

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social
Licenciatura en Publicidad

Tesis Monográfica

Marketing y publicidad digital: departamentalización y nuevas
estructuras de agencia

Caso de estudio: Young & Rubicam Buenos Aires

(Investigación realizada entre agosto de 2016 y febrero de 2017)



Nombre y apellido: Santiago Lecot

Comisión: 4LPU

Director de la Carrera: Lic. Daniel Gutiérrez

Tutor: Manuel Matías Pinto Maldonado

Lugar y fecha: Capital Federal – Febrero 2017

Correo electrónico: santiagolecot@gmail.com

Teléfono: 1167137530

RESUMEN

El propósito de la siguiente tesina consiste en estudiar la situación actual de Y&R Argentina. La misma plantea que con el auge de la digitalización la agencia tuvo que replantearse su estructura departamental para poder introducirse nuevamente en el mercado como jugador fuerte. Tomaremos como caso de estudio esta agencia y la crisis que sufrió entre 2013 y 2016.

Se estudiará y analizará los diferentes métodos de departamentalización y como estos fueron variando en las agencias de publicidad a través del tiempo. Además se complementará la investigación con el estudio de ciertos conceptos básicos de la administración de empresas y del marketing.

El método utilizado para esta investigación será uno cualitativo y descriptivo, ya que estará basado en datos primarios; se utilizará una dimensión temporal longitudinal, describiendo los cambios que sufrió el mercado publicitario en el tiempo y comparando estructuras y formas de organización de las agencias.

Como caso de estudio se tomará la agencia Y&R Argentina y como sufrió una crisis frente al auge de la digitalización entre los años 2013 y 2016.

Palabras clave: Young & Rubicam – Departamentalización – Innovación – Digital - Capacitación.

ABSTRACT

Hypothesis: Y&R Argentina had to rebuild it's structure to re-enter the advertising market as a strong player, in response to the peak of digital advertising.

This thesis is divided into six chapters, each one states and approaches a different aim to the investigation: the first two chapters analyze different basic concepts about departamentalization seen from the business management and advertising management perspective.

The next two chapters complement information about how to manage marketing inside organizations and re-departamentalization in response to internal crisis.

The last chapters both analyze all the concepts seen before but from an advertising point of view. Additionally it will investigate Y&R Argentina's case and how they managed to overcome their internal crisis previously introduced.

Preliminary conclusion: the agency was forced to adapt it's structure to re-enter the market and compete with it's peers. Primarily the structure needed to increase the

development of digital content and campaigns, by creating new departments and staff training.

Keywords: Young & Rubicam –Departmentalization – Digital

AGRADECIMIENTOS

A Julieta, Adriana y Guillermo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice General

Introducción.....	6
--------------------------	----------

Capítulo 1:

Aspectos generales de la departamentalización.

1.Introducción a la departamentalización y modelos de organización.....	10
1.1. Concepto de departamentalización.....	10
1.2. Tipos de departamentalización y sus objetivos.....	12
1.3. La departamentalización durante el siglo XX y XXI.....	23
1.3.1. La departamentalización según la administración científica.....	23
1.3.2. La departamentalización según la administración clásica.....	24
1.3.3. La departamentalización en la era de la administración moderna.....	25

Capítulo 2:

La departamentalización de la publicidad.

1. Estructuras de agencias durante el siglo XIX y XX.....	28
1.1. La departamentalización de las agencias en el siglo XIX.....	29
1.2. La departamentalización de las agencias en el siglo XX.....	31

Capítulo 3:

Marketing organizacional.

1. ¿Qué es el marketing organizacional?.....	36
1.1. Concepto de marketing organizacional.....	37
1.2. Endomarketing, captar al cliente interno.....	37
1.3. Exomarketing, captar al cliente externo.....	38
1.4. Fidelización: retener a los clientes.....	39

Capítulo 4:

Reestructuración: que implica reestructurarse?

1. Marketing en tiempos de crisis.....	43
1.2. La comprensión del mercado y los clientes.....	46
1.3. Reestructuración como decisión estratégica.....	49
1.3.1. Concepto de reestructuración.....	50
1.3.2. Tipos de reestructuración.....	51

Capítulo 5:

La digitalización de la publicidad.

1. La agencia de publicidad en el siglo XXI.....	55
1.1. De los medios tradicionales a los medios digitales.....	55
1.2. ¿Qué están buscando los nuestros clientes?.....	58
1.3. Aparición de las agencias de nicho.	63

Capítulo 6:

Caso de estudio: Young & Rubicam Buenos Aires.

1. Breve historia de Young & Rubicam Argentina. La estructura del éxito.....	70
1.1. Los primeros años.....	70
1.2. La década de 1990.....	71
1.3. La época dorada: los 2000.....	72
2. Digitalización: estructura en crisis.....	74

2.1. Analisis del contexto interno.....	74
3. La nueva Young: cambios en la estructura.....	79
3.1. ¿Cómo se reestructura la agencia?	80
3.2. Apertura de nuevos caminos: Smoll.....	82
Conclusiones.....	84
Bibliografía.....	88



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción:

La siguiente tesis parte de la problemática de que las agencias grandes de nuestro país, basados en modelos tradicionalistas, han perdido vigencia en el mercado a raíz del auge de la digitalización. A partir de esto la investigación abordará diferentes temáticas que ayudarán a entender mejor el contexto de un caso de estudio, que será analizado en el último capítulo. Comenzaremos estudiando las diferentes formas de departamentalización propuestas por los grandes teóricos de la administración de empresas. Luego veremos más específicamente como fueron desarrollando sus estructuras las agencias de publicidad desde sus comienzos a fines del siglo XIX hasta el día de hoy, para comprender porque algunos modelos han perdido vigencia, gracias a varios factores que serán desarrollados.

