término posicionamiento se refiere a la decisión de determinar el lugar que ocupará la marca en un mercado determinado incluyendo el tipo de beneficios a destacar y el tipo de segmento. Gwin y Gwin (2003) profundizan diciendo que un elemento central para un posicionamiento efectivo es el valor, que según Aaker (1998) es el resultado de una estrategia de diferenciación que se logra gracias a la identificación de atributos, que se expresan o infieren en términos de beneficios según Krieger y Green (2002). Estos autores continúan con la premisa de que el posicionamiento no ocurre sobre el producto o servicio sino en la mente del prospecto por lo que la esencia de posicionamiento de la agencia de publicidad será la de ocupar un espacio en la mente de los anunciantes. En el mundo del mercado, según Sagar, Khandelwal, Mittal, y Singh (2011) esta imagen se traduce en la marca y está basada en la confianza que dicha marca hace sentir a su mercado, siendo la manera de entender que la continúa fe que el cliente tiene en una marca tiene un beneficio económico para la empresa que genera la confianza.

Para Aaker (1992), una marca es el resultado de las asociaciones de los mercados con las marcas y para Kapferer (1992) el posicionamiento debe identificar las características diferenciales y después comunicarlas. Uniendo los puntos, cabe afirmar que entre más confianza produzcan las agencias de publicidad en sus anunciantes, más probabilidades tendrán de retenerlos como clientes y para esto hay que destacar los diferenciales y los atributos que produzcan satisfacción, teniendo en cuenta que dichos elementos deben ser notorios para el mercado que los va a percibir y dicho proceso genera la imagen mental.

Sagar (2006) identifica tres elementos fundamentales del posicionamiento: la identidad de la marca, la personalidad de marca y la comunicación de la marca. Para Aaker (1996a) la identidad de marca le da una dirección, un propósito; la personalidad es la personificación de dicha identidad y requiere de atributos humanos (Aaker, 1997). La comunicación de la marca es la sumatoria de los esfuerzos de promoción de dichos elementos de la marca.

A la luz de este análisis, todas las agencias de publicidad deben haber creado con el paso del tiempo una percepción en los anunciantes históricos, los que han sido sus clientes y que ya han estado en contacto con las presentaciones de las agencias de publicidad y los valores de sus trabajo creativo y estratégico.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el posicionamiento que tienen las agencias de publicidad entre los anunciantes en Bogotá en el 2013?

3.1. OBJETIVO GENERAL

Explorar el posicionamiento que tienen las agencias de publicidad entre los anunciantes en Bogotá en el año 2013.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar el posicionamiento de las agencias de publicidad entre sus anunciantes.
- Identificar los atributos más importantes de posicionamiento favorable percibidos por los anunciantes.
- Determinar el nivel de satisfacción que tienen los anunciantes frente a las agencias de publicidad.
- Identificar problemas y amenazas que enfrentan las agencias de publicidad.
- Identificar fortalezas y oportunidades que enfrentan las agencias de publicidad.

3.3. HIPÓTESIS

La revisión de bibliografía indica escenarios muy interesantes porque a pesar de que se podría pensar que el posicionamiento de las agencias es negativo, la satisfacción es alta. La orientación al cliente es el componente más importante y la característica que más apoya la retención de un cliente de agencia es la agilidad. Si la satisfacción y duración de la relación con los clientes es alta, hay un campo abierto para que la agencia de publicidad haga un mejoramiento continuo de sus servicios. Dadas estas premisas, se plantean las siguientes hipótesis:

H1 El posicionamiento de las agencias de publicidad es desfavorable entre anunciantes.

H01 El posicionamiento de las agencias de publicidad es favorable entre anunciantes.

H2 El atributo más favorable percibido por los anunciantes es la agilidad.

H02 El atributo más favorable percibido por los anunciantes no es la agilidad.

H3 El atributo más desfavorable percibido por los anunciantes es la falta de orientación al cliente.

H03 El atributo más desfavorable percibido por los anunciantes no es la falta de orientación al cliente.

H4 El nivel de satisfacción que tienen los anunciantes frente a las agencias de publicidad es alto.

H04 El nivel de satisfacción que tienen los anunciantes frente a las agencias de publicidad no es alto.

H5 La oportunidad más importante que los anunciantes identifican en las agencias de publicidad es el mejoramiento continuo.

