



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE GENERE VALOR AL
MODELO DE NEGOCIO DE LA AGENCIA OPTIMIZACIÓN DE
MEDIOS DIRECTOS (OMD)**

SUSTENTADO POR:

**LEONOR IVETTE ORTEGA MONTERO
TATIANA ELIZABETH CARRASCO CARBAJAL**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

JULIO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE GENERE VALOR AL
MODELO DE NEGOCIO DE LA AGENCIA OPTIMIZACIÓN DE
MEDIOS DIRECTOS (OMD)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA CANO

ASESOR TEMÁTICO

GUSTAVO MARTÍNEZ PELLÓN

MIEMBROS DE LA TERNA

NANCY ACEITUNO

ALEJANDRO TRUNDLE

BEATRIZ LOVO



FACULTAD DE POSTGRADO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE GENERE VALOR AL MODELO DE NEGOCIO DE LA AGENCIA OPTIMIZACIÓN DE MEDIOS DIRECTOS (OMD)

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:
LEONOR IVETTE ORTEGA MONTERO
TATIANA ELIZABETH CARRASCO CARBAJAL**

RESUMEN

Este documento presenta la propuesta para implementar una planificación estratégica con la finalidad de generar valor al modelo de negocio de la agencia Optimización de Medios Directos (OMD) en Honduras. El enfoque de investigación utilizado fue cualitativo de tipo descriptivo donde se describieron las características del modelo de negocio y sus oportunidades de mejora. La información se recolectó mediante entrevistas y sesiones de grupo aplicadas a directivos, colaboradores, clientes y proveedores con el propósito de interpretar sus opiniones sobre el servicio brindado por OMD, identificar necesidades del mercado publicitario y detectar cuáles eran las áreas que necesitaban la implementación de la planificación estratégica. La investigación determinó que las principales áreas en las que se debía trabajar era el fortalecimiento de su cultura organizacional, visión estratégica, capital humano y su posicionamiento en el mercado publicitario. Finalmente se pudo determinar que el mercado publicitario hondureño carece de una estrategia como resultado de la falta de estudios confiables y objetivos, por lo que OMD al mejorar las áreas antes mencionadas puede enfocarse en ofrecer servicios más estratégicos que cumplan con esa necesidad latente en el mercado, diferenciándola del resto de las agencias al generarle valor a sus clientes.

Palabras Claves: planificación estratégica, modelo de negocio, propuesta de valor y director de comunicación.



GRADUATE SCHOOL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE GENERE VALOR AL MODELO DE NEGOCIO DE LA AGENCIA OPTIMIZACIÓN DE MEDIOS DIRECTOS (OMD)

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:
LEONOR IVETTE ORTEGA MONTERO
TATIANA ELIZABETH CARRASCO CARBAJAL**

ABSTRACT

This document presents a proposal to implement a strategic planning with the purpose to generate more value to the business model of the Honduran agency Optimización de Medios Directos (OMD). A qualitative research methodology was used to describe the characteristics of the business model and the opportunities it has to improve. The information was collected through interviews and group sessions with executive managers, partners, clients and suppliers to help us understand their opinions about the service provided by OMD, identify the main needs of the advertising market and establish which areas needed this strategic planning. The investigation determined that the main areas that required more work were the reinforcement of an organizational culture, strategic vision, human resources and positioning the agency in the advertising market. Finally, it was determined that the Honduran advertising market in general, lacks a strategy, as a result of having no trustworthy and reliable research studies in the country; therefore, as there is an improvement in the areas mentioned before, OMD will be able to focus in offering better services that will satisfy all the needs of their clients, making a difference from the rest of the agencies.

Key Words: strategic planning, business model, value proposal and communication director.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a la agencia OMD por depositar en nosotras su confianza para llevar a cabo este proyecto de tesis, también a todas las personas que compartieron su tiempo y apoyo lo cual contribuyó enormemente en el cumplimiento de esta meta académica.

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradecemos a Dios por guiarnos y brindarnos la paciencia y sabiduría para sobrellevar los obstáculos encontrados a lo largo de este proyecto, a los asesores Doctora Cinthia Cano y Doctor Gustavo Martinez por brindarnos su orientación, a los catedráticos que compartieron con nosotras sus conocimientos y experiencias que sentaron las bases para poder llevar a cabo nuestro trabajo, a compañeros y amigos que estuvieron dispuestos a apoyarnos de diferentes maneras y finalmente pero no menos importantes, agradecemos a nuestras familias, por su comprensión a lo largo de este tiempo. Sin ustedes no hubiera sido posible la culminación de nuestros estudios.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.2.1 LA COMUNICACIÓN.....	2
1.2.2 EL ORIGEN DE LA PUBLICIDAD	3
1.2.3 PLANIFICACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4
1.2.4 LA PUBLICIDAD EN HONDURAS.....	6
1.2.5 OMD, UNA CENTRAL DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	9
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.5 OBJETIVOS.....	12
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.5.2 OBJETIVO ESPECIFICO	12
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL QUE AFECTA A OMD	14
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO HONDUREÑO.....	14
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO	22
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	29
2.1.4. ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.2 TEORÍAS DEL SUSTENTO	30
2.2.1 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	30
2.2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	32
2.2.3 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	32

2.2.4 DIAGNÓSTICOS DE ESPACIOS DE COMUNICACIÓN	37
2.2.5 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	40
CAPITULO III. METODOLOGÍA	42
3.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.1 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 INFLUENCIA DE LAS VARIABLES.....	42
3.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.5 POBLACIÓN	43
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.7 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	44
3.7.1 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	47
4.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	47
4.1.1 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO	47
4.1.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	50
4.1.3 CADENA DE VALOR OMD.....	52
4.1.4 ANÁLISIS DE MATRIZ FODA CRUZADO – OMD	54
4.2 HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1 CONCLUSIONES.....	58
5.2 RECOMENDACIONES	59
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	60
6.1 CUADRO DE INTERVENCIÓN POR ÁREA:	60

6.1.1	ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL:	60
6.1.2	ÁREA DE VISIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	65
6.1.3	ÁREA DE INNOVACIÓN & CREATIVIDAD	69
6.1.4	ÁREA DE CAPITAL HUMANO:	71
6.2	CAMPAÑA PUBLICITARIA OMD	73
6.3	JOINT VENTURE OMD – ESTRATEGIA	76
6.4	PRESUPUESTO GLOBAL PARA APLICABILIDAD.....	78
	BIBLIOGRAFÍA.....	79
	ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Agencias de Publicidad en Honduras	7
Tabla 2. Inversión de la industria publicitaria en Honduras, 2011- 2015.....	8
Tabla 3. Ranking de categorías con mayor inversión, 2015	9
Tabla 4. Clasificación Clientes OMD.....	22
Tabla 5. Inversión por agencias de publicidad.....	26
Tabla 6. Principales Proveedores OMD.....	29
Tabla 7. Análisis por instrumento de investigación.....	46
Tabla 8. Descripción del modelo de negocio de OMD.....	47
Tabla 9. Detalle de la cadena de valor de OMD	52
Tabla 10. FODA cruzado OMD.....	54
Tabla 11. Cuadro de intervención por área.....	60
Tabla 12. Presupuesto área cultura organizacional.....	64
Tabla 13. Presupuesto área visión estratégica.....	69
Tabla 14. Cronograma de reuniones informativas de OMD.....	70
Tabla 15. Presupuesto área de innovación & creatividad	71
Tabla 16. Cronograma de capacitaciones de OMD	72
Tabla 17. Presupuesto área de capital humano	73
Tabla 18. Presupuesto campaña publicitaria OMD	76
Tabla 19. Presupuesto global de aplicabilidad.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Influencias del macroentorno: el marco PESTEL	15
Figura 2. Estructura de las cinco fuerzas de Porter.....	31
Figura 3. Cadena de Valor	32
Figura 4. Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio	37
Figura 5. Ejes para diagnosticar espacios de comunicación	39
Figura 6. Influencia de variables.....	42
Figura 7 Representación de las Cinco Fuerzas de Porter para OMD	50
Figura 8. Organigrama OMD.....	62
Figura 9. Propuesta organigrama OMD	63
Figura 10. Proceso estandarizado de planificación estratégica de medios OMD.....	68
Figura 11. Mezcla de medios campaña publicitaria OMD	74

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

“Quienes practiquen la publicidad en el siglo XXI, se enfrentarán con una serie de retos exclusivos de su generación. Junto con estos retos vendrían oportunidades, responsabilidades y recompensas que los publicistas de períodos anteriores ni siquiera habrían podido imaginar” (Russell & Lane, 1994, p. 23). Los años pasan y la única variable que se mantiene constante dentro del mundo de las comunicaciones y la publicidad, es el cambio. Los avances en las tecnologías de información y los comportamientos generacionales son componentes claves que toda agencia de medios de comunicación integral debe mantener a la vanguardia.

Ya no basta solo con presentar una campaña visualmente atractiva para los clientes, también es necesario contar con una planificación estratégica que permita transmitir un mensaje que conecte con el público objetivo. Por esta razón, el rol de la agencia de medios a nivel global está cambiando para pasar de ser compradores de espacios y convertirse en consultores que brinden soluciones, no solo de publicidad a los clientes, sino que también del negocio. Honduras no es un mercado lejano a esta realidad, de manera que, para poder sobrevivir a los retos de esta generación los cambios deben perpetrarse en el corto plazo.

El director de comunicación puede ser esa figura que impulse la renovación del negocio mediante auditorias de marketing y comunicación, logrando una sinergia entre las diferentes áreas de la empresa. Esta investigación presenta una radiografía del modelo de negocio de la agencia Optimización de Medios Directos (OMD), así como una propuesta para generarle valor que la ayude a enfrentar los desafíos internos y externos a los que se expone para lograr la sostenibilidad y conservación del negocio.

1.2 Antecedentes

1.2.1 La Comunicación

Los seres humanos son seres sociales que necesitan transmitir mensajes perceptibles por los demás miembros de una comunidad. Esto se logra a través de la comunicación, “proceso a través del cual los sujetos se vinculan entre sí, para lograr que el mundo sea un espacio donde las ideas, los conocimientos, hechos y situaciones sean comunes” (Idalberto Chavenato, 2006, p. 9). La base de la comunicación es la conexión, por lo que es necesario entender cómo se desenvuelven los elementos que la componen para desarrollar estrategias de comunicación adecuadas.

La comunicación tiene diferentes dimensiones que la convierten en algo dinámico, impredecible y en algunos casos difícil de entender. “Una de esas dimensiones es la normativa: se relaciona con la intención de comprenderse, de conectar realmente con el otro (...) otra dimensión, es la funcional, consiste en la transmisión e intercambio de información, sin necesidad de alcanzar la comprensión mutua”(Pedranti, 2009, p. 11). Por tal razón, las organizaciones enfrentan a diario el reto de entender la dualidad de la comunicación con todos sus públicos y deben trabajar sus mensajes en base a estrategias eficientes a lo interno y externo de la empresa.

Una rama de la comunicación que las organizaciones utilizan para dar a conocer sus productos y servicios es la comunicación de marketing.

Si bien los objetivos de la comunicación del marketing son múltiples se puede destacar que pretende despertar el interés y generar actitudes positivas que ayuden a la venta de los productos. Para esto se sirve de dos instrumentos clave, la información y la persuasión. (Bosque, Vázquez, & Salmenes, 2011, p. 19)

Lo anterior hace referencia a lo que se conoce como publicidad, en donde las diferentes marcas transmiten mensajes con información de interés de forma creativa para lograr los objetivos de negocio establecidos en la empresa.

1.2.2 El Origen De La Publicidad

Publicidad es un concepto que se remonta hace más de cuatro mil años, cuando las antiguas civilizaciones egipcias utilizaban la escritura en piedra y los griegos recurrían a pregoneros para comunicar sus mensajes. Publicidad es “cualquier forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 357). Para el patrocinador, la publicidad es la herramienta que le ayuda a generar el deseo y a mover las curvas de la demanda manteniendo una economía sostenible para su organización.

Este concepto ha tenido una evolución importante hasta llegar al concepto que se conoce como comunicaciones de marketing integradas, donde cada vez son más los aspectos a cuidar dentro del proceso de comunicación entre la empresa y su público. Kotler & Armstrong (2013) definen este concepto como la “integración cuidadosa y coordinada de los muchos canales de comunicación de la empresa para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos” (p. 359). Por esta razón es indispensable que todos los departamentos de la organización coexistan de manera alineada y transmitan mensajes congruentes que eviten confundir al público.

En un mercado comercial en donde convergen empresas que poseen productos y servicios similares, las comunicaciones de marketing y la publicidad le permiten diferenciarse del resto de los competidores. Para este proceso surgieron intermediarios, como Volney B. Palmer, quien en la década 1840 se convirtió en el primer agente de ventas publicitarias en los Estados Unidos de América, esto dio paso a los vendedores de espacios publicitarios y luego a lo que conocemos hoy como agencias de publicidad. (Russell & Lane, 1994).

M. Pineda (2017) explica:

Agencia proviene del latín medieval *agentia*, y a su vez de *agens-entis* que significa— el que hace, el intermediario. (...) la agencia de publicidad es una organización comercial, independiente,

compuesta por personas creativas y de negocios que desarrolla, prepara y coloca la publicidad en los medios para vendedores que buscan encontrar consumidores para sus bienes y servicios.

Los anunciantes son más exigentes y demandan que las agencias publicitarias desarrollen áreas especializadas que trabajen en sinergia para el cumplimiento de sus objetivos publicitarios y poder sobresalir en el mercado publicitario moderno.

1.2.3 Planificación de Medios De Comunicación

Los medios de comunicación son instrumentos utilizados para la transmisión de mensajes entre las organizaciones y sus públicos. Esta puede darse de forma masiva o segmentada, permitiendo que los públicos se formen una opinión sobre una marca, producto o servicio. El proceso es cada vez más complejo, por lo que las agencias publicitarias, se han convertido en asesoras estratégicas de planificación.

La mayoría de las agencias publicitarias concebían la función de planeación de medios como algo secundario para la creación de anuncios y comerciales. Sin embargo, conforme aumentó el costo de los medios en la década de los 80, la función relativa de medios tomó mayor auge en los planes de los publicistas y en la jerarquía de las agencias. (Russell & Lane, 1994, p. 177)

El área de planificación de medios de las agencias se ha modernizado para generar información relevante sobre los diferentes medios de comunicación, hábitos de consumo de los públicos objetivos, insights y tendencias. Los planificadores de medios son los responsables de hacerles sentir el valor agregado a los clientes de la agencia, responsabilidad que se ha hecho cada vez más compleja por la proliferación de los vehículos de medios desde la década de los 1980 tendencia que se espera que continúe hasta años venideros.

Distintos estilos de vida precisan de estrategias de mercadotecnia y de medios que respeten a los consumidores, no tanto por lo que estos tienen en común, sino por la forma en que son únicos. De manera de que la tendencia hacia una mercadotecnia segmentada y el empleo de medios de interés especial no solo continuara, sino aumentará. (Russell & Lane, 1994, p. 178-179)

Russell & Lane (1994) menciona que cada medio posee características que se pueden ajustar a los diferentes objetivos de comunicación que pueda tener una empresa hacia su público objetivo, por ello el departamento de medios debe conocer a profundidad las ventajas y desventajas de los medios para optimizar los resultados de las campañas publicitarias. A continuación se detallan las ventajas y desventajas de los medios:

- El periódico posee como ventaja su cobertura, en especial para el segmento adulto, posee credibilidad y es un medio flexible en cuanto a tamaños, colores, selectividad, insertos, etc. Como desventaja, el periódico está compuesto por un 60% de anuncios publicitarios, causando que estos no se lean en su totalidad ya que el tiempo promedio de lectura es de 30 minutos. La circulación no es la suficiente para cubrir la demanda a nivel nacional.
- La televisión proporciona alcance, adquiere un impacto gracias a la creatividad que se puede implementar, es flexible para cualquier tipo de producto o empresa. Sin embargo los altos costos por impacto hacen que se trabajen formatos cortos que han provocado que los mensajes sean perecederos y se olviden.
- La radio es muy flexible a los cambios del entorno, es un medio móvil y sus costos son bajos. Sin embargo, al ser solamente un medio sonoro los formatos no son de gran impacto y la mayoría de veces no se cuenta con un estudio sobre el comportamiento del consumidor por tipo de radio.
- La revista contiene títulos especializados que permiten llegar a nichos de mercado específicos y la publicidad tiene una larga vida. Como desventaja, sus fechas de cierre no permiten que las empresas puedan reaccionar a tiempo a los cambios dentro del mercado.
- Los medios exteriores atraen la atención del público objetivo, generan exposición y son ideales para lanzamiento de nuevos productos y posicionamiento de los mismos. Su

desventaja es la difícil medición de su efectividad y los altos costos que elevan el presupuesto de medios.

1.2.4 La Publicidad En Honduras

Pineda (2017) menciona que el inicio de la comunicación y la publicidad en Honduras está marcado por la aparición de los medios de comunicación masiva. Durante el año 1829 llegó la imprenta, en 1928 la radio y para el año 1959 entra la televisión al país. Gracias a este tipo de medios las empresas que existían comenzaron a comunicar mensajes de forma masiva sobre los productos y servicios que ofrecían pero sin ninguna estrategia que garantizará un proceso de comunicación de marketing formal. Posteriormente fueron surgiendo otros medios hasta llegar a lo que se conoce como el Internet.

La historia de las agencias de publicidad en Honduras comienza en el año 1951 con la fundación de la agencia moderna Publicidad Zelaya, fundada por la Sra. Eva Zelaya. En una entrevista ella menciona que los inicios de publicidad en Honduras se dan con la creación de anuncios sencillos que ella misma realizó para la empresa Gas Popular, esto sin haberse constituido una agencia de publicidad en el país. La fundación de la agencia, surge como necesidad de un representante en Honduras de la Asociación de Agencias Centroamérica llamada Publicistas Centroamericanos Asociados. (Primera Agencia de Publicidad en Honduras - Eva Zelaya Galindo, 2014).

Pineda, (2017) afirma que para 1964, se instala en Honduras McCann Erickson, la primera agencia de origen internacional y con ella marcas de renombre mundial. En seguida fueron surgiendo más agencias de publicidad generando más competencia entre sí. Se estima que desde 1951 a la fecha funcionan en el país más de 30 agencias publicitarias, que facturan un promedio

anual de \$100 millones en publicidad. A continuación se detallan las agencias registradas y que se encuentran en funcionamiento en Honduras:

Tabla 1. Agencias de Publicidad en Honduras

Publicidad Comercial	ABC y Asociados	ADS Boutique Creativa
Tribu-DDB	ECO Y&R	Porter Novelli
BBDO Honduras	Dementes Creativas	Enlace Publicidad
La Pulpe	Mc Cann Erickson	OMD
Mas Publicidad	Uno Marketing y Publicidad	Team Creativo
Crea Draft FCB Honduras	Papel y Lápiz	Espacio Creativo
Excell Ogilvy	Nubira Publicidad	Comunica PR
Estrategia, Comunicación y Publicidad	Cavas Publicidad	Creación Saatchi
Géminis Publicidad	TBWA Honduras	Avance WWP Carat
Carlos Álvarez Publicidad	Aplauso Publicidad	Brandia
4 AM Saatchi & Saatchi	Colby & Fisher	257 Marketing
Publicistas S.A.	Lógica Publicidad	Creativa y Asociados
WJC Publicidad e Imagen		

Fuente: (Pineda, 2017)

Por otro lado, los avances tecnológicos han permitido un crecimiento constante de la penetración de los medios de comunicación en el país, dando paso a que los anunciantes, en especial los de productos de consumo masivo, aumenten sus oportunidades de generar un mayor alcance a través de la pauta publicitaria. Según estudio Media Fact Book realizado por la agencia OMD para el año 2015, los medios de publicidad exteriores poseen el mayor porcentaje de penetración dentro del territorio nacional con un 86%, seguido de la televisión y la radio con un 79% cada uno, televisión por cable con un 52%, internet con 30%, cine con 13% y finalmente prensa con el 12%. (OMD Honduras, 2015).

Para el cierre del 2015 la inversión publicitaria en Honduras mostro un incremento del 14% versus el año 2014, cifra favorecedora para la industria tomando en cuenta que el 2015 fue un año sin eventos relevantes, como mundiales de futbol. En la tabla 2 se puede observar el crecimiento

constante en los presupuestos publicitarios de los anunciantes. La mezcla de medios que se manejó en el año 2015 se centró en televisión como el medio que obtiene la mayor parte del pastel publicitario con un 70%, seguido de impresos con un 26% y finalmente radio con un 4%.

Tabla 2. Inversión de la industria publicitaria en Honduras, 2011- 2015

Inversión en la industria publicitaria \$ millones					
Moneda	2011	2012	2013	2014	2015
USD	\$244.00	\$328.00	\$340.00	\$352.00	\$401.00
HNL	L. 463.60	L. 656.00	L. 714.00	L. 774.40	L. 922.30
Tipo de cambio	L. 19.00	L. 20.00	L. 21.00	L. 22.00	L. 23.00

Fuente: (Publisearch, 2015)

Como se muestra en la tabla número 3, las principales categorías que dominaron la industria durante el año 2015 fueron las tiendas departamentales, las campañas de gobierno, comidas rápidas y bancos. Estas categorías dan la pauta de los clientes que poseen el mayor presupuesto publicitario, por lo tanto son los clientes prospecto que las agencias de publicidad se han disputado a lo largo de los años para asegurar su rentabilidad.

Tabla 3. Ranking de categorías con mayor inversión, 2015

Top Categorías enero a diciembre 2015	Inversión en M USD	Inversión en M HNL (T.C. L22.00)
Tiendas departamentales	\$19.771	L. 434.96
Gobierno	\$17.588	L. 386.94
Cómodas rápidas	\$16.541	L. 363.90
Bancos	\$15.571	L. 342.56
Servicios de contenido celular	\$13.671	L. 300.76
Servicios de telefonía celular	\$13.280	L. 292.16
Asociaciones civiles empresariales	\$12.301	L. 270.62
Supermercados/tiendas de autoservicio	\$11.808	L. 259.78
Promocionales canales de TV	\$11.037	L. 242.81
Analgésicos	\$9.829	L. 216.24

Fuente: (Publsearch, 2015)

1.2.5 OMD, Una Central De Medios De Comunicación

La documentación de la empresa detalla que OMD es una central de medios de comunicación especializada a nivel mundial, invierte miles de millones de dólares en medios de comunicación a través de 140 oficinas en más de 80 países, contribuyendo al éxito de muchas marcas importantes de todo el mundo. OMD es una unidad de Omnicom Group Inc. formado en el año 1986. Es una sociedad de cartera estratégica y financiera encargada de la gestión de empresas de comunicaciones líderes en el mercado.

