

**UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

**Facultad de Ciencias de la Comunicación**



Tesis doctoral

**Comportamiento del anunciante como  
comprador de servicios profesionales**

**Estudio empírico de las relaciones  
entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón**

**ISABEL INIESTA ALEMÁN**

**Directores:**

**Dra. Dña. Carmen Marta-Lazo**

**Dr. D. Francisco Javier Ruiz del Olmo**

**Dr. D. Francisco García García**

**Programa de Doctorado Interuniversitario  
en Comunicación**


**Málaga, 2018**





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: Isabel Iniesta Alemán

 <http://orcid.org/0000-0002-0127-3487>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



## Resumen

El sector de las empresas de comunicación y publicidad ha cambiado enormemente en sus prácticas profesionales y en la relación con los anunciantes durante la última década.

El desarrollo del mercado publicitario regional es una clara tendencia en estos años. Lo “*glocal*”, la realidad global y local (Castells M. , 2006) al mismo tiempo, ha suscitado el interés de las empresas y del mundo académico y, sin embargo, existen escasas publicaciones que se enfoquen desde esta perspectiva. Con el objetivo de buscar las nuevas claves del management del sector, describimos el mercado de las agencias de publicidad local y regional, circunscribiéndonos como estudio de caso a la Comunidad Autónoma de Aragón.

Desde la vertiente metodológica, hemos utilizado el modelo de triangulación interdisciplinar (Hernández Gómez, 2015), aplicando diferentes técnicas tanto a anunciantes como a agencias. La principal conclusión de la presente tesis doctoral advierte que las nuevas tecnologías y redes sociales han modificado profundamente este entorno, por lo que el valor de las agencias está en entredicho.

El mayor problema detectado en nuestra investigación es la falta de confianza en la utilidad de los servicios ofrecidos por las agencias. A la duda sobre la eficacia de la publicidad convencional se añade la percepción de gratuidad de los nuevos medios online. A pesar de la limitación que supone el estudio de un mercado tan concreto, los resultados aportan puntos de enfoque estratégico para las empresas del sector.

Hemos podido deducir que las reglas de juego en el sector publicitario han cambiado y la eficacia en la gestión es el valor determinante.

## Abstract

The communications and advertising business sector has changed enormously in their professional practices and in the relationship with advertisers during the last decade.

The development of the regional advertising market is a clear trend in these years. The "glocal", the global and local reality at the same time, has aroused the interest of companies and the academic world, and yet few publications focus from this point of view.

With the aim of looking for the new management keys of the sector, we describe the market of local and regional advertising agencies using Aragon.

We have used the interdisciplinary methodological triangulation model (Hernández Gómez, 2015) by conducting surveys and in-depth interviews with both advertisers and agencies. The main conclusion is that new technologies and social networks have profoundly changed this environment, so the value of the agencies is at stake.

The biggest problem detected in our research is the lack of confidence in the usefulness of the services offered by the agencies. In doubt about the effectiveness of conventional advertising is added the perception of free online new media. Even with the limitation of the study of such a specific market, the results provide points of strategic focus for companies in the sector.

The rules of the game in the advertising sector have changed and efficiency in management is the determining value.



## Palabras clave

Agencias de Publicidad, Marketing Relacional, Confianza, Anunciantes, Dirección de Empresas, Aragón

## Keywords

Advertising Agencies, Relationship Marketing, Confidence, Advertisers, Business Management, Aragón

# Contenido

Capítulo 1.- Introducción .....	10
1.1.- Objeto y contexto .....	11
1.2.- Propósito .....	20
1.3.- Justificación.....	21
1.4.- Finalidad .....	22
1.5.- Pertinencia .....	24
1.6.- Recursos disponibles para esta investigación .....	29
1.7.- Estructura de la tesis.....	31
Capítulo 2.- Marco teórico .....	32
2.1.- Introducción.....	33
2.2.- Panorama histórico del sector de las agencias de publicidad .....	40
2.2.1.- La publicidad antes del siglo XIX .....	40
2.2.2.- El siglo XIX .....	42
2.2.3.- El siglo XX.....	44
2.3.- La llegada de los nuevos medios de comunicación.....	46
2.4.- Nuevos perfiles profesionales .....	64
2.5.- El proveedor de servicios de comunicación en España.....	72
2.6.- La demanda de servicios publicitarios en el Aragón del siglo XXI.....	80
2.7.- El marketing relacional en el comportamiento de compra industrial del siglo XXI.....	86
2.7.1.- Influencia de las nuevas tecnologías en el marketing relacional.....	91
2.3.2.- La ética en la minería de datos.....	102

2.7.3.- Las redes sociales como herramienta de fidelización .....	105
2.8.- La confianza.....	107
2.8.1.- Definición del concepto confianza .....	108
2.8.2.- Efectos de la confianza en el comportamiento de compra.....	110
2.8.3.- La influencia de la reputación en la generación de confianza .....	113
2.9.- Influencia de presupuesto en la eficacia de la publicidad .....	114
2.9.1.- Modelos para la medición de la eficacia de la inversión publicitaria....	116
2.9.2.- Variables relevantes en la medición de la eficacia de la publicidad...	120
Capítulo 3.- Diseño de la investigación .....	122
3.1.- Objeto formal de esta tesis.....	123
3.2.- Preguntas.....	123
3.3.- Planteamiento de hipótesis .....	125
3.3.1.- Hipótesis 1: Dimensiones de las empresas .....	125
3.3.2.- Hipótesis 2: Confianza previa .....	125
3.3.3.- Hipótesis 3: Comunicación .....	126
3.3.4.- Hipótesis 4: Satisfacción percibida .....	127
3.4.- Objetivos de esta investigación .....	127
3.5.- Metodología .....	128
3.5.1.- Fundamentos de la metodología utilizada.....	128
3.5.1.1.- Metodología cualitativa .....	133
3.5.1.2.- Metodología cuantitativa .....	137
3.5.1.3.- Herramientas para el análisis.....	140
3.5.2.- Técnicas .....	142
3.5.2.1.- Grupo de discusión.....	142
3.5.2.2.- Focus Group.....	143

3.5.2.3.- Entrevistas en profundidad.....	145
3.5.2.4.- Encuestas.....	146
3.6.- Diseño de la investigación.....	148
3.6.1.- Definición de la unidad de análisis.....	149
3.6.2.- Diseño del estudio cuantitativo .....	150
3.6.3.- Diseño del estudio cualitativo .....	152
Capítulo 4.- Análisis e interpretación de los datos.....	157
4.1.- Técnicas grupales .....	158
4.1.1.-Grupo de discusión .....	158
4.1.1.2.- El perfil de la empresa aragonesa .....	159
4.1.1.3.- Relaciones entre agencias y anunciantes .....	160
4.1.2. - Focus Group .....	161
4.1.2.1. - Focus Group femenino .....	162
4.1.2.2. - Focus Group masculino .....	172
4.2.- Entrevistas en profundidad.....	182
4.2.1- Metodología de análisis .....	182
4.4.2.- El perfil de la empresa anunciante en Aragón .....	183
4.4.2.- El perfil de la agencia en Aragón.....	187
4.4.3.- Sistemas y procesos de trabajo en el área de la publicidad .....	190
4.4.3.1.- ¿Qué buscan las agencias en sus clientes? .....	194
4.4.3.2.- ¿Qué buscan las empresas en las agencias?.....	195
4.4.3.3.- Planificación de las campañas .....	198
4.4.3.4.- Control de resultados .....	199
4.4.4.- La confianza como factor relacional .....	199
4.4.4.1.- Factores que influyen en la contratación de una agencia .....	202
4.4.5.- Comunicación entre agencia y anunciante .....	204

4.4.6.- Satisfacción percibida.....	205
4.5.7.- Cambios en el sector publicitario .....	208
4.5.7.1.- Comportamiento competitivo .....	212
4.5.8.- Previsiones de futuro respecto al sector publicitario .....	215
4.3.- Encuestas.....	220
4.3.1.- Encuestas a anunciantes .....	220
4.3.1.1.- Ficha técnica del estudio por encuesta a anunciantes .....	221
4.3.1.2.- El perfil de la empresa aragonesa .....	222
4.3.1.3.- El responsable de la gestión publicitaria en una empresa aragonesa	223
4.3.1.4.-Dimensiones de las agencias que operan en la Comunidad Autónoma de Aragón.....	226
4.3.1.5.-Relación del anunciante con la agencia .....	227
4.3.1.6.- Gestión de la publicidad en las empresas de Aragón.....	229
4.3.1.7.- Imagen de las agencias que operan en la Comunidad Autónoma de Aragón.....	237
4.3.2.- Encuestas a agencias.....	248
4.3.2.1.- El perfil de la agencia aragonesa.....	249
4.3.2.3.- El interlocutor con la agencia.....	252
4.3.2.4.- Gestión de la publicidad en los anunciantes de Aragón.....	255
4.3.2.5.- Relación de la agencia con el anunciante .....	256
4.4.- Interpretación global de los datos .....	261
4.4.1.- El perfil de la empresa anunciante en Aragón .....	261
4.4.2.- El perfil de la agencia en Aragón.....	263
4.4.3.- Sistemas y procesos de trabajo.....	265
4.4.4.- La confianza como factor relacional .....	269
4.4.5.- Comunicación entre agencia y anunciante .....	273
4.4.6.- Satisfacción percibida.....	273

4.4.7.- Cambios en el sector publicitario .....	276
4.4.8.- Previsiones de futuro .....	278
4.4.9.- Análisis mediante ciencia de datos .....	280
Capítulo 5.- Conclusiones .....	295
5.1.- Respuestas a las preguntas planteadas en la tesis .....	296
5.1.1.- Características de las empresas en Aragón .....	296
5.1.2.- Formas de trabajo .....	297
5.1.3.- ¿Qué valores busca el anunciante en un publicista con quien desea una relación a largo plazo? .....	298
5.2.- Contraste de las hipótesis .....	300
5.2.1.- Conclusiones respecto a la hipótesis 1 .....	300
5.2.2.- Conclusiones respecto a la hipótesis 2 .....	301
5.2.3.- Conclusiones respecto a la hipótesis 3 .....	302
5.2.4.- Conclusiones respecto a la hipótesis 4 .....	302
5.3.- Cumplimiento de los objetivos generales y particulares de esta investigación .....	304
5.4.- Otras conclusiones .....	305
Capítulo 6.- Discusión de los resultados .....	310
6.1.- Análisis crítico de los resultados .....	311
6.2.- Aportaciones .....	312
6.3.- Futuras líneas de investigación .....	313
Capítulo 7.- Aplicaciones .....	316
Capítulo 8.- Referencias .....	320
Capítulo 9.- Índices .....	350
9.1.- Índice de tablas .....	354

9.2.- Índice de ilustraciones .....	357
Capítulo 10.- Anexos .....	361
10.1. Censo de agencias 2016 .....	365
10.2. Documentación para la encuesta a anunciantes .....	376
10.2.1. Redacción de la solicitud de colaboración a las asociaciones profesionales.....	376
10.2.2. Cuestionario en papel de la encuesta a anunciantes.....	377
10.2.3. Cuestionario online en la encuesta a anunciantes.....	379
10.2.4. Cuestionario online a agencias de publicidad.....	385
10.3. Documentación para las entrevistas en profundidad.....	392
10.3.1.- Mensaje de contacto con expertos .....	392
10.3.2.- Guía para la entrevista en profundidad .....	393

# Capítulo 1.- Introducción



## 1.1.- Objeto y contexto

El mundo empresarial ha sido muy cambiante por el entorno competitivo desde la década de los ochenta hasta el inicio del siglo XXI (Ventura, 2008), caracterizado no sólo por la globalización sino por el dinamismo tecnológico y la gestión del conocimiento. Estos cambios afectan profundamente a mundo de las empresas de servicios de comunicación y publicidad (Delgado J. , 2012). Estudiar la evolución en el tiempo de la organización de las empresas que ofrecen servicios de comunicación comercial nos parece relevante ya que las agencias unen varios mundos: conectan a los anunciantes con sus mercados, con los medios de comunicación y con otras empresas creativas.

El desarrollo del mercado publicitario regional es una clara tendencia en estos últimos años. Lo “glocal”, la realidad global y local al mismo tiempo, ha suscitado el interés de las empresas y del mundo académico desde que el término fuese propuesto por Robertson (2003). El interés académico se ha incrementado recientemente en temas como branding territorial con interesantes aportaciones.

“Anholt (2002), por su parte, indica que han sido publicadas 766 publicaciones importantes de 789 autores sobre marketing territorial desde los años 50 (hasta 2002), lo cual demuestra que el marketing territorial es ya un importante campo de estudio. Además, Morgan et al. (2002) argumentan que el branding territorial es uno de los temas más importantes entre los especialistas en marketing territorial” (Plumed-Lasarte, 2014, pág. 121).

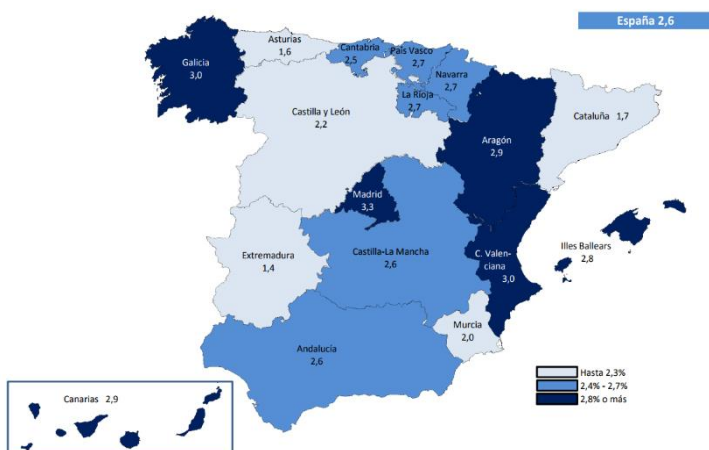
La última década ha sido especialmente inhóspita para las agencias de publicidad, con una crisis global sin precedentes que ha roto esquemas y paradigmas empresariales. A través de la observación de la serie de datos relativos a la inversión publicitaria y sobre la evolución del sector de las empresas de publicidad, resultan

llamativos los cambios en el comportamiento de los mismos en periodos de crisis económica.

En este contexto, nos proponemos efectuar un análisis descriptivo de un mercado regional que, por sus dimensiones y características sociológicas, ha sido habitualmente tomado como representativo de la realidad española en su conjunto: la Comunidad Autónoma de Aragón. Aragón aportó en 2015 el 3.2% del P.I.B. español si bien la mayor parte proviene de la provincia de Zaragoza (2.3% del P.I.B. nacional).

Es esta una de las zonas de España con mayor potencial de crecimiento previsto para el 2018, un 2.9% según se aprecia en la Ilustración 1. España supera los 19 millones de ocupados por primera vez desde 2009, según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) publicados en noviembre de 2017. En variación anual, prácticamente todas las comunidades autónomas presentan incrementos de ocupación y los mayores aumentos se observan en Cataluña, Comunitat Valenciana y Región de Murcia.

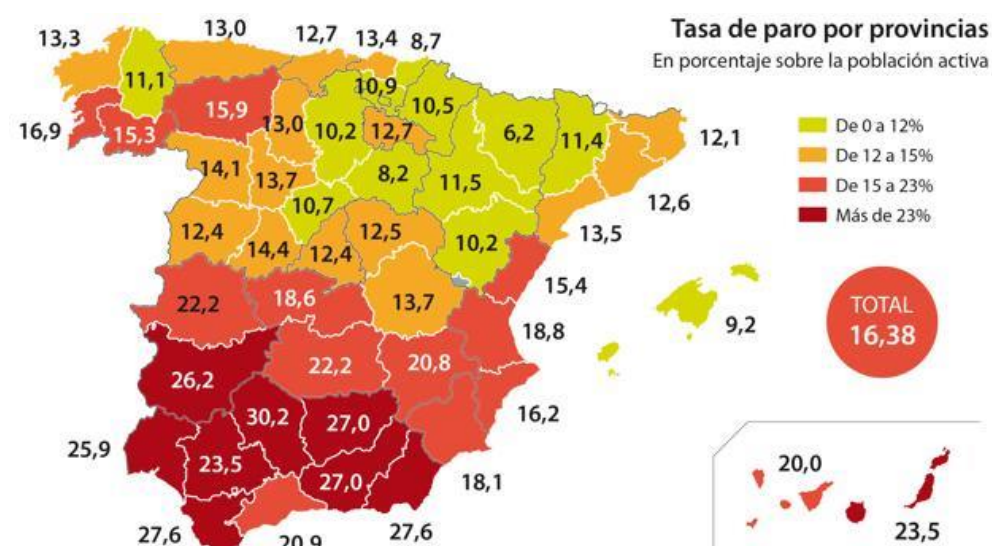
**Ilustración 1 Previsiones de crecimiento del P.I.B.**



Fuente: FUNCAS (2017)

La provincia de Huesca (Aragón), con una tasa de desempleo de tan solo el 6,2%, es el lugar con menor tasa de paro en toda España. Gracias a un dinámico sector turístico, Aragón dispone también de un intenso sector industrial y agropecuario en varias zonas de su territorio. Según podemos observar en la ilustración 2, Zaragoza (11,5%) y Teruel (10,2%) también están por debajo de la media nacional (16,38%). Las tres provincias aragonesas están en el conjunto de las menos castigadas por el paro, presentando datos muy alejados de los que se observan en el sur de España.

### Ilustración 2 Porcentaje de paro por provincias



Fuente: Infografía publicada por el periódico ABC en base a datos I.N.E. (2017)

Su posición estratégica, equidistante respecto a las regiones más pujantes de la economía española, propicia la creación de empleo de empresas. Sin embargo, la tasa de actividad emprendedora en Aragón es inferior a la registrada en el conjunto del Estado desde el 2009.

El índice TEA en 2015 es ligeramente superior entre los jóvenes que en los adultos. Se observa una tendencia decreciente de la tasa de actividad emprendedora en ambos grupos de edad. Las características socioeconómicas de los emprendedores

aragoneses marcan un perfil muy definido. Si es joven, es una mujer (con una probabilidad del 60.7%) de unos 30 años. Con formación Profesional y sin estudios específico para emprender, ya que únicamente el 17.9% de los jóvenes emprendedores los tienen. Además, el emprendedor joven vive en una unidad familiar con 2.7 miembros.

El emprendedor adulto es un hombre (70.9%) de 45.4 años y estudios universitarios. Tiene formación específica para emprender solo en un 38.2% de los casos y está en una unidad de convivencia con 3.3 miembros. Independientemente de su edad, un emprendedor se dedica a ello a tiempo completo u tiene una renta media de entre 30.000 y 40.000 euros.

Tabla 1: Agencias locales de publicidad, respecto al total nacional

	CNAE 7311: Agencias de Publicidad	
	% 26-4-15	% 20-11-16
Madrid	30,67%	24,49%
Barcelona	17,56%	13,14%
Zaragoza	1,48%	1,02%
Aragón	1,90%	1,42%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Zaragoza (2016)

Centrados en la descripción de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón, buscamos comprender las características de las empresas aragonesas, los anunciantes, en su faceta de compradores de servicios publicitarios. El censo de empresas en Aragón, según datos del Instituto Aragonés de Estadística, era de 90.325 empresas el 1 de enero de 2016. Ello implica un crecimiento de la

potencial demanda para el mercado de las agencias de publicidad del 12.26% en los once primeros meses de ese año.

Nuestro trabajo de campo mediante observación directa nos permite ofrecer datos primarios. Obtuvimos en 2016 un censo de empresas del sector que incluye 306 marcas, bien sean empresas o autónomos, que incluimos en el capítulo 10 de la presente tesis doctoral como anexo. Nuestro dato directo se acerca al más reciente de entre los ofrecidos por la Cámara de Comercio.

Este contexto de pequeña empresa, que supone un 99.88% del empresariado español (Dirección General de Industria y de la PYME, 2015) ha despertado el interés académico dado que este tipo de empresas son la clave de la creación de empleo y riqueza (Aragón y Rubio, 2015). Aspectos como las orientaciones directivas (Escandón, Murillo y Hernán, 2013) las decisiones y las alianzas estratégicas (Nakos, Brouthers y Dimitratos, 2014) de las PYMES son un claro objeto de estudio.

Sin embargo, aún existe una preocupante carencia de trabajos académicos que analicen, explícitamente, el contexto de la PYME (Cambra y Polo, 2010). Incluso en un área académica tan extensa como el análisis de la Orientación al Mercado la investigación en el contexto de las pequeñas y medianas empresas es aún deficiente (Riviezzo, Garofano y Napolitano, 2016). Las características diferenciales de las PYMES hacen difícil la aplicación plena de lo investigado tomando como unidad de análisis las grandes empresas.