H05 La oportunidad más importante que los anunciantes identifican en las agencias de publicidad no es el mejoramiento continuo.

4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para evaluar el posicionamiento de las agencias de publicidad se hará un estudio mixto de la valoración que sus clientes otorgan a los principales atributos de las agencias más grandes del país.

4.1 DISEÑO DE ESTUDIO

En primer lugar se definió el mercado competitivo de las agencias de publicidad teniendo en cuenta los datos de facturación de cada agencia para identificar cuál es el conglomerado que más factura para que sea incluido en el estudio al ser empresas muy reconocidas y que identifican perfectamente la realidad del mercado. Paso seguido se seleccionaron los atributos que pueden configurar la imagen mental de las agencias de publicidad entre sus clientes basados en la revisión bibliográfica. Esto se hará en el marco de una investigación cualitativa exploratoria con técnica de cuestionario.

A continuación se recogerán *datos de asociación* entre los atributos para medir el desempeño de cada agencia. Previamente se preguntará a la muestra cuáles de esos atributos pertenecen a la agencia ideal y en qué medida. Esto estará plasmado en una matriz donde se indica en qué atributos se desempeña mejor cada agencia. Dichos atributos son los siguientes:

- 1- Glocal: trabaja con estrategias globales con adaptaciones locales.
- 2- Full service: no tiene limitaciones en sus servicios y presenta investigación, estrategia, creatividad, análisis de resultados.
- 3- Creativa: capacidad para ser innovadora.
- 4- Estratégica: las campañas tienen objetivos y método para cumplirlos y están basadas en hechos reales.
- 5- Alineada con la central de medios: se comunica con la central efectivamente.
- 6- Excelente relación precio/beneficio: se percibe como de precio justo.
- 7- Investigativa: hace labor de investigación del consumidor.
- 8- Tecnológica: integra tendencias digitales.
- 9- Aliados estratégicos: se comportan no como proveedor sino como una empresa que busca el beneficio mutuo y asesoría personalizada.
- 10- Orientación al cliente: enfoca todos los esfuerzos en el servicio y las necesidades del anunciante.
- 11- Mejoramiento continuo: mejora los procesos de la prestación del servicio frecuentemente.
- 12- Personal: tiene gente calificada.
- 13- Solidez: tiene historia en el tiempo.
- 14- Respaldo: es una marca reconocida y tiene clientes reconocidos.
- 15- Experticia: saben mucho de un tema en particular.
- 16- Manejo de tendencias: recomienda innovaciones de eficacia comprobada en otros países.
- 17- Cumplimiento: entrega a tiempo y tal como el cliente lo exige.
- 18- Agilidad: lo hacen rápido.

4.2. MUESTRA

Para escoger una muestra representativa del sector, se determinó trabajar sobre el posicionamiento de las 10 empresas del sector Publicidad más grandes del país y que se autodenominen agencias de publicidad y que solo presten servicios de estrategia, conceptualización y diseño de campañas de comunicación. Esto descarta a empresas que no se hagan llamar agencias de publicidad, que presten en conjunto los servicios de creatividad y comercialización de medios o que se dediquen exclusivamente a esta última actividad tales como las centrales de medios. El tamaño de las agencias se determinó con base en el monto de facturación donde, según la revista el Vademécum de Mercados de Colombia de La Nota Económica en su edición de agosto de 2012, las agencias de publicidad con la facturación más alta del 2011 son:

- 1- Sancho BBDO (\$75.763*)
- 2- McCann Ericksson (\$45.418)
- 3- Sistole (\$41.311)
- 4- Leo Burnett Colombiana (\$36.083)
- 5- Young & Rubicam (\$23.518)
- 6- Lowe SSPM (\$23.286)
- 7- DDB Worldwide (\$22.589)
- 8- G2 Colombia (\$19.895)
- 9- Ogilvy & Mather (\$19.621)
- 10- JWT (\$19.595)

*Todas las cifras están expresadas en millones

Como el posicionamiento se da en la mente de los mercados, la población a estudiar son anunciantes de las agencias mencionadas anteriormente y empleados de estas agencias. Para estudiar cada agencia se entrevistará a 3 clientes que estén radicados en Bogotá. Este tamaño muestral se decidió dado el estudio de Gómez (2010) que planteaba que era un número de clientes apropiado para el mantenimiento de aproximadamente el 80% de la facturación de una agencia de publicidad en Colombia.