En Honduras, OMD surge a finales de 2001 por medio de la unión de las áreas de medios de las principales agencias de publicidad de Grupo Garnier: TBWA, Optimunmedia de DDB y Media Direction del grupo BBDO. A partir de este momento se crea una agencia que ha desarrollado una trayectoria de crecimiento continuo, incluso por encima del ritmo del mercado. OMD Centroamérica actualmente tiene su hub en Costa Rica, y una gerencia general de país. (Portillo, 2017)

El modelo de negocio fue creado y desarrollado alrededor de sus clientes y sus marcas. Aunque sus compañías y marcas operan bajo distintos nombres y enmarcan sus ideas alrededor de disciplinas distintas, Grupo Garnier organiza sus servicios basados en la siguiente misión y visión:

Misión:

Nuestra misión es ser el grupo más avanzado de comunicaciones en Latinoamérica, en términos de conocimiento, creatividad, sistemas, procesos, tecnología y recursos humanos todo para poderles ofrecer a nuestros clientes los niveles más altos de eficiencia y los mejores resultados.

Visión:

Mientras Latinoamérica se convierte en un mercado más desarrollado, creemos que hay una gran oportunidad de innovar, competir y tener éxito a través de compañías de servicios de mercadeo que apoyen el crecimiento de nuestros clientes, es aquí en dónde continuaremos exclusivamente a enfocar nuestros esfuerzos y recursos.

OMD comparte la misión y visión de Grupo Garnier, pero maneja su propia filosofía y valores, como ser:

Filosofía, basada en 3 principios:

- Insights: entendimiento de las causas y efectos basados en la identificación de relaciones y comportamientos dentro de un contexto específico.
- Ideas: enfocados en la creatividad, dinamismo e innovación.
- Results: cumplimiento estratégico de los objetivos.

Valores:

- Cada individuo es responsable por ser una parte integrante de un equipo cohesivo, actuamos como socios de nuestros clientes, agencias creativas y entre sí en todo momento.
- Nos ceñimos a los más altos estándares éticos en todos los negocios.
- Valoramos nuestras diferencias y tratamos a todos con cortesía y respeto.
- Nosotros no toleramos el abuso de poder, el abuso de la posición o la falta de respeto.
- Siempre cumplir con su compromiso de entrega.

Servicios:

OMD provee servicios profesionales a sus clientes a través de múltiples disciplinas a nivel local y pan-regional. Algunas de estas disciplinas son: publicidad en medios tradicionales, mercadeo digital y móvil, CRM y relaciones públicas.

Clientes Principales:

-Grupo Roble

-Grupo Unicomer

-Unitec/ Ceutec

-McDonald's

-Banco LaFise

-Ceteco

-Embotelladora La Reina

-Excel Automotriz

1.3 Definición Del Problema

El modelo de negocio publicitario hondureño está cambiando, los medios de comunicación prefieren negociar directamente con los clientes, dejando por fuera la intermediación de las

agencias, dándole mejores precios y beneficios a los anunciantes. A causa de esto la fortaleza de OMD se ha convertido en una debilidad, ya que se basaba en un poder de negociación con los medios que dejó de existir. OMD es responsable únicamente de la parte de medios y depende en gran medida de la agencia creativa BBDO al momento de licitar nuevos clientes, sin embargo desde del 2013 a la fecha no se ha ganado ninguna cuenta.

1.4 Preguntas De Investigación

1. ¿Cuáles son las necesidades del mercado publicitario hondureño?
2. ¿Cómo es percibido el servicio que ofrece OMD?
3. ¿Cuáles son las áreas de análisis pertinentes para la planificación estratégica de OMD?
4. ¿Cuál es el proceso para implementar una planificación estratégica que le agregue valor al modelo de negocio de OMD?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica que le genere un valor diferenciador a OMD y la transforme en una agencia referente de innovación y sostenibilidad en el mercado publicitario hondureño.

1.5.2 Objetivo Especifico

1. Identificar las necesidades del mercado publicitario hondureño.
2. Determinar la percepción del servicio que ofrece OMD.
3. Detallar las diferentes áreas de análisis para la planificación estratégica de OMD.
4. Implementar la planificación estratégica de valor para OMD.

1.6 Justificación

OMD se ve afectada por los avances tecnológicos que dan paso a nuevos modelos de comunicación de marketing. Esto permite que tanto consumidores como empresas posean más conocimientos en el área y sus exigencias sean mayores, sin intención de incrementar la inversión que favorezca a OMD. Lo anterior obliga a la agencia a invertir en costosas herramientas de análisis de mercado para ofrecer un mejor asesoramiento, sin embargo los clientes no lo valoran y se dejan llevar por competidores que ofrecen precios bajos. Del mismo modo el crecimiento del negocio se ve afectado por la falta de nuevos anunciantes provocando que OMD tenga que buscar nuevas formas de diversificarse en el sector publicitario para lograr estabilidad financiera. Por tal razón, es necesario realizar una planificación estratégica que le genere valor y le permita competir en el mercado de las agencias de publicidad.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis De La Situación Actual Que Afecta A OMD

2.1.1 Análisis del Macro – Entorno hondureño

Existen diferentes fuerzas del entorno que pueden afectar el desempeño de una organización, por lo tanto es indispensable el análisis de las mismas y determinar el nivel de complejidad e influencia que estas fuerzas provocan. “El análisis del macro entorno consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones”(Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, p. 64) . Partiendo de este análisis los directivos pueden tener una visión macro más clara del país, examinar las desventajas y oportunidades del mercado, para luego partir al diseño de una estrategia solida de planificación.

Como se muestra en la figura 1, “el marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal” (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006, p. 65). Estas fuerzas están relacionadas, por lo tanto los cambios que se den en una variable, pueden afectar al resto.



Figura 1. Influencias del macroentorno: el marco PESTEL

Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittintong, 2006)

- Factores Políticos

“Este elemento está integrado por las leyes, los decretos y las resoluciones que respondan a las políticas del gobierno” (Lázaro Esteban, 2015, p. 81).

En Honduras existen algunos riesgos macro financieros causados por resoluciones internacionales que pueden incidir en un crecimiento económico lento, uno de ellos es la incertidumbre que el brexit ha generado en los mercados financieros mundiales afectando el incentivo en la inversión. Entre otros riesgos podemos mencionar: menor ritmo de crecimiento económico de los Estados Unidos, alza en el precio del petróleo y el incremento de 1.0 PP. en la tasa de Fondos Federales de los Estados Unidos. (Banco Central de Honduras, 2016).

- Factores Económicos

Kotler & Armstrong, (2013) afirman: “El entorno económico consiste en factores económicos que afecten el poder de compra del consumidor y sus patrones de gastos” (p. 76).

Honduras es un país calificado con ingresos medios-bajos, con más del 60% de la población total viviendo en pobreza y en donde 6 de cada 10 hogares establecidos en las zonas rurales se sitúan en pobreza extrema, sobreviviendo con menos de \$2.50 al día. Desde la crisis económica generada en el periodo 2008- 2009 se experimenta una recuperación moderada. Esta situación contribuye a que el país ocupe los primeros lugares de desigualdad económica en América Latina. (Banco Mundial, 2016)

Según la última encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en junio del 2016, el 7.4% de la población económicamente activa está desocupada. La mayoría de personas desempleadas se concentran en el área rural con un 9% y en promedio se tardan 3.3 meses en encontrar trabajo. (INE Honduras, 2016). Esto a causa de la migración que existe del campo a la ciudad en busca de mejores oportunidades y por ende creando una saturación en el mercado laboral de las principales ciudades.

Es importante destacar el estudio Doing Business, elaborado por el Banco Mundial. Este proyecto provee una medición objetiva de los criterios para hacer negocios en 190 economías, a través del análisis de las regulaciones que afectan al ciclo de vida de una empresa. Las áreas incluidas para la clasificación del año 2017 son: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. (Doing Business - Banco Mundial, 2017). Según este informe, Honduras disminuyó 4 posiciones ubicándose en el lugar número 105 entre las 190 economías del ranking, situación que crea una barrera para que nuevos inversionistas lleguen al país a inyectar nuevo capital y generar mejoras económicas.

- Factores Socioculturales

El análisis del ámbito social y cultural pretende estudiar a la población hondureña en cuanto a su extensión, densidad, ubicación, sexo, edad, ocupación y los sistemas de valores que afectan los comportamientos de la sociedad. La información obtenida permite que las empresas entiendan diferentes comportamientos de la población en si, como ser cambios en la estructura de edades, familias, crecimiento o disminución de la población en general. “El ámbito demográfico debe analizarse, debido a que puede tener un efecto a nivel nacional e internacional principalmente para las empresas que compiten en mercados globales” (Cipriano Luna González, 2014, p. 115).

Honduras es un país multicultural y multirracial. La composición étnica de Honduras sería: 1% blancos, 2% negros garífunas, 6% indígenas y el resto de la población es mayormente mestiza. El censo Cultural de Honduras identificó 1,496 manifestaciones culturales en 200 municipios de los 18 departamentos que forman el territorio hondureño, subdivididas en 1,300 manifestaciones populares tradicionales y 196 manifestaciones contemporáneas. Este conglomerado de grupos raciales o étnicos es lo que finalmente contribuye a la riqueza de la cultura hondureña. (Matute, 2015)

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), a través de los diferentes censos de población que realizan cada año se afirma que:

Honduras cuenta con una extensión territorial de 112,492 kilómetros cuadrados, con una población de 8, 714,641 habitantes a junio del 2016, donde el 53% son mujeres y el 47% son hombres. El 54% de la población total vive en zonas urbanas y el 46% restante en zonas rurales. La cantidad de personas por hogar en sectores urbanos es de 4.2 y en sectores rurales 4.6. La población de Honduras es relativamente joven concentrándose principalmente en edades de 0 a 29 años. Así mismo, la esperanza de vida es de 73 años y el 47% católico y 39% evangélicos.

- Factores Tecnológicos

“El entorno tecnológico tal vez sea la fuerza más significativa que ahora da forma al destino” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 79).

Lamentablemente, en términos de medición publicitaria, Honduras aun presenta muchos desfases en cuanto a avances tecnológicos en comparación con otros países de la región. Por ejemplo, en Honduras únicamente existe una empresa de monitoreo y ratings de televisión y el resto de los medios no son monitoreados de manera formal. De igual manera, la medición es realizada por medio de un proceso coincidental telefónico, proceso que en comparación con la región es lento y desactualizado, dando como resultado desconfianza de los anunciantes y márgenes de error elevados.

En países como Guatemala, Costa Rica & Panamá, existen empresas como Kantar Ibope Media, “líder global en inteligencia, que proporciona a los clientes informaciones importantes para la toma de decisiones sobre todos los aspectos relativos a la medición, el monitoreo y la planificación de medios” (Kantar IBOPE Media, 2017). Esto hace que los procesos de medición tengan mayor credibilidad, incentivando a los anunciantes a seguir invirtiendo en los medios que generen mayores ruidos y retornos de inversión.

- Factores Ecológicos

(Kotler & Armstrong, 2013) afirma:

El entorno natural implica los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. (...) La preocupación por el entorno natural ha ampliado el llamado movimiento verde. Las empresas progresistas (...) están desarrollando estrategias y prácticas que apoyen la sustentabilidad ambiental. (p. 77-78)

En el año 1993 se crea en Honduras la ley general del ambiente y la Secretaria de Estado en el Despacho del Ambiente (SEDA), responsables de cumplir y hacer cumplir la legislación ambiental del país. En 1996 se da paso a la Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA) y finalmente en el año 2014 se constituye la Secretaria de Estado de Energía, Recursos Naturales,

Ambiente y Minas, Mi Ambiente. Esta institución es responsable de impulsar el desarrollo sostenible del país mediante la formulación de políticas públicas orientadas a la preservación de los recursos naturales y la conservación del ambiente. (Mi Ambiente, 2017).

- Factores Legales

(Lázaro Esteban, 2015) afirma que los factores legales “comprenden todas las variables que dependen directamente de las leyes, emanadas de las instituciones gubernamentales que afectan a las corporaciones gremiales, las agrupaciones empresariales, regionales, sindicales y obreras” (p. 83). En Honduras podemos detallar las siguientes regulaciones:

1. Ley de Protección al Consumidor: establece “políticas y directrices nacionales para la protección y defensa de los consumidores, (...) la publicidad, anuncios, prospectos, circulares, etiquetas, embalajes, empaques, manuales u otros medios de difusión obligan al proveedor y se tienen por incluidas en el contrato con el consumidor” (La Gaceta, 2008, p. 3-9).
2. El Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA). Dentro de sus funciones esta la restricción publicitaria de productos como el tabaco y las bebidas alcohólicas como una medida preventiva. Según el acuerdo 03-95 publicado en el diario oficial La Gaceta en 1995, todo envase de bebida alcohólica deberá llevar la advertencia “El abuso de la bebida perjudica la salud” y las cajetillas de cigarrillos deberán detallar “El uso de este producto puede dañar su salud”. De igual manera la ley detalla restricciones en cuanto a lugares para publicitar, horarios hábiles para programar la pauta y escenas publicitarias que se deben evitar en un comercial de estos rubros, así como las sanciones respectivas. (La Gaceta, 1995).

3. Dirección General de la Propiedad Intelectual de Honduras. Este organismo tiene como misión “administrar y atender los servicios relativos a proteger la propiedad intelectual según lo establecido por los decretos No. 499-E de la Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos y No. 12-99E de la Ley de Propiedad Industrial” (DIGEPIH, 2011).
4. Plan de Arbitrios de las Alcaldías Municipales, AMHON:
 - a. El Plan de Arbitrios Municipalidad de San Pedro Sula, en el artículo número 159 establece que “queda sometido al Plan de Arbitrios toda actividad publicitaria que utilice como medio transmisor cualquier forma publicitaria, medios y materiales de distinta índole para atraer la atención de las personas” (Plan de Arbitrios Municipalidad de San Pedro Sula 2016, p. 17).
 - b. El Plan de Arbitrios de la Alcaldía del Distrito Central, en su artículo número 116, detalla que “tiene como objeto regular el trámite y las condiciones de instalación de todo elemento publicitario, en el espacio privado autorizado dentro del Municipio del Distrito Central, (...) referente a la clasificación, tasas, multas, sanciones y disposiciones de las mismas” (Plan de Arbitrios AMDC 2014, p. 175)

Ambos planes detallan todo lo referente al cumplimiento de las regulaciones establecidas en cada municipalidad, los espacios permitidos, tasas municipales, elementos permitidos, horarios y sanciones específicas por el no cumplimiento.
5. Agencias Publicitarias Hondureñas Asociadas (APHA). Esta asociación nacional nace con el propósito de tener un ente regulador de la actividad publicitaria de las agencias hondureñas. En una entrevista sostenida con Julio Aguilar miembro de la APHA, nos detalló las principales funciones de la asociación:

- a. El fomento de la actividad publicitaria en el país, para que la misma tenga mayor calidad y efectividad.
 - b. Precautelar la observancia, por parte de sus miembros, de las normas de ética y autorregulación publicitaria, y el respeto de los usos honestos en materia comercial.
 - c. La intervención o mediación ha pedido de las partes, en los conflictos o divergencias de sus miembros o entre los componentes del gremio, y la aceptación de conciliación y arbitraje en los conflictos.
 - d. Ejecución de proyectos de soluciones a los problemas que afectan al gremio.
 - e. La asistencia jurídica a sus miembros, cuando estos la requieran y soliciten.
 - f. La divulgación de conocimientos útiles para el gremio, en la forma que creyere conveniente.
 - g. Promover el ingreso a su seno de las agencias publicitarias que se establezcan en el futuro o que no se encuentren asociadas. (Aguilar, 2017)
6. Nuevo Régimen de Facturación. En una entrevista sostenida con Claudia Portillo, Gerente Financiera de OMD, nos explica que el nuevo régimen de facturación y el no reconocimiento de OMD como un intermediario entre los medios y clientes, obliga a la agencia a la re facturación de la pauta publicitaria, incrementando el pago de impuestos. (Portillo, 2017)
7. Impuesto sobre la renta.
- El impuesto sobre la renta es del 25% sobre la renta gravable, sin embargo con el decreto N°278-2013 del 30 de diciembre de 2013, se modifica el impuesto sobre la renta y se establece que las personas naturales y jurídicas domiciliadas en Honduras pagarán el 1.5% sobre los ingresos brutos iguales o superiores a L10 millones del período impositivo, cuando la aplicación de las tasas del 25% del impuesto sobre la renta, resultasen menores al 1.5% de los ingresos brutos declarados.(Portillo, 2017)

8. Impuesto al activo total neto.

De acuerdo a la Ley de Equidad Tributaria, se estableció que si el año imponible al que corresponde el pago del impuesto al activo total neto, la suma pagada por Impuesto sobre la Renta es igual o superior al impuesto del activo total neto, se entenderá por cumplida la obligación y en el caso que la suma pagada por Impuesto sobre la Renta fuere menor al que debe enterarse por impuesto al activo total neto, la diferencia será el impuesto a pagar en concepto de activo total neto. El impuesto es del 1% sobre el exceso de L.3, 000,000 del total de activo neto. Para determinar el total de activo neto se consideran el total que figuran en el balance general, menos estimación para cuentas incobrables, depreciaciones, revaluaciones e inversiones financieras realizadas sobre los activos. (Portillo, 2017)

2.1.2. Análisis del Micro – Entorno

- Clientes

El análisis de los clientes pretende obtener información sobre los tipos de clientes, los rubros a los que pertenecen, realizar una clasificación de acuerdo a rangos de inversión. Dicha información es de mucha utilidad para la empresa porque permite llevar a cabo una correcta gestión de la información que permite que se adapte y anticipe a futuras necesidades o solicitudes de los mismos. OMD maneja tres tipos de clasificaciones de clientes: directos, compartidos con la agencia BBDO y clientes con las agencias de la región (Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Colombia, Panamá, etc). El perfil de los clientes de OMD se basa en universidades, bancos, consumo masivo, comida rápida, retail, entre otros.

Tabla 4. Clasificación Clientes OMD

Clientes Directos	Clientes BBDO		Clientes Regionales
McDonald's	Grupo Unicomer	Excel Automotriz	Frito Lay
Cadeca	Unitec	Ceteco	EPSON
Inmobiliaria Moderna	Grupo Roble	CBC	Avianca
			Saba

Fuente: (OMD Honduras, 2017)

Se puede observar en la tabla 4 que OMD depende en gran medida de los clientes de BBDO y cuentas regionales, ya que los ingresos a través de los clientes directos solo representan un 10%. Los clientes locales tanto directos como compartidos con la agencia creativa del grupo BBDO han afectado el modelo de negocio de la misma, ya que cada año su inversión en publicidad baja y sus solicitudes requieren más tiempo y esfuerzo por parte del equipo de trabajo, esto a la larga ha afectado directamente el valor de la empresa. Entre los clientes que representan las fuentes principales de ingresos para la agencia son: Grupo Unicomer, CBC, Excel Automotriz y McDonald's.

- Competencia

Toda empresa debe identificar quiénes son sus competidores principales, conocer sus estrategias, objetivos, fuerzas & debilidades y sus patrones de acción. La base del análisis de la competencia se basa en comparar factores como producto, precio, canales y promoción para identificar áreas de ventajas y desventajas competitivas. El conocimiento sobre estos aspectos de los competidores se vuelve significativo al momento de una planificación eficaz de la organización. En Honduras existen 39 agencias de publicidad, las cuales brindan servicios de creatividad y de planificación de medios tradicionales y no tradicionales. (Colina, 2009, p. 4). A continuación se describen las principales agencias publicitarias del país:

Publicidad Comercial Lower&Partners:

De capital salvadoreño, Publicidad Comercial cuenta con 25 años de estar presente en el territorio Hondureño. Se describen como “una boutique creativa global compuesta por diversas agencias que son únicas, rica en cultura local y experiencia tanto a pequeña como a gran escala, presente en más de 65 mercados, con más de 90 agencias” (Publicidad Comercial, 2017). Se

especializa en crear y desarrollar campañas de publicidad que van de acuerdo a cada uno de los segmentos de mercado de sus clientes que confían en el trabajo de la empresa. Proveyendo planificaciones estratégicas de medios, campañas creativas, investigaciones de mercado, shopper marketing, marketing directo, activaciones BTL y servicios de social media.

Publicidad Comercial se encuentra entre los principales facturadores del mercado publicitario hondureño, con oficinas en la ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula para poder brindar sus servicios a clientes que residan ambas ciudades. Su catálogo de clientes es conformado por: Loto, Grupo Q, Supermercados La Colonia, INTUR, LEYDE, Itsmania y Banco de Occidente.

Agencia McCann Erickson:

McCann es una empresa basada en el poder de la Verdad para transformar las marcas y las empresas. Con la verdad como un catalizador de ideas que impulsan un cambio en las relaciones de una marca con sus consumidores y sus empleados. Es así que en 1966 se fundó McCann Erickson en Honduras surgiendo de la necesidad de atender varias de las cuentas Internacionales, tales como Nestlé, Esso Standard Oil Company y Coca-Cola Company. Poco a poco fueron más los clientes que requerían de los servicios de la agencia. (McCann Honduras, 2017). En su portafolio de clientes se encuentran marcas como: Banco Atlántida, Sab Miller, Cargill (meats), Mendel's, Supermercados La Antorcha, Intur y AutoRepuestos.