Tanto la dimensión de sus recursos como los sistemas de organización originan características diferenciales en las PYMES, donde la personalidad de sus equipos directivos influye en la toma de decisiones en mayor medida respecto a las grandes corporaciones. Es objeto de estudio académico la influencia de las características personales de los directivos de PYMES en la gestión y en la estrategia de estas empresas. Aspectos como la percepción del riesgo, su nivel de resistencia al

cambio, la auto-confianza (Acedo y Jones, 2007), la orientación global, el conocimiento de idiomas, su experiencia de trabajo o las relaciones formales e informales de sus directivos (Przybylska, 2013) son aspectos clave para una buena salud económica y una rápida expansión de sus empresas.

“Sin embargo, junto a las características personales de los directivos, aunque la literatura también reconoce la importancia e influencia de los valores personales en la toma de decisiones y resultados empresariales (Hambrick, 2007), escaso es el conocimiento que se posee sobre esta cuestión, existiendo un gap investigador sobre el que es necesario ir avanzando” (Rondan-Cataluña, Navarro y Arenas-Gaitan, 2016, pág. 44)

Con frecuencia el anunciante, que es quién decide la inversión en los servicios de este sector, es el gran olvidado en la investigación académica sobre la publicidad, especialmente si su presupuesto disponible es pequeño. Desde esta dimensión parte nuestra propuesta de investigación, atendiendo a la ausencia de investigaciones existentes, lo que hace de nuestra tesis doctoral un campo apenas explorado y novedoso como objeto de estudio.

La crisis económica y financiera ha propiciado un cambio de paradigma que afecta a los modelos de gestión corporativa y a la comprensión de la realidad empresarial (Delgado, 2012). La aparente fragilidad de las relaciones entre el anunciante y su proveedor de servicios (la agencia de publicidad o el medio, según los casos) ha provocado nuestra curiosidad y nos preguntamos qué factores son determinantes en la estabilidad de estos lazos profesionales.

Para comprender el éxito o el fracaso de una empresa actualmente no basta con analizar la gestión de su cartera de clientes. Debemos incluir, entre otras variables, sus relaciones con los stakeholder ya que el nuevo sistema de influencias afecta a las percepciones, los comportamientos y a las relaciones de confianza (Alloza, 2012) entre los diversos agentes implicados con la empresa.

El anunciante actual considera que ha asumido en los últimos años una mayor implicación y especialización en la gestión de la comunicación que emite su empresa. Por ello, ya no delega las decisiones estratégicas en otros (Benavides et al., 2010) sino que se implica en el proceso de creación de las campañas de comunicación. Las agencias y consultorías de comunicación trabajan actualmente formando equipo con los directivos de la empresa como consultores externos.

La situación de crisis económica tan larga y profunda como la que nos ha tocado vivir, ha provocado que las empresas trabajen por proyectos (Nebot, 2015). Los modelos de gestión corporativa han cambiado (Benavides, 2012) y este es un cambio de paradigma que afecta a todos los niveles de la comunicación. Trabajando a corto plazo y mirando mucho más que antes los presupuestos, la relación a largo plazo de las empresas con sus proveedores se complica.

Esta situación hace que sea realmente complicado para las agencias de publicidad, consultorías de marketing o empresas de comunicación llegar a estabilizar los ingresos de forma que sea posible un crecimiento y una profesionalización óptimos. Incluso el mismo concepto de “agencia de publicidad” está cambiando dando paso a nuevos modelos de negocio en el sector, a la creación de otros tipos de empresa especializados en las diferentes ramas profesionales y que parecen renegar del pasado, como si percibiesen un rechazo de los anunciantes ante la idea de contratar ese tipo de empresas. Hoy más que nunca, la supervivencia es la ley tanto para los anunciantes como para el sector de las agencias.

En este nuevo contexto, en el que las nuevas tecnologías introducen cambios vertiginosos en las formas de comunicación, en los canales y en los actores, el marketing relacional se erige como el paradigma a seguir. El concepto de marketing relacional, acuñado por Berri en 1983 en función de trabajos realizados en los años 70's de la Escuela Nórdica de Servicios y el Industrial Marketing and

Purchasing Group, (Cobo y González, 2007) se centra en el estudio de la relación con el cliente. En la filosofía de gestión que denominamos marketing relacional el cliente es quien se convierte en la base de la estrategia empresarial.

La información corporativa ha perdido credibilidad (Martí y Muñoz, 2008) y los ciudadanos se consultan entre sí a través de las redes sociales, emitiendo recomendaciones o juicios de valor sobre empresas y, con ello, generando contenidos informativos (Vizcaíno-Laorga, Montes Vozmediano y de la Torre, 2017) que afectan a sus marcas de forma espontánea. Es en el escenario de las TRIC (Tecnologías de la Relación, Información y Comunicación) donde “el factor R-relacional genera un circuito en el entorno tecnológico donde los flujos de información se filtran y debaten, se organizan y adaptan” (Gabelas, Marta-Lazo y González, 2015).

Definido como el conjunto de “actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones” (Morgan y Hunt, 1994) el marketing relacional aumenta la rentabilidad de la empresa al incrementar calidad percibida de servicios o productos.

Una mayor calidad percibida favorece un comportamiento fiel a la marca, aumentando la probabilidad de que su propuesta sea preferida a la de la competencia e incrementando la probabilidad de ventas repetitivas y reduciendo el coste de las ventas. El foco ha cambiado desde la transacción hasta la relación. Ya no se trata de incrementar la cuota de mercado, consiguiendo nuevos clientes como objetivo prioritario, sino que son los clientes actuales de la empresa la principal preocupación de los directivos.

En este contexto de marketing relacional, los cambios en el paradigma de gestión corporativa y la irrupción de las nuevas tecnologías hacen especialmente relevante una revisión de los modelos de relación agencia-anunciante. El “frenético ritmo del



cambio" (Flores, 2014) requiere un análisis de las industrias de comunicación, ante el gran interés en la comunidad científica, académica y profesional por disponer de información sobre este nuevo entorno. Sin embargo, "el peso relativo de la investigación en comunicación va incrementándose, aunque todavía tiene valores muy bajos respecto del total de las Ciencias Sociales y Humanidades: tesis 2% y proyectos 1%" (Caffarel-Serra, Ortega-Mohedano y Gaitán-Moya, 2017, pág. 223).

Surgen propuestas de nuevos marcos teóricos como el IMC (*Integrated Marketing Communications*) para una mejor gestión de la comunicación de marca dentro de una visión holística (Martí y Muñoz, 2008). Es un modelo de gestión que coordina de forma eficiente unas actividades de marketing y comunicación cada vez más complejas. En el IMC (Duncan y Everett, 1993) varias herramientas se utilizan de modo complementario en función de la estrategia.

El concepto IMC ha recibido gran atención de los investigadores (Celebi, 2009), desde principios de 1990, evolucionando en su conceptualización, y en su análisis en relación con la cultura organizacional (Porcu, Barrio-García, Alcántara-Pilar y Crespo-Almendros, 2016) y es una tendencia en gestión en las agencias de publicidad y relaciones públicas (Kitchen, Schultz, Kim, Han y Li, 2004) cuya puesta en práctica necesita ser investigada.

Por todo lo expuesto, consideramos que es necesario comprender el actual contexto relacional del mercado publicitario local tanto para las empresas del sector como para el mundo académico que debe preparar a los futuros profesionales que en ellas han de trabajar. Desde estos parámetros, afrontamos la presente tesis doctoral que pretende adentrarse en un ámbito de estudio sin explorar. Un campo novedoso que, sin duda, justifica la investigación.

## 1.2.- Propósito

Nos proponemos describir el mercado de las agencias de publicidad local y regional utilizando para ello los oferentes y demandantes que operan en Aragón. Esta Comunidad Autónoma española, a mitad de camino entre los dos grandes focos de esta industria, Madrid y Barcelona, puede ser una pieza clave para comprender la evolución del sector y vislumbrar las tendencias de su desarrollo.

**Tabla 2: Empresas en Aragón por estratos de asalariados**

	Total	%	Ninguno	1- 9	50-199	200 o más
<b>Aragón</b>	90.325	100%	53,85%	41,58%	0,58%	0,13%
<b>Huesca</b>	16.396	18,1%	51,24%	44,28%	0,41%	0,04%
<b>Teruel</b>	9.274	10,2%	51,20%	45,35%	0,23%	0,06%
<b>Zaragoza</b>	64.655	71,5%	54,89%	40,35%	0,67%	0,16%

Fuente: Elaboración propia sobre datos extraídos del Instituto Aragonés de Estadística el 1 de enero de 2016

Nos hemos centrado en las PYMES ya que suponen, según el Instituto Nacional de Estadística (dato a enero de 2016), el 99.1% del censo empresarial en España. En nuestro análisis, nos circunscribiremos a la Comunidad de Aragón, por poseer un universo poblacional con el mismo reparto de perfiles de público que el territorio español. Según datos del Instituto Aragonés de Estadística, Aragón representaba el 3.12% del P.I.B. español en 2012. Sus 90.325 empresas se concentran mayoritariamente en Zaragoza y son micro-pymes.

### 1.3.- Justificación

Desde ámbitos profesionales y académicos se reclama la investigación y el debate ante estos fuertes cambios en el sector publicitario y, sin embargo, “la universidad sigue desconociendo que hay partes de la ciencia que no pertenecen al laboratorio” (Benavides, 2012, pág. 88). Pese a que la investigación en temas sobre comunicación sigue una tendencia creciente en España, según el estudio de Lozano y Gaitán no se ha detectado ningún proyecto I+D ni tesis sobre este tema en Aragón (2016, pág. 159). Ante esta carencia de investigaciones en la citada Comunidad Autónoma, partimos de la novedad como justificación importante para la realización de este estudio.

El *background* de la presente tesis doctoral que nos proponemos realizar viene dado por el desarrollo de una trayectoria laboral que, desde el año 1975, ha estado y sigue estando vinculada al sector del marketing. La autora de la presente investigación ha trabajado en PYMES locales con central en Zaragoza capital y de diversos sectores económicos. Por esta causa, conoce el mercado desde el punto de vista de los anunciantes locales. Su carrera profesional comenzó en pequeños despachos locales de las empresas especialistas en marketing y publicidad, en Zaragoza, y actualmente dirige un equipo de especialistas en gestión de empresas siendo, además, la responsable directa del área de marketing, comunicación y publicidad. Luchando por sobrevivir en un mercado muy distinto del que este mismo sector tenía en Madrid, en Barcelona o en cualquier otra gran ciudad en la que se concentren las grandes empresas la autora de esta tesis tomó consciencia de la necesidad de información específica para la toma de decisiones empresariales en un entorno local o regional.

Implicada en el entorno emprendedor aragonés, al ser consultora homologada por el Instituto Aragonés de Fomento desde hace más de diez años, la autora está firmemente convencida de que es necesaria una toma de consciencia, tanto por

las instituciones como por el tejido empresarial, de la importancia que el marketing y, en concreto, la comunicación empresarial tiene para la supervivencia y desarrollo de cualquier empresa. Plantear una actividad empresarial sin un presupuesto específico para publicidad es, según su experiencia, lo habitual en este mercado. Y es ese comportamiento, contrario a la teoría económica y de gestión empresarial, el que ha despertado la curiosidad de la investigadora por conocer el origen de esa falta de valoración de una de las principales variables del marketing mix, la publicidad.

## 1.4.- Finalidad

Mediante esta investigación, nos proponemos ofrecer un contexto que permita a las agencias de publicidad la toma de decisiones estratégicas. Obviamente, un mercado regional como el de la Comunidad Autónoma de Aragón se comporta como un mercado distinto al de las grandes ciudades porque distintas son las empresas que lo conforman y también el contexto situacional en el que está instaurado. Como veremos más adelante en detalle, los anunciantes locales manejan presupuestos de marketing y de comunicación más reducidos y, por lo tanto, las agencias de publicidad locales son también pequeñas empresas.

**Tabla 3: Censo de empresas de publicidad y estudios de mercado en España, noviembre de 2016**

CNAE	Definición	Dato
73:	Publicidad y estudios de mercado	25.081
731:	Publicidad	20.569
7311:	Agencias de publicidad	19.134
7312:	Servicios de representación de medios de comunicación	409

Fuente: Elaboración propia

Tratamos de dimensionar el mercado nacional de las agencias de publicidad y encontramos datos diferentes en diversas fuentes secundarias. En una consulta efectuada a la base de datos de la Cámara de Comercio, con fecha 20 de noviembre de 2016, en la que incluimos tanto personas físicas como jurídicas y no considerando las direcciones de las sucursales, obtuvimos los resultados que se muestran en la tabla 3, a escala nacional.

El resultado obtenido en idéntica búsqueda con fecha 26 de marzo de 2015, fue de 29.927 agencias de publicidad operando en España lo que implica una disminución del tejido empresarial en el sector de un -16.19 %. Se confirman, de ser plenamente fiables estos datos, claros síntomas de dificultades en el mercado publicitario español y se hace necesaria una reflexión sobre las causas o las circunstancias que han conducido a esta situación.

Estos mismos datos atestiguan que, en España, las empresas del sector de la publicidad se concentran en Madrid y en Barcelona. En consecuencia, es un sector fuertemente instaurado en las dos principales ciudades de España. Sin embargo, este nivel de concentración ha disminuido en 2015 respecto a 2016.

**Tabla 4: Agencias de publicidad por localidad, variación**

	CNAE 7311: Agencias de Publicidad			Variación
	26-4-15	20-11-16		
Madrid	9.178	6.142		-33,08%
Barcelona	5.255	3.296		-37,28%
Zaragoza	443	256		-42,22%
Aragón	568	356		-37,32%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Zaragoza (2016)

La disminución de la concentración en las dos grandes ciudades sería coherente con la tendencia creciente a efectuar estrategias de marketing regional o local. Este concepto que se inició en el sector turístico ha ido ampliando su ámbito de aplicación y desarrollo teórico.

## 1.5.- Pertinencia

El objeto de estudio de la presente investigación es particularmente relevante en el momento situacional en el que nos encontramos. Y es que, en los últimos años, la comunicación y la publicidad han cambiado de un modo profundo, tanto en sus prácticas profesionales como en las líneas de análisis desarrolladas en el ámbito académico (Delgado J. , 2012; Benavides et al., 2010).

Como área de investigación, la Comunicación se encuentra en España “claramente infra-representada” (Caffarel-Serra, Ortega-Mohedano y Gaitán-Moya, 2017) y aunque su peso relativo en el Sistema Universitario Español va incrementándose, las tesis doctorales aún no reciben el mismo trato que las investigaciones de otras disciplinas. Las investigaciones que contienen como objeto de estudio la variable de género en el management empresarial son cada vez más abundantes. Tanto desde ámbitos profesionales como académicos se reclama, además, la investigación y el debate ante estos fuertes cambios en el sector publicitario.

Es necesario “desarrollar un tipo de investigación que nos permita pensar nuestra realidad y producir efectos sobre ella. La investigación transforma la realidad y, por ello, debemos articular nuevas glosas, menos binarias, que no escindan el hacer del pensar, la lexis de la praxis, y que nos permitan reflexionar desde una postura más holística y desde una gramática menos limitada que abra el camino a la fundamentación de

nuevas epistemes" (Roncallo-Dow, Uribe-Jongbloed y Calderón-Reyes, 2013, pág. 168).

Sin embargo, el peso de las empresas del sector de agencias de publicidad y empresas de comunicación objeto de esta tesis, tiene una relevancia económica considerable, ya que su actividad supone, en 2016, una inversión de 30.569 millones de euros, un 2.7% del P.I.B. español (Asociación de Marketing de España, 2017).

El actual entorno empresarial, transformado por los efectos de la de crisis económica mundial, está dejando al descubierto dificultades adicionales en algunos sectores que hacen que debamos replantearnos la vigencia de sus modelos de negocio. Un modelo publicitario en decadencia, basado en la interrupción y en la intrusión, está agotando su eficacia (Martí y Muñoz, 2008) está dejando paso a nuevos planteamientos de marketing como el "*engagement marketing*" o marketing de compromiso que se define por buscar una mayor interacción entre la marca anunciante y sus públicos con el objetivo de implicar al consumidor en el mensaje, en la filosofía de la empresa.

El marketing, tanto como disciplina académica como en los aspectos de la práctica profesional, ha cambiado más en los primeros años del siglo XXI que en todo el siglo XX. En la actualidad, las marcas aspiran a ser mucho más que la identidad de un producto o de una empresa. Y el verdadero reto para los directivos responsables de la comunicación está en convertir a la marca, más allá del producto o servicio que representen, en creadora de experiencias valiosas para sus públicos objetivo.

"El marketing debe ser enfocado como una conversación, una comunicación interactiva, que haga posibles nuevos escenarios de experiencias. Y la mejor manera de fomentar ese diálogo, entre la marca y su público, es mediante la creación de contenidos de entretenimiento en los que ésta pase a formar parte indispensable de los mismos, enriqueciéndolos como hasta ahora" (Martí y Muñoz, 2008, pág. 13).

Actualmente, el modelo tradicional de la “agencia de publicidad” ha evolucionado y ha adaptado sus rutinas profesionales como consecuencia de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos canales de comunicación en los que la hegemonía la tienen los consumidores (Benavides et al., 2010). En este sentido, consideramos que la denominación de “industria creativa” puede ser adecuada para referirnos de una forma conjunta a las empresas que ofrecen servicios de comunicación empresarial, aun estando estas presentes en el mercado bajo diversas denominaciones.

El principal cambio se centra en que el cliente es quien se convierte en la base de la estrategia empresarial y sus datos en el principal recurso de la empresa para crear valor. La información corporativa ha perdido credibilidad y los ciudadanos se consultan entre sí a través de las redes sociales, emitiendo recomendaciones o juicios de valor sobre empresas y, con ello, generando contenidos que afectan a sus marcas de forma espontánea.

Las empresas, actualmente, buscan dotar de personalidad y valores humanos a sus marcas para proporcionar beneficios emocionales (Fuentes Fernández y Cardevilla Puey, 2014) a sus potenciales clientes. Hoy más que nunca la expresión del concepto que una persona tiene de sí misma se plasma en sus decisiones de compra y en su relación con su entorno. El consumo por motivaciones de tipo aspiracional se ha incrementado exponencialmente en un entorno como el de las redes sociales en el que la imagen personal busca sublimarse.

Es en el escenario de las TRIC (Tecnologías de la Relación, Información y Comunicación) en el que “el Factor R-elacional genera un circuito en el entorno tecnológico donde los flujos de información se filtran y debaten, se organizan y adaptan” (Gabelas, Marta-Lazo y González, 2015, pág. 25).



Y, en este entorno en el que se interrelacionan diferentes herramientas de comunicación, es esencial para la comunicación empresarial mantener la coherencia y la integridad del mensaje a transmitir (Navarro-Bailón, Delgado-Ballester y Sicilia-Piñero, 2010) para evitar que este pierda la eficacia, llegando al potencial cliente de una forma difusa y débil. A pesar de que la industria de la publicidad es relevante desde hace poco más de 50 años, el mercado publicitario español puede ser considerado como maduro (Riesgo, 2005) debido a su índice de crecimiento habitualmente en correlación con el Producto Interior Bruto.

Cabe destacar el hecho de que, según datos consultados en la web de la Cámara de Comercio y citados en tabla 4 del presente análisis, Zaragoza ha perdido un 42.2% de las agencias de publicidad que declaraban su dirección principal en esta ciudad entre el 2015 y el 2016.

Este dato es menor que el promedio de Aragón, lo que podría ser interpretado en el sentido de que las empresas ubicadas en Teruel o en Huesca han resistido mejor. Sin embargo, esta fuerte disparidad en tan pocos meses nos hizo dudar de la fiabilidad de la información. Pese a provenir de una fuente oficial no habíamos detectado en la realidad una disminución de la competencia tan drástica.

Una posible explicación es una purga de la base de datos de la Cámara de Comercio que no se correspondería con un cambio real en el mercado. Esto nos hizo plantearnos buscar en una nueva fuente.