Debido a que no es posible acudir a la lista completa de clientes históricos de todas las agencias por cuestiones de secreto corporativo, migraciones, entre otros fenómenos, se utilizará un muestreo no probabilístico con selección a juicio y con bola de nieve pidiendo referidos.

Como requisito para la selección de la muestra el anunciante tuvo que haber tenido contacto directo con la agencia de publicidad durante el período comprendido entre el 2009 y 2013 además de ser un decisor en los asuntos que tienen que ver con mercadeo y publicidad.

Adicionalmente, para conocer la oferta de cada agencia, su personalidad de marca, sus valores y su comunicación, se entrevistará a una persona que haya trabajado dentro de la agencia de publicidad teniendo contacto directo con clientes en el período comprendido entre el 2009 y 2013. Esta persona además deberá conocer la estrategia corporativa de la agencia.

4.3. INSTRUMENTO

Se utilizarán dos cuestionarios: uno para empleados de agencia y otro para anunciantes. (Ver anexo 1 y 2)

4.4. PROCEDIMIENTO

En primer lugar el acercamiento será con la agencia de publicidad para identificar un empleado del departamento de cuentas que pueda no solo dar su testimonio como entrevista sino que pueda referir a sus clientes. Estos contactos se realizarán a través de llamadas en frío y referidos del equipo investigador. A continuación se procederá a aplicar el cuestionario no estructurado de la entrevista para grabarlo en video. En caso de no conseguir personas que cumplan con el perfil de la muestra, se buscará también personas que no estén trabajando actualmente. Se buscará entrevistar a 4 personas por semana para tener el

trabajo de campo listo en un plazo de 10 semanas y tomar un mes más para el tratamiento final de la investigación hasta concluir.

5. BIBLIOGRAFÍA

1. Aaker, D.A. (1992), "The value of brand equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 4, pp. 27-32.
2. Aaker, D.A. (1996a), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
3. Aaker, J.L. (1997), "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*,
4. Vol. XXXIV, August, pp. 347-56.
5. Aaker, David A. (1998), *Strategic Marketing Management (5th ed)*, New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
6. Gómez R., C. (2010). La relación entre las agencias de comunicación en mercadeo y sus clientes: visión de las agencias. *Criterio Libre*, 8 (12), pp 117-141.
7. Gwin, Carol F. and Carl R. Gwin (2003), "Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11 (2), 30-42.
8. Hassan, Salah S. and Stephen H. Craft (2005), "Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options", *Journal of Consumer Marketing*, 22 (2), 81-89.
9. Kapferer, J.N. (1992), *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York, NY.

10. Ries, A. and Trout, J. (1982), *Positioning: The Battle for Your Mind*, Warner, New York, NY.
11. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
12. Krieger Abba M. and P.E. Green (2002), "A decision support model for selecting product/service benefit positioning", *European Journal of Operational Research*, 142 (1), 187-201.
13. La Nota Económica (Agosto de 2012). *Vademécum de mercados*, p 218. Colombia.
14. López, R. (2001) *Agencias de Publicidad: Evolución y Posicionamiento Futuro*, Castellón de la Plana, Publicacions de la Universitat Jaume I.
15. Pike, Stevens and Chris Ryan (2004), "Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective and Conative Perceptions", *Journal of Travel Research*, 42 (4), 333-342.
16. Sagar, M., Singh, D. and Agrawal, D.P. (2006), "Framework of ethical brand positioning:
17. a case study of anchor", *Journal of Management Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 72-83.
18. Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A., & Singh, D. (2011). Ethical positioning index (EPI): An innovative tool for differential brand positioning. *Corporate Communications*, 16(2), 124-138.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13563281111141651>
19. Srnka, K.J. (1997), "Ethik im Marketing", in Wagner, U. (Hrsg.) (Ed.), *Betriebswirtschaftliche Studien der Universita" t Wien 1*, WUV, Wi

Anexo 1

Batería de preguntas para agencia

Nombre: _____

Cargo: _____

Agencia: _____

1. ¿Ha trabajado directamente con clientes durante los últimos 5 años?
 - a. Sí
 - b. No (fin del cuestionario)

2. Marque el nivel de importancia entre 1 y 5 de cada atributo (siendo 1 nada importante y 5 muy importante) que debería tener una agencia ideal:

Glocal	
Full service	
Creativa	
Estratégica	
Alineada con la central de medios	
Excelente relación precio/beneficio	
Investigativa	
Tecnológica	
Aliados estratégicos	

Orientación al cliente	
Mejoramiento continuo	
Personal	
Solidez	
Respaldo	
Experticia	
Manejo de tendencias	
Cumplimiento	
Agilidad	

3. ¿Qué otros atributos considera que debería tener una agencia ideal?