McCann cuenta con oficinas en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula y desde sus orígenes hasta la actualidad, ha sido conocida por su fuerte impacto en los negocios de sus clientes a través de sus muchas campañas famosas, así como en el negocio de las comunicaciones integradas. (McCann Honduras, 2017)

Agencia 4am Saatchi & Saatchi Honduras:

4am es la línea que divide la noche, del día. Es justo la parte donde los sueños y la realidad convergen en uno mismo. Las 4 am es una hora mágica dónde estás soñando lo que te gustaría llegar a ser o estás trabajando para lograr ser lo que te gustaría ser. Porque es el mundo de los dreamers and doers, porque no hay uno sin el otro. Primero lo sueñas y luego lo haces. Esta visión está pensada para los clientes, sus marcas, consumidores, personas, etc. Pues la única forma tangible de realizar un sueño, es a través de una idea. Es algo que va más allá de la publicidad, es una filosofía de vida. (Saatchi, 2016)

En la actualidad 4am Honduras cuenta en su portafolio con marcas como: Tigo, Cerveza Salva Vida, Excel Automotriz, Academia Los Pinares y Cascadas Mall. 4am Honduras está ubicado en Torre dos de Metrópolis en la ciudad de Tegucigalpa.

Excell Ogilvy & Mather Honduras:

La agencia publicitaria Excell Ogilvy es una franquicia de Estados Unidos que lleva 20 años en el mercado hondureño, con oficinas en Tegucigalpa y San Pedro Sula. El área de publicidad consta de cuatro departamentos: cuentas, tráfico, creatividad, acción. Ofrece servicios básicos de publicidad, relaciones públicas, adicional brindan planificación en comunicación digital a sus clientes. A continuación se enlistan algunos de sus clientes más importantes: Claro, Lacthosa, Clorets, GSK y Dinant.

Excel Ogilvy ha sido galardonada como la mejor agencia del año en Honduras en el festival del 2012, obteniendo 12 premios de oro, 14 de plata, y 14 bronce. (Excell Ogilvy, 2016).

La tabla numero 5 muestra una lista de las agencias de publicidad según su nivel de inversión en los medios tradicionales. Se observa que el principal inversionista son los mismos clientes de manera directa con los medios de comunicación, mientras que OMD se sitúa en el quinto lugar bajo el crédito de la agencia BBDO. Por esta razón es de gran importancia que la

agencia OMD, redefina su negocio creando una diferenciación del resto de los competidores y a la vez obtenga reconocimiento legal por parte de la AMC para contar con crédito directo con los medios de comunicación y de esta manera pueda atraer a los anunciantes directos para incrementar su facturación.

Tabla 5. Inversión por agencias de publicidad

Agencia	Inversión en televisión	Inversión en prensa	Inversión en radios	Total
Free Lance (Directo)	\$33,709	\$6,925	\$3,871	\$44,506
Mc Cann Erickson	\$55,155	\$12,518	\$5,320	\$72,994
Publicidad Comercial	\$5,936	\$1,044	\$257	\$7,237
Excel Publicidad	\$5,489	\$836	\$118	\$6,443
BBDO	\$2,222	\$582	\$125	\$2,929
Mass DDB Publicidad	\$1,413	\$908	\$578	\$2,899
ID	\$1,337	\$409	\$38	\$1,784
4AM Saatchi	\$1,264	\$318	\$4	\$1,586
In House Ficohsa	\$909	\$531	\$76	\$1,515
Eco S.A.	\$674	\$6	\$0	\$680
TBWA	\$578	\$416	\$88	\$1,082
Logica Publicidad	\$421	\$39	\$31	\$492
Red Azul Publicidad	\$381	\$2	\$42	\$425
Avance Epsilon	\$356	\$123	\$0	\$479
Tribu Havas	\$222	\$350	\$24	\$595
Crea S.A.	\$215	\$4	\$12	\$231
Calderon Publicidad	\$24	\$0	\$5	\$30
Dmentes Publicidad	\$4	\$21	\$52	\$77
Total USD	\$110,310	\$25,033	\$10,641	\$145,984
Total HNL (T.C. L23.00)	L. 2537,136	L. 575,762	L. 244,742	L. 3357,640

Fuente: (Publsearch, 2015)

- Intermediarios

Los intermediarios se consideran como un escalón más en el proceso productivo que aportan una serie de factores positivos que son los que le dan su posición privilegiada y necesaria. “Los intermediarios son las actividades, los costos y activos asociados a la compra de combustibles, energía, materia prima, partes y componentes, mercancías; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventario” (Porter, 1985, p. 37-

43). En otras palabras, a través de los intermediarios se puede generar valor agregado para la empresa.

En el caso de las agencias de publicidad existen intermediarios que brindan soporte técnico a las redes inalámbricas y de soporte de internet, para que la comunicación con los clientes sea fluida y no carezca de interrupciones por falta de servicios, así como también se cuenta con intermediarios bancarios que es donde los clientes pagan por los trabajos realizados ya que estos no se hacen directamente a la empresa. También se cuentan con intermediarios en sistemas de órdenes y recolección de data para entregar planificación estratégica de medios y acorde a las necesidades de los clientes. Otros intermediarios importantes de mencionar son los medios de comunicación ya que estos son los que resaltan la labor de una marca, nos ayudan con coberturas a lanzamiento o eventos que la empresa tenga así como también las invitaciones a cabina para poder interactuar directamente con nuestros consumidores por medio de menciones en vivo dando como resultado mayores beneficios para los clientes.

Entre los intermediarios con los que cuenta la agencia OMD se pueden mencionar los siguientes:

- Cable Color: proveedor de redes inalámbricas.
- Consulte: Sistemas de órdenes de compra y facturación.
- Publisearch: proveedor de data, monitoreo y reportaría.
- Bancos: Bac, LaFise, Davivienda. La agencia posee cuentas para pago de planilla y depósitos de clientes.
- Acosa: proveedor de papelería y demás equipos de oficina.
- Servicios Públicos: SANAA, ENEE.

- Torre Metropolis: lugar donde se encuentra la oficina de la agencia OMD.

Todos estos intermediarios son necesarios para que la agencia realice sus funciones de manera óptima y aumenten su eficacia.

- Proveedores

Los proveedores son parte fundamental para la entrega de valor a los clientes de una organización ya que proveen los recursos que se necesitan para producir los bienes y servicios. Las empresas deben enfocarse en conseguir aquellos proveedores que trabajen de acuerdo a su filosofía para poder garantizar ventajas competitivas y diferenciación. “Hoy la mayoría de mercadólogos trata a sus proveedores como socios en la creación y entrega de valor del cliente” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 67). Las buenas relaciones con los proveedores permiten lograr mejores beneficios tanto para la misma empresa como a su cartera de clientes, generando lealtad y mayores ingresos a la organización.

En el caso de las agencias de publicidad los proveedores indispensables para el funcionamiento de la misma son aquellos encargados de la producción de audio, televisión y materiales impresos. Otro proveedor importante son los diferentes medios de comunicación ya que con ellos se fijan comisiones que representan el mayor porcentaje de ingresos a las empresas. En la tabla 5 se detallan los diferentes medios de comunicación que tienen el rol de proveedores con los que trabaja actualmente la agencia OMD:

Tabla 6. Principales Proveedores OMD

Proveedores de Medios de Comunicación	Medios	
Prensa	La Prensa	El Heraldo
	La Tribuna	Diez
Televisión	Corporación Televisión	HCH
	Grupo R-Media	Canal 6
	VTV	TV Azteca
Cable	Tigo	Honduvisión
	Cable Color	Mayavisión
Exteriores (OOH)	Top Media	Sky Publicidad
	Publimovil	IMC
	GPO	Publicitas
	Hebert Publicidad	Vivoo
Digital	Google	IMS
	Facebook/Instagram	Ads Live Media
Radio	Emisoras Unidas	Grupo Invosca
	América Multimédios	Audiosistema
Revistas	Revista Cromos	Estilo
	Hablemos Claro & Financiera	Buen Provecho
	As Deportiva	Estrategia & Negocios
	Revistas Grupo Cerca	Forbes
	Summa	

Fuente (OMD Honduras, 2017)

2.1.3. Análisis Interno

En las organizaciones se debe realizar un diagnóstico a través del análisis interno de factores como ser las debilidades y fortalezas, en otras palabras identificar los puntos débiles y fuertes que se tiene en relación a la disponibilidad de recursos financieros, humanos, activos, calidad de productos & servicios y estructura organizacional.

Las debilidades son recursos y situaciones que limitan aprovechar las oportunidades se trata de evitarlas y/o eliminarlas (...) las fortalezas son capacidades, potenciales y elementos fuertes de la propia empresa que son muy beneficiosos para el posicionamiento y el progreso. Ayudan a aprovechar las oportunidades por lo tanto se pretende explotarlas al máximo. (Alcalá, 2014, p. 6)

El análisis interno sienta las bases para elaborar estrategias que contrarresten las debilidades mediante el aprovechamiento óptimo de las fortalezas con las que cuenta la empresa, generando una ventaja competitiva.

2.1.4. Análisis Externo

En el análisis externo se analizan principalmente las oportunidades y amenazas del entorno, que se dan en un contexto sociopolítico, jurídico, económico, fenómenos naturales, avances en tecnología, nuevas normativas, entre otros. Las empresas deben estar atentas a los efectos negativos y positivos que pueden ocasionar estos factores del ambiente.

Las oportunidades son aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno que hay que aprovechar para el desarrollo. Las amenazas son fuerzas contraproducentes que proceden del entorno que limitan el progreso de la propia organización como los cambios legislativos o las dinámicas sociales y políticas que presentan dificultades para una organización. (Alcalá, 2014, p. 6)

Mediante un análisis continuo de los factores externos la empresa puede elaborar planes de contingencia y estrategias que garanticen los objetivos establecidos.

Realizar análisis internos y externos en las organizaciones tienen como finalidad diagnosticar la situación frente a la competencia y ayuda a identificar su posición en el mercado, a través de estos dos niveles se trabaja para explotar las fortalezas, controlar o eliminar las debilidades, evitar amenazas y aprovechar las oportunidades. Estos factores se cruzan dentro de una Matriz FODA para elaborar estrategias eficientes. “El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa” (Ponce, 2007, p. 2). Con la implementación de las estrategias obtenidas del análisis, las empresas pueden generar ventajas competitivas.

2.2 Teorías Del Sustento

2.2.1 El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

Michael Eugene Porter desarrolló un modelo económico que le permite a la organización prepararse para enfrentar la competencia y manejar sus recursos eficientemente. El análisis

consiste en monitorear las amenazas de nuevos participantes y productos o servicios sustitutos, evaluar el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores y dimensionar el grado de rivalidad existente entre los competidores actuales de la industria. “Por diferentes que a primera vista parezcan las industrias, encontramos fuerzas idénticas debajo de la superficie. Desde la publicidad hasta la fabricación de cremalleras, se aplican las cinco fuerzas, aunque con distinta fortaleza e importancia relativas” (Magretta, 2014, p. 34). La figura 2 resume el modelo.

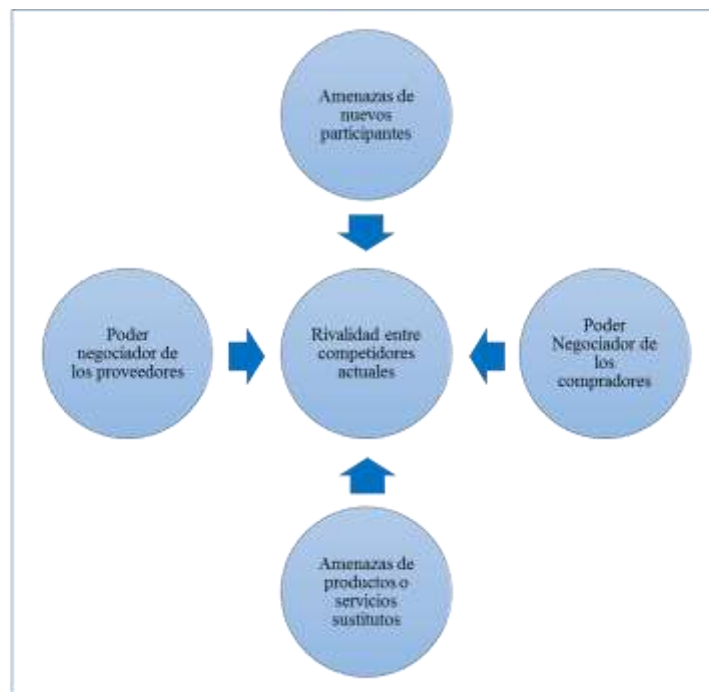


Figura 2. Estructura de las cinco fuerzas de Porter

Fuente:(Magretta, 2014)

“Las cinco fuerzas no son independientes entre sí. Las presiones en un sentido pueden desencadenar cambios en otro, en un proceso dinámico que altera las fuentes de la competencia” (Johnson et al., 2006, p. 80). Mediante este modelo se lograra identificar las presiones ejercidas por parte de todos los involucrados en el ecosistema publicitario hondureño y de esta manera

adelantarse en la formulación de estrategias que permitan contrarrestar los efectos negativos que las fuerzas competitivas del entorno puedan causar.

2.2.2 Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es imprescindible para el desarrollo de una planificación estratégica de una organización. Este modelo permite estudiar los procesos internos de cada empresa de manera que genere valor al consumidor final. Como se puede observar en la figura 4 “la esencia de la estrategia y de la ventaja competitiva radica en las actividades, en optar por realizarlas en forma diferente o en llevar a cabo otras distintas a la de los rivales” (Magretta, 2014, p. 98).

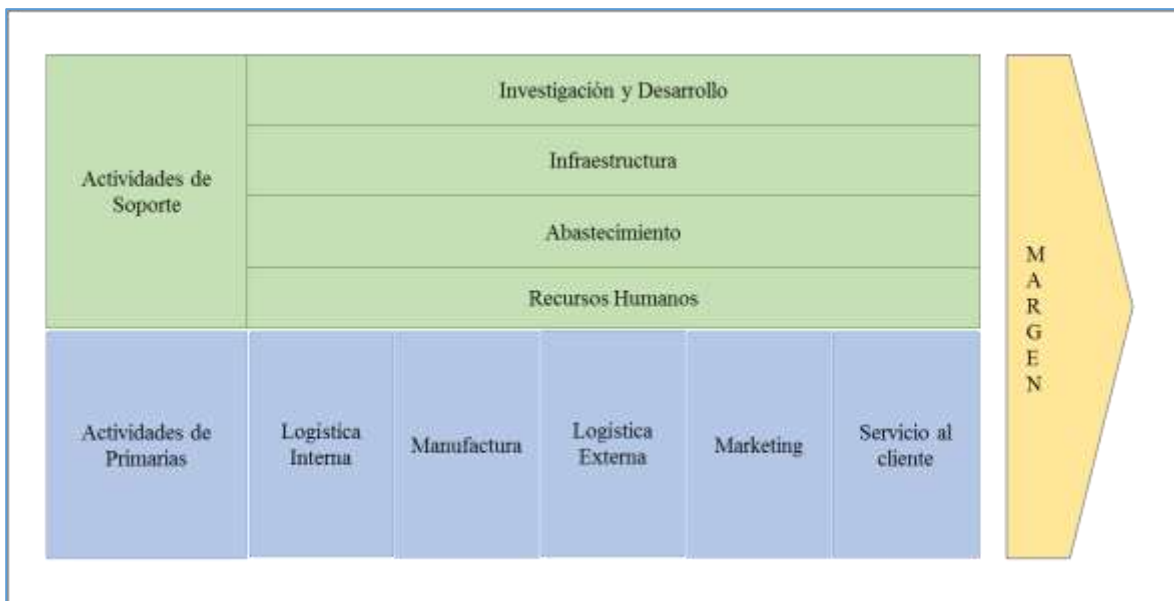


Figura 3. Cadena de Valor

Fuente: (Magretta, 2014)

2.2.3 Lienzo de modelo de negocio

La base de la generación de valor de una empresa es el modelo de negocio por la que está compuesta, para ello existe una plantilla conocida como lienzo de modelo de negocio conformado por nueve módulos básicos.

La manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 15)

En otras palabras el modelo de negocio se vuelve un anteproyecto de una estrategia que se aplica en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. A continuación se describe la función de cada módulo que compone el lienzo del modelo de negocio según Osterwalder & Pigneur.

- Segmentos de mercado

El módulo correspondiente al segmento de mercado hace referencia a los clientes de la empresa, los cuales son el centro de cualquier modelo de negocio, se debe clasificar a los clientes por necesidades, comportamientos y atributos comunes. En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Hacer estas agrupaciones es el primer paso para un modelo de negocios efectivo, se debe considerar que existen diferentes tipos de segmentos para los cuales se crea valor y se consideran importantes para la empresa, estos pueden ser mercados de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y mercados multilaterales.

- Propuestas de valor

El valor que perciben los clientes hacia una empresa determinada construye la lealtad hacia la misma ya que su finalidad es solucionar problemas o satisfacer necesidades del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. El valor de una empresa puede ser cuantitativo o cualitativo, entre los elementos que pueden generar valor a los cliente son: la novedad, mejora del rendimiento,

personalización, asistencia a los clientes, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes & riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad, entre otros.

- Canales

Los canales son los puntos de contacto directo de la empresa con sus diferentes clientes o segmentos de mercado para proporcionarles valor. Los canales cumplen funciones que ayudan a generar experiencias a los clientes porque se da a conocer los productos y servicios de la empresa, ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor, le permite a los clientes comprar productos y servicios, proporciona a los clientes una propuesta de valor definida y les ofrece un servicio de atención post venta. Estos canales pueden ser directos o indirectos así como canales propios o de socios comerciales. Es importante que la organización al momento de comercializar su propuesta de valor, sea eficiente en combinar los diferentes canales para lograr un alcance directo con su público objetivo.

- Relaciones con los clientes

Toda organización debe definir qué tipo de relación quiere establecer con sus clientes, esto lo puede hacer de forma personal o automatizada, las relaciones se basan en tres fundamentos claves que determinan las diferentes acciones para llevar a cabo las estrategias del modelo de negocio como ser: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. Las empresas pueden adaptar estos fundamentos de acuerdo a las necesidades provocadas por los cambios y dinámicas del mercado. Existen varias categorías de relaciones con los clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con sus segmentos de mercado como ser de asistencia personal y exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.

- Fuentes de ingreso

Este módulo hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las organizaciones deben cuestionarse ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Esta pregunta será la clave para que se creen una o varias fuentes de ingreso en cada grupo de públicos. El modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso: ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes y por ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicios posventa de atención al cliente. Existen varias formas de generar fuentes de ingresos como la venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamos & alquiler, publicidad, entre otros.

- Recursos Clave

Los recursos claves hacen referencia a los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione, en otras palabras le permita a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos claves pueden dividirse en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos. Todos estos recursos se combinan en estrategias orientadas a optimizar de forma eficiente todos los procesos y acciones que lleva a cabo una organización.

- Actividades Clave

En esta parte del lienzo de negocio se describen las acciones más importantes que debe realizar la empresa para emprender de forma exitosa su plan de negocios, estas actividades son claves para crear y ofrecer valor a los clientes, llegar a los mercados de interés de la organización, establecer relaciones, fidelizar al público de interés y percibir ingresos. Todas estas actividades

pueden variar en función al modelo de negocio establecido. Al igual que los recursos claves, las actividades se dividen en categorías como producción, resolución de problemas y de plataformas (redes).

- Asociaciones clave

Las asociaciones son sinónimo de alianza o relaciones estratégicas con proveedores y socios que pueden contribuir al funcionamiento de un modelo de negocios. Las alianzas que hacen las empresas son para optimizar los modelos de negocios, reducir riesgos y adquirir recursos. Se pueden detallar cuatro tipos de asociaciones de una empresa: existen alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianzas estratégicas entre empresas competidoras (coopetición), empresas conjuntas para crear nuevos negocios (joint ventures) y relaciones clientes-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. Las alianzas mencionadas anteriormente pueden estar motivadas para lograr optimización y economías de escala, reducción de riesgos o incertidumbre y compra de actividades & recursos.

- Estructura de costes

Este último módulo describe los costes que implica llevar a cabo el modelo de negocios, tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes y generación de ingresos. Dichos costes son fáciles de calcular una vez que ya se ha definido claramente los recursos claves, las actividades claves y las asociaciones claves. Todos los modelos varían en sus costes, estos dependerán de la amplitud de segmentos de públicos y objetivos que se quieren alcanzar. La estructura de costes tiene dos amplias clases: por costes que se basan en recortar los costos de donde sea posible y según valor, el cual no tiene como prioridad reducir sus costos sino en crear valor a los clientes de la empresa.

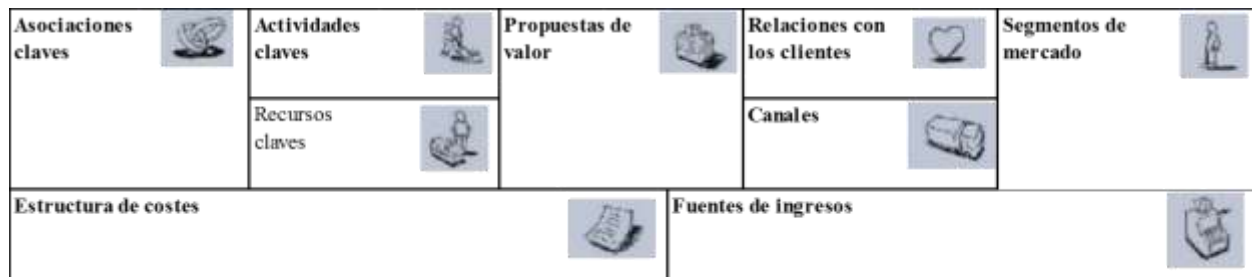


Figura 4. Plantilla Lienzo de Modelo de Negocio

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

2.2.4 Diagnósticos de espacios de comunicación

Las empresas se enfrentan a situaciones que se han vuelto cotidianas sin embargo muchas veces se fracasa en la gestión de dichos escenarios debido a causas como la falta de compromiso de los encargados, errores en la interpretación del problema, poca participación en la definición de factores de desarrollo y ausencia de una figura de Director de Comunicación que guíe los diferentes comportamientos de cada área de la organización. Todos los aspectos mencionados recaen en la forma de entender, ejercer e innovar en la comunicación.