Tabla 5: Comparativa de dimensiones y proporciones empresariales

<b>Total entidades</b>			
	Empresas	Autónomos	Total
<b>España</b>	1.648.974	1.876.234	3.525.208
<b>Zaragoza</b>	35.481	35.663	71.144
<b>Huesca</b>	8.941	10.603	19.544
<b>Teruel</b>	4.435	6.279	10.714
<b>Aragón</b>	48.857	52.545	101.402
<b>Total agencias</b>			
	Empresas	Autónomos	Total
<b>España</b>	7.294	2.588	9.882
<b>Zaragoza</b>	143	50	193
<b>Huesca</b>	27	13	40
<b>Teruel</b>	4	4	8
<b>Aragón</b>	174	67	241
<b>Proporción de agencias</b>			
	Empresas	Autónomos	Total
<b>España</b>	0,44%	0,14%	0,28%
<b>Zaragoza</b>	0,40%	0,14%	0,27%
<b>Huesca</b>	0,30%	0,12%	0,20%
<b>Teruel</b>	0,09%	0,06%	0,07%
<b>Aragón</b>	0,36%	0,13%	0,24%

Fuente: Elaboración propia en base a datos Iberinform extraídos el 29 de noviembre 2016.

Según datos facilitados por Iberinform<sup>1</sup> en España existen 3.547.502 empresas y 1.876.234 autónomos. Los autónomos tienen un coste que no asumirían en caso de

<sup>1</sup> Iberinform es filial de Crédito y Caución, especialista en información empresarial.

estar inactivos. Y, sin embargo, solo 1.648.974 (46.5%) de las empresas están activas fiscalmente. Por lo tanto, ese es el dato que hemos considerado como válido.

## 1.6.- Recursos disponibles para esta investigación

Para afrontar esta tesis doctoral, la investigadora ha utilizado cuantos recursos ha podido recabar. En lo personal ha recurrido a su larga experiencia profesional para obtener un contexto práctico en el que engarzar los datos obtenidos de las diversas fuentes consultadas. Su formación académica como licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Zaragoza y los diversos cursos, talleres y seminarios con los que ha ampliado de forma continuada su formación, han dotado a la investigadora de los recursos intelectuales y académicos adecuados para desarrollar este proyecto. Pertinencia de la investigadora que facilita la aplicación de las herramientas cualitativas y favorece la consecución de conclusiones válidas.

En lo económico, esta investigación no ha contado con ninguna ayuda o subvención de ningún tipo, a excepción de una licencia de pago del software Survey Monkey financiada por el Grupo en Comunicación e Información Digital (GICID).

La única fuente de financiación ha sido el esfuerzo del entorno profesional, personal y familiar de la investigadora. Para la realización de los trabajos de campo y la adquisición de la documentación precisa se han utilizado los recursos, físicos y financieros del despacho profesional de la investigadora. Su amplia red de contactos profesionales en todo Aragón ha permitido, asimismo, recabar la colaboración de los sujetos de estudio adecuados seleccionados para el trabajo de campo en la investigación.

Respecto a las fuentes documentales es de agradecer la ayuda de la Bibliotecas de la Universidad de Zaragoza, de la Universidad de Málaga y de la Universidad

Complutense. Se han adquirido nuevos libros y revistas profesionales y académicas con los que ampliar la ya de por sí extensa biblioteca profesional particular de la investigadora con las publicaciones más recientes sobre el tema objeto de estudio. Asimismo, la investigadora ha localizado documentación muy interesante gracias a las nuevas tecnologías, en sitios y redes especializadas en Internet, como es el caso de Google Academic, Research Gate, Dialnet, etc.

“Mientras las publicaciones científicas se llenan de peticiones e publicación de dudoso mérito, hay un enorme caudal de conocimiento que se queda por fuera del sistema. Las teorías y prácticas académicas que no se han hecho un lugar dentro del ámbito de las revistas indexadas son excluidas, arrinconadas y se les da un trato definitivamente distinto. Esta segunda premisa, resultante de la equivalencia artificialmente establecida entre la calidad y la indexación, hace tanto daño a la comunidad académica como la primera” (Roncallo-Dow, Uribe-Jongbloed y Calderón-Reyes, 2013, pág. 172).

Además, se ha trabajado de forma colaborativa entre la doctoranda y sus directores de tesis utilizando recursos gratuitos disponibles gracias a las nuevas tecnologías. De esta forma, además de optimizar la comunicación y la gestión del tiempo, se ha solventado el problema que podría haber supuesto la distancia geográfica entre Zaragoza, Madrid y Málaga. Para la gestión de la presente tesis se han utilizado herramientas como Google Drive, Dropbox, WhatsApp o el correo electrónico.

## 1.7.- Estructura de la tesis



## Capítulo 2.- Marco teórico

## 2.1.- Introducción

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la dinámica propia de los mercados internacionales están transformando las industrias que pueden englobarse en el concepto de “nueva economía”. Evolucionan hacia modalidades de negocio que implican, a su vez, importantes cambios tanto en la oferta como en la demanda, al modificar los comportamientos de los usuarios. La creatividad pasa a ser un motor de la economía y ello plantea nuevos desafíos (Bustamante, 2011) profesionales, académicos y de investigación.

El peso de las empresas pertenecientes al sector de agencias de publicidad y de comunicación, objeto de esta investigación, tiene una relevancia económica considerable ya que supone –como ya hemos señalado- más del 2% del P.I.B. español. Los grandes anunciantes españoles invierten un 3% de sus ingresos en comunicación (Agency Scopen, 2017) y, aunque se trabaja con agencias integradas, crece la demanda de agencias especializadas.

En la actualidad, el modelo tradicional de la “agencia de publicidad” ha evolucionado y ha adaptado sus rutinas profesionales como consecuencia de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevos canales de comunicación en los que la hegemonía la tienen los consumidores (Benavides et al., 2010). En este sentido, consideramos que la denominación de “industria creativa” puede ser adecuada para referirnos de una forma conjunta a las empresas que ofrecen servicios de comunicación empresarial bajo diversas denominaciones.

La Comisión Europea propuso en la década de los 90 el concepto de “economía basada en el conocimiento” para describir las transformaciones que se estaban produciendo a raíz de los cambios en la gestión de la información y por la globalización. Los círculos profesionales y académicos llevan ya tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho, la etiqueta

“nueva economía” para definir los fuertes cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990. En concreto la idoneidad de este término fue objeto de discusión por parte de los especialistas a partir de la crisis de las empresas “*puntocom*” del año 2000.

Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación o de si fuese preferible referirse a este nuevo entorno “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son la informacionalización y la globalización según indican Borja, Belil, Castells y Benner (1997) y Castells, (1998)). Es una economía informacional porque la productividad y la competitividad de los agentes económicos (ya hablemos de empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, recolectar, procesar y utilizar con eficiencia la información basada en los datos y el conocimiento.

Además, es una economía global porque tanto la producción en todos sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología), como el consumo y la circulación están organizados a escala mundial, bien de forma directa, bien mediante una red que vincula de forma efectiva a los agentes económicos.

La posibilidad de disponer de abundante y variada información de forma instantánea, simultánea y a un bajo coste de adquisición por numerosas personas dispersas en el espacio, genera una red de relaciones que incide en la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000). A pesar de que en su acepción más periodística se vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico el sentido del concepto “nueva economía” es mucho más amplio. Y es que hace referencia a la forma en que las empresas se relacionan entre sí y con su entorno a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de



todos los aspectos de la economía, especialmente en las empresas tradicionales (Casani, y otros, 2010, pág. 9).

El término “nueva economía” no se refiere, por lo tanto, a un sector concreto de la economía, sino a unas nuevas formas de producción y consumo, que aparecen como consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. Los nuevos modelos de negocio que se crean con este formato se basan en la colaboración entre las empresas, con sus proveedores y con sus clientes, mediante un sistema de relaciones basado en la cooperación y en la formación de redes personales y profesionales (Flavian y Guinaliú, 2006; Casani, y otros, 2010; Küster y Hernández, 2013). Esta nueva economía es una economía abierta, consecuencia de los cambios tecnológicos, e inmersa de pleno en el marketing relacional.

El sector de las empresas de comunicación ha sido uno de los más afectados por los cambios en los mercados. El negocio publicitario está sumergido en una profunda crisis cuyas causas pueden encontrarse en (Fernández y Sánchez, 2012) la transformación del paradigma mediático y en el cada vez más activo papel de los consumidores como co-creadores de contenidos sobre las instituciones, marcas y empresas. Hay que tener en cuenta, además los cambios normativos y tecnológicos que abren tanto posibilidades como incertidumbres, alterando en cualquier caso las rutinas de gestión tanto en las empresas anunciantes como en sus proveedores de servicios.

Un creciente número de marcas anunciantes, la diversificación de la oferta de medios de comunicación y publicidad, así como la saturación publicitaria sobreeponen al consumidor hasta el punto de que el potencial cliente genera mecanismos de autodefensa (Martí y Muñoz, 2008) para intentar inmunizarse ante el exceso de impactos publicitarios.

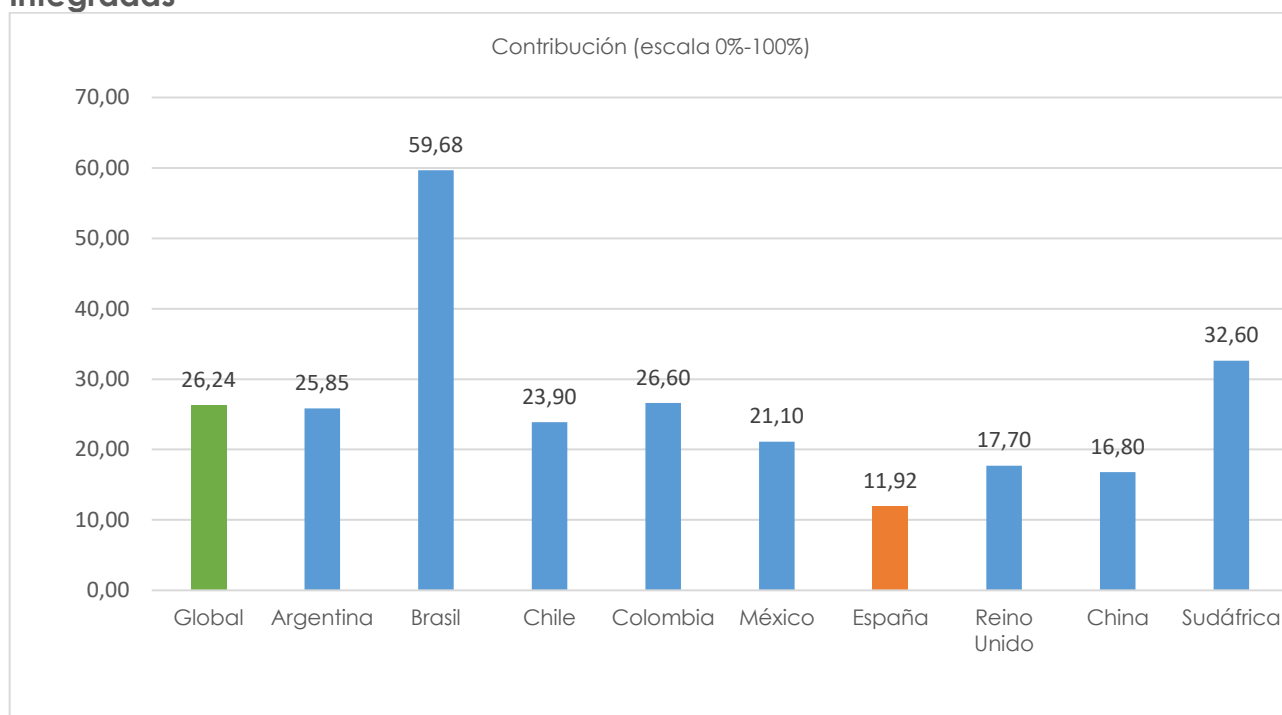
“Desde 2008, la industria de la comunicación ha sido uno de los sectores más castigados por la situación económica del país, aunque los problemas económicos no son el único ingrediente del conflicto profesional; a ellos se suma un cambio tecnológico que supone oportunidades pero que impone un nuevo paradigma en la comunicación. Todos los soportes están afectados por el cambio, tanto en el modo de acceso como en los modelos de consumo de información, de publicidad y de entretenimiento” (Perlado y Rubio, 2012).

Por lo tanto, la eficacia de las campañas publicitarias tradicionales cae en picado. Y, con esa bajada de eficacia de la inversión publicitaria, se hace necesario reconsiderar profundamente los actuales planteamientos creativos, la planificación de medios e, incluso la forma en la que las empresas ponen en marcha su comunicación comercial. Como indica Martí (2012, pág. 122):

“El nuevo entorno mediático conformado en los últimos años, la fragmentación de las audiencias, la saturación publicitaria o los cambios experimentados en el comportamiento del consumidor son sólo algunos de los factores que están planteando nuevos desafíos a los modelos tradicionales de comunicación publicitaria, demandando nuevos modelos que muestren un mejor rendimiento”.

En 2017, el panorama del sector de los servicios en publicidad y comunicación empresarial presenta síntomas, al menos, preocupantes. Según constata un estudio de Agency Scopen (2017), existe una pérdida de confianza de los responsables de marketing de los anunciantes españoles en la capacidad de las agencias para aportar valor al negocio.

### Ilustración 3 Contribución al crecimiento del negocio de los clientes en agencias integradas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Agency Scope España 2016 (2017)

La selección de agencia, generalmente por concurso no remunerado, ya no depende únicamente de la dirección de marketing, sino que interviene el departamento de compras como co-decisor. Y estos profesionales de compras consideran, según el estudio Scopen (2017), que “dos de cada diez euros que factura su empresa se debe al trabajo de las agencias, la cifra queda por debajo de la media global”.

Habiéndose observado una evolución positiva de la inversión publicitaria desde 2014, que parece alejar los fantasmas de la crisis en el sector, Internet consolida su segunda posición por volumen de inversión en España dentro de los medios convencionales y en su conjunto tuvo un crecimiento en 2015 (Sánchez Revilla, 2016) del 16,1% lo que supone un 24,9% sobre el total de la inversión en el año 2015 en el capítulo de medios convencionales. El nuestro es uno de los países más digitalizados,

con una inversión en este tipo de medios que ha aumentado su peso hasta el 27% del presupuesto publicitario en 2017, según Agency Scopen.

El entorno digital no sólo define un nuevo “ágora conversacional” (Marta-Lazo y Gabelas, 2016) con nuevas reglas en las comunicaciones humanas, sino que obliga a una fuerte transformación en el perfil profesional de los publicistas y de los comunicadores en general. La blogosfera es un hecho que está creciendo exponencialmente (Flores, 2014) y, sin embargo, sólo un escaso número de entre los blogs más relevantes son gestionados por periodistas o por profesionales de la publicidad o el marketing.

Es un hecho constatable mediante la simple observación de lo publicado, que personas anónimas (hasta su irrupción en las redes sociales) están consiguiendo una amplia comunidad de seguidores en redes sociales, sin una preparación específica ni un contenido especialmente significativo. ¿Es el fin de las empresas de comunicación, tal y como las hemos conocido? En un sector no regulado y con tan escasas barreras a la entrada o a la salida como lo es el de las agencias de publicidad, un incremento del nivel de competencia como el actual amenaza las estructuras empresariales tradicionales.

Según la EOI (2010), hablamos hoy en día de “industrias de la creatividad”. Este concepto es la evolución de la idea de “industria cultural” que, durante los años cuarenta, reflejaba el carácter industrial apreciado desde una visión marxista en el sector de la difusión cultural y de los medios de comunicación. Reconocido este concepto institucionalmente en Gran Bretaña desde 1998, dentro del marco de la llamada Tercera Vía expresada por los Laboristas bajo la dirección de Tony Blair, con la idea de “industria de la creatividad” se pretende abarcar aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento. Estas habilidades personales, que son potencialmente generadoras de riqueza (Rodríguez Ferrándiz, 2010), son imprescindibles en un sector como el sector de las empresas de

publicidad y comunicación, basado en la creación y explotación de la propiedad intelectual.

La UNESCO (2017) define las Industrias Culturales y Creativas como: “Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”. La Unión Europea propone, a título indicativo, englobar en la tipología de Industrias Creativas las actividades profesionales de Diseño, Arquitectura y también las de Publicidad. Es decir aquellas para las que “la cultura pasa a convertirse en un input creativo para la producción de bienes y servicios no culturales” (Casani, y otros, 2010, pág. 19) y realizan las funciones de concepción, creación o distribución de soportes para la comunicación.

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la dinámica propia de los mercados internacionales están transformando este tipo de industrias hacia modalidades de negocio que implican, a su vez, importantes cambios tanto en la oferta como en los comportamientos de los usuarios. La creatividad pasa a ser un motor de la economía y ello plantea nuevos desafíos académicos y de investigación (Bustamante, 2011).

La llegada de los medios de comunicación masivos como la prensa, radio, cine y la televisión modificaron las relaciones entre emisor y receptor, entre anunciante y cliente. Cambiaron los tipos de públicos y audiencias en la comunicación de empresa. Con la aparición de tecnologías que permitían utilizar las artes plásticas en las piezas publicitarias los recursos creativos se multiplicaron. Con la fotografía, el cine y el vídeo surgieron nuevas formas de expresión incluso más poderosas que el texto, ampliando las posibilidades para expresar un mensaje comercial. Pero, hasta la llegada de las nuevas tecnologías, las empresas únicamente emitían mensajes, sin posibilidad de llegar a conversar con los potenciales clientes con la variable

publicidad. Ese contacto más directo, persuasivo y bidireccional quedaba en manos de la fuerza de ventas.

“Con el tercer estadio de mediación, la imagen digital, estallan las estructuras de representación de las tecnologías tradicionales de producción icónica. (...) El contacto distante entre el emisor y el receptor se diluye en la interactividad, que convierte al lector y espectador en actor y partícipe –siempre dentro de los límites programados-, en parte del relato” (Marta-Lazo y Gabelas, 2016, págs. 15-17).

## **2.2.- Panorama histórico del sector de las agencias de publicidad**

### **2.2.1.- La publicidad antes del siglo XIX**

El primer formato publicitario que se conoce es la publicidad exterior, al utilizarse las paredes de los edificios para informar a los transeúntes de la existencia de los comercios o de las ofertas que ellos podían encontrar. En la antigua Roma, “Aparecen anuncios en textos como los alba, los libelos o los grafitos” (Bermejo, 2009) y los carteles anunciando actividades de circo o teatro eran frecuentes, así como los anuncios oficiales (acta diurna). Los pregoneros medievales, herederos de los *praecones* romanos (Muñiz Coello, 1983) o los *kerux* griegos, podrían considerarse asimismo antecedentes de los comunicadores actuales, al incluir anuncios pagados entre los anuncios oficiales que difundían en las plazas y ferias de las localidades. En el siglo XVII, aparecen las primeras empresas dedicadas a la publicidad. Se atribuye a Teophraste Renaudot la creación de la primera empresa publicitaria. A partir de la publicación de hojas con anuncios, que eran repartidas a domicilio, llegó a publicar “La Gazette de France” en 1631.

“En aquellos días, los miembros de los gremios (de artesanos y mercaderes) tenían prohibido anunciarse, pues era objetivo de los gremios, protegido por la Corona, evitar la competencia, y eso se mantuvo hasta la Revolución Francesa (1789). Sólo los charlatanes anunciaban. Había escasa publicidad aparte de los anuncios clasificados. El resultado fue que los franceses no consideran los pequeños anuncios como publicidad y la publicidad quedó asociada en las mentes de los franceses durante largo tiempo con la charlatanería.

Renaudot inició la publicidad en Francia, pero como una actividad separada de su tarea de edición de periódicos. La prensa de París, en el siglo XVIII, desarrolló el hábito de mantener una separación muy clara entre noticias y anuncios” (Bertrand, 1994).

El siglo XVIII se presenta como el comienzo de la era de la comunicación masiva gracias a la aparición de fuertes avances tecnológicos, el público del mundo occidental fue acostumbrándose a la publicidad y a identificarla como un elemento más de la civilización industrial. La publicidad en el capitalismo de producción [que abarca desde el capitalismo fabril (1ª Rev. Industrial, 1750) hasta la llegada de la 2ª Revolución Industrial, en la segunda mitad del XIX] se limita a anunciar la existencia de productos. Era considerada una actividad al margen de la producción y, por lo tanto, lo que los economistas consideraban un **gasto improductivo**. La atención de la empresa está centrada en la producción en sí misma y se trata de producir bienes útiles que responden a necesidades.

Esto implica la relación entre valor de uso y valor de cambio, conceptos debatidos tanto por Adam Smith como por Karl Marx. El verdadero valor del producto está en el valor de cambio que es, además, una expresión del valor trabajo que contienen los productos. Esta filosofía se centra en el producto y su utilidad y se corresponde con la ideología productivista (el desarrollo de la producción va a cubrir todas las necesidades humanas).

