

Para una correcta interpretación de las conclusiones que aquí se exponen, hay que tener en cuenta no solamente las limitaciones teóricas del propio análisis DAFO, sino el hecho de que en la mesa redonda estuvieran representadas solo empresas de cierta relevancia y tamaño del sector, por lo que algunos de los aspectos identificados en el análisis DAFO podrían no corresponder directa e inequívocamente al sector, sino a un subsector particular; todo ello a pesar del esfuerzo realizado para obtener un análisis global y de aplicación sectorial.

De hecho, uno de los asistentes realizó una clasificación de los competidores de este sector, distinguiendo entre:

A) Un gran número de pequeños competidores de tamaño pequeño, que suponen una cuota de mercado reducida, inmersos en una situación de "indefinición", ya que ofrecen una diversidad de servicios que aumenta los niveles de competencia del sector.

B) Por el contrario, unos pocos competidores de mayor tamaño que suponen una cuota de mercado elevada del sector, que han apostado por la innovación, profesionalización de la gestión y por los servicios especializados.

Por otro lado, se trata de una primera puesta en común de aspectos entre los asistentes; al margen del desarrollo de un proceso de reflexión estratégica más profunda. A pesar de ello, las conclusiones genéricas pueden resultar de notable interés.

Una vez finalizado el análisis DAFO, y aunque *a priori* parecía mostrar muchas más debilidades y amenazas que fortalezas y oportunidades, los asistentes quisieron poner de manifiesto su confianza en las buenas perspectivas para el sector en los próximos años.

En este sentido, los asistentes

Las agencias deben potenciar la 'visión empresarial' de su empresa

El especialista de Altair Consultores, que dirigió la sesión DAFO sobre el sector de la publicidad organizada por **Economía 3**, analiza en este artículo los objetivos estratégicos que deben guiar las líneas de actuación de aquellas empresas que quieran destacar en el mercado



Daniel Martínez, socio director de Altair, dirigiendo la sesión DAFO que organizó Economía 3

apuntaron una serie de conclusiones a modo de objetivos estratégicos que deben guiar las líneas de actuación de los próximos años de aquellas empresas del sector que quieran destacar:

1. Clara apuesta por el "crecimiento", basado en un "servicio integral" al cliente que resuelva todo tipo de necesidades de comunicación de los mismos.

2. Potenciar la "visión empresarial" de la organización. El tamaño que están alcanzando diversas empresas del sector obliga a, sin dejar de lado los aspectos vinculados a la creatividad, mejorar la gestión empresarial de las mismas.

Para conseguir este objetivo, se deberán iniciar procesos de

reflexión estratégica (que marquen el rumbo que debe seguir la empresa), asegurar que se cuenta con la estructura organizativa adecuada para alcanzar los objetivos establecidos, vigilar la implantación de los objetivos estratégicos mediante los sistemas de información (por ejemplo: control presupuestario, cuadros de mando, etc.).

3. Invertir en promocionar la "excelencia", ya que los proyectos que realizan las agencias de publicidad locales no tienen nada que envidiar en cuanto a calidad a los de agencias de más renombre. Sin embargo, esta excelencia no se traslada al mercado y a los clientes.

Según los asistentes, no hay

ningún anunciante de la **Comunidad Valenciana** que no pueda cubrir sus necesidades con agencias locales; sin embargo, falta el conocimiento entre los anunciantes de que las agencias locales son capaces de abordar cualquier tipo de proyecto.

4. Ampliar las fronteras de los mercados locales actuales, pasando a mercados nacionales y, por qué no, a los mercados internacionales.

5. Buscar sistemas de motivación y retención de empleados y colaboradores, ya que en el pasado no han funcionado bien los sistemas existentes, lo que ha provocado que, tras un período de formación inicial, una parte de los empleados de una agencia se independicen,

convirtiéndose en nuevos competidores en el mercado.

6. Profundizar en vías para la mejora de la "imagen" del sector, para lo cual se deberían potenciar ciertas instituciones, como la **Asociación de Agencias de Publicidad** que, partiendo de su función "gremial", aglutinaría la realización de acciones comunes entre los asociados, como puede ser la organización de eventos. En este sentido, se insistió mucho en la necesidad de establecer un "código deontológico", que clarificase las reglas del juego para competir en el sector y que debería dar cobertura a temas como la regulación de los concursos privados (que, en palabras de uno de los asistentes, "se están convirtiendo en una lacra para el sector"), para permitir el conocimiento previo de los competidores en el concurso, la fi-



Pepe Crespo, director de la agencia de comunicación Crespogomar, ilustra en la pizarra la estructura empresarial de las agencias de publicidad que operan en el mercado valenciano. Una de las amenazas que apuntó el conjunto de invitados es la falta de barreras de entrada al sector, provocando la indefinición de pequeñas empresas que ofrecen diversidad de servicios que aumenta el nivel de competencia en el sector.

jación de límites en la cuantía de los presupuestos, el establecimiento de un precio para el "rechazo" de la propuesta.

7. Seguir aprovechando la ventaja de la cercanía y proximidad al cliente como ventaja

competitiva en los clientes locales.

8. Establecer estructuras organizativas que permitan la flexibilidad suficiente para poder trabajar tanto con las grandes cuentas como con los clientes

de menor tamaño y presupuesto.

9. Necesidad de mejorar la calidad de la formación reglada que asegure la disponibilidad de personal cualificado. Esta formación externa debe complementarse internamente, mediante el desarrollo de planes de formación que garanticen la mejora de las capacidades de los empleados/colaboradores.

10. Iniciar procesos de asociación, fusión, etc., entre diversas agencias que permitan adquirir tamaño y poder acceder a anunciantes de mayor envergadura.

11. Mejorar las relaciones con los organismos públicos, organizaciones e instituciones locales para contratar con empresas de la **Comunidad**, ya que parte de este tipo de contratos acaban en manos ajenas de fuera de la Comunidad.