Es necesario repensar la comunicación desde nuevas perspectivas, dejar de pensar en términos de máquinas programadas, para comenzar a pensar en términos de sistemas mucho más inestables, complejos e impredecible (...) desde este punto de vista la comunicación tiene un nuevo rol porque los sistemas complejos construyen su realidad cotidianamente en la interacción lo cual genera permanentemente nuevos significados, percepciones y opiniones. (Manucci, 2016, p. 1)

Lo anterior establece que toda empresa debe ser capaz de materializar los espacios estratégicos para el desarrollo de la renovación de la comunicación en cuatro ejes: objetivos, metas, innovación y experiencia. A continuación se detalla en que consiste cada eje según Manucci:

- **Objetivos:** este eje permite sostener el marco ideológico, la visión compartida, los valores y los atributos competitivos que establecen un marco de acción conjunto para las personas involucradas en un proyecto corporativo.
- **Metas:** reconoce factores productivos, el valor de los productos, la proyección social de la propuesta, y la gestión de las relaciones que definen la dinámica de la participación en la organización en la sociedad.
- **Innovación:** este eje permite generar desafíos y rupturas como fuente de nuevas competencias, participación en procesos de mejora continua, el diseño de futuros posibles e investigación, lo cual marcan la diferencia competitiva.
- **Experiencia:** permiten mantener la estructura cultural basada en la gestión de la diversidad, el conocimiento y la información y el diseño de redes operativas para capitalizar el trabajo y el aprendizaje colectivo de la organización.

Esta plataforma de ejes estratégicos de desarrollo, basada en cuatro pilares, permite encontrar espacios para nuevos procesos de comunicación que posibilitan la exploración, el análisis, el diseño y la gestión de canales sobre los cuales se pueden definir mensajes e ideas concretas.

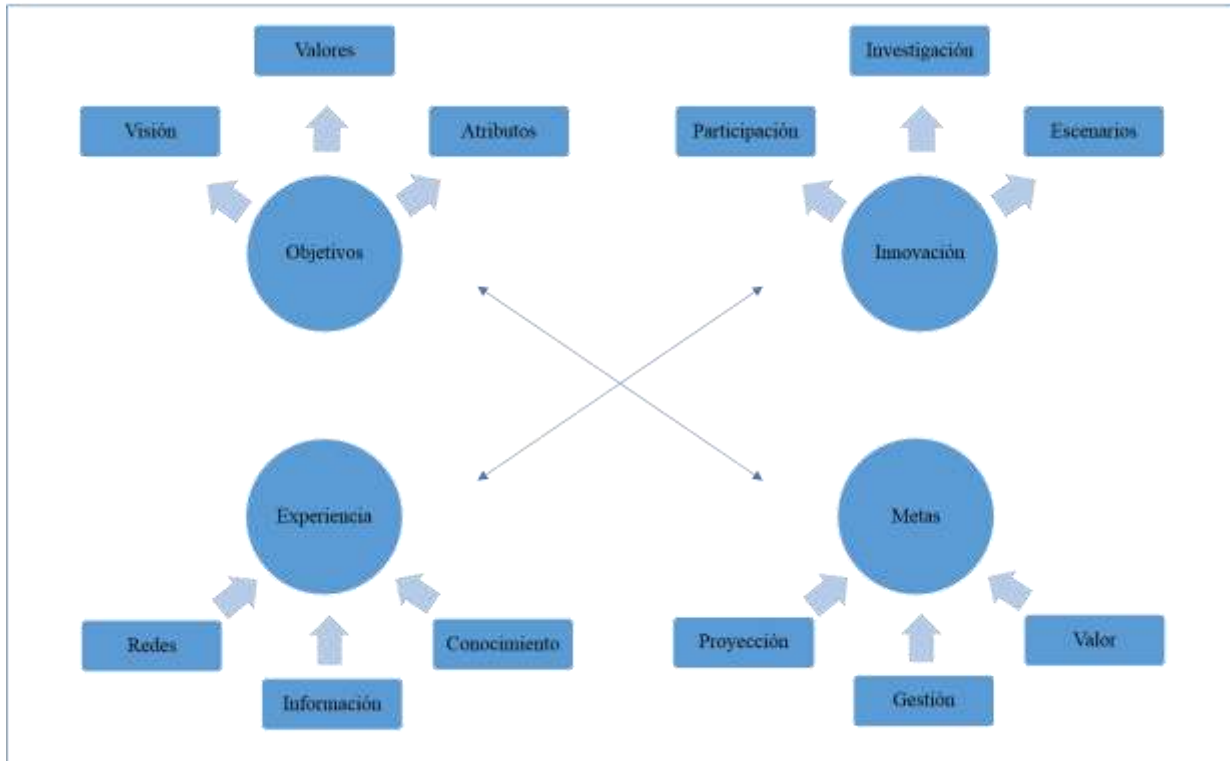


Figura 5. Ejes para diagnosticar espacios de comunicación

Fuente: (Manucci, 2016)

2.2.5 Beneficios de la planificación estratégica

Toda empresa que compite en el mercado debe crear e implementar estrategias enfocadas mediante un proceso de planificación, es decir que las empresas realizan una planificación estratégica que les otorgue más beneficios. “El énfasis dado a la planificación estratégica asegura al menos que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo” (Martínez, 2007, p. 5). Sin importar cuales sean sus objetivos, todo se encamina a conseguir ventajas competitivas sostenibles que le permitan a la empresa obtener una posición superior al resto de los competidores, esto se traduce en alta rentabilidad, mayor participación en el mercado, incremento de la facturación y generación de valor para los clientes.

2.3 Conceptualización

- Estrategia

“Elemento que determina las metas básicas de una empresa al largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, p. 2).

- Planificación

Establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades económicas, la eficiencia y rentabilidad que se deben alcanzar, asigna los recursos fundamentales, define, en fin, el desarrollo económico para un período de tiempo cuando los planes son elaborados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina. (Sánchez Paz, 2007, p. 4)

- Estrategia corporativa

“Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio de la organización” (Johnson et al., 2006, p. 11).

- Planificación Estratégica

“Se funda en la capacidad de gobierno en situaciones de incertidumbre y complejidad, en saber reposicionarse dentro de circunstancias adversas, aprovechar las oportunidades y saber sortear / resolver los obstáculos que se presentan” (Rodríguez, 2016, p. 44).

- Modelo de negocio

“Describe las bases o el desarrollo de estrategias sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14).

- Propuesta de valor

La propuesta de valor son para una oferta concreta las ventajas adicionales que la misma representa, comparación con su precio y coste directo, la comparación requiere aportar elementos diferenciados, en forma de criterios y ponderaciones, que deben ser valorados, junto con el precio en un estudio comparativo complementario. (Goñi Zabala, 2014, p. 17)

- Valor para clientes

Es el conjunto de beneficios y ventajas alineados con su estrategia, que puede lograr mediante la incorporación de un elemento nuevo o mediante la sustitución del que existe, en términos de los costes de adquisición, incorporación, mantenimiento y de los beneficios derivados de su operación eficiente. Este valor se refiere a escenarios de tiempo de corto, medio y largo plazo, y su configuración maneja dimensiones económicas de rentabilidad, conocimiento y posicionamiento que deben ser evaluadas de forma integral. (Goñi Zabala, 2014, p. 18)

- Director de comunicación (DIRCOM)

“La figura del Director de Comunicaciones como gerente de comportamientos, está relacionada con su responsabilidad para desarrollar y gestionar los vínculos con los diferentes sectores del mercado o la comunidad” (Manuci, 2016, p. 20).

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Definición De Variables De Las Preguntas De Investigación

3.1.1 Variables de Investigación

- Servicio de OMD: se refiere al valor percibido por los públicos en los procesos de gestión de cuentas.
- Necesidades del mercado publicitario hondureño: áreas de oportunidad del entorno.
- Planificación estratégica: procesos de las áreas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Implementación de la planificación estratégica: aplicabilidad de la planificación estratégica en los procesos de la empresa.

3.2 Influencia De Las Variables

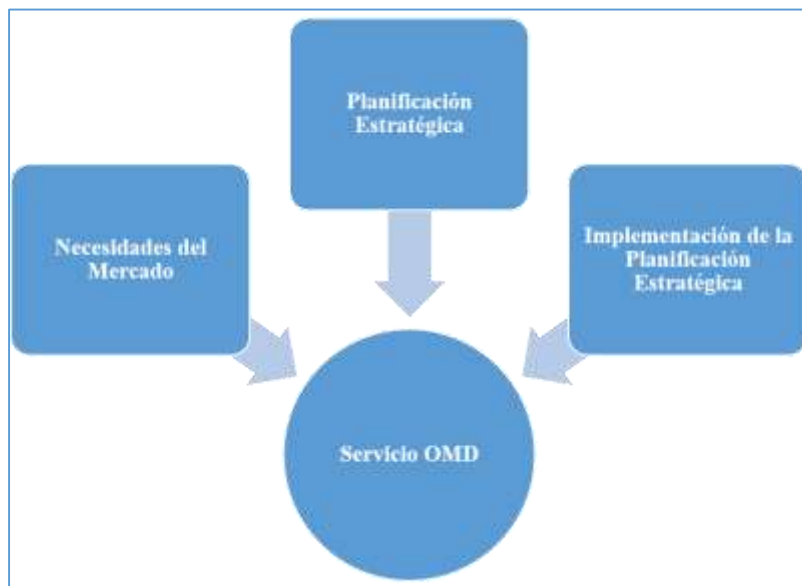


Figura 6. Influencia de variables

3.3 Enfoque De La Investigación

El enfoque de la investigación será cualitativo ya que se estudiarán pequeñas muestras de grupos relacionados con la agencia OMD. Se analizarán datos secundarios para dar significado a los datos primarios obtenidos y no se basará en estadísticas. La investigación cualitativa permitirá profundizar y describir detalladamente el tema de estudio para llegar a generar descubrimientos inesperados que puedan facilitar una rápida adaptación de estrategias en el modelo de negocio de OMD.

3.4 Tipo De Investigación

La presente investigación será de tipo descriptiva, ya que se analizará la situación de la agencia y su entorno. Se describirán las características del modelo de negocio y sus procesos para identificar las relaciones entre las variables propuestas, dando como resultado un panorama más claro de la situación interna, desde el punto de vista de los colaboradores, y la situación externa, desde el punto de vista de clientes y proveedores, que den las pautas para el diseño de un plan estratégico que genere valor al modelo de negocio de la empresa.

3.5 Población

Se utilizará una población de sujeto de estudio que permita abordar datos precisos para la investigación. La población interna a estudiar está compuesta por 11 colaboradores que pertenecen a las áreas de planificación de medios, digital, research y recursos humanos, tres directivos que conforman todas las áreas administrativas de OMD y cuatro directivos de otras agencias del Grupo Garnier. La población externa está formada por 11 proveedores que representan a los diferentes medios de comunicación del país y seis de los principales clientes con más antigüedad e inversión de la agencia OMD.

3.6 Técnicas E Instrumentos De Investigación

- Entrevista: con esta técnica se busca interpretar las opiniones de los clientes y colaboradores sobre el servicio brindado por OMD y al mismo tiempo detectar oportunidades de mejora en los procesos internos y externos de la empresa.
- Sesiones de grupo: por medio de estas sesiones se pueden obtener insights significativos de un grupo de personas homogéneas de interés para la empresa como ser los proveedores.

3.7 Aplicación Del Instrumento De Investigación

- Entrevistas: se aplicará a los colaboradores con los que se evaluará principalmente la variable de planificación estratégica, con los directivos de la agencia OMD y el oficial del recurso humano se abordarán las variables de necesidades de mercado, planificación e implementación estratégica, con los directivos del Grupo Garnier se calificarán las cuatro variables de estudio. En el caso de los clientes la variable principal a valorar será el servicio de OMD. Estas entrevistas se realizarán de manera presencial, ya que permitirá obtener más hallazgos que complementen los resultados de la investigación. El formato de las entrevistas a aplicar se encuentran en el anexo 3.
- Sesión de grupo: se llevara a cabo por expertos en la técnica del grupo focal con proveedores (medios de comunicación) para entender como son percibidos los servicios de OMD, identificar tendencias del mercado publicitario y evaluar la planificación e implementación estratégica. La guía de la sesión de grupo se encuentra en el anexo 4.

3.7.1 Plan de análisis de información

Para el análisis de los instrumentos que se implementarán en la investigación cualitativa se utilizarán cuatro matrices correspondientes a las teorías explicadas en el marco teórico. Estos métodos concederán un mejor entendimiento de las variables desde el punto de vista de cada público que comprende la población de estudio. Los instrumentos brindarán los insumos de información para ejecutar las diferentes matrices que darán como resultado los factores internos y externos que afectan a la agencia OMD. A continuación se detalla la información que se pretende obtener en cada matriz según el instrumento:

- Lienzo de Modelo de Negocio: mostrará un panorama más claro del modelo de negocio de OMD.
- Las Cinco Fuerzas de Porter: se buscará identificar por parte de los clientes y proveedores cómo está el nivel de servicio de OMD y las necesidades de mercado que pueden convertirse en oportunidades y amenazas para la empresa.
- Análisis de la Cadena de Valor: se estudiarán los procesos internos de la empresa para mejorarlos y generar valor a sus públicos.
- Análisis FODA Cruzado: se investigará a través de todos los públicos e instrumentos cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta OMD para la elaboración de estrategias.

Tabla 7. Análisis por instrumento de investigación

Instrumento de Investigación	Método de Análisis del Instrumento			
	Cinco Fuerzas de Porter	Cadena de valor	FODA Cruzado	Lienzo de Modelo de Negocio
Entrevista Clientes	x		x	x
Entrevista Colaboradores		x	x	x
Entrevistas Gerente General OMD		x	x	x
Entrevistas Director General OMD		x	x	x
Entrevistas Directora Research OMD		x	x	
Entrevistas Oficial de RRHH OMD		x	x	
Entrevistas Directores Grupo Garnier			x	x
Sesión de Grupo con Proveedores	x		x	x










CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Análisis De La Información

4.1.1 Lienzo de modelo de negocio

A continuación se muestra un panorama del modelo de negocio de la agencia OMD que permite tener una visión más clara del negocio e identificar oportunidades de mejora:

Tabla 8. Descripción del modelo de negocio de OMD

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO DE LA AGENCIA OMD				
Asociaciones claves  OMD maneja sus asociaciones claves a través de dos formas: *Relaciones cliente-proveedor: se mantienen alianzas con medios de comunicación con el fin de ofrecer los mejores beneficios a sus clientes. *Joint Venture: OMD trabaja en conjunto con otras agencias del grupo para ofrecer servicios complementarios y especializados como ser: BBDO ofrece la parte de creatividad y OMD la parte de planificación de medios.	Actividades claves  *Resolución de problemas: la agencia OMD es el link entre creatividad y ejecución de las campañas publicitarias, brinda solución a las necesidades de información de los clientes. Se ofrece asesoramiento en medios y tendencias de mercado. *Producción: se ofrecen servicios de producción digital y estrategias en medios.	Propuestas de valor  *Entrega de reportes pre y post compra de la categoría. *Planificación de medios para campaña publicitarias. *Asesoramiento en medios de comunicación *Gestión de control y pauta.	Relaciones con los clientes  La relación de OMD se basa principalmente en fidelizar a los clientes actuales y en captar nuevos clientes, todo esto mediante una servicio personalizado.	Segmentos de mercado  Clientes digitales: A ellos se les ofrece únicamente el servicio de pauta y optimización digital, son clientes directos y otros compartidos con BBDO. Clientes tradicionales: son aquellos que se les ofrece el servicio de planificación de medios ATL, estos son compartidos con BBDO y agencias regionales del grupo. Clientes Premium: son cuentas grandes que demandan un equipo para la cuenta, ya que se les ofrece planificación de medios ATL y digital.
Recursos claves  *Intelectuales: se maneja información confidencial de los cliente y se elaboran planes o estrategias que son propiedad de la agencia. *Humano: personal calificado para dar asesoramiento a los clientes mediante una atención personalizada. *Económico: se manejan líneas de crédito con los medios de comunicación y clientes.			Canales  Se utilizan canales directos con los clientes como ser: *Correo electrónico *Llamadas telefónicas *Herramientas digitales (Skype, Zoom) *Reuniones de status.	
Estructura de costes  OMD basa su estructura según costes ya que trata de recortar los gastos tanto en costos fijos como en costos variables, se busca el ahorro en insumos y se limita la contratación de personal, provocando que los colaboradores actuales realicen una doble función.		Fuentes de ingresos  *Ingresos por pagos de servicios mensuales de planificación de medios (Fee). *Ingresos por comisión con medios de comunicación. *Ingresos por producción digital.		

Según se describe en este panorama del negocio, OMD atiende a diferentes segmentos de clientes que se clasifican de acuerdo al tipo de servicio que reciben por parte de la agencia. En base a esta clasificación, se abordó a través de entrevistas a los clientes “Premium”, quienes

representan los mayores ingresos para la agencia y demandan más atención por parte del personal. Se logró conocer su percepción sobre el servicio y valor que les ha brindado OMD, revelando que el servicio se caracteriza por una atención profesional, personalizada, confiable y muestran un entendimiento claro de los objetivos del cliente.

Se identifica que la propuesta de valor que ofrece OMD es básica, ya que el mercado está cambiando y los competidores van en aumento. Los clientes manifestaron la necesidad de una planificación de medios más estratégica respaldada por herramientas científicas e investigaciones de mercado, por lo que esto representa una oportunidad de mejora que la agencia debe atender en el corto plazo. Así mismo, los canales de comunicación que se utilizan con los clientes necesitan reforzarse y estandarizarse, con el fin de obtener más retroalimentación de sus necesidades de negocio, desarrollar vínculos más fuertes y renovar el modelo negocio de la agencia.

La fuente más importante de ingreso para la agencia es el porcentaje de comisión que se obtiene a través de la pauta en los medios de comunicación tradicionales (radio, prensa y televisión), sin embargo al no existir una regulación de precios en la industria, este modelo se ve afectado por los precios bajos ya que no representan ganancias significativas para ninguna de las partes. Esto perjudica la relación cliente - proveedor, según las opiniones expuestas en el grupo focal es necesario que la agencia trabaje en mejorar las asociaciones claves implementando estrategias de ganar - ganar (agencia – medio). Lo anterior indica que OMD debe orientar la obtención de sus ingresos al modelo de fee por estrategia, de esta manera la agencia estaría percibiendo un ingreso mensual fijo independientemente de la inversión en medios que realice el cliente en determinadas campañas de publicidad.

A través de la investigación se detectó que una de las fortalezas más importante es el recurso humano, ya que los clientes sienten el compromiso y lealtad del equipo que los atiende, generando apertura para compartir información confidencial y posicionar a los empleados de OMD como verdaderos asesores de su negocio. Otro recurso clave que diferencia a OMD de nuevos competidores es el crédito que la agencia posee con los medios de comunicación como resultado de los volúmenes de inversión que maneja la empresa, lo cual le ha brindado mayor solidez en el mercado.

Un factor que podría representar un riesgo para la estabilidad de la empresa es su dependencia con agencia BBDO en la parte creativa, debido a que OMD no ofrece este servicio, por lo que la agencia debe evaluar las actividades claves que realiza, agregar nuevos servicios como ser la investigación de mercados en el corto plazo y a largo plazo contemplar la posibilidad de convertirse en una agencia integral que ofrezca todos los servicios publicitarios. Esto permitirá atraer nuevos clientes e incrementar los ingresos directos de OMD.

El personal de OMD carece de un claro conocimiento y entendimiento de sus funciones, lo cual podría afectar el cumplimiento eficiente de los objetivos de la agencia. Al establecer perfiles que delimiten las funciones de cada empleado se podrían optimizar procesos que favorecieran la reducción de costos y el mejoramiento del rendimiento por empleado. Así mismo las herramientas tecnológicas con las que trabaja la agencia se deben mantener en constante actualización para automatizar servicios, permitiendo que el personal pueda enfocarse principalmente en la generación de estrategias que generen valor al modelo de negocio de OMD.

4.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

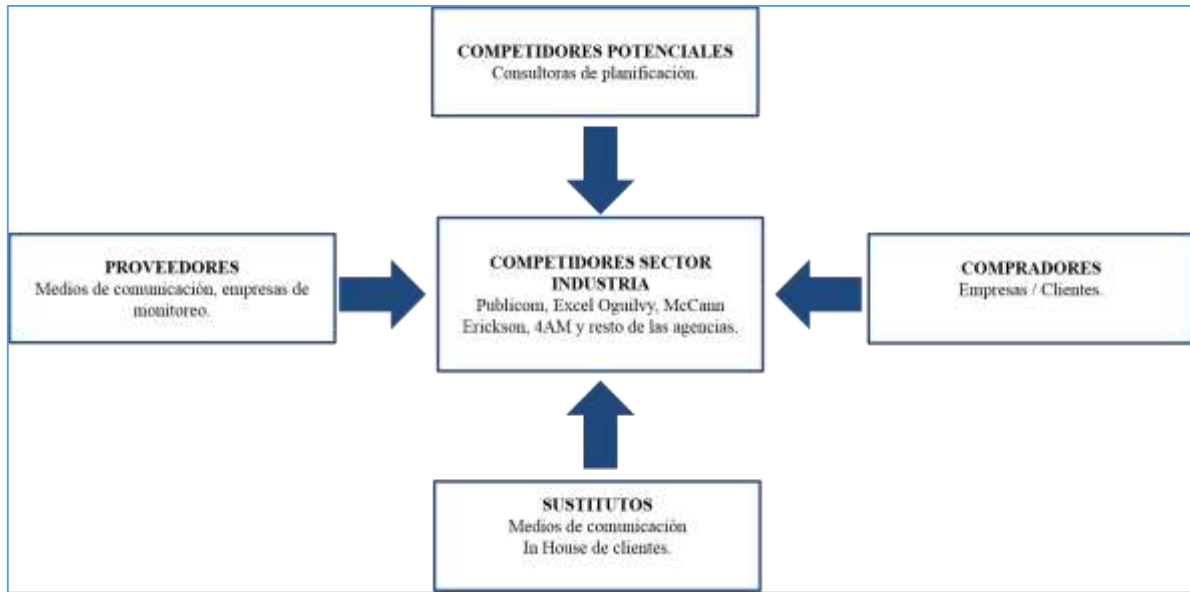


Figura 7 Representación de las Cinco Fuerzas de Porter para OMD

- Competidores del sector industria:

En Honduras existen más de 30 agencias publicitarias compitiendo por un número reducido de anunciantes, por lo que la rivalidad del sector es alta. Analizando a los competidores directos se puede observar que todos son agencias creativas que cuenta con un departamento de medios exclusivo para dar soporte a sus clientes, mientras que OMD es una central especializada en la compra estratégica de medios que brinda el servicio a las agencias creativas y clientes directos. Otra ventaja importante de ser una agencia independiente de medios es que se pueden realizar alianzas con boutiques creativas, diferentes agencias y clientes que no cuentan con un departamento de medios para la generación de nuevos negocios.