### 2.2.2.- El siglo XIX

El periódico francés “La Presse” en 1836 se finanza ya mediante la publicación de anuncios, pero es en Inglaterra, a comienzos del XIX, donde surge el concepto de “comunicación comercial” con la aparición del término “advertising”. Ya anteriormente se había ido generalizando en Inglaterra el uso del término “*publicity*”, una adaptación del vocablo francés, como sinónimo de notoriedad. En 1791, Hamilton emplea ese término por primera vez para referirse a la notoriedad pública: “*The sacrifices it makes by this publicity, are amply compensated by the advantages it derives from it*” (Oxford English Dictionary, XVI, pág. 783). Poco después, en 1792, Burke emplea el término “publicist” como sinónimo de “especialista en Derecho Público o Internacional”.

“Pero la referencia al concepto de “comunicación comercial, pagada y de carácter persuasivo” no se había documentado fehacientemente. Por fin, en la segunda década del siglo XIX el concepto aparece en varias obras inglesas, cristalizado en el nuevo término “advertising”. Al principio, se hace referencia a un pago para promocionar algo, no necesariamente un producto” (Mendiz Noguero, 2008, pág. 50).

Y, en España, la prensa de esa misma época también se sostenía mediante la inserción de anuncios, si bien no tenemos constancia de cuándo empieza a utilizarse el término “publicidad” en un sentido claramente comercial (Mendiz Noguero, 2008), aunque ya el término “publicidad”, aparece en un escrito de Santa Teresa de Jesús hacia el año 1570.

Volney B. Palmer se cita como el primer agente de publicidad al abrir en 1840 una oficina en Filadelfia (Rastogui y Khan, 2015) cuyo modelo de negocio era gestionar la venta de espacios publicitarios. Las primeras empresas que podríamos denominar agencias de publicidad datan de la década de 1860 y ejercieron una gran influencia en el cambio de la forma de hacer negocios de la época.



Cuando se inicia la 2ª Revolución Industrial, a mediados del siglo XIX y con ella la producción en serie, la producción en cadena reemplaza a la producción tradicional en fábrica y a la producción artesanal. Los mercados comienzan a ser abastecidos por una mayor cantidad de cada producto fabricado en serie y a un menor coste de producción, reduciendo así los precios en el mercado.

La producción en serie de productos difícilmente diferenciables entre sí provoca la evolución desde el capitalismo productivista a un neocapitalismo del signo/mercancía (Vidal, 2011). La producción semiótica (relacionada con los símbolos en la vida social) tiene por objeto asignar una significación a lo producido dotándolo de características intangibles que lo hagan más atractivo en el mercado. De esta forma, el valor de lo producido ya no está originado por su utilidad como producto o mercancía sino en la significación que atribuyan los consumidores a su marca, verdadero objeto de consumo, dentro del imaginario social (Caro, 2010) y personal.

La publicidad adquiere entonces una importancia básica puesto que es el mecanismo que consigue atribuir un significado creíble a una determinada marca y que relaciona la marca con un mundo imaginario, diferenciándola de las demás. Las transformaciones económicas, sociales y comerciales de las dos últimas décadas del siglo XIX consolidaron el despegue de la actividad publicitaria, que pasó a requerir de una estructura empresarial cada vez más compleja. Las agencias evolucionaron (Solanas, 2014) desde el formato de meros vendedores de espacios publicitarios hasta ofrecer servicios profesionales como consejeros publicitarios y de marketing.

“A finales del XIX (...) lo que un periódico debe dar es dinero y, por lo tanto, el periódico ideal es aquel en el cual ni una sola línea es gratuita. Los diarios se convierten en una especie de panel publicitario para todo el que quiera y pueda pagar su mensaje. El objetivo de los periódicos es

establecerse como intermediario –media- entre los posibles compradores de cualquier cosa y quien tiene algo que vender” (Timoteo Álvarez, 1989, pág. 18).

### 2.2.3.- El siglo XX

La revolución industrial trajo consigo la aparición de poderosos industriales y, en paralelo, las críticas de los medios de comunicación de las incipientes democracias. En España, tras la crisis de 1898, se produjo un proceso de agrupación de los diferentes grupos sociales que soñaban con regenerar la nación.

Y, para ello “el instrumento único capaz, finalmente, de acercarse a las masas era a principios del siglo el periódico: lo estaba siendo en otros países de occidente y debía serlo aquí. Y lo fue de modo especial entre 1914 y 1918, cuando hubo que convencer a las multitudes para que participasen con entusiasmo en la guerra. Por eso, el periódico se convierte en elemento generador de esperanzas y entusiasmos colectivos, en agente organizador de la vida social, en fuerza creadora del devenir colectivo, ya que todo “nuevo soberano” (la masa) cuenta con poderosos consejeros (los periódicos) que terminan por organizar su vida” (Timoteo Álvarez, 1989, pág. 21).

Como reacción, los empresarios fueron conscientes de la necesidad de comunicar, no sólo para vender su producto, sino para transmitir una imagen favorable de su empresa (Bermejo, 2009). De esta forma, aparecen los gabinetes de comunicación y las agencias de relaciones públicas.

En 1917, apareció la American Association de Advertising Agencies. En España, el proceso asociativo del sector comenzó mucho más tarde y ha cuajado en muy diversas entidades. Enumerarlas supondría incluir un largo listado de entidades

profesionales entre las que la más reciente podría ser Interactive Advertising Bureau, IAB Spain, que en la actualidad cuenta con casi 200 empresas asociadas.

En los años 50, “había auténticos publicitarios, los de verdad, que lo que concebían eran campañas y nuevas formas de abordar la creatividad” (Pérez, 2016, pág. 29) como el que es, aún hoy, considerado el padre de la publicidad: Bill Bernbach (1911-1982).

En 1961, bajo la denominación de Club de Dirigentes de Marketing de Madrid, nace la primera asociación sectorial en España que, en el año 2009, se convierte en MKT, Asociación de Marketing de España. La Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP) fue creada en 1977. Y, en 1992, aparece la Asociación de Directivos de Comunicación con el objetivo de poner en valor la función del director de comunicación en las organizaciones.

La década de los noventa fue testigo de un fuerte dinamismo del sector de la comunicación en España (Martínez y otros, 2008, pág. 37). A consecuencia de ello, las universidades tuvieron que incrementar la oferta de formación para cubrir la demanda de nuevos profesionales especializados. También la estructura de oportunidades en el entorno académico se adaptó, con la incorporación de nuevos profesores y con un incremento en las tesis doctorales centradas en Comunicación, Publicidad y Periodismo.

Si analizamos el otro componente del mercado, las empresas anunciantes, es de destacar que en 1965 se fundó la Asociación Española de Anunciantes. Esta asociación es la que promueve los Premios a la Eficacia desde 1997 con el objetivo de reconocer la contribución de la comunicación comercial a la consecución de los objetivos empresariales de los anunciantes. Los Premios a la Eficacia son los únicos galardones que, en España, se centran en los resultados en notoriedad, ventas u otro tipo de rentabilidad, obtenidos por el buen trabajo del equipo formado por

anunciante y agencia de publicidad. Los anunciantes españoles, en las dos últimas décadas del siglo XX, se caracterizan por disponer de una estructura de departamentos más completa y una mentalidad hacia la publicidad más positiva (Timoteo Álvarez, 1989), con una relación con las agencias en una fase de madurez crítica y con inversiones crecientes.

El final de siglo ha estado caracterizado por la globalización y por la evolución de este concepto hacia lo “glocal”, hacia lo global considerado como local al mismo tiempo (Robertson, 2003). Según Abelló (1995), mientras los comunicólogos están buscando una síntesis adecuada, la realidad continúa desbordando todas las reflexiones teóricas. Y es que el mundo es un mercado que hay que comprender y adaptar nuestra estrategia en cada lugar (Tomás de Salas, 1995).

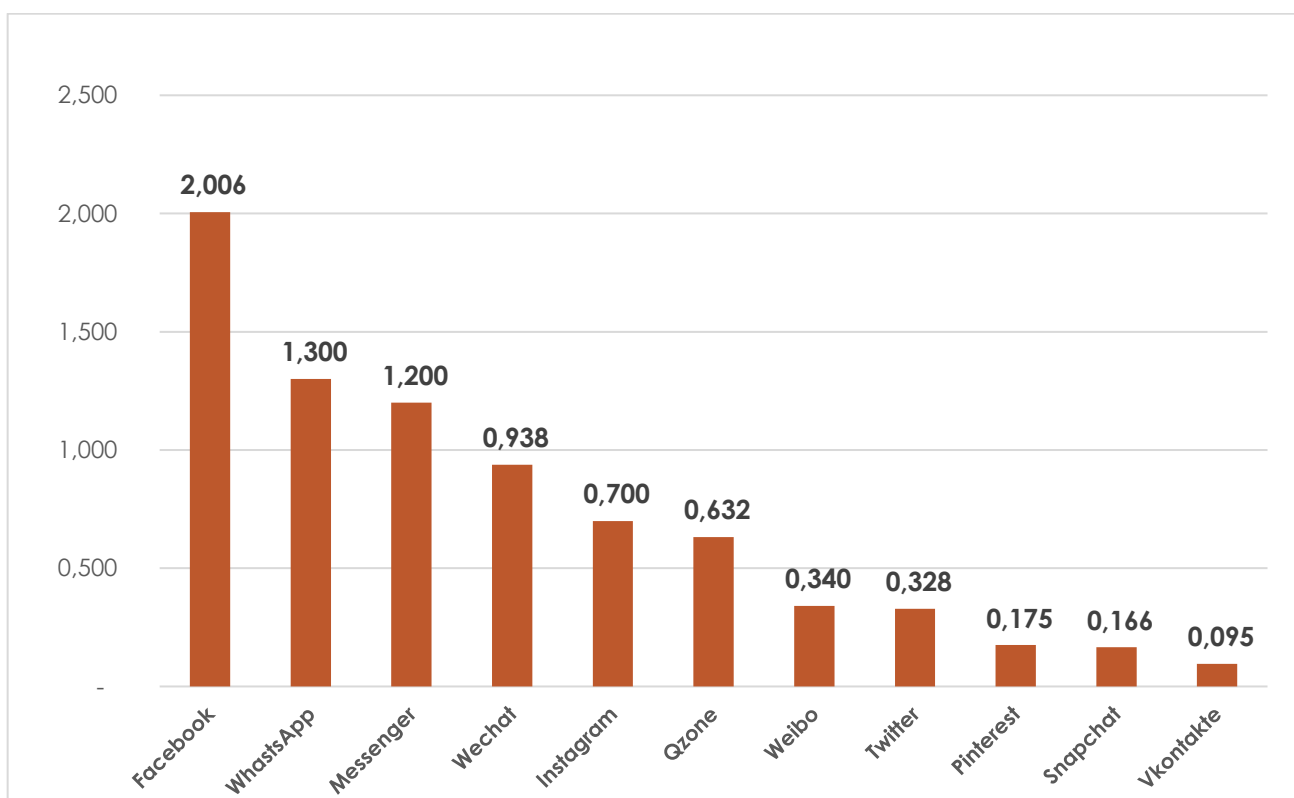
La comunicación ha pasado a ser para la empresa, en opinión de la Asociación de Directivos de comunicación, “un elemento estratégico de su *management* cada vez más evolucionado y perfeccionado” (2013, pág. 12). De esta forma, las empresas reaccionan a los cambios de la sociedad, siendo conscientes de que la gestión de sus recursos intangibles es un elemento vital.

### **2.3.- La llegada de los nuevos medios de comunicación**

“Desde 2008, la industria de la comunicación ha sido uno de los sectores más castigados por la situación económica del país, aunque los problemas económicos no son el único ingrediente del conflicto profesional; a ellos se suma un cambio tecnológico que supone oportunidades pero que impone un nuevo paradigma en la comunicación. Todos los soportes están afectados por el cambio, tanto en el modo de acceso como en los modelos de consumo de información, de publicidad y de entretenimiento” (Perlado y Rubio, 2012).

Antes de que Internet cambiase el entorno de comunicación, una empresa disponía de tres alternativas (Meerman, 2010) para conseguir notoriedad: invertir en publicidad, hacer una buena publicity o contratar a los mejores vendedores. El mercado de la publicidad muestra dos claras tendencias (Riesgo, 2005) que empezaron a finales del siglo XX: uno es la globalización, una realidad “en la que la innovación y la iniciativa empresarial resultan determinantes” (Platero, 2014) y el otro es la tendencia a la concentración empresarial, a la agrupación tanto en los medios de comunicación como en las empresas anunciantes.

**Ilustración 4 Total usuarios activos mensualmente en redes sociales y servicios de mensajería, en millones**



Fuente: Elaboración propia en base a datos facilitados por cada plataforma (Digital in 2018 Global Overview, 2018)

“Adentrados en el siglo XXI, la llamada sociedad de la información y del conocimiento agrupa a personas por afinidades ideológicas, culturales, gremiales... Esta sectorización hace que sus demandas busquen satisfacer necesidades o intereses de grupo por encima, en ocasiones, de las individuales” (Zalbidea-Bengoia, 2010, pág. 23).

En 1995, los usuarios de Internet eran 40 millones, aunque “apenas 250.000 españoles tenían acceso a la red” (Fleming, 2000, pág. 38) y eso era suficiente para que algunos publicistas se plantearan un cambio en la forma de hacer branding y comenzaran a pensar en micro audiencias. WhatsApp superó en julio de 2017 los 1.000 millones de usuarios, siete años después de haber sido lanzada y dos años menos de lo que tardó Facebook en alcanzar esa cantidad. Según publica la compañía Facebook en esta misma fecha, su plataforma recibe cada mes las visitas de 2.010 millones de personas y, de ellos, 1.300 millones de usuarios acceden diariamente.

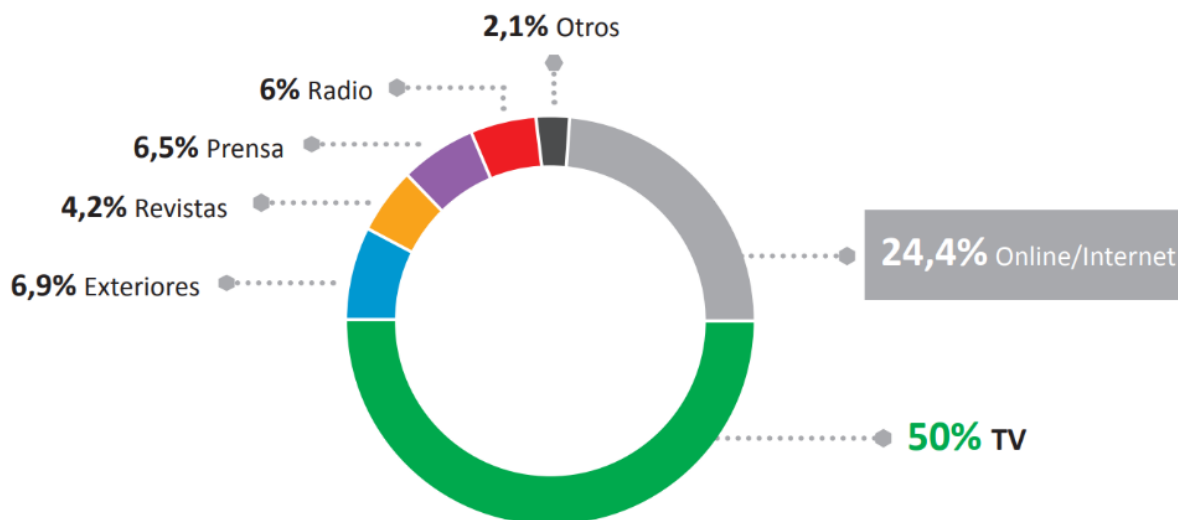
En este nuevo contexto, los anunciantes se encuentran con grandes dificultades para la medición de los resultados de su inversión. La presencia en redes sociales “otorgan una rentabilidad intangible” (Gutiérrez Montoya, Sánchez Jiménez, & Galiano Coronil, 2018) en términos de reconocimiento de marca o como promotor de cambios en la actitud de los potenciales clientes. Estos efectos de la comunicación publicitaria son los mismos que los ofrecidos por los demás medios, aunque con un valor añadido considerable: la interactividad en tiempo real.

La penetración de Internet en Europa llega en 2018 al 80% de la población, con un 53% de usuarios europeos de medios sociales y un 45% activos en las redes sociales (Kemp, Digital in 2018 Global Overview, 2018). En Madrid, un 94% de los adolescentes puede acceder a Internet y a múltiples aplicaciones a través del móvil (Méndez-Gago & González-Robledo, 2018). Los “youtubers” son los nuevos líderes de opinión de los jóvenes españoles y europeos, transmitiendo valores que conformarán la

identidad (Pérez-Torres, Pastor-Ruiz, & Abarrou-Ben-Boubaker , 2018) de los hoy ciudadanos adolescentes.

Las, hasta ahora, inalcanzables posibilidades de segmentación de los públicos (Montserrat-Gauchi, Quilez-Soler, & Martínez-Sala, 2017) hacen más eficaz que nunca la comunicación empresarial y la publicidad en entornos online. Mientras que la inversión publicitaria durante el primer semestre de 2017 decrece un 1% en relación al mismo periodo del año anterior (Arce Media | i2P, 2017) Internet, es el segundo medio en importancia y, además, es el que más crece: en este periodo la inversión publicitaria en este medio se ha incrementado en un 8,8%. En la ilustración 5, comprobamos que en el año 2016 el 24.4% de la inversión se corresponde con medios online.

**Ilustración 5: Inversión de medios 2016**



Fuente: Barómetro digital (ISDI, 2017)

Amazon supera los 1100 millones de ingresos publicitarios en el tercer trimestre de 2017, según declara la compañía. No solo aumenta el volumen de inversión publicitaria que atrae Amazon, sino que también se observa un cambio respecto al tipo de formato publicitario contratado: son los productos patrocinados, que se llevan el 82% de toda la inversión publicitaria. Aun así, todavía sigue muy lejos de otros gigantes tecnológicos, como Google, que tuvo unos ingresos publicitarios en el mismo periodo de 24.000 millones de dólares; mientras que Facebook facturó 9.000 millones en el segundo trimestre.

La multiplicación de canales, tecnologías de los medios y dispositivos electrónicos (Lacalle Zalduendo y Gómez Morales, 2017) propician un cambio drástico en el comportamiento del consumidor de información y de productos audiovisuales. Y es que la recepción tradicional y las conversaciones cara a cara que se suscitan alrededor de los programas televisivos, por ejemplo, “conviven con un uso creciente de las segundas pantallas” con las que se pretende complementar la recepción con recursos procedentes de la Red. De esta forma, además, los individuos que conforman esta audiencia multipantalla “amplían las interacciones a través de los chats y las redes sociales” y obtienen una experiencia más satisfactoria.

Debido a estos profundos cambios estructurales en el mercado de la comunicación publicitaria, las empresas creativas han tenido que adaptar sus procesos de trabajo (Benavides et al., 2010) que se manifiestan, a su vez, en importantes cambios en las relaciones entre los anunciantes y las agencias (García Uceda, 2001) dando lugar al nacimiento de nuevos tipos de agencia.