4. Marque el nivel de desempeño de cada atributo en su agencia entre 1 y 5 (siendo 1 débil desempeño y 5 excelente desempeño)

Glocal	
Full service	
Creativa	
Estratégica	
Alineada con la central de medios	
Excelente relación precio/beneficio	
Investigativa	

Tecnológica	
Aliados estratégicos	
Orientación al cliente	
Mejoramiento continuo	
Personal	
Solidez	
Respaldo	
Experticia	
Manejo de tendencias	
Cumplimiento	
Agilidad	

5. ¿Qué otros atributos tiene su agencia que no aparecen en la tabla?

6. ¿Cuál es la personalidad de marca de su agencia?

7. ¿De los siguientes atributos cuál cree usted que mejor perciben sus clientes?

- a. Agilidad
- b. Orientación al cliente
- c. Creatividad
- d. Estrategia

8. ¿De los siguientes atributos cuál cree usted que peor perciben sus clientes?

- a. Agilidad
- b. Orientación al cliente

- c. Creatividad
 - d. Estrategia
9. ¿Qué tan satisfechos están sus clientes con la agencia?
- a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Medianamente insatisfecho
 - d. Muy insatisfecho
10. ¿Su agencia hace procesos de mejoramiento continuo?
- a. Sí
 - b. No
11. ¿Cree usted que los procesos de mejoramiento continuo tienen impacto en la retención de los clientes?
- a. Sí
 - b. No
- Explique:

Anexo 2

Batería de preguntas para agencia

Nombre: _____

Cargo: _____

Agencia: _____

1. ¿Ha trabajado directamente con clientes durante los últimos 5 años?
 - a. Sí
 - b. No (fin del cuestionario)

2. Marque el nivel de importancia entre 1 y 5 de cada atributo (siendo 1 nada importante y 5 muy importante) que debería tener una agencia ideal:

Glocal	
Full service	
Creativa	
Estratégica	
Alineada con la central de medios	
Excelente relación precio/beneficio	
Investigativa	
Tecnológica	

Aliados estratégicos	
Orientación al cliente	
Mejoramiento continuo	
Personal	
Solidez	
Respaldo	
Experticia	
Manejo de tendencias	
Cumplimiento	
Agilidad	

3. ¿Qué otros atributos considera que debería tener una agencia ideal?

4. Marque el nivel de desempeño de cada atributo en su agencia entre 1 y 5 (siendo 1 débil desempeño y 5 excelente desempeño)

Glocal	
Full service	
Creativa	
Estratégica	
Alineada con la central de medios	
Excelente relación precio/beneficio	

Investigativa	
Tecnológica	
Aliados estratégicos	
Orientación al cliente	
Mejoramiento continuo	
Personal	
Solidez	
Respaldo	
Experticia	
Manejo de tendencias	
Cumplimiento	
Agilidad	

5. ¿Qué otros atributos tiene su agencia que no aparecen en la tabla?
-
6. ¿Cuál es la personalidad de marca de su agencia?
-
7. ¿De los siguientes atributos cuál cree usted que mejor perciben sus clientes?
- Agilidad
 - Orientación al cliente
 - Creatividad
 - Estrategia
8. ¿De los siguientes atributos cuál cree usted que peor perciben sus clientes?
- Agilidad

- b. Orientación al cliente
 - c. Creatividad
 - d. Estrategia
9. ¿Qué tan satisfechos están sus clientes con la agencia?
- a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Medianamente insatisfecho
 - d. Muy insatisfecho
10. ¿Su agencia hace procesos de mejoramiento continuo?
- a. Sí
 - b. No
11. ¿Cree usted que los procesos de mejoramiento continuo tienen impacto en la retención de los clientes?
- a. Sí
 - b. No
- Explique:
-