- Productos sustitutos:

En los últimos dos años se ha observado un crecimiento significativo de medios de comunicación que ofrecen servicios de planificación y pauta de manera directa a los clientes, colocando en riesgo la relación de OMD con los mismos. Estos servicios son aprovechados por empresas pequeñas, cerrando oportunidades de nuevos negocios para OMD. Asimismo se ha observado que grandes clientes han optado por desarrollar sus propios departamentos de creatividad y medios (in house) para tener un mayor control de su presupuesto e información. Un punto favorable para OMD en estas situaciones es que los medios de comunicación y departamentos in house no cuentan con herramientas de medición y monitoreo, lo que les impide implementar una estrategia eficiente.

- Amenaza de nuevos competidores:

Están en la mira empresas internacionales que ofrecen servicios de planificación estratégica. Las mismas cuentan con una estructura para poder crear un departamento de medios que ofrezca servicios similares a los de OMD a precios competitivos, por esta razón es necesario que la agencia se enfoque en capacitar a su personal en temas estratégicos y se mantenga en actualización constante en tecnología, tendencias de los consumidores e información del mercado.

- Poder de negociación con compradores:

En su mayoría los clientes de OMD se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por el personal de la agencia, sin embargo si se identifica una demanda de estrategia y mayor información. Es importante que OMD resalte sus herramientas de planificación y pueda ofrecer un

servicio que satisfaga esa demanda, ya que ellos son los que tienen el poder de negociación y son los que deciden con qué agencia desean trabajar.

- Poder de negociación con Proveedores:

Los principales proveedores de la agencia son los medios de comunicación que ayudan a ejecutar de manera eficiente las diferentes campañas de los clientes de OMD. Por tal razón es importante cuidar las relaciones con ellos y verlos como aliados estratégicos con los cuales se logren negociaciones de ganar – ganar que mantengan la rentabilidad para ambas partes dentro de la industria publicitaria.

4.1.3 Cadena de Valor OMD

Tabla 9. Detalle de la cadena de valor de OMD

Actividades de soporte	Investigación y desarrollo: a nivel global se están desarrollando nuevas herramientas y aplicaciones que se adapten al entorno cambiante. Localmente OMD esta implementado nuevas unidades de negocio como ser el departamento digital y de producción aprovechando nuevos espacios para innovar.					Margen (valor)	1. Como parte de un servicio especializado se deben realizar reuniones post campaña para analizar los puntos exitosos y de mejora de la estrategia implementada en medios.
	Infraestructura: No se tiene una cultura organizacional establecida, cuenta con un departamento de finanzas compartido con las demás agencias del grupo y los sistemas operativos estan desactualizados.						2. Crear un departamento de RRHH que vele por un mejor reclutamiento, desarrollo, inducción y capacitación continua del personal para asegurar los mejores profesionales atendiendo a los clientes de la agencia OMD.
	Abastecimiento: Software de pauta y facturación, papelería y equipo de oficina, sistemas de ratings y monitoreo, planes de internet y telefonía celular, suscripciones de periódicos y revistas, sistema de cable.						3. Elaborar un catálogo que muestre todos los servicios actuales y nuevos con los que cuenta la agencia, así como una breve descripción de sus herramientas y realizar un evento con todos los clientes y medios de comunicación para hacer la entrega del kit.
	Recurso humano: No existe un departamento de Recursos Humanos, solo hay una persona encargada de realizar pagos de planilla, control de vacaciones del personal y procesos de desvinculación.						4. Estandarizar un proceso de planificación que incluya el uso obligatorio de las herramientas propias de OMD y socializarlo con el departamento de medios.
Actividades primarias	Logística Interna: Objetivos del cliente, reportes de la categoría, información de tendencias en medios de comunicación, estudios de hábitos, ratings de televisión & radio, penetración & afinidad de medios y piezas publicitarias.	Manufactura: Elaboración de planes estratégicos de medios de comunicación para campañas publicitarias, no obstante no existe un proceso de planificación estandarizado.	Logística externa: Herramientas propias de planificación, reportes de competencia, flash report, investigaciones de mercado.	Marketing: página de facebook local, mención de premios obtenidos a nivel mundial en la firma del correo del personal, pauta publicitaria en Facebook y Google para dar a conocer los servicios de la agencia y networking en conferencias locales e internacionales.	Servicio al cliente: reuniones de status, atenciones en fechas especiales de los clientes, coordinación de cobertura de eventos y entrevistas, análisis de las propuestas de los medios de comunicación.		

La cadena de valor brinda un entendimiento de la posición estratégica de la agencia, esto permite a los directivos identificar si existe una actividad que ofrece una ventaja particular para los clientes y entender en que aspecto se debe centrar la dirección de la empresa. Al hacer el análisis

de la información obtenida a través de las entrevistas al público interno, se identificó que algunas de las actividades dentro del área de soporte pueden mejorar, como ser la infraestructura organizacional ya que no están detallados elementos claves como la misión, visión, valores y objetivos. Del mismo modo las actividades de recurso humano muestran una gran limitante porque solo existe una oficial que maneja el área y por lo tanto sus funciones son básicas dejando de lado aspectos importantes de la comunicación interna, tales como los perfiles de puestos, programas de capacitación a los empleados y evaluación de los canales de comunicación utilizados.

Entre las actividades primarias se debe reforzar el proceso de manufactura, estandarizando la planificación de medios donde se implementen todas las herramientas de la agencia, ya que esto brindará una base científica para sustentar todas las estrategias presentadas a los clientes. Así mismo se debe enriquecer sus actividades de marketing para fortalecer su posicionamiento dentro del mercado y ser coherente con su oferta, realizando actividades que le permitan captar la atención de clientes prospectos. Otra área de atención debe ser el servicio al cliente ya que de acuerdo a lo manifestado por los clientes el servicio de OMD es bueno, sin embargo se detectó que no existe un seguimiento post campaña que permita evaluar resultados que genere un mayor margen de valor para los clientes.

Es importante estar en constante revisión de las diferentes actividades que existen dentro de la cadena de valor, ya que esto permitirá evaluar el desempeño de cada área y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la agencia de manera eficiente. De la misma manera la agencia podrá identificar sus ventajas competitivas estableciendo vínculos que den como resultado una red de valor con sus proveedores, canales y clientes logrando que OMD sea percibida y valorada por todos sus públicos de interés.

4.1.4 Análisis de Matriz FODA Cruzado – OMD

Tabla 10. FODA cruzado OMD

ANÁLISIS FODA CRUZADO AGENCIA OMD	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Agencia sólida en el mercado.	1. No existe una cultura organizacional bien establecida.
	2. Personal calificado.	2. No existe una relación fortalecida con los medios.
	3. Herramientas propias para la planificación de medios.	3. No existe un proceso de planificación de medios estandarizado.
	4. Servicio personalizado al cliente.	4. OMD no cuenta con tecnologías de medición de medios avanzada.
	5. Dominio del área digital.	5. No hay una descripción formal de las funciones de cada empleado.
	6. Entendimiento de los objetivos y de las necesidades de los clientes.	6. Acceso limitado a la información del cliente.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Ninguna agencia es percibida como la mejor agencia del país por parte de los medios.	1.1 Trabajar una planificación en pro del mejoramiento de la agencia para fortalecer el posicionamiento de OMD.	3.2 Realizar alianzas con los medios de comunicación en la búsqueda de clientes pequeños referidos por los medios de comunicación.
2. Migración de los medios tradicionales a medios digitales.	2.5 Generar contenido para las nuevas plataformas de los medios tradicionales.	
3. Mapeo de clientes pequeños para desarrollarlos.	3.2 Unidad de atención a clientes pequeños a través de un servicio personalizado.	4.3 Establecer un equipo para el desarrollo de estrategias en el procesos de planificación.
4. Demanda de estrategias por parte de los clientes	4.3 Implementación de herramientas de OMD previo a la planificación para trabajar en base a una estrategia.	3.6 Educar a los clientes pequeños sobre la importancia del acceso a la información para el cumplimiento de sus KPI's.
5. Diversificación de servicios por parte de OMD.	5.6 Desarrollo de nuevas áreas en base a las necesidades del mercado.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Medios de comunicación que ofrecen el servicio de planificación de medios.	3.4 Comercializar las herramientas de OMD para generar una ventaja competitiva frente a las empresas consultoras de planificación.	1.4 Fortalecer su cultura organizacional, para evitar que el personal carezca de sentido de pertenencia y las empresas consultoras puedan llevarlos.
2. Nuevos regímenes tributarios.	2.1 Capacitar al personal para mantenerse líder en asesoramiento de medios.	2.5 Establecer precios personalizados por cliente, que mantengan la rentabilidad del negocio y evitar negociaciones directas con los medios.
3. Los entes del sector publicitario no ejercen sus función de reguladores.	1.3 Respaldar la iniciativa para la creación de un ente regulador con la solidez de la agencia.	2.3 Promover la unión de las agencias con los medios para establecer un ente que vele por el bien común de la industria publicitaria.
4. Empresas consultoras de planificación	6.5 Demostrar al cliente que las agencia posee el know how para lograr mejores negociaciones a favor de su negocio.	6.1 Gestionar más información por parte de los clientes para evitar poner en desventaja a la agencia versus los medios que ofrecen sus servicios publicitarios.
5. Los clientes se siente con más poder de negociación.		3.4 Establecer un proceso estandarizado de planificación fortalece la posición de la agencia frente a las empresas consultoras que ofrecen este servicio.

A través del análisis FODA se descubren los retos y el potencial que tiene la empresa para competir, es decir se encuentra el punto de partida para la planificación estratégica que le genere

valor al modelo de negocio de OMD. Según los resultados de las entrevistas aplicadas a los clientes y las opiniones del grupo focal se lograron identificar oportunidades valiosas para la empresa. A nivel de industria todas las agencias del rubro muestran debilidades por lo que OMD debe utilizar su solidez y trabajar en una planificación de procesos internos y externos que fortalezca su posicionamiento, diferenciándose del resto de los competidores. Una de las grandes fortalezas de OMD son las herramientas propias para la planificación de medios, por lo que es necesario aprovecharlas para cumplir con la demanda de estrategia de los clientes.

OMD muestra entre sus públicos un claro entendimiento de los objetivos y necesidades del mercado, sin embargo no ha salido de su zona de confort de entrega de planes de medios para campañas publicitarias. Para generar valor a sus clientes debe mantenerse a la vanguardia y utilizar este entendimiento para diversificar sus áreas de servicio como ser la investigación de mercado, desarrollo de una unidad de servicio a empresas pequeñas y generar contenidos para las nuevas plataformas digitales en los diferentes medios de comunicación.

Adicionalmente es necesario trabajar en los problemas internos que presenta la agencia para evitar que las amenazas tengan un mayor impacto en la empresa. Se debe fortalecer la cultura organizacional que les dé un sentido de pertenencia a los colaboradores y estos puedan sentirse más comprometidos en el cumplimiento de objetivos y sean más leales a la empresa. Del mismo modo es necesario establecer mejores relaciones con los medios de comunicación a través de alianzas que generen negocios rentables para ambas partes.

La implementación de las estrategias antes mencionadas propiciará un entorno favorable para OMD, proyectando más solidez y conocimiento para sus diferentes públicos externos. A su vez esta proyección atraerá la confianza de los clientes actuales y potenciales permitiendo que

OMD sea la primera agencia de asesoramiento estratégica real, convirtiéndose en un aliado indispensable para el cumplimiento de sus objetivos de negocios. A nivel general existen varias debilidades pero ninguna tan crítica que no pueda resolverse en el mediano o corto plazo para aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas latentes del entorno.

4.2 Hallazgos De La Investigación

1. Los medios de comunicación no perciben a OMD como un aliado estratégico, opinan que no existe una retroalimentación, ni seguimiento sobre las propuestas que envían a los ejecutivos de OMD para sus clientes. Consideran que no hay flexibilidad en los procesos de negociación lo que causa daños en su relación comercial.
2. Los medios de comunicación coinciden en que no existe una agencia con el calificativo de “la mejor agencia en el país”, sin embargo perciben a OMD como una agencia sólida en el mercado experta en el área digital a diferencia de otras agencias.
3. Por parte de los clientes el personal es percibido como profesional, proactivo, comprometido, respetuoso y enfocados a sus objetivos.
4. En general la relación que los colaboradores mantienen con sus clientes es buena, fluida y de confianza, sin embargo se identifica que sus funciones son básicas por lo tanto existe una oportunidad para convertir el personal en un verdadero estratega.
5. Al igual que los clientes, los medios de comunicación entienden la importancia de trabajar bajo una planificación estratégica que genere contenido de interés para el público objetivo.
6. Los clientes demandan incluir un mayor nivel estratégico en sus planificaciones, más investigación de mercados y capacitación en herramientas de planificación dentro de los servicios de la agencia.

7. Todos los colaboradores de OMD demandan más capacitaciones en las diferentes áreas y para todos los niveles de la agencia.
8. Las ejecutivas de planificación comprenden las funciones de las herramientas, sin embargo no conocen su impacto por falta del uso de las mismas, lo cual se ve reflejado en que los clientes no entienden cuáles son y perciban su alcance.
9. No hay una cultura organizacional, lo cual crea paradigmas sobre la misión, visión, valores y objetivos de la organización por parte de los colaboradores, también existe una debilidad en el proceso de comunicación interna ya que ninguno conoce a cabalidad cuáles son sus funciones dentro de la empresa, lo cual afecta el desempeño de los mismos.
10. En OMD no existe un proceso estandarizado de planificación tanto para sus clientes directos como para sus clientes de agencia lo que puede resultar en incongruencias entre la campaña creativa y la estrategia en medios de comunicación.
11. Existe en el mercado empresas consultoras de planificación estratégica que ponen en riesgo a las agencias de medios.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La principal necesidad del mercado publicitario hondureño es tener información confiable y objetiva. Esta necesidad de información se demanda por todos los públicos ya que la agencia creativa necesita conocer los hábitos del consumidor para desarrollar estrategias que conecten, por otro lado los clientes necesitan la data para tomar decisiones sobre el rubro de su negocio y al compartir más información con los medios de comunicación se podría trabajar propuesta más acertadas. Del mismo modo, las campañas publicitarias y planes de medios no se trabajan en base a estrategias sólidas, por lo que tanto clientes y agencias demandan un pensamiento más estratégico por parte de OMD en la elaboración de planes de medios.
2. En general tanto agencias como clientes perciben que el servicio de OMD es bueno, su personal es calificado, se brinda un servicio personalizado y existe un compromiso por parte de los colaboradores con sus clientes, sin embargo existen oportunidades de mejoras en las acciones de promoción de los servicios de la agencia, las herramientas y su alcance en favor de los clientes. También se mantiene una relación cordial con los medios de comunicación, no obstante se debe trabajar en el fortalecimiento de las mismas para tener una comunicación más fluida y que estos puedan convertirse en aliados estratégicos que beneficien el modelo de negocio de la agencia.
3. Se observa que OMD tiene varias debilidades en áreas internas que necesitan una rápida atención, como ser el área de recursos humano ya que no existe un departamento y no hay una figura que vele por el desarrollo de una cultura organizaciones dentro de la empresa,

lo anterior provoca paradigmas entre los colaboradores llegando a afectar la eficiencia en los procesos. Otra área importante es el departamento de planificación porque no existe un proceso estandarizado para la elaboración de planes de medios y no tienen el hábito de implementar las herramientas de planificación restándole valor al servicio de OMD.

4. El proceso de implementación de una planificación estratégica debe efectuarse principalmente en el área de la cultura organizacional de OMD, orientada a potencializar a los colaboradores para que puedan desarrollar estrategias que generen retornos de inversión y desarrollo de otros productos que sean nuevas fuentes de ingreso para la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. Elaborar un cuadro de intervención por área, el cual detalle las acciones a seguir por cada área interna de desarrollo, enfocada en generar cambios en la cultura organizacional de la empresa que lleven a un mejoramiento del servicio y cumplimiento de metas.
2. Se propone trabajar una campaña publicitaria de OMD para promover los servicios que tiene la empresa a los clientes potenciales contribuyendo al aumento de ingresos para la agencia y al mismo tiempo logrando un mejor posicionamiento en la industria publicitaria.
3. Se sugiere realizar una asociación clave bajo el formato de joint venture con una de las agencias del grupo especializada en investigación de mercados. A través de esta asociación la agencia podría cumplir con la necesidades de información demandadas por parte de los clientes y demás agencias del grupo, esto ayudara a fortalecer el posicionamiento de OMD como una agencia estratégica e integral en el mercado.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 Cuadro De Intervención Por Área:

A continuación se detallan las actividades recomendadas para mejorar las cuatro áreas de atención reflejadas en la investigación:

Tabla 11. Cuadro de intervención por área

Área de desarrollo	Acciones	Recursos	Impacto
Cultura organizacional	*Crear la misión, visión y valores corporativos de la empresa.	*Presupuesto de producción POP.	*Estructura organizacional mejor definida.
	*Elaborar los perfiles de cada puesto en OMD.	*Impresión de manual de perfiles de cada puesto dentro de la agencia.	*Empleados comprometidos y más productivos.
	*Reestructuración de organigrama y departamentos de la Agencia OMD.	*Tiempo del gerente, directores y demás colaboradores.	*Integración en los diferentes grupos de trabajo.
	*Socializar los puntos anteriores con los empleados.	*Presupuesto para evento de presentación interna.	*Contribución al logro de los objetivos de la agencia OMD.
Visión de planificación estratégica	*Establecer los objetivos de la agencia OMD.	*Tiempo del gerente, directores y demás colaboradores.	*Visión estratégica y sólida del negocio.
	*Reuniones con el equipo para presentar las metas a corto, mediano y largo plazo.	*Impresión de diagrama de flujo para planificación de medios.	*Posicionamiento en los clientes actuales y potenciales.
	*Estandarización del proceso de planificación de medios.	*Encuestas de satisfacción al cliente y software de encuestas (Survey Monkey).	*Mejora en el servicio al cliente (post campaña).
	*Establecer de manera trimestral encuestas de servicio al cliente.	*Formato de evaluación (metas, proyecciones, actitudes y resultados).	*Empleados motivados y enfocados al cumplimiento de metas.
Innovación & Creatividad	*Gestionar reuniones con clientes actuales para presentar nuevos servicios y búsqueda de cliente potenciales.	*Tiempo de clientes, directores y colaboradores para socializar los nuevos servicios de OMD.	*Diferenciación en el mercado y reconocimiento de OMD en el rubro publicitario.
	*Creación de un newsletter mensual para clientes con temas relacionados a la industria y oportunidades que puede brindar OMD.	*Diseño del newsletter y pago del software (mailchimp) para el envío a la base de datos.	
	*Reuniones quincenales con los colaboradores para compartir nuevas tendencias, ignition (lluvia de ideas) y otra información de interés.	*Tiempo de colaboradores y elaboración de un cronograma para designar responsables de cada reunión.	
	*Incentivar la participación en festivales de creatividad en medios.	*Equipos de trabajo para liderar la inscripción de los casos creativos y presupuesto para la ficha de inscripción.	
Capital humano	*Implementar un programa formal de capacitación para colaboradores.	*Cronograma de capacitaciones y presupuesto por capacitación.	*Transformar a OMD como la agencia con más expertise en el mercado publicitario hondureño.
	*Evaluaciones de los colaboradores de forma trimestral.	*Reuniones con los colaboradores para dar retroalimentación.	

6.1.1 Área de Cultura Organizacional:

Las actividades están enfocadas en crear una base sólida de la filosofía de OMD que permita tener empleados comprometidos y que contribuya al logro de los objetivos de la agencia. El primer paso es crear una misión, visión y valores corporativos. Sucesivamente es necesario

establecer un organigrama y un perfil para cada puesto que se pueda socializar con los colaboradores.

- Propuesta de la Misión:

La misión que existe es la del Grupo Garnier, que en términos generales explica lo que realiza OMD, sin embargo consideramos importante desarrollar una misión local que le permita a OMD resaltar el ¿qué? y agregar el ¿cómo?, dando como resultado la siguiente misión:

Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes los niveles más altos de eficiencia y creatividad en términos de comunicación, enlazando mensajes con la audiencia objetivo mediante estrategias dinámicas que se adapten al entorno.

- Propuesta de la Visión:

Al igual que la misión, la visión que se conoce es la de Grupo Garnier en la cual no se explica claramente que es lo que se quiere lograr en un tiempo determinado, esta se asemeja más a una estrategia que una visión. La visión propuesta es la siguiente:

Convertirnos en un referente de soluciones en comunicaciones a nivel local y regional para el 2021.

- Propuesta de los Valores:

Haciendo una revisión de los valores que maneja OMD se encontraron puntos de mejora, ya que en ellos la empresa incluye aspectos que deben ser obligatorios en toda empresa como ser: la ética, cortesía, respeto y compromiso. Estos no expresan la personalidad de OMD, por lo tanto se sugiere cambiarlos por los siguientes valores:

- Dinamismo: personal dinámico capaz de detectar las oportunidades y de adaptarse al entorno cambiante.
- Creatividad: abordar las necesidades de comunicación de los clientes de manera diferente.
- Entusiasmo: empleados proactivos y alegres que dan lo mejor.
- Trabajo en equipo: empleados comprometidos que integran sus diferentes capacidades para el cumplimiento de objetivos.
- Pensamiento estratégico: capacidad de análisis del entorno para aprovechar oportunidades de manera más eficiente.
- Propuesta de Organigrama de la empresa

A continuación se muestra la última versión de organigrama que se conoce de OMD, sin embargo han ingresado nuevos colaboradores que pertenecen a otras áreas que no se reflejan en el mismo. En este esquema no se muestra el flujo de comunicación que se da realmente en la empresa.