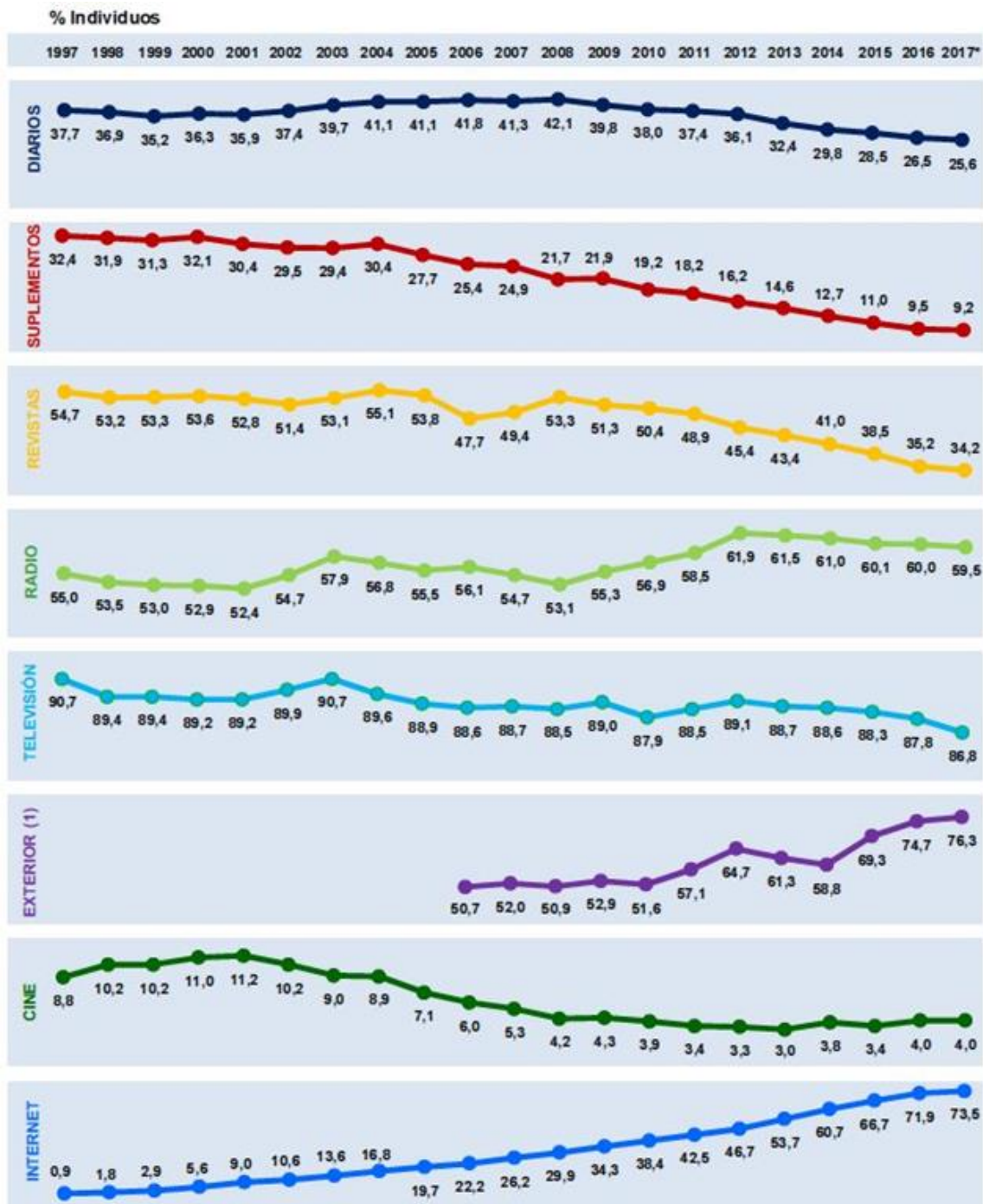
A finales de los años noventa, las agencias de publicidad utilizaron por primera vez el concepto “marketing digital”. En esa época, el concepto se refería a la utilización de un nuevo e incipiente canal para hacer llegar la publicidad a los clientes. En esa primera etapa, se consideraba “en esencia un medio no comercial” (González y



Carrero, 1999) del que se desconocía “su rentabilidad para utilizarlo como medio publicitario debido a la falta de sistemas fiables de medición de la audiencia”.

Actualmente, el EGM (AIMC, 2017) nos indica una audiencia media del 73.5 % medida en usuarios diarios de Internet en marzo de 2017. La tendencia es creciente de una forma constante y se ha colocado en un segundo lugar tras la televisión. De hecho, hoy se considera un medio tradicional lo que en los noventa algunos valoraban como una moda pasajera. La revolución que ha supuesto la llegada de las nuevas tecnologías de la información de la comunicación produce “no sólo una época de cambios en la sociedad, sino un cambio de época tan importante como el cambio que supuso, por ejemplo, pasar de la Edad Media a la Edad Moderna” (Flores, 2014) y estos cambios están ocurriendo a una velocidad inusitada.

### Ilustración 6 Evolución de la penetración de medios en España



(1) La consideración de último período para el medio Exterior pasa de Ayer a Última Semana a partir de la 1ª ola 2015

Fuente: EGM año móvil abril 2016 a marzo 2017



La Web 1.0 estática y con un nivel de interacción mínimo, evolucionó a la Web 2.0, también llamada web social, cuando los contenidos comenzaron a ser generados, además, por los usuarios. Cloutier (1973) enunció la teoría emirec (émetteur/récepteur), según la cual los interlocutores mantienen relaciones entre iguales. En este supuesto, todos los sujetos de la comunicación son, a la vez, emisores y receptores (Aparici & García-Marín, 2018). Por lo tanto, los usuarios de los medios sociales se convierten también en comunicadores, en clara convergencia y franca competencia con los comunicadores profesionales por captar la atención y la confianza de la audiencia.

Y llegamos a la Web 3.0 cuando aparece la web semántica<sup>2</sup> (Küster y Hernández, 2013) y el *cloud computing*. Esta nueva etapa permite una gran personalización de los contenidos y su viralización en las redes sociales a través de cualquier dispositivo.

Hemos de buscar, por lo tanto, temas de conversación que interesen a los potenciales clientes si queremos, como empresa, captar su atención. Surgen estrategias de marketing como, por ejemplo, el “marketing con causa” que implica que la marca se involucra y colabora con una causa socialmente deseable a cambio de que el consumidor adquiera sus servicios o productos (Buil, Melero y Montaner, 2012). Buscamos valores compartidos entre el anunciante y su público objetivo, valores que puedan acercarnos a los potenciales clientes de nuestra marca.

---

<sup>2</sup> La web semántica nos permite un uso más eficiente de los contenidos, utilizando un lenguaje más natural en las búsquedas y obteniendo información relevante para el usuario gracias a la mejora de los algoritmos.

Y desde esa Web 3.0 hemos llegado a la Web 4.0 que nos promete una interacción mucho más eficiente y personalizada. En esta nueva etapa que acaba de comenzar, las máquinas comprenderán mejor el lenguaje natural del ser humano, se utilizará la información contextual proporcionada por los aparatos (GPS, *smartwatch*... etc.) y se desarrollarán aún más los sistemas de comunicación máquina a máquina (M2M) y el llamado “*Internet de las cosas*”.

“Sin duda, el teléfono móvil inteligente abrirá definitivamente la puerta a la integración off line-online” (Olarte-Pascual, Pelegrín-Borondo, Reinares-Lara y Sierra-Murillo, 2014, pág. 142) lo que hace necesario reinventar el entorno de comunicación, especialmente el entorno profesional del periodismo y la publicidad. Y es que el mundo físico y el digital se unen a través de la geo-localización.

Nunca hasta ahora habíamos tenido tanta información sobre un potencial cliente ya que “mediante la recolección de datos de localización de un terminal móvil a lo largo del tiempo, es posible recorrer sus movimientos recientes y estimar sus ubicaciones futuras” (García, Gómez, López-Guerrero, Rangel y Pascoe-Chalke, 2017). Esto nos permite generar impactos publicitarios en personas que se encuentran físicamente cerca de los establecimientos de compra, lo cual estaba reservado, hasta ahora, a un único medio publicitario: la publicidad exterior.

Las tecnologías digitales son, para los directivos de comunicación, tanto un desafío como una oportunidad estratégica (Asociación de Directivos de Comunicación, 2013) para hablar directamente con sus públicos. Las marcas disponen, hoy en día, de la misma información y de la misma capacidad de crear contactos que las agencias y eso cambia su perspectiva a la hora de contratar los servicios.

“La tecnología es una forma de construir el mundo. Las sociedades humanas de forma consciente o inconsciente privilegian, al tiempo que van surgiendo diversas opciones, unas tecnologías sobre otras, y al

inclinarse por unas también están definiendo su forma de comportarse en el mundo, su forma de trabajar, de viajar, de vivir, de comunicarse, en definitiva de ser" (García García, 2006, pág. 4).

Esto hace necesario reinventar el entorno de comunicación, especialmente el entorno profesional del periodismo y la publicidad. Las tecnologías digitales son, para los directivos de comunicación, tanto un desafío como una oportunidad estratégica (Asociación de Directivos de Comunicación, 2013) para hablar directamente con sus públicos. Las marcas disponen, hoy en día, de la misma información y de la misma capacidad de crear contactos que las agencias y eso cambia su perspectiva a la hora de contratar los servicios.

Los medios de comunicación tradicionalmente eran clasificados como locales, regionales o estatales. Sin embargo, esa clasificación ya no tiene sentido (Sabés, 2002), ya que sus contenidos pueden ser consumidos, gracias a las nuevas tecnologías, a miles de kilómetros de la sede donde se generan. Los clientes utilizan una combinación de canales en su relación con las empresas, buscando una conectividad prácticamente instantánea. Según un estudio realizado en Brasil, Francia y España, el 31% de los entrevistados esperan respuesta a sus e-mails por parte de la empresa en menos de una hora (Altitude, 2016) y el 47% conceden el mismo plazo a la empresa para responder en las redes sociales. Aun siendo el teléfono el principal canal de contacto de los clientes con las marcas, es significativo que el 60% utilizan el correo electrónico y el 40% se comunican por Facebook. La multiplicación de canales de comunicación, tecnologías y dispositivos conduce a una imprevisibilidad en la recepción de las emisiones televisivas (Lacalle Zalduendo y Gómez Morales, 2017). Se observa una nueva conducta en los usuarios de las emisiones televisivas, quienes utilizan varias pantallas al mismo tiempo, (televisor, móvil, tablet e, incluso, ordenador) y eso afecta profundamente a la atención que se presta a los contenidos.

Un creciente número de marcas, la diversificación de la oferta de medios y la saturación publicitaria sobreexponen al consumidor hasta el punto de que el potencial cliente genera mecanismos de autodefensa (Martí y Muñoz, 2008) para inmunizarse ante los impactos publicitarios. Por lo tanto, la eficacia de las campañas publicitarias tradicionales cae en picado. Se hace necesario reconsiderar profundamente los planteamientos creativos y la planificación de medios. Como indica Martí (2012, pág. 122):

“El nuevo entorno mediático conformado en los últimos años, la fragmentación de las audiencias, la saturación publicitaria o los cambios experimentados en el comportamiento del consumidor son sólo algunos de los factores que están planteando nuevos desafíos a los modelos tradicionales de comunicación publicitaria, demandando nuevos modelos que muestren un mejor rendimiento”.

El entorno digital no sólo define un nuevo “ágora conversacional” (Gabelas, Marta-Lazo y González, 2015) con nuevas reglas en las comunicaciones humanas, sino que obliga a una fuerte transformación en el perfil profesional de los publicistas y de los comunicadores en general. La blogosfera es un hecho que está creciendo exponencialmente (Flores, 2014) y sólo un escaso número de los blogs relevantes están gestionados por periodistas o por profesionales de la publicidad o el marketing.

Las nuevas tecnologías han dotado a los profesionales publicitarios de unos recursos inauditos hasta ahora (Niño, 2013). Pasamos del modelo clásico disruptivo a un modelo proscutivo (la publicidad como acompañamiento) (Martí y Muñoz, 2008) en las que el mensaje se integra en la comunicación y la marca es parte activa en una conversación.

Los avances tecnológicos han permitido la creación de mensajes publicitarios relevantes para el público objetivo, en un momento preciso y teniendo en cuenta

la ubicación del receptor (Rastogui y Khan, 2015) de forma que la eficacia de la inversión en publicidad aumenta. La interactividad que se puede implementar en las piezas publicitarias convierte la publicidad en conversación. La posibilidad de identificación de los perfiles de usuarios (llegando hasta detalles de su comportamiento de los que, posiblemente, ni el mismo usuario sea consciente) permite personalizar los mensajes. Y la opción de una medición de la eficacia publicitaria mucho más ágil, casi inmediata, ha abierto puertas a una nueva forma de trabajar en comunicación y publicidad.

La publicidad programática, como otros servicios basados en tecnología Big Data, comporta consecuencias y cambios en la estructura del mercado publicitario. Un ejemplo que lo confirma puede ser Amazon, que está redoblando su apuesta por la programática para atraer a marcas que no venden sus productos en esta plataforma, como son los fabricantes de automóviles o empresas de telecomunicaciones. Y es que la mayor virtud que atesora cualquier empresa (y en especial las plataformas de e-commerce) son los datos de sus usuarios.

Las compañías de e-commerce conocen como nadie los hábitos de compra de las personas y esto es muy valioso para las marcas, porque pueden difundir su publicidad en el momento de activación de la compra además de aportar anuncios útiles y no intrusivos para sus clientes. Por eso el DSP (Demand Side Platform<sup>3</sup>) de Amazon es el preferido por agencias y anunciantes, lo que convierte

---

<sup>3</sup> El DSP puede automatizar la compra de medios y optimizar este proceso debido a un algoritmo que se encarga de localizar el segmento idóneo para cada campaña y ofrecer el contenido publicitario en el contexto más favorable.



(Advertiser Perceptions, 2016) a esta compañía en un creíble retador para los gigantes de la publicidad en Internet, Google y Facebook.

Es un gran reto para los expertos en compra programática en España conseguir un cambio en la mentalidad de los actores implicados en las nuevas reglas de juego, en este nuevo entorno que la explotación de datos proporciona. Si bien no hay datos oficiales, en publicaciones profesionales se baraja el dato de una cuota de mercado en torno al 80% en manos de Google y Facebook en 2017.

“Los reparos se sitúan en las restricciones presupuestarias, el bajo nivel de conocimiento y la desconfianza hacia las nuevas tecnologías. Este miedo a la innovación y cierta actitud conservadora son más observables en los entornos regionales o locales, donde se percibe además a los mercados privados como ventajosos para los grandes actores centralizados” (Martínez-Martínez, Aguado y Boeykens, 2017, pág. 209).

Cada vez parece más evidente que el contexto no se puede dissociar de los contenidos que la empresa quiere comunicar. La aparición del canal móvil y su generalización hace que este sea un canal idóneo para llegar a la mayor parte de la población. Son los usuarios jóvenes los más tendentes al uso de las nuevas tecnologías (Ruiz del Olmo y Belmonte, 2014). Este hecho, junto con la fascinación que los jóvenes sienten por la marca “como identificador de una integración grupal y social” los convierten en un público accesible a través de los nuevos canales de comunicación, especialmente a través de los móviles.

Los tiempos de espera son, según un estudio de Nielsen del 2009, los contextos de uso del móvil más frecuentes (59%), seguidos por los viajes (51%) y el domicilio (37%). Estos tiempos de espera requieren microcontenidos (“bus stop content”) que no precisen de una atención sostenida, y puedan ser fácilmente redistribuidos a otros potenciales usuarios. Los ciudadanos se comunican ahora de forma directa. La confianza que se deposita “entre iguales” parece influir a la hora de construir la



confianza hacia la empresa o institución (Alloza, 2012). La credibilidad y la confianza que los individuos depositan en los “influyentes” en redes sociales son muy superiores a la que depositan en las empresas o los políticos.

Las empresas recurren a *celebrities* o a líderes de opinión, cada vez con mayor frecuencia, como recurso creativo en sus campañas de venta de sus productos o servicios. Mediante la contratación de estas personas las marcas pretenden llegar a un público más amplio, a una audiencia mayor. Es lo que ya se conoce como “*marketing de influencers*”, una extensión de lo que siempre se ha conocido como menciones publicitarias o “endorsement”. La denominada publicidad “endorsement” o “celebrity endorsement” consiste en introducir famosos, rostros conocidos y apreciados por el público, en las comunicaciones de marca. El “marketing de influencers” va más allá, al pretender que esta relación marca-famoso es natural, quizá con la intención de sortear, de esta manera, la regulación actual sobre publicidad que prohíbe la publicidad encubierta en los medios convencionales españoles.

“Un famoso, un líder de opinión o cualquier consumidor que haya probado una experiencia y quiera compartirla. Todos ellos son *influencers*, personas a las que, cada vez con más frecuencia, las marcas recurren (...). La labor de los influencers es establecer, de forma natural, una relación entre las marcas y los usuarios finales” (Asociación de Directivos de Comunicación, 2016).

Un espectador que observe como el protagonista de un anuncio, un influencer en su caso, es condicionado a dar una respuesta emocional ante un producto, podría llegar a adquirir ese tipo de respuesta y evocarla en presencia del producto, aunque no hubiese experimentado directamente el estímulo incondicionado (Sierra y Froufe, 2000). Este mecanismo de aprendizaje vicario es uno de los motivos que explicarían

que la elección del personaje como recurso publicitario es relevante a la hora de provocar un efecto de mayor intensidad en el cliente.

El tipo de publicidad, la creatividad, altera el procesamiento de la pieza y, por lo tanto, su eficacia final. Los famosos son más efectivos que los no famosos, ya que llaman más la atención (Rodríguez, del Barrio y Castañeda, 2000) y aportan a la marca sus cualidades personales. La confianza atribuida a la fuente, las respuestas afectivas a la publicidad y al modo en que estas se procesan, son tres factores que pueden resultar afectados por la presencia de un personaje famoso como recurso creativo.

El anunciante es consciente de que “se han roto los modelos de comunicación bidireccionales y la sociedad pide que su marca esté en condiciones de definir rasgos y personalidad, sus espacios sociales y su gente” (Benavides, 2012). A partir de los 90, y coincidiendo con el “crecimiento del mercado de los dispositivos de gestión de la información personal (PDA)” (Ruiz del Olmo, 2010), dotados de conexión inalámbrica, aparece en Estados Unidos el concepto de “Integrated Marketing Communications (IMC)” como consecuencia de los importantes cambios que las nuevas tecnologías han provocado en el sector publicitario (Martí y Muñoz, 2008). Los medios de masas tradicionales se han debilitado y los publicistas han de considerar nuevas alternativas.

El reto está en coordinar de una forma coherente todas las decisiones de marketing mix de forma que se eliminen las incongruencias que perjudicarían el valor de la marca. El consumidor actual, con su capacidad de interacción con la marca y con otros consumidores, pasa a tener la consideración de canal de comunicación.

Actualmente, nos encontramos en un modelo multidireccional (muchos a muchos) donde las redes sociales conforman el perfil de la nueva audiencia en Internet (Flores, 2014) y esta es una audiencia proactiva, generadora de contenidos: es la

era de los *prosumer*. Toffler en su libro "La tercera ola" (1980) introdujo este término de los "prosumer" (de Pourbaix, 2016) uniendo los conceptos de producción y consumo. En esta sociedad de la información, la sociedad post-industrial, los clientes forman parte activa en los procesos de creación de los productos o servicios. Hablamos actualmente de "*marketing de atracción*" o "*inbound marketing*" como una nueva estrategia: conseguir que sean los clientes quienes se sientan atraídos hacia las marcas poniendo a su alcance contenidos que ellos buscan.

Observamos grandes cambios en la forma en la que los usuarios buscan y acceden a la información. Se han consolidado lo que a finales del siglo veinte eran tendencias: la fragmentación de la audiencia, la dispersión de la influencia, la importancia de los buscadores y de las redes sociales en la captación de tráfico hacia las webs corporativas.

El comercio electrónico en continuo crecimiento ha empujado al pequeño comercio a competir para defender su cuota de mercado local. Las pequeñas y medianas empresas aprovechan el auge de los *smartphones* para atraer a los potenciales clientes hacia su ubicación física ofreciendo información comercial geolocalizada. El consumidor actual utiliza los canales online para conocer alternativas de compra y "un 30% de los compradores *online* estarían dispuestos a comprar en tiendas físicas si supieran que pueden adquirir dicho producto en una tienda del entorno en el que se encuentran, un 35% si pudieran conseguirlo antes que en la opción online, y un 31% si pudieran conseguir el producto más barato" (Fundación Telefónica, 2015).

La persuasión ha dejado paso a la gestión de la influencia en la comunicación empresarial y las inversiones en publicidad masiva se han desplazado en todo el mundo hacia las redes sociales, el marketing interno y la gestión de las relaciones con los grupos de interés (Alloza, 2012). Los nuevos ámbitos de comunicación, en los que el consumidor toma el mando es una situación que conduce a la pérdida de

control de la empresa sobre sus marcas. La comunicación ya no va desde un anunciante a un público objetivo, con unos medios que actúan como árbitros neutrales y difusores de la comunicación (Delgado, 2012). Hemos de reconsiderar las rutinas profesionales, dejar de pensar en la publicidad como en una herramienta de comunicación unidireccional.

A la vista de estas nuevas circunstancias tecnológicas la actividad de marketing se ha centrado en llegar al cliente de una forma más directa. Las redes sociales Twitter y Facebook “se están posicionando como uno de los principales canales de comunicación para las tiendas online, facilitando la creación de una relación de confianza con el consumidor” (Fundación Telefónica, 2015, pág. 46). El móvil se ha convertido en la forma más inmediata de comunicación de los ciudadanos y, por ende, con los potenciales clientes.