Se utilizarán también recursos del marketing organizacional, que nos ayudará a entender la importancia del manejo del marketing interno, externo y la fidelización de los clientes (tanto internos como externos) Adicionalmente se tomarán ciertos conceptos básicos del marketing de crisis para entender como las empresas caen en dichas crisis, pero así también como salen de ellas.

Finalizaremos la investigación adentrándonos en el mercado publicitario propiamente dicho, analizando primero la digitalización de la publicidad y como se dió la transición desde los medios tradicionales, a principios del siglo XXI.

Como caso de estudio se tomará a la agencia Y&R Argentina, entre los años 2013 y 2016, tiempo durante el cual el autor pudo experimentar personalmente el proceso de cambio dentro de la organización y como esto benefició o no los resultados de sus proyectos.

Frente a esto, la investigación netamente cualitativa, plantea la siguiente hipótesis, a través de un estudio del contexto interno y externo de Y&R Argentina: “El auge de la digitalización obligó al caso de estudio de la presente investigación a una

reestructuración departamental generando nuevas formas de organización y capacitando a su personal a los efectos de impulsar propuestas de valor innovativo conforme a las demandas del mercado publicitario actual.”

Marco teórico:

- ¿Que implica reestructurarse?

Toda agencia, por más pequeña que sea, tarde o temprano debe plantearse si su estructura organizativa es la más óptima para la satisfacción de sus clientes. Esto implica no solo un cambio a nivel corporativo, si no también humano. Hablamos aquí de marketing estratégico y administración empresarial.

- La comprensión del mercado y los clientes: es esencial para cualquier empresa entender en que contexto se ve inserta y cuales son las necesidades de sus clientes.

- Marketing en tiempos de crisis:

La agencia, como toda empresa, tarde o temprano encara un periodo de crisis. Desde el año 2010 el mercado publicitario comenzó paulatinamente a entrar en crisis con la inserción de estas nuevas tecnologías y la digitalización de los medios.

- Como cambio la departamentalización a través del tiempo?

Los modelos de departamentalización de las agencias, como así también de las empresas en general, fueron cambiando a través del tiempo.

Marco de referencia:

Se utilizará como marco de referencia el auge de los nuevos medios digitales, a partir de los cuales entro en crisis el mercado publicitario, que luego decantaría en los cambios que sufriría el caso de estudio.

Objetivo general:

- Analizar el contexto actual del caso de estudio. Evaluar el proceso de modernización que debe llevar a cabo para mantenerse vigente en el mercado.

Objetivos particulares:

- Analizar el rol de Young & Rubicam como agente comunicacional en el mundo digital.
- Estudiar un caso en Argentina para profundizar los cambios que una agencia puede realizar en un determinado plazo temporal.
- Analizar el contexto local, frente al cual las grandes agencias deben lidiar.
- Comparar los modelos tradicionales con los nuevos modelos de agencia y como ambos supieron ser adecuados a sus contextos históricos.

Capítulo 1

Aspectos generales de la departamentalización



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

1. Introducción a la departamentalización y modelos de organización

La hipótesis de la presente tesis monográfica hace referencia a la departamentalización y los nuevos modelos de agencia. Se considera que no podemos hablar de las agencias en particular sin antes entender un poco de que se trata la departamentalización, desde un aspecto general, mas empresarial.

En este primer capítulo se hará una breve introducción acerca de este proceso y como fue tratado por distintos teóricos de la administración de empresas, para luego entender que diferentes tipos de departamentalización existen y cuales son sus objetivos.

De esta manera se dará pie al segundo capítulo, en el que hablaremos de la departamentalización dentro de las agencias de publicidad.

1.1. Concepto de departamentalización

La departamentalización o especialización, como es conocida en muchos textos, es un proceso esencial realizado por toda empresa desde su concepción, tanto es así que abrió un campo de estudio dentro de la administración de empresas. Los teóricos que mas contribuyeron a este estudio fueron los pertenecientes al enfoque neoclásico. Autores tales como Peter Druker, Ernest Dale y Harold Koontz participaron de esta escuela que desarrolló las siguientes características:

- 1) Plantean un enfoque más práctico de la administración de empresas, quitándole importancia al enfoque teórico propuesto en escuelas anteriores. La acción administrativa es lo fundamental.
- 2) Presentan una reafirmación de los postulados realizados por los autores clásicos, retomando gran parte de su material pero re contextualizándolo para adaptarlo a la época actual.
- 3) Se ve también una reutilización de los principios generales de la administración, haciendo énfasis en las soluciones administrativas prácticas