Figura 8. Organigrama OMD

El organigrama propuesto a continuación ya incluye todas las áreas existentes en la organización y muestra un claro entendimiento de la jerarquía sobre la cual debe basarse la comunicación interna de OMD. Esta propuesta de organigrama se podría explicar en la reunión para presentar la nueva cultura organizacional.

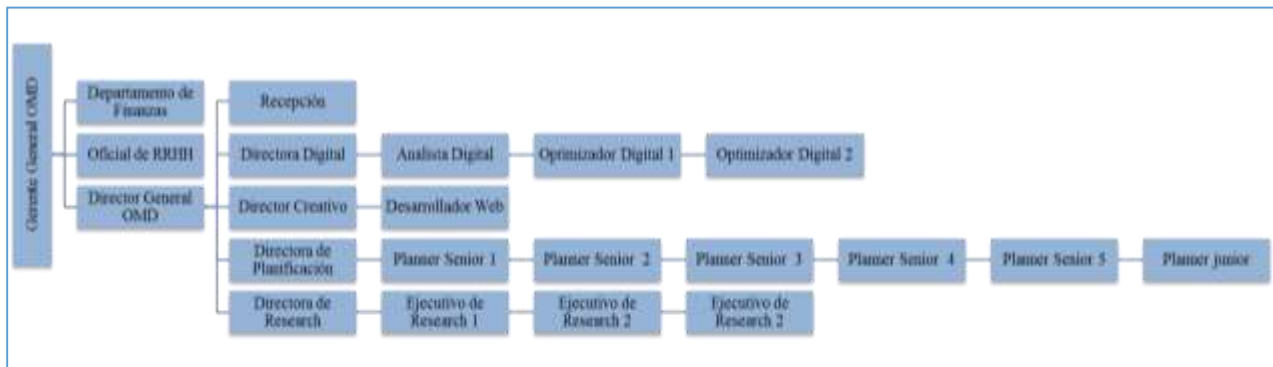


Figura 9. Propuesta organigrama OMD

- Propuesta de perfil para cada puesto

Para finalizar el proceso de trabajo en el área de cultura organizacional es necesario hacer entrega a cada colaborador de una descripción detallada de su puesto y de esta manera lograr un mejor desempeño de sus actividades enfocados en el cumplimiento de objetivos. Este documento debe conformarse por cinco secciones:

1. Identificación general: debe contener el nombre del puesto, departamento y superior inmediato.
2. Objetivo general del puesto: descripción general de su rol dentro de la organización.
3. Descripción de principales responsabilidades: detalle de cada una de las funciones principales que requiere el puesto.

4. Competencias técnicas: puntualiza el nivel académico, experiencia laboral y conocimientos básicos requeridos para el puesto.
5. Competencias personales: explica las aptitudes y actitudes pertinentes a la plaza descrita.

Ver propuesta para perfil de puestos en el anexo 5.

- Plan para socializar los cambios en la cultura organizacional

Para dar a conocer todos los cambios se recomienda convocar una reunión interna con los colaboradores en donde se explique cuál es la nueva misión, visión y valores sobre los cuales debe basarse el funcionamiento de la empresa. Del mismo modo socializar el nuevo organigrama que muestre a los colaboradores cuál es la línea de comunicación que debe existir en la agencia y finalmente entregar a cada colaborador su perfil de puesto para que cada uno comprenda sus responsabilidades en el cumplimiento de metas. Una vez finalizada la reunión se aconseja colocar la misión, visión y valores corporativos de OMD en un lugar visible para sus públicos. Ver anexo 6.

- Presupuesto para actividades del área cultura organizacional

Tabla 12. Presupuesto área cultura organizacional

Detalle	Cantidad	Inversión
Impresión de afiches de misión, visión y valores	3	L. 150.00
Carpetas para entrega de documentos	15	L. 150.00
Promocionales con logo de OMD (libretas)	30	L. 3,600.00
Brunch	15	L. 1,500.00
Total		L. 5,400.00

6.1.2 Área de Visión de Planificación Estratégica:

- Propuesta de objetivos comerciales OMD

Los colaboradores desconocen los objetivos comerciales, la agencia únicamente da a conocer una meta de facturación, por lo cual se propone establecer los siguientes objetivos:

- Para el año 2018 incrementar los ingresos directos de OMD representando el 65% de los ingresos totales de la empresa.
- Lograr para el 2017 que el presupuesto de los clientes destinados a medios digitales ocupe el 40% del media mix.
- Para el 2018 participar en concursos de creatividad a nivel local y regional inscribiendo como mínimo un caso de éxito en el año.
- El 100% de los planificadores de medios deben implementar las herramientas propias de OMD en sus propuestas para mediados del 2018.

En la reunión establecida para dar a conocer la cultura organizacional también se podría dar a conocer los objetivos comerciales sobre los cuales la empresa tiene que trabajar.

- Propuesta de proceso estandarizado de planificación de medios

Una de las principales acciones que se sugiere realizar a la agencia OMD es la estandarización del proceso de planificación de medios que deben seguir sus ejecutivas de planificación. El establecimiento y seguimiento de este proceso estandarizado puede contribuir a generarle más valor a los planes de medios, ya que los mismos contarían con más data y con una base científica que respalde las propuestas, disminuyendo las dudas que puedan surgir por parte de los clientes, convirtiendo a los colaboradores en asesores de confianza para las marcas.

A continuación se detallan los pasos a seguir para implementar el proceso estandarizado de planificación de medios:

1. Esta planificación estratégica ideal debería comenzar con la recepción y revisión del brief para poder entender cuáles son los objetivos, necesidades de mercadeo y de comunicación del cliente. El equipo de planificación debe asegurarse de tener toda la información pertinente, de lo contrario se tendría que gestionar una reunión con los clientes para aclarar dudas.
2. Una vez obtenida la información, sería necesario definir los montos de inversión para el plan de medios.
3. Luego se procedería a revisar y analizar el comportamiento de la competencia para entender la actividad publicitaria de los anunciantes que componen la categoría.
4. En el caso que sea un cliente compartido con la agencia BBDO sería necesario tener una reunión previa con el equipo para definir en conjunto la estrategia de comunicación en la campaña publicitaria.
5. Si fuera un cliente directo de OMD, se podría proceder a la implementación de las diferentes herramientas (Frequency, Flighting, Allocation & Vision) que darán como resultado la estrategia de planificación a utilizar en medios de comunicación.
6. Una vez definida la estrategia se procedería a elaborar las tácticas creativas a través del uso de sus herramientas Ignition, la cual consiste en desarrollar un proceso creativo para la lluvia de ideas.
7. Con todos los insumos previamente definidos se pasaría a la cuantificación de las tácticas en los medios de comunicación, estas podrían ser plasmadas en el formato de flowchart y

adicionalmente respaldadas con una presentación que explique las mismas, para un mejor entendimiento por parte del cliente.

8. Realizar una revisión previa a la entrega del trabajo con el equipo interno de OMD encargado de gestionar la cuenta, con la finalidad de minimizar errores al momento de presentar la propuesta al cliente.
9. Luego se podría gestionar una reunión con el cliente para realizar la defensa de la propuesta.
10. Esperar los comentarios y aprobación final del cliente.
11. Posteriormente a la aprobación vendría la contratación y verificación de la pauta publicitaria.
12. Finalmente, sería necesario realizar actividades post campaña como ser: entrega de post by, reuniones para presentar resultados de medios y evaluar los mismos contra los resultados del cliente, según sus KPI's previamente definidos en el brief.

A continuación se detalla el diagrama del proceso estandarizado para realizar una planificación en base a una estrategia.

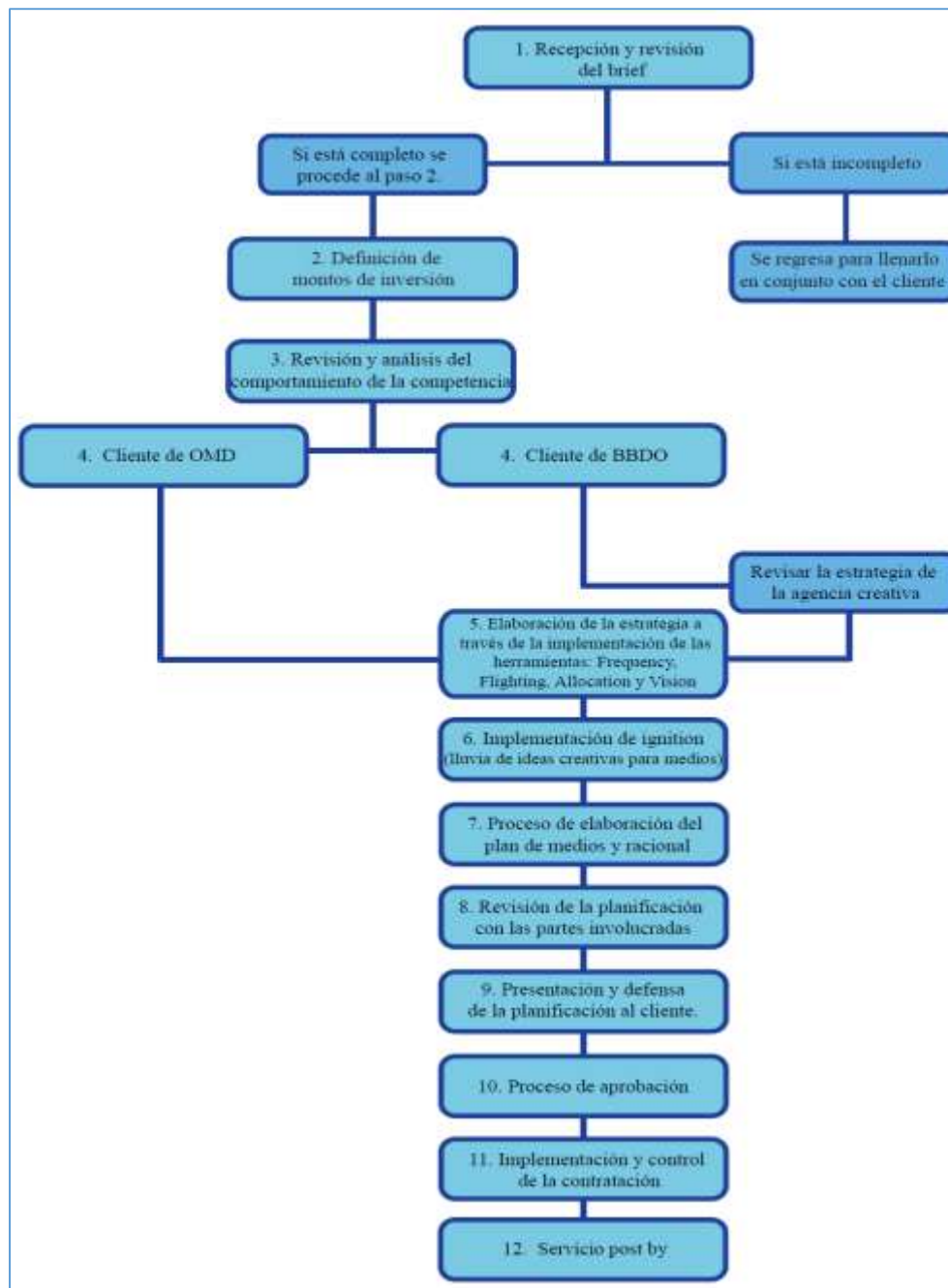


Figura 10. Proceso estandarizado de planificación estratégica de medios OMD.

El anexo 7 muestra el montaje del proceso estandarizado de planificación estratégica de medios en las áreas de trabajo de los ejecutivos de planificación.

- Propuesta de encuesta de satisfacción para clientes OMD

Se recomienda realizar una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente cada tres meses, esta encuesta debe ser aplicada de manera personal por el director general de OMD, ya que él es el encargado de velar por la satisfacción de los clientes y el comportamiento de los empleados. La encuesta está compuesta por preguntas bajo la Escala de Likert, a través de la cual el director de OMD podrá evaluar el servicio de la agencia y hacer los respectivos ajustes en las áreas de estrategia & planificación, compra de medios y administración de la cuenta. Ver encuesta de satisfacción del cliente en el anexo 8.

- Presupuesto para actividades del área de visión estratégica

Tabla 13. Presupuesto área visión estratégica

Detalle	Cantidad	Inversión
Impresión de afiches Proceso de Planificación OMD	2	L. 100.00
Software de encuestas Survey Monkey	1	L. 2,496.00
Total		L. 2,596.00

6.1.3 Área de Innovación & Creatividad

- Concientización de nuevos servicios OMD y búsqueda de clientes prospectos

Para mejorar el área de innovación sería necesario concientizar a los clientes actuales sobre los nuevos servicios que ofrece OMD en pauta & producción digital e investigación de mercados, así como el alcance de las herramientas existente. Para esto se debe agendar reuniones con los

clientes actuales y prospectos en la cual se podría entregar un folleto con la información mencionada anteriormente. Ver el folleto en anexo 9.

- Newsletter informativo OMD

Como parte de las acciones para diferenciar a OMD del resto de las agencias, es necesario cumplir con la demanda de información de los clientes. Acciones puntuales como el envío de un newsletter mensual contribuiría a satisfacer esa necesidad latente en el mercado. Estos newsletter tendrían información sobre la industria publicitaria, eventos a nivel nacional e internacional y tendencias de medios, entre otros. Se podrían enviar a través de una plataforma de gestión de correos para obtener estadísticas de lectura sobre la información. Para ver el formato de newsletter ver anexo 10.

- Reuniones informativas

Se recomienda organizar reuniones quincenales con todo el equipo, en las cuales se asigne un colaborador por área para presentar temas de actualidad sobre los medios de comunicación, compartir casos de éxitos y hacer actividades que incentiven la creatividad para la planificación estratégica de los diferentes clientes de la agencia.

Tabla 14. Cronograma de reuniones informativas de OMD

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio					
	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25
Reunión - Avances de las plataformas digitales																										
Reunión - Casos de éxito de creatividad en medios de comunicación																										
Reunión - Programación y formatos de televisión abierta																										
Reunión - Programación de radios a nivel nacional																										
Reunión - Análisis de canales de cable y cable operadores																										
Reunión - Medios impresos																										
Reunión - Medios Exteriores																										
Reunión - Insights del consumidor																										

- Participación en festivales de creatividad

Una manera de posicionar a OMD como una agencia creativa es mostrar sus casos de éxito en diferentes festivales creativos a nivel local y regional. Para llevar a cabo esta actividad es necesario designar un equipo encargado de ejecutar el proyecto. Una vez establecido el equipo se debe mapear los festivales que existen en el año con sus fechas de cierre para poder participar, posteriormente se debe gestionar el presupuesto para la inscripción y producción de los casos. Para incentivar al equipo a que inscriban casos, la agencia podría ofrecer premios a los casos que clasifiquen en el concurso.

- Presupuesto para actividades del área de innovación & creatividad

Tabla 15. Presupuesto área de innovación & creatividad

Detalle	Cantidad	Inversión
Presupuesto anual para inscripción de casos	1	L. 24,000.00
Suscripción anual software de newsletter Mailchimp	1	L. 2,880.00
Coffee break para reuniones informativas	12	L. 4,200.00
Total		L. 31,080.00

6.1.4 Área de Capital Humano:

- Programa de capacitaciones a los colaboradores de OMD

Para que OMD se convierta en un verdadero asesor estratégico la empresa debe mantener capacitados a sus colaboradores en áreas como: planificación estratégica, medios digitales, manejo de softwares (Excel, power point, sistema de tráfico, etc), oratoria, redacción y servicio al cliente entre otros. Es importante realizar estas capacitaciones en el primer semestre del año 2018 para que los colaboradores puedan hacer uso de su conocimiento en las planificaciones anuales del año 2019, las cuales comienzan a realizarse a finales de año 2018.

- Presupuesto para actividades del área de capital humano.

Tabla 17. Presupuesto área de capital humano

Detalle	Cantidad	Inversión
Coffee break para capacitaciones internas	13	L. 4,550.00
Taller de marketing digital con experto	1	L. 60,000.00
Total		L. 64,550.00

6.2 Campaña Publicitaria OMD

En base a la situación analizada es necesario que OMD mejore su posicionamiento dentro de la industria a través de una campaña publicitaria que dé a conocer los servicios de la agencia entre los clientes potenciales. En el anexo 12 se especifica el concepto para la campaña publicitaria. A continuación se detalla la propuesta del plan de medios.

- **Objetivo de marketing:**

Posicionar a OMD como una agencia referente de innovación y estrategia en el rubro publicitario hondureño.

- **Objetivo de comunicación:**

Dar a conocer el catálogo de servicios a clientes prospectos.

- **Objetivo de medios:**

Generar una frecuencia efectiva en los medios de comunicación que optimice la inversión y cumpla con las necesidades de posicionamiento de OMD en el mercado.

- Estrategia de medios:

Para definir la estrategia de la campaña se utilizó la herramienta Frequency de OMD, la cual indica la frecuencia efectiva para generar el reconocimiento de OMD en su grupo objetivo. En base a los resultados obtenidos se detectó que se debe tener una frecuencia mínima de tres impactos efectivos, de los cuales dos impactos servirán para posicionar el mensaje y el tercer impacto generará la acción esperada. La herramienta también muestra que la tasa de olvido es baja, esto se debe a que las agencias competidoras no desarrollan campañas publicitarias para promover sus servicios y por lo tanto no hay una saturación dentro de la categoría. Para esta campaña se considera que los medios digitales pueden contribuir a generar esa frecuencia a bajo costo y medios como revista y exteriores aportarían el alcance de la campaña. Los resultados de la herramienta Frequency se encuentran en el anexo 13.

A continuación se detalla la mezcla de medios recomendada:



Figura 11. Mezcla de medios campaña publicitaria OMD

- Tácticas en medios de comunicación:
 - Medios Digitales: se recomienda hacer uso de las diferentes plataformas digitales como ser: buscadores, redes sociales y revistas de negocios. En Google se sugiere utilizar

formatos como banners display dentro de categorías relacionadas a negocios, finanzas, noticias y tecnología. Otro formato a utilizar podría ser los Gmail ads, los cuales consisten en envíos de correos a una base segmentada por intereses en la plataforma de Gmail y finalmente los anuncios de búsqueda (search) que permitirán a la agencia aparecer entre los primeros resultados de búsqueda por medio de palabras claves relacionadas con el rubro.

En redes sociales se propone utilizar Facebook a través del formato de promoted post para promover contenidos de interés para el grupo objetivo y en YouTube se podría utilizar el formato Preroll que consiste en un video animado de 30 segundos que muestre cuales son los servicios de la agencia. Finalmente se aconseja usar la plataforma digital de la revista Estrategia & Negocios a través de presencia en el envío de su newsletter a su base de datos.

- Revistas: el uso de la revista especializada Forbes puede contribuir a generar conciencia de los servicios que ofrece OMD dentro del público objetivo.
- Exteriores: se recomienda aprovechar las pantallas digitales ubicadas en aeropuertos de las principales ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en donde se concentra un importante número de empresarios con los cuales se puede conectar el mensaje de la campaña.

- Presupuesto de campaña publicitaria:

Tabla 18. Presupuesto campaña publicitaria OMD

	Enero				Febrero				Marzo				INVERSION		
	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	\$	MM
DIGITAL															
Google															
Banners display															
Search															
Gmail ads															
Facebook															
Promoted post															
YouTube															
Video Preroll															
Revista Estrategía & Negocios															
Banners en newsletter mensual															
Inversión															
REVISTAS															
Revista Forbes															
Página Completa															
Inversión															
EXTERIORES															
Aeropuertos															
Circuitos de pantallas digitales (TGU - SPS)															
Inversión															
Total															

6.3 Joint Venture OMD – Estrategia

A través de los resultados se detectó la necesidad por parte de los clientes de realizar más investigaciones de mercado, por lo tanto se recomienda que OMD satisfaga esta necesidad en el corto plazo. Esto puede darse por medio de una alianza con una de las empresas del grupo especializada en el área de investigación. La empresa Estrategia ofrece servicios de estudios de mercados a nivel nacional, así como grupos focales, observaciones en puntos de venta y software de neuromarketing. Mediante esta asociación clave OMD podría ofrecer el servicio sin contratar más personal, evitando el incremento de su pasivo laboral. Por otro lado, existe la posibilidad de que no todos los meses se tenga programado un estudio, ya que por razones éticas la agencia se

limitaría a ofrecer sus servicios de investigación a clientes que no sean competencia entre sí, afectando la cantidad de estudios y por ende el flujo de efectivo para pagar el salario de una persona de planta.

Del mismo modo al ofrecerlo como un servicio outsourcing los clientes estarían más propensos a pagar un precio justo por el servicio, puesto que es una empresa especializada. En cambio sí es un servicio directo de OMD, puede existir la posibilidad de que lo quieran de manera gratuita, restándole valor al servicio de la agencia. Con la joint venture se podría manejar márgenes similares a los que se tienen con otras agencias del grupo. En este caso Estrategia podría recibir el 80% de las ganancias debido a que serían los responsables del trabajo de campo y análisis de datos, mientras que OMD estaría incrementado sus ingresos al recibir el 20% de las ganancias de cada estudio contratado por parte de sus clientes.

A continuación se detallan los precios que se podrían manejar por los servicios de investigación:

- Grupo Focal – L. 48,000 – L60,000
- Encuestas – L. 50.00 por encuesta / Análisis de resultados – L5,000.00
- Técnica de observación- L. 12, 000 por 5 observaciones en una misma ciudad
- Entrevistas a profundidad- L.18,480 por 5 entrevistas en una misma ciudad
- Análisis Neuromarketing- L. 72,000 – este podría variar dependiendo el caso.

6.4 Presupuesto Global Para Aplicabilidad

En años anteriores OMD siempre manejó un presupuesto promedio de L187, 500.00 para actividades de capacitación, promoción de servicios y atenciones con los clientes, sin embargo al no tener un plan anual formalizado no se le daba un manejo eficiente a este presupuesto pudiendo optimizarlo con una planificación como la que se recomienda. Con esta propuesta se estima un presupuesto global de L257, 169.90, la diferencia de L69, 669.90 podrían provenir de los nuevos servicio que se le propone ofrecer a la agencia. Es importante resaltar que con este presupuesto se estaría abarcando cuatro áreas de mejora para la agencia y se estaría contemplando la inclusión de todo el personal ya que antes con ese presupuesto se enfocaban en máximo cuatro personas al año.