Estamos en un mundo móvil, sin fronteras. Por ello, los dispositivos móviles van a facilitar a las empresas el acercamiento a su público objetivo, conociendo mejor sus intereses, necesidades y preferencias. Hoy en día es posible presentar ofertas en el momento y lugar precisos, gracias a la geolocalización. Las empresas desean estar en todos los canales donde sea posible que los clientes busquen ofertas como las suyas. Es imprescindible conectar con el cliente en estos momentos tan importantes en los que está conectado al móvil cerca o incluso dentro de la ubicación física, en las fases iniciales del proceso de compra; cuando el cliente pasa cerca de un comercio o de un local de restauración, recibe un mensaje con una oferta o una información relevante. Las empresas utilizan la tecnología *ibeacon*, a través de *bluetooth* para cautivar al consumidor (Aguilar, Beerli y Pérez, 2017) y reduciendo, además, sus costes de venta.

El sector presenta un panorama muy distinto si lo comparamos con la situación anterior a la irrupción de las nuevas tecnologías. Comparando con el 2010, las

actividades de marketing (Asociación de Marketing de España, 2015) que mayor crecimiento han experimentado en el 2014 fueron:

- Marketing Digital (+39%)
- Relación con clientes, postventa y CRM (+20%)
- Actividad en el punto de venta (+11%)

La movilidad que producen Internet y los nuevos dispositivos, ha roto los modelos tradicionales dando entrada a la generación de contenidos no sólo a las marcas anunciantes, sino también a los potenciales clientes que, antes, eran sólo receptores. Las empresas pueden recibir información en tiempo real de sus clientes potenciales, desde cualquier punto del planeta (Martí y Muñoz, 2008) y esas opiniones también llegan simultáneamente a los demás clientes potenciales.

Es el poder multiplicador de las redes sociales el que ha hecho crecer la influencia de los líderes de opinión que, desde siempre, han sido una de las bazas utilizadas por los anunciantes. Y esto también ocurre en los mercados industriales B2B como el que es objeto de estudio de esta tesis doctoral: los anunciantes también son “prosumer” y se implican activamente en la creación de las campañas que contrata en la agencia de publicidad.

“Las reglas del juego han cambiado y muchos anunciantes actualmente trabajan por proyectos en los cuales ponen en común a varias personas o a varias agencias. Y este es el espíritu colaborativo que, en muchas ocasiones, cuesta porque nadie quiere que le quiten un trozo de su pastel. (...) Es una nueva generación de empresarios y emprendedores cuya visión es muy distinta de la de años atrás. Y esos núcleos de gente joven, que no necesariamente se mueven únicamente por intereses económicos, están modificando el modelo de negocio” (Nebot, 2015).

El 95% de las 4.000 PYMES españolas encuestadas por HISCOX (Estudio ADN del Emprendedor, 2016) utiliza las redes sociales en su negocio, siendo LinkedIn la favorita y elegida en el 87% de los casos. Le siguen Pinterest (86%), YouTube (80%) y Facebook (58%). El papel de la agencia de publicidad en este nuevo contexto (Martí y Muñoz, 2008) consiste en “dirigir, centrar, explotar, gestionar, alimentar, quizá co-participar en la conversación abierta entre los consumidores”.

“Se demuestra la crisis de formas y canales de la comunicación comercial y publicitaria tradicional. En un nuevo medio como es el teléfono o dispositivo móvil, muy ligado al uso personal, íntimo o privado, se pone de manifiesto la quiebra del modelo publicitario tradicional heredero de los medios de masas (televisión, radio)” (Ruiz del Olmo y Belmonte, 2014, pág. 80).

La conectividad global, la convivencia con máquinas capaces de aprender (George et al. 2016; Chintagunta, Hanssens y Hauser, 2016) y los nuevos canales de comunicación han transformado las relaciones personales y, sobre todo, las profesionales (Guelbenzu y Diaz Cepero, 2017).

## 2.4.- Nuevos perfiles profesionales

Los cambios estructurales en la economía mundial se relacionan con el incremento de la capacidad de proceso y almacenamiento de información y con la ruptura de las fronteras entre “lo físico, el ordenador o el servidor y los bites de información, que tiende a difuminarse en un universo digital, por cuanto ya no estamos limitados por del mundo físico” (Martínez R. , 2017). Los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de las nuevas tecnologías y los nuevos canales de comunicación, han sido determinantes (Subiela, 2013) para la aparición de nuevos perfiles profesionales. Es interesante, además, observar la evolución de los perfiles

profesionales en las nuevas agencias de publicidad, las denominadas agencias digitales.

La estrategia de comunicación es considerada actualmente como una parte muy relevante de la estrategia empresarial (Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, 2015) ya que un 92.64 % de los directivos considera que la comunicación ha incrementado su importancia en el conjunto de la sociedad. En diez años, del 2005 al 2015, la probabilidad de que un Director de Comunicación participe en el Comité de Dirección de la empresa ha pasado del 65% al 72%. Y un 76% de los DIRCOM dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, si es que este puesto existe.

El perfil de un DIRCOM (Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, 2015) se corresponde con una persona de 35 a 49 años (65%) muy activa en redes sociales (96%) con un máster, doctorado o posgrado (75%) y que mantiene su formación muy actualizada (90%). En cuanto a la formación académica, los licenciados en Periodismo han pasado de suponer un 35% en 2005 a un 49.35% en 2015. En cualquier caso, es esta una cuestión interesante y que debe mover a reflexión a los responsables de los planes de estudio de las titulaciones de marketing. No solo es una de las carreras menos representadas en un puesto que, en la opinión de autores como Silva-Robles, Perlado o Diezhandino (2012), debería ser su entorno natural, sino que está perdiendo presencia.

Siguiendo una clara tendencia a la reducción de los costes fijos en la empresa, no solo los anunciantes están externalizando muchas funciones en el área de marketing. En Aragón (Nebot, 2015), es realmente preocupante la dificultad para fijar talento en la estructura empresarial.

Según el Estudio de Honorarios de las Agencias Digitales y de Servicios de Marketing (Asociación de Agencias Digitales, 2015) no solo han aparecido nuevos perfiles

profesionales sino que, además, hay una variación en los salarios medios con diferencias notables. Mientras que la dirección general ha visto reducido su salario en un 17.62% o un “social media manager” en un 23.13%, los Junior Data Analyst han visto incrementado su salario en un 19.55%. Los redactores o “copys”, responsables de crear los textos publicitarios que “se mantienen en nuestro recuerdo, en nuestro disco duro, más que las imágenes” (Pérez, 2016, pág. 9) también están viendo reconocido un valor con un incremento salarial. En los dos últimos años (ISDI, 2017), el salario medio bruto de puestos como “community manager”, analista de datos o de marketing y diseñador y programador web, se sitúa en 25.533 euros brutos al año, con una subida del 12%.

“La visión holística, la orientación hacia el consumidor o en compromiso con la eficiencia no son ya solo características del trabajo de los planners, sino que deben extenderse a todos los trabajadores de una agencia de publicidad” (Fernández y Sánchez, 2012, pág. 67).

La evolución del perfil del community manager parece estar acercándose al de la comunicación corporativa (Silva Robles, 2012) y al del periodismo digital cuya “preparación tecnológica le permite al periodista una interacción mucho más provechosa con otros actores de Internet para ensayar nuevas narrativas” (Diezhandino, 2012). La variación del coste hora promedio de cada puesto de trabajo puede proporcionar una perspectiva en de su valoración en el mercado laboral, por lo que hemos considerado conveniente reproducir algunos de estos datos en la tabla 6.



Tabla 6 Nuevos puestos de trabajo en las agencias de publicidad

Tarifa hora 2005	2015 vs 2014	
Departamento de Cuentas		
Director de Servicios al Cliente, Estrategia	128 €	-9,31%
Director de cuentas, Desarrollo de Negocio	92 €	-3,89%
Supervisor de Cuentas	62 €	2,91%
Ejecutivo de Cuentas Senior	50 €	7,35%
Ejecutivo de Cuentas Junior	36 €	2,09%
Departamento de Creación		
Director Creativo Ejecutivo	158 €	-1,03%
Director Creativo	95 €	1,69%
Supervisor Creativo	80 €	11,31%
Director de Arte Senior	68 €	9,43%
Director de Arte Junior	48 €	11,33%
Redactor Senior	62 €	8,25%
Redactor Junior	43 €	7,10%
Diseñador UX	64 €	-9,23%
Diseñador Gráfico Senior	57 €	10,99%
Diseñador Gráfico Junior	39 €	3,17%
Departamento de Contenidos		
Social Media Manager	56 €	-23,13%
Brand Content Editor	45 €	1,66%
Community Manager	38 €	-11,27%
Digital PR	48 €	-1,69%
Departamento de Producción y Desarrollo		
Director de Producción, Dtor. de Tecnología	111 €	10,24%
Arquitectura Información y Usabilidad	73 €	8,74%
Analista de Programación	66 €	8,12%
Project Manager	63 €	7,77%
Programador Avanzado Front End	64 €	11,16%

Programador Avanzado Back End	62 €	4,76%
Programador Front End	53 €	8,05%
Departamento de Planificación y Consultoría		
Director	124 €	-1,98%
Planer	75 €	17,53%
Consultor Senior	77 €	-0,05%
Consultor Junior	50 €	14,46%
Departamento de BBDD, Segmentación y Datamining		
Director	153 €	16,00%
Senior Data Analyst	69 €	12,88%
Junior Data Analyst	44 €	19,55%
Departamento de Audiovisual		
Director	83 €	-0,30%
Producer Audiovisual	51 €	0,39%
Departamento de Medios		
Director de Medios	105 €	3,09%
Planificador de Medios (Digital Planner)	69 €	3,11%
Dirección		
Director de Desarrollo Digital	146 €	4,82%
Director General	212 €	-17,62%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la Asociación de Agencias Digitales (2015)

Los servicios de consultoría externa participan en un 55% de los procesos de digitalización (ISDI, 2017) en las empresas españolas. También aumenta el número de líderes empresariales que se implican directamente en los procesos de digitalización empresarial (61%). Los departamentos de RR.HH. se convierten asimismo en el principal motor del cambio hacia la cultura de empresa 4.0 en un 36% de los casos, lideran la implementación de los planes de digitalización en un 49% y han transformado su estructura de personal con este objetivo un 48%.

“Los gabinetes de comunicación de empresas e instituciones son una fuente de información muy habitual para los periodistas económicos. Al frente de ellos suelen estar directores de comunicación (“Dircom”) que envían a los periodistas que están en los medios la información que se produce en su organización, generalmente mediante un comunicado o nota de prensa. Los periodistas, una vez que trabajan periodísticamente ese comunicado, lo convierten en una nota informativa que, a modo de noticia, se publica en el medio de comunicación para conocimiento del público” (del Rio, 2010, pág. 99).

Uno de los primeros perfiles profesionales más tempranos en aparecer fue el de *community manager* (Silva-Robles, 2016). Aún son escasas las publicaciones académicas sobre esta figura profesional. En España, destacan los trabajos publicados a partir de 2010 por autores como Castelló-Martínez (2012), Cobos (2011), Godoy-Martín (2012), Almansa-Martínez (2012), Sanz-Martos (2012), Silva-Robles (2012) Elorriaga-Illera (2013), Perlado y Rubio (2012) o Diezhandino (2012).

Encuadrar la figura del *community manager* en un área profesional es uno de los más activos debates académicos. Es, en el fondo, una continuación del histórico debate para distinguir las áreas profesionales de comunicación corporativa de la de marketing. Cobos (2011, pág. 6) indica que “El perfil profesional que suele ser más solicitado para los cargos de *community manager* es el de periodista/comunicador social” y lo justifica por las habilidades que estos profesionales adquieren durante su formación académica.

Esto lo corrobora la investigación de Silva-Robles (2016) revelando que el puesto de *community manager* de agencias de publicidad y relaciones públicas españolas se corresponde con “una mujer de entre 25 y 35 años, que ha estudiado periodismo y con una experiencia previa de dos o tres años en medios digitales”. Este perfil también se corresponde con el perfil de las ejecutivas de cuentas de las agencias

de publicidad españolas. Sin embargo, tanto Silva-Robles (2016) como Perlado (2012) o Diezhandino (2012) coinciden en que el *community manager* no es un periodista, ya que su función se aleja de la de informar a las audiencias. Convenimos con estos autores que se trata claramente de una figura profesional del marketing, puesto que el objetivo perseguido es mantener una relación fructífera con la comunidad de clientes actuales o potenciales. Los medios de comunicación, en su calidad de empresa, también han incorporado esta figura profesional a su plantilla.

“Actualmente, no estar en alguna plataforma de redes sociales es como si uno no existiese para la red. La pertenencia a una red social tiene sus ventajas y también sus desventajas (...) Lo que destaca es que, dentro de las plataformas de redes sociales, se mueve gente con necesidades, opiniones y deseos. Y los medios quieren -y deben- proporcionárselos. Ante este panorama, emerge la figura conocida como el Social Media Editor, más conocido como Community Manager (Gestor de Comunidades Online)” (Flores Vivar, 2013, pág. 45).

La función de un CM consiste en establecer conversaciones con la comunidad de usuarios o clientes de forma, generando confianza en la marca. De estas conversaciones, surgirá un *feedback* (Cobos, 2011) de gran utilidad para la toma de decisiones de la empresa. Esta función, tradicionalmente, se había asignado a la fuerza de ventas de la empresa. Los comerciales o vendedores han sido y siguen siendo el mayor recurso de investigación de marketing al ser los más directos puntos de contacto con los clientes. Lo que ha cambiado, simplemente, es el medio en el que estos contactos se producen.

De la misma forma que para el puesto de comercial no suele exigirse una formación específica, también es habitual que la mayor parte de las PYMES acepten contratar para este puesto personas sin una especialización. Crear un perfil en cualquier red social es tan sencillo (Meerman, 2010) que, con unas mínimas cualidades personales,

es posible crear una comunidad de amigos online. También el nivel y el tipo de formación han cambiado en otros puestos de trabajo relacionados con la comunicación y la publicidad, como puede apreciarse en la tabla 7.

**Tabla 7. Nivel de estudios de los Directores de Comunicación (DIRCOM) en España**

	<b>2000</b>	<b>2010</b>
<b>Sin titulación</b>	--	0,50%
<b>Licenciatura</b>		
<b>CC. Económicas-Empresariales</b>	13,30%	6,20%
<b>Comunicación Audiovisual</b>	--	0,50%
<b>Derecho / CC. Jurídicas</b>	7,70%	7,90%
<b>Ingeniería</b>	--	1,60%
<b>Marketing</b>	7,00%	1,60%
<b>Periodismo</b>	29,50%	39,50%
<b>Psicología- Pedagogía</b>	--	1,10%
<b>Publicidad y RR.PP.</b>	13,30%	6,20%
<b>Sociología</b>	--	0,50%
<b>Máster</b>	9,80%	33,90%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de DIRCOM (2013).

Según el estudio “El estado de la comunicación en España” (Manual de la comunicación, 2013, pág. 103), si bien un mínimo porcentaje de los Directores de Comunicación no tiene titulación universitaria, un 33.9% han realizado algún tipo de Máster, y es el periodismo la cuna académica del 39.5% de los DIRCOM.

En cualquier caso, es esta una cuestión interesante, que debe mover a reflexión a los responsables de los planes de estudio de los Grados de marketing. No solo es una

de las titulaciones menos representadas en un puesto que, en opinión de autores como Silva-Robles (2016), Perlado o Diezhandino (2012), debería ser su entorno natural sino que está perdiendo presencia hasta representar un reducido 1.6% de los DIRCOM en 2010.

## 2.5.- El proveedor de servicios de comunicación en España

El consumo en España, en comparación con otros países de la Unión Europea se puede conceptualizar, en general, como un consumo de carácter predominantemente de identidad y pertenencia social. Ello implica un nivel de personalización del mensaje muy elevado y una cuidadosa elección de los medios de comunicación en los que se debe emitir (Luna y Quintanilla, 2000). Por lo tanto, estamos ante un mercado con cierto grado de complejidad desde el punto de vista de la comunicación comercial. Es este un sector en convulsión y crisis desde hace varias décadas (Vidal, 2011), que ha entrado en un nuevo ciclo de cambios a partir de la crisis económica global del 2007-2008 (Alloza, 2012), la cual provocó un fuerte descenso del consumo y, en consecuencia, de la inversión publicitaria (Caro, 2010) de las empresas.

El escenario de incertidumbre que desencadena la crisis económica mundial incide sobre el comportamiento organizacional (Taberner, Arenas, Cuadrado y Luque, 2014) provocando que muchas de las decisiones se tomen en situaciones de estrés, lo que influye en la calidad de estas decisiones. Es relevante analizar la forma en que las empresas afrontan estos contextos de incertidumbre: mientras que algunas presentan una filosofía de evitación del error, otras reorientan sus metas y sistemas para adaptarse a los nuevos retos. En esta situación "las agencias van a salto de mata en la situación del sálvese quien pueda" (Benavides, 2012, pág. 74) intentando captar clientes que están tremendamente desorientados en los nuevos escenarios de comunicación corporativa.

En opinión de Óscar Dorda, “Esa transformación del entorno hace necesario un equipo dedicado a entenderlo y saber tomar decisiones y recomendar. Lo que sí ha de pasar es que el modelo de trabajo con el cliente ha de ser más aún de equipo, y el acceso a datos de éste mayor para poder tomar las mejores decisiones de manera ágil y eficazmente. Creo que el valor de la agencia es ahora más necesario si cabe” (Moreno, García, Puyol y Ximénez, 2016, pág. 7).

La llegada de la crisis, junto a los cambios tecnológicos, legales y sociales (Berné & Orive, 2013), provocó una fuerte caída de la inversión en publicidad. Comparando con el 2010, el sector ha perdido un 23% de los empleos y un 30% de la cifra de negocios debido a una reducción del 18% de la inversión en marketing por parte de los anunciantes.

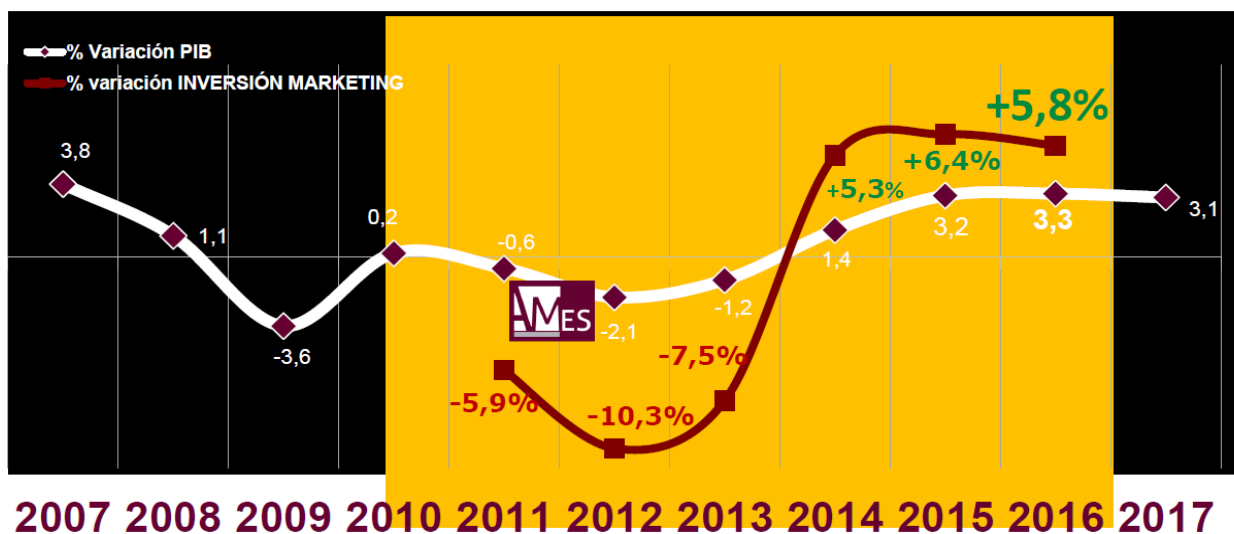
Al relacionar la inversión publicitaria (INFOADEX, 2017) con la variación del producto Interior Bruto español (P.I.B.) se observa una mayor variabilidad en la inversión publicitaria, especialmente en la inversión en medios convencionales. Como podemos observar en las ilustraciones 7 y 8, sólo cuando el PIB parece recuperarse, los anunciantes han incrementado el volumen de la inversión, mientras que, en épocas de caída del PIB, las bajadas en la inversión son más pronunciadas.