Tabla 19. Presupuesto global de aplicabilidad

Recomendación 1	Detalle	Cantidad	Inversión
Presupuesto de actividades - cuadro de intervención			
Área de cultura organizacional	Impresión de afiches de misión, visión y valores	3	L. 150.00
	Carpetas para entrega de documentos	15	L. 150.00
	Promocionales con logo de OMD (libretas)	30	L. 3,600.00
	Brunch	15	L. 1,500.00
Área de visión estartégica	Impresión de afiches Proceso de Planificación OMD	2	L. 100.00
	Software de encuestas Survey Monkey	1	L. 2,496.00
Área de innovación & creatividad	Presupuesto anual para inscripción de casos	1	L. 24,000.00
	Suscripción anual software de newsletter Mailchimp	1	L. 2,880.00
	Coffee break para reuniones informativas	12	L. 4,200.00
Área de capital humano	Coffee break para capacitaciones internas	13	L. 4,550.00
	Taller de marketing digital con experto	1	L. 60,000.00
Presupuesto de campaña publicitaria OMD			
Recomendación 2	Digital	4	L. 50,400.00
	Revistas	1	L. 28,800.00
	Exteriores	2	L. 40,800.00
Sub total			L. 223,626.00
ISV 15%			L. 33,543.90
Total			L. 257,169.90

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. (2017, febrero). Panorama Publicitario en Honduras [Entrevista].
- Alcalá, I. (2014). Técnica FODA. Recuperado a partir de <http://www.fd.uach.mx/maestros/2016/11/24/Tecnica%20FODA.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2016). *Informe de Estabilidad Financiera* (No. 10) (p. 74). Honduras. Recuperado a partir de http://www.bch.hn/esteco/informeef/ief_junio_2016.pdf
- Banco Mundial. (2016). Recuperado 3 de marzo de 2017, a partir de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Bosque, I. R. del, Vázquez, A. S., & Salmones, M. del M. G. de los. (2011). *Dirección publicitaria* (Primera Edición). España: Editorial UOC.
- Cipriano Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11013846>
- DIGEPIH. (2011). Dirección General de Propiedad Intelectual de Honduras. Recuperado 12 de marzo de 2017, a partir de <http://digepih.webs.com/>
- Doing Business - Banco Mundial. (2017). Recuperado 3 de marzo de 2017, a partir de <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Goñi Zabala, J. J. (2014). *Orientar la empresa al valor* (Ediciones Díaz de Santos). Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?ppg=18&docID=11038670&tm=1489807728721>

- Idalberto Chavenato. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septiema). McGraw-Hill Interamericana.
- INE Honduras. (2016). Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE. Recuperado 11 de marzo de 2017, a partir de <http://www.ine.gob.hn/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittintong, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11.^a ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- La Gaceta. (1995). Instituto Hondureño para la Prevención el Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia IHADFA. Recuperado a partir de http://www.leyes.bvs.hn/leisref/pdf/20110830/Honduras-Acuerdo-19950803-3-95_20_0_3.pdf
- Lázaro Esteban, J. (2015). *Tu business plan ¡en un pim pam!* Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=11231295>
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Recuperado 4 de marzo de 2017, a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11013441&ppg=6>
- Manucci, M. (2016). Dirección de la Comunicación.
- Manuci, M. (2016). Diagnostiar Espacios de Comunicación.
- Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estrategica*, BSC. Ediciones Díaz de Santos.

- Matute, C. A. (2015). Conozca más de nuestras costumbres y tradiciones. Recuperado 11 de marzo de 2017, a partir de <http://www.latribuna.hn/2015/07/25/conozcas-mas-de-nuestras-costumbres-y-tradiciones/>
- McCann Honduras. (2017). Recuperado 17 de marzo de 2017, a partir de http://www.mccann.com.hn/?page_id=10
- Mi Ambiente. (2017). Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas, Mi Ambiente. Recuperado 11 de marzo de 2017, a partir de <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1upNXQe9orxCJdRMVmayms333TjE>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=planificaci%C3%B3n+estrategica+conceptos&ots=FaOMM50Tlm&sig=Jy1134sMPk8-A6rIZIiajgOLW7Y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20estrategica%20conceptos&f=false>
- OMD Honduras. (2015). Media Fact Book 2015. Recuperado 10 de febrero de 2017, a partir de <https://public.tableau.com/views/mfb2015/MediaFactbookHN?:embed=y&:showVizHome=no>
- OMD Honduras. (2017). Registros OMD Honduras.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (1.^a ed.). España: Deusto.
- Pedranti, G. (2009). *Introducción a la comunicación*. Buenos Aires, AR: Editorial Maipue. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10491235>

Pineda, M. (2017a, febrero). Agencias Publicitarias en Honduras.

Pineda, M. (2017b, febrero). La agencia publicitaria. Breve historia.

Plan de Arbitrios AMDC 2014.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de http://www.amdc.hn/PortalTransparencia/Documentos/Regulacion/Gaceta/plan_arbitrios_2014_2.pdf

Plan de Arbitrios Municipalidad de San Pedro Sula 2016.pdf. (s. f.). Recuperado a partir de <http://storage.sanpedrosula.hn/sps/gaceta%20/Plan%20de%20Arbitrios%202016.pdf>

Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. Recuperado a partir de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Portillo, C. (2017, febrero). Historia de OMD [Entrevista].

Primera Agencia de Publicidad en Honduras - Eva Zelaya Galindo. (2014, octubre). Recuperado 10 de febrero de 2017, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=U9RwjArZBB8>

Publicidad Comercial. (2017). Recuperado 17 de marzo de 2017, a partir de <http://www.pcomercial.com.hn/nosotros/>

Publisearch. (2015). Recuperado 10 de febrero de 2017, a partir de <http://www.publisearch.com>

Quiénes somos | Kantar IBOPE Media | Centroamérica. (2017). Recuperado 3 de marzo de 2017, a partir de <https://www.kantaribopemedia.com/ca/quem-somos/>

Rodriguez, M. E. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/reader.action?docID=11245773>

Russell, J. T., & Lane, W. R. (1994). *Otto Kleppner Publicidad* (Duodécima Edición). México: Prentice Hall, Inc.

Sánchez Paz, N. (2007). *Fundamentos y métodos generales de planificación: apuntes para un libro de texto*. Madrid, ES: B - EUMED. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10584079>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de La Agencia OMD

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Fco. Morazán, 1/02/2017

Claudia Portillo

Gerente General

Optimización de Medios Directos (OMD)

Bld. Suyapa, Torre Metropolis.

Estimada Señora Claudia Portillo,

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar de su apoyo, dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Comunicación Corporativa.

Hemos seleccionado como tema Planificación Estratégica Que Genere Valor Al Modelo de Negocio de La Agencia Optimización de Medios Directos (OMD), por lo que estaríamos muy agradecidas de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar entrevistas y grupos focales a los públicos de interés de la empresa con la finalidad de obtener información para la elaboración del proyecto de tesis.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Leonor Ivette Ortega Montero
11213292



Tatiana Elizabeth Carrasco Carbajal
11513125

Por este medio, La Agencia Optimización de Medios Directos (OMD),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



Claudia Portillo, Gerente General OMD



Vo:Bo

Anexo 2. Instrumentos de investigación

A continuación se detallan cada una de las tablas con las preguntas que ayudarán a entender las variables de estudio según cada público:

Preguntas por variables para entrevista a clientes

Público - Clientes OMD	
Variables	Preguntas
Servicio OMD	¿Cómo es su relación comercial con OMD?
	¿Cómo es el trato que recibe por parte del personal de OMD que atiende su cuenta?
	¿Cómo percibe el servicio recibido por parte de OMD?
	¿Qué acciones realiza OMD para mantenerlo informado sobre las amenazas del mercado y tendencias de los consumidores?
Necesidades de mercado	¿Qué asesoramiento adicional le gustaría recibir por parte de OMD?
Planificación Estratégica	¿Cuál es el impacto que ha generado la planificación de OMD en su empresa?
	¿Con qué herramientas cuenta OMD para elaborar los planes estratégicos de su negocio?
	¿Cómo considera el nivel de entendimiento que OMD tiene respecto a sus objetivos y necesidades de mercado?

Preguntas por variables para entrevista a colaboradores

Público - Colaboradores	
Variables	Preguntas
Servicio OMD	¿Cómo es su relación con los clientes y sus principales funciones con ellos?
Necesidades de mercado	¿OMD le brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
Planificación Estratégica	¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
	¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
	¿Cómo realiza el proceso de planificación de medios con sus clientes actuales?
	¿Qué impacto considera que las herramientas de planificación de OMD generan en sus planes de medios?
Implementación de la planificación estratégica	¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
	¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?

Preguntas por variables para sesión de grupo Proveedores OMD

Público - Proveedores	
Variables	Preguntas
Servicio OMD	¿Cómo es su experiencia al trabajar con OMD?
	¿Qué impacto le ha generado trabajar en conjunto con OMD a su medio?
Necesidades de mercado	¿Cuáles son las principales tendencias publicitarias que se están generando en los medios de comunicación?
	¿Cómo cree usted que se puede mejorar la relación con OMD?
Planificación Estratégica	¿Cómo perciben a OMD en la industria publicitaria?
Implementación de la planificación estratégica	¿Cuáles considera que son las principales agencias de medios en el país? ¿Por qué?

Preguntas por variables para entrevista a Directo General OMD

Público - Director General OMD	
Variables	Preguntas
Servicio OMD	¿Cómo es su relación con los clientes y sus principales funciones con ellos
Necesidades de mercado	¿OMD le brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
Planificación Estratégica	¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
	¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
	¿Cuál es el proceso de planificación de medios que los colaboradores deben realizar con sus clientes?
	¿Qué impacto considera que las herramientas de planificación de OMD generan en los planes de medios?
Implementación de la planificación estratégica	¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
	¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?
	¿Cree usted que los canales de comunicación utilizados son los más adecuados?

Preguntas por variables para entrevista a Directo Research OMD

Público - Director Research OMD	
Variables	Preguntas
Necesidades de mercado	¿OMD le brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
Planificación Estratégica	¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
	¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
	¿Cuál es el proceso de elaboración de los diferentes reportes que los colaboradores deben realizar para sus clientes?
	¿Qué impacto considera que las herramientas de investigación generan en los planes de medios?
Implementación de la planificación estratégica	¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
	¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?
	¿Considera que las herramientas de investigación y reportaría que se utilizan son las adecuadas para apoyar en el proceso de planificación de OMD? ¿Por qué?

Preguntas por variables para entrevista a Gerente General OMD

Público - Gerente General OMD	
Variables	Preguntas
Necesidades de mercado	¿Considera que existe personal calificado en el mercado laboral hondureño?
	¿Cuáles considera usted que sean las ventajas competitivas de OMD en el mercado de Honduras?
	¿Cuáles son las normativas gubernamentales que afectan el negocio?
Planificación Estratégica	¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
	¿Cuál es la estructura financiera de la empresa? Explique cómo funciona.
	¿Cuáles son las principales alianzas que se ha realizado con proveedores?
	¿Cuáles son las principales alianzas que se ha realizado con proveedores y qué resultados se han obtenido?
Implementación de la planificación estratégica	¿Cuáles son los principales canales de comunicación que existen con los colaboradores, proveedores y clientes?
	¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de la agencia OMD?
	¿Qué acciones ha realizado OMD para posicionarse en el mercado hondureño?

Preguntas por variables para entrevista a Directores del Grupo Garnier

Público - Directores Grupo Garnier	
Variables	Preguntas
Servicio OMD	¿Cuál es su opinión sobre el servicio que brinda OMD?
	¿Cómo considera el nivel de entendimiento que OMD tiene respecto a sus objetivos y necesidades de mercado?
Necesidades de mercado	¿Cuáles son las necesidades del mercado publicitario hondureño?
	¿Qué asesoramiento adicional le gustaría recibir por parte de OMD?
Planificación Estratégica	¿Qué impacto le genera para su negocio trabajar en conjunto con una agencia de medios?
	¿Cuál es el proceso para definir la estrategia de comunicación de los clientes?
Implementación de la planificación estratégica	¿Qué características considera que debe tener una agencia de medios?

Preguntas por variables para entrevista a Oficial de Recursos Humanos

Público - Oficial de Recursos Humanos	
Variables	Preguntas
Necesidades de mercado	¿Cuáles son los retos que enfrenta al estar a cargo de la gestión del recurso humano de la agencia?
	¿OMD le brinda la capacitación necesaria a sus colaboradores para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
Planificación Estratégica	¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
	¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
Implementación de la planificación estratégica	¿Cuáles son los canales de comunicación que existen con los colaboradores?
	¿Cree usted que los canales de comunicación utilizados son los más adecuados?
	¿Qué acciones han llevado a cabo para impulsar a los colaboradores?

Anexo 3. Entrevistas

Entrevista a clientes

1. ¿Cómo es su relación comercial con OMD?
2. ¿Cuál es el impacto que ha generado la planificación de OMD en su empresa?
3. ¿Cómo es el trato que recibe por parte del personal de OMD que atiende su cuenta?
4. ¿Con qué herramientas cuenta OMD para elaborar los planes estratégicos de su negocio?
5. ¿Cómo percibe el servicio recibido por parte de OMD?

6. ¿Qué acciones realiza OMD para mantenerlo informado sobre las amenazas del mercado y tendencias de los consumidores?
7. ¿Cómo considera el nivel de entendimiento que OMD tiene respecto a sus objetivos y necesidades de mercado?
8. ¿Qué asesoramiento adicional le gustaría recibir por parte de OMD?

Entrevista– Colaboradores área de planificación

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
3. ¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
4. ¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?
5. ¿Cómo es su relación con los clientes y sus principales funciones con ellos?
6. ¿Cómo realiza el proceso de planificación de medios con sus clientes actuales?
7. ¿Qué impacto considera que las herramientas de planificación de OMD generan en sus planes de medios?
8. ¿OMD le brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?

Entrevista– Colaboradores Otras Áreas

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
3. ¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
4. ¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?

5. ¿Cuál es el proceso de elaboración de los diferentes reportes que los colaboradores deben realizar para sus clientes?
6. ¿Qué impacto generan las herramientas que utiliza en los planes de medios?
7. ¿Considera que las herramientas que se utilizan son las adecuadas para apoyar en el proceso de planificación de OMD? ¿Por qué?
8. ¿OMD les brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?

Entrevista– Director General OMD

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
3. ¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
4. ¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?
5. ¿Cómo es su relación con los clientes y sus principales funciones con ellos?
6. ¿Cuál es el proceso de planificación de medios que los colaboradores deben realizar con sus clientes?
7. ¿Qué impacto considera que las herramientas de planificación de OMD generan en los planes de medios?
8. ¿OMD le brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
9. ¿Cree usted que los canales de comunicación utilizados son los más adecuados?

Entrevista– Directora Departamento de Research

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

2. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
3. ¿Ha recibido una descripción detallada de sus funciones dentro de la empresa?
4. ¿Cómo es su experiencia laboral en OMD?
5. ¿Cuál es el proceso de elaboración de los diferentes reportes que los colaboradores deben realizar para sus clientes?
6. ¿Qué impacto considera que las herramientas de investigación generan en los planes de medios?
7. ¿Considera que las herramientas de investigación y reportaría que se utilizan son las adecuadas para apoyar en el proceso de planificación de OMD? ¿Por qué?
8. ¿OMD les brinda la capacitación necesaria para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?

Entrevista – Gerente General OMD

1. ¿Cómo comenzó OMD sus operaciones en Honduras?
2. ¿Considera que existe personal calificado en el mercado laboral hondureño?
3. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
4. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación que existen con los colaboradores, proveedores y clientes?
5. ¿Cuáles considera usted que sean las ventajas competitivas de OMD en el mercado de Honduras?
6. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de la agencia OMD?
7. ¿Cuáles son las normativas gubernamentales que afectan el negocio?

8. ¿Cuáles son las principales alianzas que se ha realizado con proveedores y qué resultados se han obtenido?
9. ¿Qué acciones ha realizado OMD para posicionarse en el mercado hondureño?

Entrevista – Directores de Agencias de Grupo Garnier

1. ¿Cuáles son las necesidades del mercado publicitario hondureño?
2. ¿Qué características considera que debe tener una agencia de medios?
3. ¿Qué impacto le genera para su negocio trabajar en conjunto con una agencia de medios?
4. ¿Cuál es el proceso para definir la estrategia de comunicación de los clientes?
5. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio que brinda OMD?
6. ¿Cómo considera el nivel de entendimiento que OMD tiene respecto a sus objetivos y necesidades de mercado?
7. ¿Qué asesoramiento adicional le gustaría recibir por parte de OMD?

Entrevista– Oficial de Recursos Humanos

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la empresa?
3. ¿Cuáles son los retos que enfrenta al estar a cargo de la gestión del recurso humano de la agencia?
4. ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen con los colaboradores?
5. ¿Cree usted que los canales de comunicación utilizados son los más adecuados?
6. ¿OMD le brinda la capacitación necesaria a sus colaboradores para ejercer de forma eficiente sus funciones dentro de la empresa?
7. ¿Qué acciones han llevado a cabo para impulsar a los colaboradores?

Anexo 4. Guía de moderación sesión de grupo – medios de comunicación

1. Bienvenida y presentación

- a. Presentación Sherlock
- b. Confidencial y anónimo
- c. No hay respuestas correctas o incorrectas
- d. Autorización para grabar la sesión

2. Invitación a que cada miembro del panel de participantes se presente con su primer nombre, edad y con qué medio trabaja y hace cuánto tiempo trabaja en medios.

3. Inician preguntas de estímulo:

- a. ¿Cuáles son las principales tendencias publicitarias que se están generando en los medios de comunicación? A nivel internacional y a nivel nacional
- b. ¿Cuáles considera que son las principales agencias de medios en el país? ¿Por qué? ¿Qué aspectos considera son los que sobresalen?

4. Inicia segunda parte de las preguntas de estímulo:

- a. ¿Cómo perciben a OMD en la industria publicitaria?
- b. ¿Cómo es su experiencia al trabajar con OMD?
- c. ¿Qué impacto le ha generado trabajar en conjunto con OMD a su medio?
- d. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la relación con OMD?
- e. ¿Algún otro comentario u opinión que les gustaría compartir antes de finalizar?

5. Cierre y agradecimiento por participación.

Anexo 5. Propuesta de perfiles de puesto

I. Identificación General

Departamento:	Planificación Estrategica
Puesto Actual:	Director General de OMD
Superior Inmediato:	Gerente General
Personal a cargo:	Si
Perfiles bajo su cargo:	Recepción, planificación, digital, research y creatividad.

II. Objetivo General del Puesto

Generar políticas para el adecuado funcionamiento de la agencia y gestionar las relaciones con los clientes, a fin de mantener la rentabilidad y el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Preparar en conjunto con la gerencia general el plan estratégico anual de la agencia, mediante el análisis de antecedentes y el cumplimiento de los objetivos, para fijar las metas del nuevo periodo.
2. Analizar mensualmente el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.
3. Promover reuniones con los clientes y agencias del grupo para velar por la satisfacción del servicio brindado por parte de OMD.
4. Coordinar y evaluar a los colaboradores de manera objetiva y justa.
5. Liderar la búsqueda de nuevos negocios para la agencia.
6. Presentar reportes trimestrales de proyecciones financieras del departamento.
7. Elaborar reportes informativos de las actividades mensuales.
8. Networking

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico:	Master en Publicidad, Mercadeo o Administración de Empresas
Experiencia:	Mínimo 5 años en labores similares
Otros Conocimientos:	Bilingüe Conocimientos de estadísticas, finanzas, ventas, habilidades gerenciales

V. Competencias Personales

Auto confianza, auto control, facilidad de adaptación, lealtad, orientación hacia el logro, liderazgo, creatividad, dinamismo, proactivo, trabajo en equipo, manejo de relaciones interpersonales.

I. Identificación General

Departamento: Medios
Puesto Actual: Director de planificación
Superior Inmediato: Director General de OMD
Personal a cargo: Si
Areas bajo su cargo: Ejecutivos de medios

II. Objetivo General del Puesto

Planear, ejecutar y controlar las actividades del área en relación con los anunciantes a su cargo, así como supervisar las labores de los ejecutivos de medios en el cumplimiento de sus labores y brindar apoyo en la elaboración de estrategias a nivel macro para los clientes.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Supervisar y dar seguimiento a los ejecutivos de medios a su cargo en la solución de problemas y revisión de planes.
2. Elaboración de la estrategia de comunicación conjuntamente con los ejecutivos de cuenta, creatividad y clientes.
3. Actualizar el protocolo de atención al cliente y del libro de medios para contar con información actualizada.
4. Preparar y exponer charlas de temas técnicos para todo el grupo del Departamento de medios.
5. Atender y negociar con los medios a través de reuniones o visitas, las mejores tarifas tanto para el cliente como para la agencia.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciatura en Publicidad o Administración de Empresas con énfasis en mercado.
Experiencia: 4 años en labores similares
Otros Conocimientos: Conocimientos en paquetes de cómputo.
Conocimientos de inglés intermedio..

V. Competencias Personales

Auto confianza, auto control, facilidad de adaptación, preocupación por el orden y la calidad, orientación hacia el cliente, dinámico, iniciativa, trabajo en equipo y buenas relaciones humanas, habilidades

I. Identificación General

Departamento: Creatividad
Puesto Actual: Director Creativo de OMD
Superior Inmediato: Director General de OMD
Personal a cargo: Si
Perfiles bajo su cargo: Desarrollo web

II. Objetivo General del Puesto

Coordinar el desarrollo gráfico y publicitario para campañas de comunicación de los clientes y de la agencia.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Elaboración de conceptos creativos para campañas publicitarias de clientes y de la agencia.
2. Supervisión y coordinación del desarrollador web.
3. En conjunto con el Director General, desarrollar campañas de OMD para atraer nuevos clientes.
4. Asistir a reuniones con los clientes para presentar y defender campañas publicitarias.
5. Documentar casos de éxito para inscribirlos en festivales de creatividad.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciatura en Diseño Grafico
Experiencia: de 3 a 5 años
Otros Conocimientos: Bilingüe
Manejo de programas de diseño y fotografía como Ilustrador & Photoshop.