**Ilustración 7. Relación de la Inversión en medios publicitarios con el P.I.B. a precios corrientes en España en el periodo 2003-2016**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INFOADEX (2017)

**Ilustración 8 Correlación de la inversión en marketing con el P.I.B. en España, 2007 a 2017.**

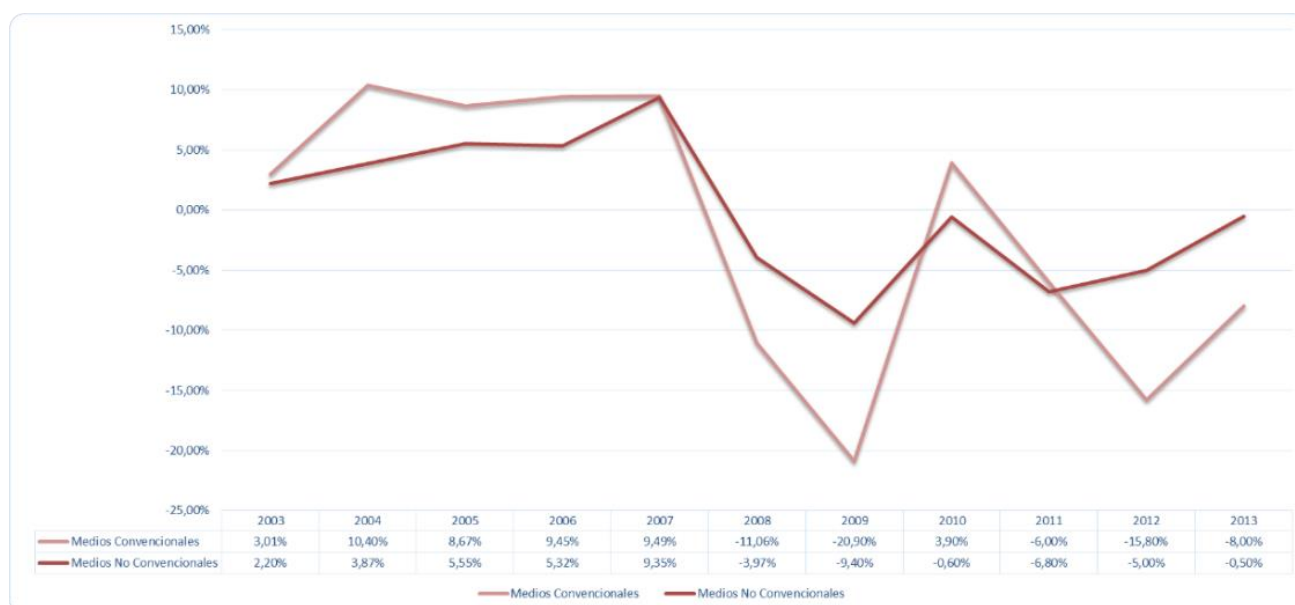


Fuente: Estudio AMES, de la Asociación de marketing de España (2017)



Los años 2007 y 2010, son la excepción ya que la inversión en medios publicitarios creció más de lo que lo hizo en PIB. Ambos son años de elecciones autonómicas y también son años previos a unas elecciones generales, por lo que las perspectivas de los anunciantes y de las agencias de publicidad, tratando de adelantarse a las tendencias económicas para tomar posiciones estratégicas ventajosas, provocaron ese incremento.

### Ilustración 9 Variación interanual de la inversión, por tipo de medios, en España.

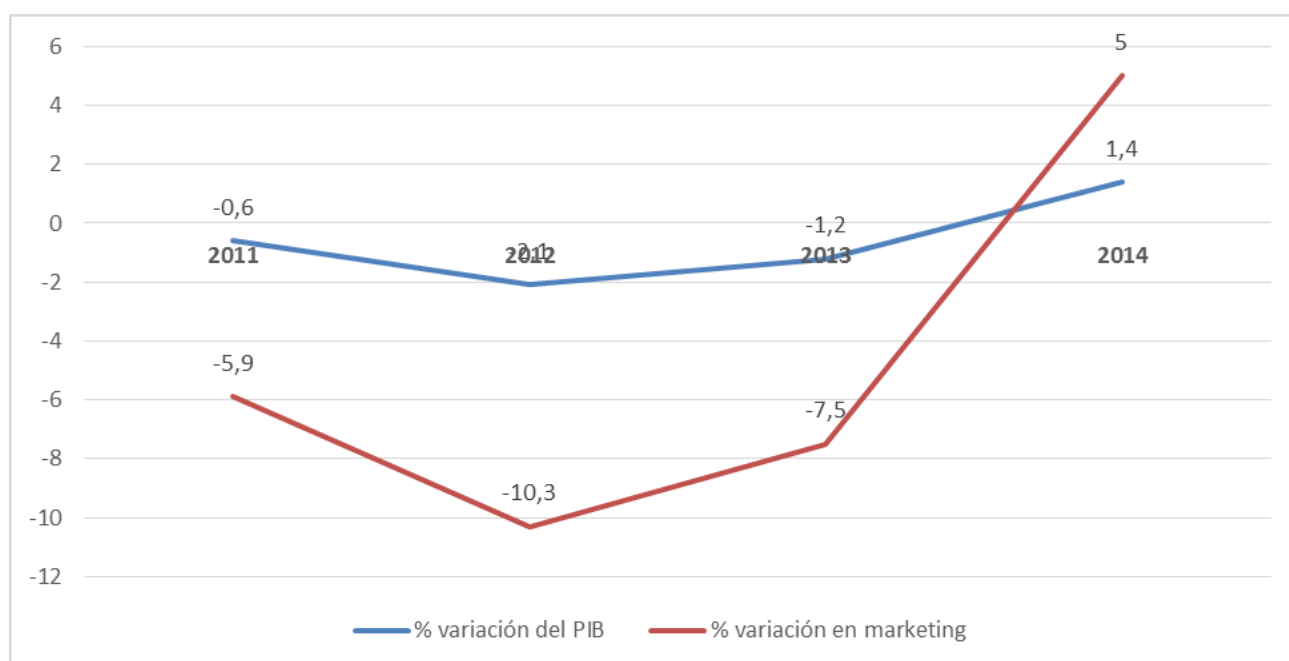


Fuente: Elaboración propia, a partir de datos INFOADEx

También la inversión en marketing, incluyendo otros conceptos además de la publicidad, tiene una evidente correlación con la variación del P.I.B., si bien con una mayor variabilidad en este. La inversión en marketing en España alcanzó los 27.050 millones de euros, es decir, un 2.6% del P.I.B. (Asociación de Marketing de España, 2015). Un 3.2% de esta inversión se debe al pago de honorarios de las agencias, lo que supone un incremento respecto al 2013 de un 6.4%.

El sector de marketing en España dio empleo a 94.852 personas en el 2014 en 56.900 empresas. Este dato supone un incremento del 1.7% respecto al 2013 y marca un cambio de tendencia ante la desaparición de una gran parte del sector durante la crisis económica global.

**Ilustración 10 Variación interanual de la inversión en marketing en España, comparada con la variación del P.I.B.**



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del estudio AMES (2015)

Conforme vamos dejando atrás la crisis entramos en un nuevo panorama. Las empresas de servicios de publicidad han tenido que readaptarse a las nuevas demandas de las marcas anunciantes en materia publicitaria. Por supuesto que aportar capacidad estratégica, creatividad y un buen servicio siempre son aspectos esenciales que la agencia de publicidad y de medios debe ofrecer a quienes manejan los presupuestos de comunicación en España. Eso es lo que buscan los responsables del origen de la inversión (y responsables de la selección de la agencia

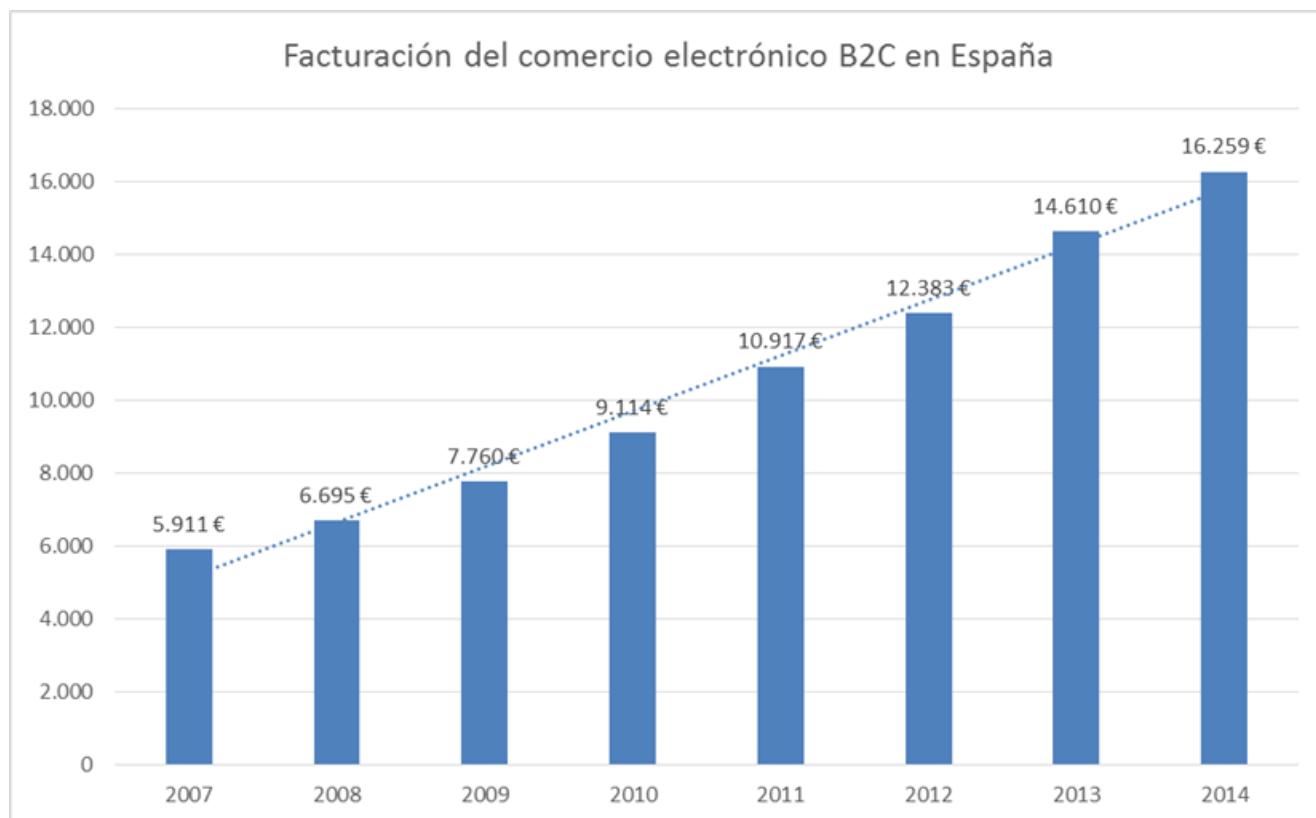
de turno), pero hay otros factores en los que las agencias deben incidir para tener futuro en un mercado cada vez más atomizado y competitivo.

“El anunciante español sigue describiendo a su agencia ideal como aquella que destaca en la búsqueda de creatividad, originalidad e innovación” (Agency Scopen, 2017). En las agencias de publicidad, buscan especialmente una aportación estratégica, proactividad y un alto nivel de profesionalidad y “expertise” en los equipos de trabajo. Es realmente llamativa la bajada en este estudio del atributo de efectividad/resultados, cuando según los resultados de nuestra investigación sigue siendo un factor muy relevante en la selección y fidelización para las agencias locales aragonesas. En el caso concreto de las agencias digitales, los anunciantes exigen que estén al día tanto en tendencias como en tecnología. En las agencias de medios buscan, sobre todo, un buen servicio con una gran dosis de creatividad e innovación en la selección de medios.

“Los argumentos más centrados en los resultados también pierden relevancia. ¿Esto significa que los tiempos del cortoplacismo han pasado a mejor vida y que el ROI inmediato ya no es tan vital? Tal vez no, pero lo que está claro es que los anunciantes buscan nuevos desarrollos pensando más en la construcción de marca y en obtener resultados positivos en el medio y largo plazo” (Anuario Agencias, 2016, pág. 6).

Los responsables de marketing de los anunciantes españoles (Agency Scopen, 2017) consideran que sus agencias creativas o de medios aportan un 12,3% al negocio de sus empresas. Esta cifra supone que en España se asigna un porcentaje muy bajo en comparación con el valor que se asigna a las agencias de publicidad en otros mercados como el británico, el brasileño o el chino, donde se supera el 20% en muchos casos. La creciente importancia del comercio electrónico en España da lugar, a su vez, a una demanda creciente de servicios de publicidad y comunicación adaptados a este nuevo entorno de ventas.

### Ilustración 11. Evolución del volumen de facturación del sector del comercio electrónico B2C en España entre 2007 y 2014 (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Red.es (noviembre 2015)

El marketing online ha experimentado un 39% de crecimiento en la inversión en España desde el 2010. Un 72% si consideramos la inversión en publicidad en Internet. La previsión para el 2016 es del 6.5%, el doble de lo previsto para el crecimiento del P.I.B. (Asociación de Marketing de España, 2015). Esto pone en evidencia la necesaria transformación de las estructuras de las empresas de comunicación y publicidad para responder a esta demanda creciente por parte de los anunciantes.

“A nivel global, los grandes anunciantes españoles invierten el 3% de sus ingresos en comunicación, un porcentaje superior al de 2014 (2,8%), por encima de la media mundial (2,6%) y sólo por debajo de mercados como

el brasileño y el colombiano. El 27% de dicho presupuesto lo invierten en digital, situando así a España en el tercer mercado “más digitalizado” después de Reino Unido (31,3%) y Brasil (29,1%)” (Agency Scopen, 2017, pág. 2).

La duración media de la relación entre agencia y anunciante en España es una de las más altas a nivel mundial (Moreno, García, Puyol y Ximénez, 2016; Agency Scope, 2017), con 5.3 años en media. El debate se centra en el modelo de relación entre agencia y anunciante.

En una filosofía de marketing de relaciones, se buscaría una relación de largo plazo, una relación “*partnership*” donde agencia y cliente trabajasen en equipo buscando soluciones para la marca. Entre otros motivos, “porque el cambio de agencia supone una pérdida de talento y de conocimiento termina resultando. Pero aún quedan muchos clientes con una visión de la relación un tanto oportunista donde se abusa de la figura del concurso para asegurar economías que no tienen que ver con la calidad”. (Moreno, García, Puyol y Ximénez, 2016, pág. 7).

Durante los años de la crisis, las grandes agencias se redimensionaron, reajustando sus plantillas al ver reducidos sus ingresos. Los seniors, con mayor experiencia y mayor salario, tuvieron que buscar alternativas laborales para tratar de solucionar de esta crisis. Su experiencia es su mayor valor a la hora de encontrar un hueco en un mercado laboral con tan elevado nivel de desempleo como el que sufre España desde el 2008.

Una salida para estos profesionales es la que se denomina Interim: los freelance senior. Al estar bien preparados y con experiencia en un sector específico, se contratan de forma externa para proyectos concretos. Se necesita experiencia y proyectos contrastados, ya que su contratación es una cuestión de reputación y experiencia, puesto que las empresas demandan profesionales de alto nivel pero no de manera constante.

Se habla de “una economía freelance formada por profesionales independientes empleados en distintos proyectos a través de contratos mercantiles. Según el estudio Infojobs Freelance de 2014, el 56% de los anuncios de empleo más ofertados para freelancers están directa o indirectamente relacionados con el ámbito digital (tecnologías de la información, programación, marketing online, diseño, contenidos online...) (Asociación de Directivos de Comunicación, 2016, págs. 94-96).

Según esta misma fuente, un 54% de los profesionales del periodismo y un 46% de los profesionales de comunicación eran, en 2014, freelancers. Y esta tendencia es creciente dado el impulso institucional al emprendimiento, la fuerte competencia a la hora de conseguir un puesto de trabajo y la generalización de las nuevas tecnologías.

## **2.6.- La demanda de servicios publicitarios en el Aragón del siglo XXI**

El panorama actual del sector publicitario en Aragón puede definirse por la tendencia a la digitalización y la aparición de nuevos modelos de negocio (Nebot, 2015) en un entorno altamente competitivo. Las agencias de publicidad locales en España presentan estructuras organizativas de dimensiones reducidas, acordes con un menor volumen de facturación en comparación con las agencias nacionales (Riesgo, 2005). Esta facturación proviene de la gestión de medios locales o de la producción gráfica de piezas publicitarias. La escasa inversión en medios locales de los anunciantes aragoneses lleva a estos a parámetros de pura supervivencia y a reformular la cadena de valor.

La estructura de los medios de comunicación de proximidad en Aragón es muy débil (Sabés, 2010), especialmente en lo referido a medios audiovisuales, debido a la falta de un mercado publicitario que pueda ofrecer una rentabilidad económica

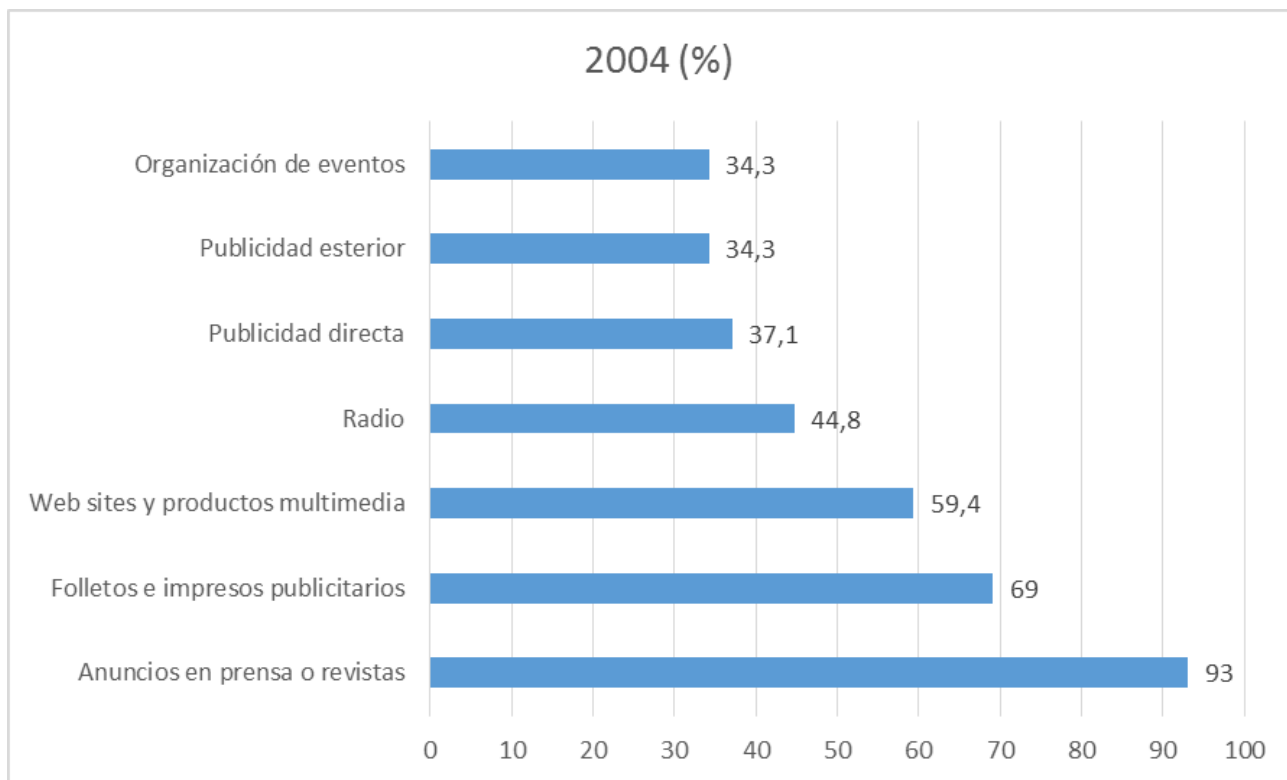
estable. En la Comunidad Autónoma de Aragón, es *Heraldo de Aragón* la cabecera de prensa local con mayor impacto, seguida a distancia en lectores por *El Periódico de Aragón*, *el Diario del Altoaragón* y *el Diario de Teruel*.

La radio local está integrada en las grandes cadenas nacionales, con escasas estaciones de cercanía (Sabés, 2010). Nacida en 2006, *Aragón TV* es el medio audiovisual que ofrece proximidad a los anunciantes locales y, sin embargo, los ingresos por publicidad (Berné y Orive, 2013) sólo han cubierto entre el 5% y 10% el de sus presupuestos, según datos aportados por la Corporación Aragonesa de Radio y Televisión en 2016.