V. Competencias Personales

Facilidad de adaptación, creatividad, innovación, dinamismo, proactivo, trabajo en equipo

I. Identificación General

Departamento: Digital
Puesto Actual: Directora Digital
Superior Inmediato: Director General de OMD
Personal a cargo: Si
Perfiles bajo su cargo: Análisis Digital & Optimización Digital

II. Objetivo General del Puesto

Dirigir y coordinar la estrategia digital de los clientes y de la agencia.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Investigar e informar a los integrantes del área digital sobre nuevas tendencias del marketing digital.
2. Capacitar en temas digitales a los colaboradores del area de planificación.
3. Asistir a las ejecutivas de planificación en la defensa de campañas digitales.
4. Supervisar el cumplimiento del presupuesto asignado para el área digital.
5. Velar por la correcta implementación de las pautas digitales.
6. Coordinación y gestión de proyectos con el departamento de planificación.
7. Seguimiento y análisis de las implementaciones web y de redes sociales.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Master en Marketing Digital o carrera afín
Experiencia: 3 a 5 años
Otros Conocimientos: Bilingüe
Manejo de técnicas de marketing digital como ser el inbound marketing.
Conocimiento de las plataformas de pauta.

V. Competencias Personales

Receptividad al cambio, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, responsabilidad, dinamismo, capacidad de análisis.

I. Identificación General

Departamento: Research
Puesto Actual: Directora de Research
Superior Inmediato: Director General de OMD
Personal a cargo: Si.
Perfiles bajo su cargo: Ejecutivos de research

II. Objetivo General del Puesto

Planificar, dirigir y coordinar actividades de investigación de hábitos, tendencias y monitoreos de la pauta

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Coordinar y supervisar las actividades de investigación de los ejecutivos del departamento de research
2. Administrar las solicitudes del departamento de planificación hacia el departamento de research.
3. Coordinar la actualización de data para las herramientas de planificación de OMD.
4. Evaluar y validar la información final obtenida de los estudios y reportes.
5. Apoyo con información para licitaciones.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Maestría en Marketing, Investigación o carrera afín
Experiencia: 3 a 5 años de experiencia en puestos similares
Otros Conocimientos: Bilingüe
Gestión de proyectos
Mantenerse informado de las tendencias del mercado.
Manejo de herramientas de análisis de datos.

V. Competencias Personales

Capacidad para trabajar en equipo, liderazgo, capacidad analítica, proactivo, observador, objetivo

I. Identificación General

Departamento: Medios
Puesto Actual: Planner Senior
Superior Inmediato: Directora de Planificación
Personal a cargo: Si
Áreas bajo su cargo: Planner Junior

II. Objetivo General del Puesto

Atender una cartera de clientes, analizando los medios de comunicación para lograr una efectiva planificación y rentabilidad de los presupuestos, de acuerdo con los objetivos de la agencia.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Recomendar medios de comunicación, analizar información de perfiles de medios y estudios de mercado, para hacer la mejor recomendación en medios.
2. Enviar propuestas de medios a los clientes para que sean considerados para presupuestos de campañas.
3. Analizar los diferentes programas de los medios de comunicación por medio de software especializados a fin de recomendar al cliente la mejor estrategia a seguir.
4. Elaborar los presupuestos de medios, mediante el formato establecido de cada cliente para su respectiva aprobación.
5. Reunirse con los medios de comunicación, para mantenerse actualizado sobre las últimas ofertas, nuevos medios, tarifas e información adicional.
6. Utilizar las herramientas de planificación de medios de OMD con la finalidad de maximizar el presupuesto de los clientes.
7. Realizar reuniones de status con los clientes para revisar pendientes, posibles proyectos y otros aspectos importantes.
8. Efectuar mensualmente el análisis de Post-buy para evaluar el cumplimiento de objetivos de campaña.

IV. Conocimientos Básicos & Experiencia

Nivel Académico: Estudiante de último año de publicidad o mercadotecnia
Experiencia: Un año en labores similares
Otros Conocimientos: Conocimientos en paquetes de cómputo.
Conocimientos en el panorama de medios, comunicación, perfiles
Conocimientos básicos en estadística.

V. Competencias Personales

Auto confianza, auto control, facilidad de adaptación, preocupación por el orden y la calidad, orientación hacia el cliente, dinámico, iniciativa, trabajo en equipo y buenas relaciones humanas.

I. Identificación General

Departamento: Medios
Puesto Actual: Planner Junior
Superior Inmediato: Directora de Planificación
Personal a cargo: No
Areas bajo su cargo: N/A

II. Objetivo General del Puesto

Apoyar la gestión de las ejecutivas de medios con la finalidad de agilizar los procesos de planificación de manera eficiente.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Ingresar los presupuesto aprobados de la cartera de clientes que manejan las ejecutivas de cuentas al sistema de pauta.
2. Enviar las ordenes de compra a los medios de comunicación.
3. Confirmar con los medios de comunicación la recepción de las ordenes y materiales de pauta.
4. Llevar un control de la transmisión de la pauta contratada en los medios de comunicación para mantener al tanto a las ejecutivas de medios sobre cualquier problema con la pauta (faltantes, sobrantes y reposición).

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Estudiante de publicidad o mercadotecnia.
Experiencia: Sin experiencia.
Otros Conocimientos: Conocimientos en paquetes de cómputo.
Conocimiento básico en ingles

V. Competencias Personales

Auto confianza, auto control, facilidad de adaptación, preocupación por el orden y la calidad, orientación hacia el cliente, dinámico, iniciativa, trabajo en equipo y buenas relaciones humanas.

I. Identificación General

Departamento: Digital
Puesto Actual: Analista Digital
Superior Inmediato: Directora Digital
Personal a cargo: No

II. Objetivo General del Puesto

Supervisar las implementaciones digitales, velando por el cumplimiento y efectividad de las mismas.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Realizar optimizaciones en tiempo real que permitan el cumplimiento de los KPIs digitales del cliente a través de la pauta.
2. Generar informes de resultados por medio del uso de herramientas de análisis digital.
3. Gestión y optimización de herramientas de CRM.
4. Apoyar a la dirección digital en la elaboración de estrategias de marketing digital para los clientes.
5. Determinar los tuneles de conversión para cada cliente.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciatura en Marketing Digital o carrera afín
Experiencia: 2 años de experiencia en puestos relacionados
Otros Conocimientos: Bilingüe
Manejo de plataformas de analítica web como Google Analytics, Data Studio y Hubspot entre otros.

V. Competencias Personales

Capacidad de análisis, trabajo en equipo, proactividad, seguridad

I. Identificación General

Departamento: Creatividad
Puesto Actual: Desarrollador Web
Superior Inmediato: Director Creativo
Personal a cargo: No
Areas bajo su cargo: N/A

II. Objetivo General del Puesto

Diseñar aplicaciones, paginas web y otros espacios de las plataformas digitales disponibles para la cartera de cliente de OMD con el propósito de ofrecer innovación, creatividad y nuevas fuentes de ingreso para la empresa.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Asistir a reuniones previas con el cliente conjuntamente con el Director General de OMD y Directora de Planificación para trabajar el tipo de pagina web o aplicación que se desea.
2. Realizar el diseño de las opciones que se pueden ofrecer a los clientes de la agencia y clientes potenciales.
3. Coordinar con el departamento toda la información necesaria para la elaboración de las propuestas.
4. Realizar el mantenimiento de la pagina web y redes sociales de la agencia OMD.
5. Hacer material de animación para la pauta en plataformas digitales correspondiente a las contrataciones que realicen las ejecutivas de medios de toda la cartera de clientes de OMD.
6. Estar actualizado sobre temas relacionados con el entorno digital para ofrecer nuevas oportunidades de exposición a los clientes.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciado en diseño gráfico con especialidad en desarrollo web.
Experiencia: Un año en labores similares
Otros Conocimientos: Conocimientos en programas de Java Script y HTML.
Conocimientos en programas Ilustrador como Photoshop y Adobe Ilustrador.
Conocimientos en el lenguaje moderno de computación.
Conocimiento sobre sistemas operativos de PC y Macintosh.
Conocimientos en programas de multimedia y de manejo de videos.

V. Competencias Personales

Auto confianza, auto control, facilidad de adaptación, preocupación por el orden y la calidad, orientación hacia el cliente, dinámico, iniciativa, trabajo en equipo y buenas relaciones humanas.

I. Identificación General

Departamento: Digital
Puesto Actual: Optimizador Digital
Superior Inmediato: Directora Digital
Personal a cargo: No

II. Objetivo General del Puesto

Compra y monitoreo de campañas digitales de los clientes.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Compra de pauta digital en las diferentes plataformas online.
2. Elaboración de informes de la pauta implementada.
3. Vigilar el cumplimiento del presupuesto asignado.
4. Notificar irregularidades de la pauta al analista y las ejecutivas de planificación.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciatura en Marketing Digital o carrera afín
Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia en puestos relacionados
Otros Conocimientos: Bilingüe
Manejo de las plataformas de pauta digital como ser: Facebook, Google, Instagram, Twitter, Adexchanges, DSP's, entre otros

V. Competencias Personales

Responsable, comprometido, proactivo, capacidad de análisis, trabajo en equipo

I. Identificación General

Departamento: Research
Puesto Actual: Ejecutivo de Research
Superior Inmediato: Director de Research
Personal a cargo: No

II. Objetivo General del Puesto

Planificar, dirigir y coordinar actividades de investigación de hábitos, tendencias y monitoreos de la pauta

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Diseñar e implementar instrumentos de recolección de información (encuestas) a través de las herramientas digitales.
2. Realizar reportes de competencia, monitoreos y flash reports para los clientes de la agencia.
3. Desarrollo de infografías con tendencias del mercado.
4. Apoyar a la dirección de research en solicitudes de reportes adicionales.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Licenciatura en Mercadotecnia o Administración de Empresas
Experiencia: Un año en puestos similares
Otros Conocimientos: Bilingüe
Buena redacción
Manejo de herramientas de análisis de datos.

V. Competencias Personales

Capacidad de análisis de datos, organizado, responsable, metodicos

I. Identificación General

Departamento: Medios
Puesto Actual: Recepcionista
Superior Inmediato: Director General OMD
Personal a cargo: No
Areas bajo su cargo: N/A

II. Objetivo General del Puesto

Hacer y coordinar actividades de apoyo para el departamento de medios, recibiendo, registrando y entregando la documentación que llegue a OMD.

III. Descripción de Principales Responsabilidades

1. Recibir y distribuir documentación al departamento de medios así como coordinar el envío de las solicitudes del departamento a los proveedores en general.
2. Recepcionar las llamadas para la agencia.
3. Agendar citas del departamento con los medios de comunicación y reuniones internas de la agencia.
4. Realizar la confirmación de asistencia de medios en las diferentes convocatorias de eventos que realice el área de planning.
4. Mantener al día el archivo de envío y recepción de documentos para llevar control del mismo.

IV. Conocimientos Basicos & Experiencia

Nivel Académico: Estudiante universitario
Experiencia: Sin experiencia.
Otros Conocimientos: Conocimiento en servicio al cliente
Conocimientos en redacción y ortografía
Conocimientos en archivo secretarial

V. Competencias Personales

Empatía, trabajo en equipo, servicial, habilidades comunicativas.

Anexo 6. Montaje de la colocación de la misión, visión y valores de OMD



Recepción de OMD



Anexo 7. Proceso estandarizado de planificación estratégica OMD – Montaje de colocación



Área de planificación



Sala de conferencia OMD



Anexo 8. Encuesta de satisfacción de clientes

I Parte. Estrategia & Planning

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No puedo asegurarlo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El equipo de OMD aporta ideas poderosas que generan innovación, soluciones creativas y planes accionables.					
Considero a OMD como un socio estratégico para mi negocio.					
OMD demuestra un claro y profundo conocimiento de nuestro mercado meta y su comportamiento.					
El equipo de OMD aporta ideas poderosas que generan innovación, soluciones creativas y planes accionables.					
Los planes de OMD son respaldados por herramientas e información del mercado.					
OMD posee altos conocimientos en digital e integra soluciones digitales a sus planificaciones.					

II Parte. Administración de Pauta en Medios

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No puedo asegurarlo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
OMD negocia las mejores tarifas retornando más valor por nuestra inversión.					
OMD es una empresa comprometida en entregar trabajos de calidad.					
OMD realiza las pautas de medios en el tiempo y forma solicitado.					
OMD me factura correctamente y a tiempo.					

III Parte. Servicios al cliente

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No puedo asegurarlo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El equipo de OMD demuestra entusiasmo y pasión por mi negocio.					
El personal de OMD posee un alto nivel de profesionalismo y experiencia.					
Los directores de area de OMD son accesibles cuando los necesito.					
Los colaboradores de OMD identifican proactivamente oportunidades del mercado para mi marca.					
El personal de OMD me provee análisis y recomendaciones valiosas para mi empresa.					

IV Parte. Oportunidades de Mejora

¿Existen necesidades insatisfechas por parte de OMD? De ser así detallar cuales.

Anexo 9. Folleto de servicios OMD

Nuestro Trabajo:
Llevar a nuestros clientes al crecimiento de su negocio

Nuestras herramientas:

Vision Protocolo Estratégico:
Protocolo estratégico análisis profundo del mercado, la demanda y el consumidor para la generación de estrategias y escenarios óptimos para mejorar el rendimiento y resultados.

Scenario:

Frecuency Flighting Channel Planning



Sonar:
Herramienta digital que nos permite ver usuarios interconectados por una fan page.

PM Connect:
Sistema de Listening digital, para conocer lo que se habla de nuestra marca y la competencia.

AdQuality:
Monitoreo en tiempo real de anuncios display y social media de nuestras marcas y de la competencia.

Reporting:

Flash Report:
Prensa(diario) · Revistas(mensual) · OOH(Mensual)

Media Fact Book:
Informe anual que incluye las principales tendencias en cuanto a los medios, indicadores poblacionales y macroeconómicos, así como los principales anunciantes, entre otros.

Análisis de Competencia:
Herramienta para el manejo de Big Data, Formato interactivo que nos permite realizar filtros, establecer historicos contando con información de 5 años atrás de ser necesario.

Reporte Post Compra TV
Este reporte nos permite validar si hemos cumplido con los objetivos propuestos de TRP's, Frecuencia y Alcance, dicho reporte se trabaja de forma mensual.

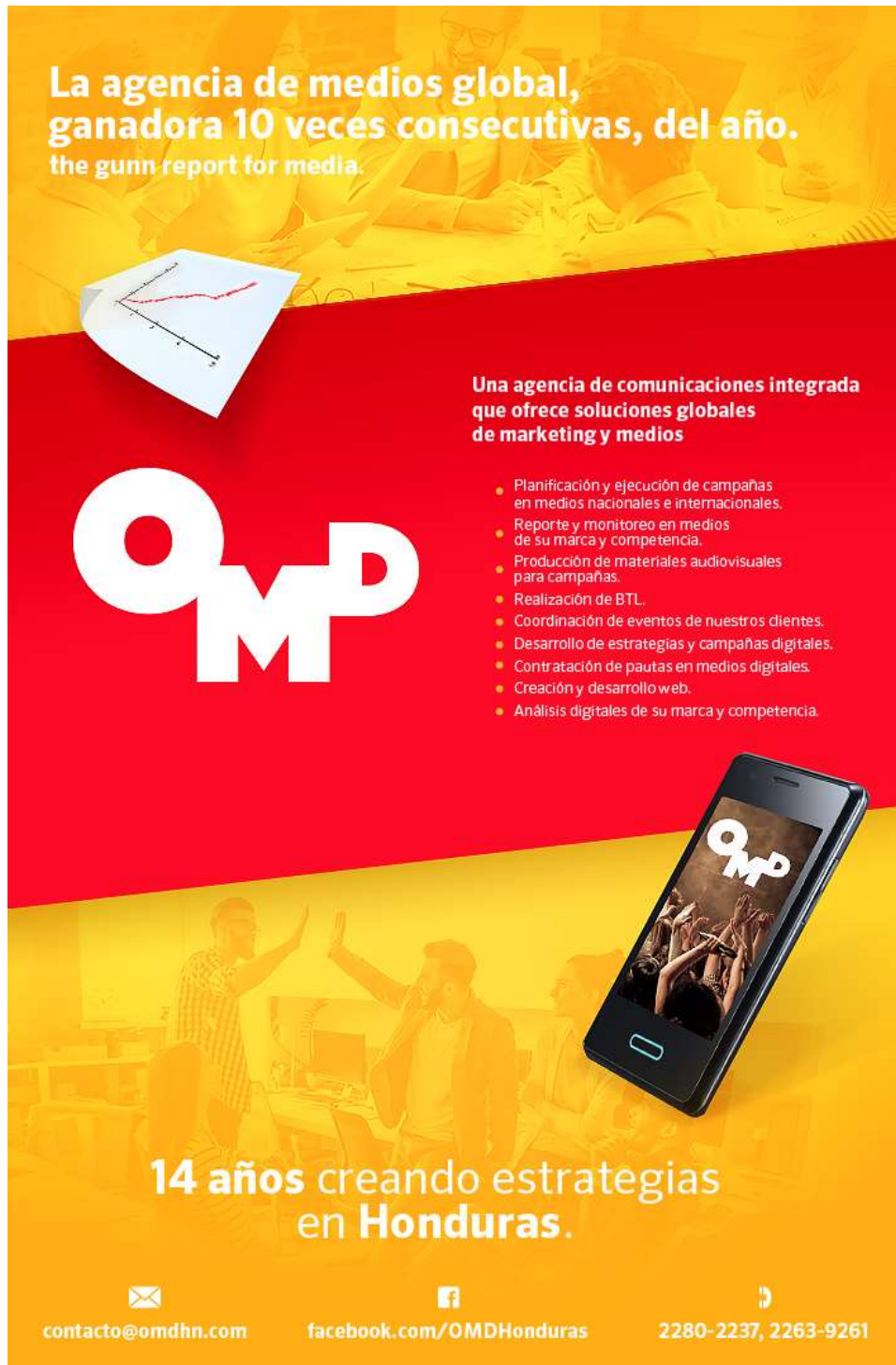


www.facebook.com/OMDHonduras



Nuestra Filosofía:

Anexo 10. Formato Newsletter OMD



**La agencia de medios global,
ganadora 10 veces consecutivas, del año.**
the gunn report for media.

**Una agencia de comunicaciones integrada
que ofrece soluciones globales
de marketing y medios**

- Planificación y ejecución de campañas en medios nacionales e internacionales.
- Reporte y monitoreo en medios de su marca y competencia.
- Producción de materiales audiovisuales para campañas.
- Realización de BTL.
- Coordinación de eventos de nuestros clientes.
- Desarrollo de estrategias y campañas digitales.
- Contratación de pautas en medios digitales.
- Creación y desarrollo web.
- Análisis digitales de su marca y competencia.

14 años creando estrategias en Honduras.

contacto@omdhn.com facebook.com/OMDHonduras 2280-2237, 2263-9261

Anexo 11. Guía de evaluación trimestral a colaboradores de OMD

a. Definición inicial de objetivos:

Definición de Objetivos			
Objetivo	Indicador	Meta	Peso
Incremento del inversión digital en el media mix de los clientes	Inversión en plataformas digitales	40%	20%
Incremento de ingresos directos de OMD	Un cliente por Q	65%	50%
Incrementar el uso de las herramientas propias de OMD en el procesos de planificación.	Utilizar como mínimo dos de las herramientas en los planes de medios.	Por Q	20%
Participar en festivales creativos	Un caso aprobado por el cliente	1	10%
<p>Guía: el funcionario en conjunto con su superior inmediato deberán:</p> <p>Determinar los objetivos más importantes que debe lograr el funcionario desde su posición. (3 como máximo)</p> <p>Establecer un indicador para cada objetivo.</p> <p>Definir una meta para cada objetivo.</p> <p>Fijar un peso para cada objetivo según el impacto que éste tiene en los resultados.</p>			

b. Cumplimiento de objetivos:

Cumplimiento de Objetivos				
Objetivo	Peso	Meta	Resultado alcanzado	Resultado parcial
Incremento del inversión digital en el media mix de los clientes				0.00%
Incremento de ingresos directos de OMD				0.00%
Incrementar el uso de las herramientas propias de OMD en el procesos de planificación.				0.00%
Participar en festivales creativos				0.00%
Resultado final				0.00
<p>Guía: el funcionario junto con la jefatura, deberán:</p> <p>Recopilar la información sobre cada objetivo.</p> <p>Obtener el dato del indicador.</p> <p>Calcular el resultado alcanzado según la meta establecida.</p> <p>Calcular el resultado parcial según el peso de cada objetivo.</p> <p>Sumar los resultados parciales para obtener el resultado final.</p> <p>Analizar los resultados obtenidos.</p>				

c. Evaluación de competencias del colaborador:

Valoración final de Competencias							
Competencia Perfil Dirección	Valoración Personal			Valoración Jefatura			Valoración conjunta
	Alto (10)	Medio (5)	Bajo (0)	Alto (10)	Medio (5)	Bajo (0)	
Adaptabilidad							
Aspiración Profesional							
Comunicación							
Delegación							
Energía e iniciativa							
Intuición							
Inteligencia emocional							
Lealtad							
Liderazgo							
Negociación							
Organización y planificación del tiempo							
Pensamiento analítico							
Pensamiento creativo							
Resultado parcial							0
Puntaje máximo							130
Resultado final							0.00%

Guía: De forma conjunta el funcionario con su jefatura, deberán asignar a cada una de las competencias una casilla de valoración, según sea su nivel de logro, retomando y analizando la valoración dada al inicio del periodo.

En el caso de la sesión de seguimiento deberán efectuar una revisión general, la asignación de valores, únicamente se hace al final de cada periodo de evaluación.

Anexo 12. Concepto de campaña publicitaria para OMD



Anexo 13. Resultados de la herramienta Frequency

Frecuencia & Recencia



Tasa de olvido