Buscando un punto de partida para nuestra investigación, hemos tomado como antecedente un estudio sobre las agencias en Aragón, realizado para la Asociación de Medios y Agencias de Publicidad en Aragón (A+M, 2005). Este documento arrojaba los siguientes resultados: La mayor parte de las empresas aragonesas incrementaron sus presupuestos de comunicación y publicidad entre el 2000 y el 2005 (45.5%) o los mantuvieron (30.1%) y confiaban en que el mercado seguiría una tendencia similar hasta el 2008. El crack que ocurrió en el 2008 no fue previsto por las agencias aragonesas.

Los medios en los que más invirtieron los anunciantes durante el 2004 fueron canalizados directamente por los anunciantes (56%) o por agencias locales (22%). La prensa y los folletos publicitarios fueron el destino más frecuente de esta inversión, si bien la creación de páginas web comenzaba a tener una demanda considerable. En 2004, Aragón tenía una de las mayores tasas de penetración en Internet de España (Sabés, 2005), sólo superada por Cataluña, Madrid y el País Vasco.

### Ilustración 12. Porcentaje de empresas anunciantes que utilizó cada servicio en 2004



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del estudio A+M (2005)

Los mayores anunciantes aragoneses actuaban, según este estudio, en su ámbito local (63.6%) o regional (23.1%). El 88.8% tienen su centro de decisión en Aragón y, de los restantes, el 31,3% disponen de autonomía plena. Es decir, las decisiones sobre inversiones publicitarias se tomaban de forma local en un 92.3% del total. Solo un 14% dispone de departamento de marketing, publicidad o comunicación y la responsabilidad de las campañas publicitarias recae en la dirección general de la empresa (55.2%). La efectividad de las campañas se evaluaba casi exclusivamente en función de las ventas (45.4%) o preguntando a los clientes finales por el origen del contacto (33.3%). Un elevado número de empresas, un 18.4%, declaraba no medir en absoluto el resultado de su inversión en las campañas publicitarias. Sólo un 16.7% de los anunciantes efectúan estudios con fuentes primarias y un 14.4% manejan



fuentes secundarias. No se realizan análisis objetivos del mercado, sino que se compara con sus propios históricos de ventas.

Al contrario de lo que se considera una práctica imprescindible y es habitual en empresas nacionales o internacionales, las empresas locales aragonesas (el 46.2% de los anunciantes entrevistados) no manejaban ningún dato de ningún tipo a la hora de efectuar la planificación de sus campañas.

El dato quizá más relevante del estudio de A+M (2005) fue que los anunciantes aragoneses no confiaban en las agencias de publicidad: un 37 % no había trabajado nunca con una agencia. Los motivos declarados eran su pequeño tamaño como anunciantes (pese a que la muestra se tomó entre los 200 mayores) y la creencia de que es más económico trabajar sin agencia.

Los beneficios de una campaña realizada de forma profesional no parecen, a la luz de estos resultados, ser apreciados por los anunciantes aragoneses o bien no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios. Empresas que deberían ser auxiliares de las agencias de publicidad, como las imprentas o los diseñadores gráficos se convierten en su competencia (A+M, 2005, pág. 79):

“Entre las labores relacionadas con la publicidad que han desarrollado las empresas de servicios directamente, sin intermediación de agencias de publicidad encontramos tres de especial importancia: Impresión de folletos y material de artes gráficas (realizado por el 69,9% de las empresas encuestadas), creatividad de folletos y material de artes gráficas (62,7%) y realización de logotipos y/o identidad corporativa (60,2%)”.

La gran presencia de las imprentas y empresas de artes gráficas no deja de llamar la atención. Y es que el alto índice que alcanzan las imprentas en las labores relativas

a la realización de trabajos relacionados con la creación de imagen corporativa, se corresponde a una actividad que es la labor de diseñadores y profesionales de la publicidad a los que desplazan en el mercado.

Por esta misma razón, resulta llamativa la presencia de facturación en las empresas de servicios que no son agencias de publicidad (A+M, 2005, pág. 79), de conceptos como la creatividad de anuncios para revistas y prensa (26,5%), elaboración de dossieres y comunicados de prensa (15,7%) elaboración de conceptos y estrategia de campañas (14,5%), contratación de medios (10,8% en prensa y revistas y 1,2 en TV), consultoría de comunicación (6%), planificación de medios (4,8%) o estudios e investigación de mercados (2,4%).

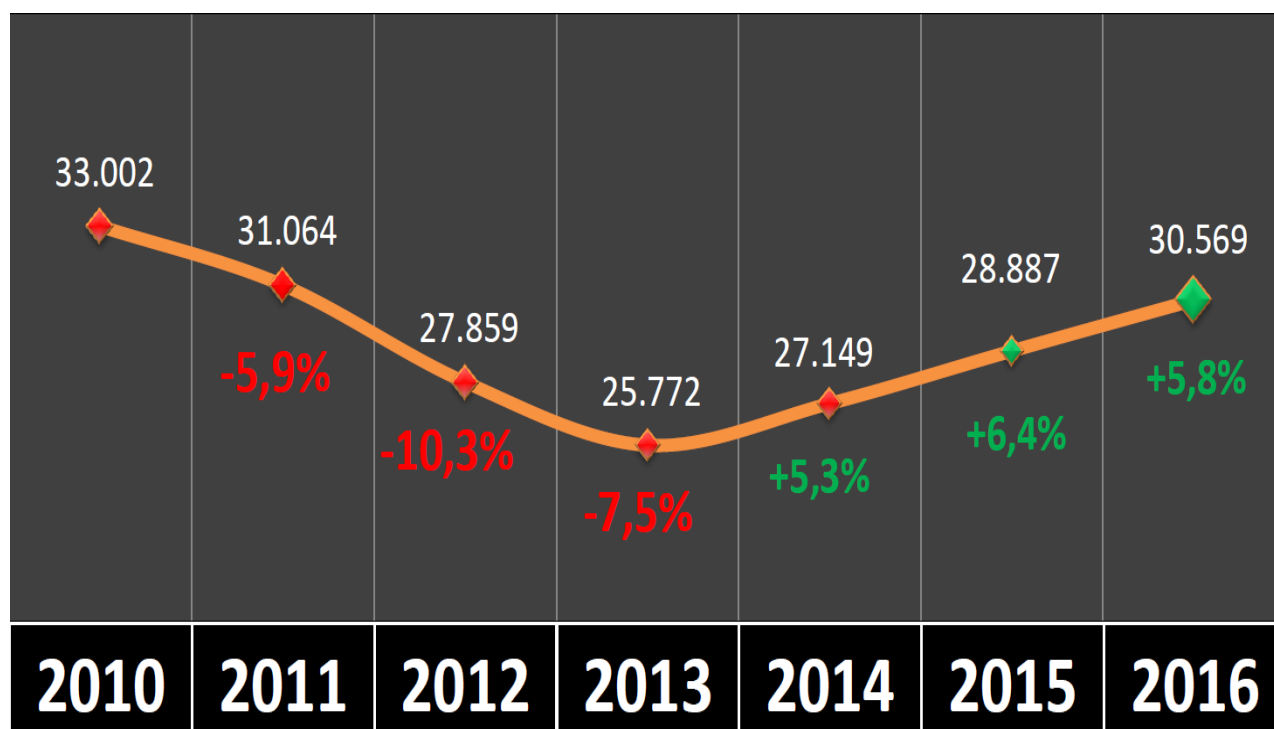
Estamos en lo que según la International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness<sup>4</sup> se denomina "Economía de la reputación", un contexto que cambia la relación de poderes y el rol de la empresa, trasladando el protagonismo, el poder, hacia los ciudadanos o clientes.

Como podemos observar en la ilustración 13, el anunciante, y no sólo las PYMES, perdió la confianza (Benavides, 2012) en la respuesta del mercado a su inversión en publicidad. La reducción de la inversión en marketing fue, hasta que se inició el cambio de tendencia en el 2014, muy superior a la variación del P.I.B.

---

<sup>4</sup> Rio de Janeiro, 201.

**Ilustración 13 Inversión en marketing (millones de euros) en España, 2016**



Fuente: Asociación de Marketing de España, (2017).

El anunciante siente que su marca queda desprotegida en un escenario comunicativo en el que mandan los individuos y pierde la confianza en la inversión en publicidad como recursos para afrontar esta nueva situación. Mientras que la inversión en comunicación y promoción recibe el 60.5% del total, se incrementa en un 3.9%, (Asociación de Marketing de España, 2017) la inversión en precios (descuentos) pasa a ser un elemento del mix de marketing relevante, con peso del 15.7 % en el total de la inversión y un incremento del 14% en 2016 respecto al 2015.

La reputación es el verdadero territorio en el que compiten empresas (Alloza, 2012). Gómez y Patiño y Bandrés Goldáraz (2014) publicaron un análisis de la presencia de las agencias de comunicación de la comunidad autónoma de Aragón en Internet,

llegando a algunas interesantes conclusiones relacionadas con la confianza, la profesionalidad y la transparencia.

“Los equipos profesionales no siempre se muestran en las páginas web (de las agencias aragonesas). En ocasiones, no se puede conocer el número de profesionales, ni su identidad ni su formación académica o trayectoria profesional. El visitante podrá extraer sus propias conclusiones. Bajo nuestro criterio tener datos del equipo daría confianza a la hora de tomar decisiones o establecer relaciones contractuales. Sorprende que no figuren estos datos, si bien no podemos determinar cuáles son las razones para justificar la ausencia de esta información” (Gómez y Patiño y Bandrés Goldáraz, 2014).

## **2.7.- El marketing relacional en el comportamiento de compra industrial del siglo XXI**

El marketing relacional, también conocido como marketing de relaciones aparece a mediados de los años ochenta (Ferriz, Delso y Lozano, 2000) para “redefinir el concepto de marketing”. El foco se fija en la creación de relaciones de valor mutuo con clientes (Grönroos, 1989), como respuesta a los cambios en el entorno tecnológico y como resultado de los cambios en el comportamiento del consumidor. En un contexto de saturación publicitaria, quedó de manifiesto que es mayor el esfuerzo de captar nuevos clientes que el necesario para mantener a los que ya lo son.

La publicidad interactiva que un recién nacido Internet prometía a los anunciantes, captó la atención de quienes trataban de llegar a sus clientes de la forma más directa posible. Los viejos medios de comunicación vieron, en los ochenta, como se comenzaba a cuestionar su eficacia como medios publicitarios. Internet pasó a ser una canal en el que “hay que estar” aún sin saber muy bien cómo ni en qué forma.

La aparición en la época de los noventa de nuevas formas organizativas en un entorno cambiante en lo económico, tanto en lo social como en lo tecnológico, aumentan en las empresas la necesidad de información con el objetivo de mantener unas relaciones estables con clientes, proveedores (Grönroos, 1989, 1996) y con los trabajadores de la empresa (Levionnois, 1992).

Toda empresa “necesita pensar estratégicamente” (Ventura, 2008) para conseguir sus objetivos en un determinado entorno. Las decisiones estratégicas son complejas y, por definición, comprometen los recursos de la empresa a medio y largo plazo. Esto supone la necesidad de un profundo compromiso de la dirección de la empresa con la estrategia elegida, ya que su modificación suele suponer, en muchas ocasiones, grandes pérdidas. La apertura a nuevos mercados o la adopción de nuevos protocolos de trabajo son momentos especialmente delicados en la gestión estratégica que ponen a prueba la capacidad de los directivos para mantener la coherencia.

“Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse” (Osterwlauder y Pigneur, 2011, pág. 7).

Uno de los principales objetivos del marketing, desde que este concepto adquirió carta de naturaleza a principios del siglo XX, ha sido la adquisición y defensa de una determinada cuota de mercado. La transacción, el intercambio, ha sido tradicionalmente el foco de los estudios académicos y de las prácticas empresariales. En la definición enunciada por la American Marketing Association en 1960, marketing es “la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”.

Tras la aparición del concepto de marketing mix en 1950 por Borden (Cobo y González, 2007), el concepto de intercambio sigue siendo el vertebrador de la definición revisada en 1985 por AMA, según la cual el marketing es “el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”.

Para conceptualizar la naturaleza de la empresa (Ventura, 2008) se consideran dos enfoques: el enfoque financiero o *Shareholder* y el enfoque *Stakeholder*. En el enfoque *Shareholder*, los accionistas son el rol de principal de una relación de agencia y los directivos ocupan el lugar de los agentes. El objetivo principal es maximizar su beneficio en un entorno de información asimétrica y con un problema de motivación del agente. El enfoque *Stakeholder*, por otro lado, considera la empresa como una institución social integrada por grupos de interés. Esto implica la existencia de múltiples objetivos y posibles conflictos. La empresa, desde este enfoque, considera que existe un contrato social implícito encuadrado en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Se amplía el enfoque *Shareholder* al tener en cuenta las relaciones de los denominados grupos de interés a la hora de definir las estrategias de la empresa.

Naver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como “un constructo formado por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (enfoque a largo plazo y rentabilidad)”. El concepto de orientación al mercado defiende que el consumidor ha de ser el centro de las actividades empresariales. Sin embargo, las empresas han seguido y, en muchos casos, aún siguen centrando sus mayores esfuerzos de marketing en la captación de clientes más que en su fidelización.

El análisis de los competidores se reconoce expresamente como uno de los pilares básicos del marketing relacional. La teoría de juegos, herramienta que nos ayuda a comprender el comportamiento económico de las empresas, refuerza el reconocimiento de la necesidad de contemplar conjuntamente, antes de diseñar una estrategia empresarial, tanto a los clientes como a la competencia. “Los competidores constituyen un elemento más que influye en el resultado final del juego” (Cobo y González, 2007).

Conceptos como “cuota de cliente” o “valor de vida del cliente” (Guadarrama y Rosales, 2015) incorporan al campo comercial cálculos financieros como el VAN (Valor Actual Neto), al tener en cuenta los ingresos futuros y no sólo los presentes. Y es que el cliente ha dejado de ser un concepto anónimo para ofrecer una gran parte de su intimidad a la vista de quien quiera escuchar y ver. Gracias a las nuevas tecnologías, hoy podemos interactuar con los clientes en los términos y en los temas que más le interesan, de forma personalizada.

“El marketing transaccional cumplió su ciclo. Hoy está establecido el paradigma relacional basado en las relaciones que se establecen en una interacción que busca la permanencia del cliente que dejó de ser anónimo para convertirse en el objetivo constante de los fines de la empresa” (Villagrán Jaramillo, 2016, pág. 31).

Las empresas cuya filosofía de trabajo se enmarca en el marketing relacional adoptan un enfoque empresarial centrado en la fidelización de sus mejores clientes, pero también en el desarrollo de relaciones a largo plazo con el resto de agentes vinculados con la empresa. Es el denominado “modelo de los mercados ampliados” (Cobo y González, 2007) que plantea que la empresa no debe enfocar sus esfuerzos exclusivamente en el mercado de los clientes, sino también atenderá al mercado de proveedores, a los trabajadores, administraciones, etc...

“El conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta, el valor percibido y el relacionamiento a largo plazo, constituyen las bases sobre las que se sustenta el marketing relacional. La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en nosotros o en nuestro entorno se verá cumplido una vez más. El marketing relacional propone mecanismos para incidir sobre la fidelidad. Sobresale en este contexto, los programas de fidelización, a través de los cuales las organizaciones pretenden mantener a sus clientes a largo plazo y por ende, incrementar su cuota de mercado y sus rendimientos” (Álvarez y Vasco, 2017, pág. 6).

La unidad de análisis del marketing relacional sería pues la relación entendida como “la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo” (San Martín, 2003), con el objetivo de establecer “un vínculo no solo comercial sino afectivo” que establezca una relación a largo plazo (Álvarez y Vasco, 2017). La relación, y no la transacción, se convierte en el eje central del marketing en el siglo XXI (Córdoba, 2009). El nuevo paradigma de marketing se basa en estrategias centradas en mantener relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas con todos los *stakeholders*.

Las Tecnologías de la Relación, la Información y la Comunicación (TRIC) son las que han cambiado el entorno mediático, facilitando canales de comunicación y relación con una gran potencia. La afirmación del manifiesto Cluetrain (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 1999), publicado en Internet en 1999, “Los mercados son conversaciones” define esta nueva forma de entender el contexto de comunicación comercial y las relaciones con nuestros *stakeholders*.

Y es que la irrupción de Internet en nuestro día a día no solo cambió la forma en que los seres humanos nos comunicamos, sino la manera en que se organizan los



negocios y las empresas. Sin embargo, queda todavía mucho camino por explorar para demostrar que estas nuevas estrategias de marketing consiguen un aumento en los beneficios de las organizaciones. Todavía no ha pasado el tiempo suficiente para poder comprobar su impacto.

“La disciplina económica, en su versión neoclásica dominante, ha logrado instaurarse en la mente de los economistas y en los currículos de las universidades como un verdadero paradigma. No obstante, sus postulados y su metodología básicos, no le permiten la aproximación a la realidad de los nuevos fenómenos y, por el contrario, tiende cada vez más a distanciarse de ellos” (Martínez, 2011).

En la última década, los retos clave de los Directores de Comunicación europeos pasan por conectar la estrategia de comunicación con la estrategia de negocio, mientras gestionan la revolución digital (DIRCOM, 2017).

### **2.7.1.- Influencia de las nuevas tecnologías en el marketing relacional**

Las empresas cuya filosofía se identifica con el marketing relacional son grandes demandantes de información para, de esta forma, poder comprender a fondo el comportamiento de sus clientes y así poder ofrecerles exactamente lo que quieren, cuando lo quieren y cómo lo quieren. Estamos en el inicio de una nueva forma de trabajar, de una innovadora gestión de los datos para la cual, con toda seguridad, aún no está preparada la mayor parte de las empresas. Prieto (2013) sugería: “Dime qué hiciste con las anteriores tecnologías y te diré que harás con las nuevas”. Si unimos a todo ello la constatada resistencia al cambio de los dirigentes empresariales en un proceso de incertidumbre, encontraremos los frenos al desarrollo de estos nuevos protocolos de trabajo.

Prueba de ello es el creciente número de publicaciones sobre la naturaleza y las consecuencias de la incertidumbre durante un cambio organizacional como las de

Maurier y Northcott (2000), Pollard (2001), Bordia et al. (2011), Kim, Eugene y Seongsoo (2015) o Hirsh y Kang (2015). Por lo tanto, “es importante que los directivos se involucren dentro del proceso de cambio e informen al personal para que los empleados estén enterados de qué va a suceder y cuál va a ser su función dentro del nuevo esquema organizacional, y así disminuya su resistencia al cambio” (Álvarez, Ochoa, y Rodríguez, 2015, pág. 33).

La ciencia de datos y la inteligencia organizacional están cambiando el paradigma y las reglas en la gestión empresarial. Datos que hasta ahora estaban infrautilizados en los ordenadores de las empresas, se combinan ahora con los que pueden extraerse de Internet y otras fuentes de información, a través de sensores inteligentes. En la actualidad, la utilización del big data, la minería de datos y la analítica predictiva permiten a responsables de las organizaciones empresariales extraer ideas de los datos mediante algoritmos de inteligencia para la toma de decisiones estratégicas, como el diseño de productos, la implementación de acciones de marketing o el ahorro en costes de gestión.

La gestión del marketing en un contexto relacional implica necesariamente un elevado nivel de colaboración entre las partes concernidas. A medida que vamos avanzando en esta nueva realidad empresarial, somos más conscientes de la fuerza de las relaciones humanas. La comunicación de empresa ha dejado de ser, únicamente, responsabilidad de un departamento de marketing para ser una creación en grupo en la que, incluso los destinatarios de la misma, están implicados.

La vivencia del grupo es parte de la producción digital, se expresa en una doble y vinculante dimensión: social y lúdica. Son estas vivencias conjuntas compartidas en las redes el recurso que permite generar entornos de intercambio, de conocimiento, de identificación y de reconocimiento social. De este modo, se construye un complejo juego de relaciones sociales “donde la identidad busca su identificación”

(Valkenburg y Jochen, 2011) y el individuo busca confirmación de su personalidad ante los demás.

“...Y lúdica, porque este conjunto de relaciones, intercambios, impresiones, risas y enfados, son un juego de roles, de competencias, ensayos y errores; reglas y límites, opciones y posibilidades, que les permiten conocer y conocerse, gestionar su privacidad, su sexualidad y su afectividad. En todos y cada uno de estos episodios late con fuerza el Factor R-elacional que vincula y expresa las necesidades y gustos, las afinidades y contrastes de los que están y participan en el híbrido y fluido «territorio» digital” (Gabelas, Marta-Lazo y González, 2015, pág. 23).

El cambio tecnológico que han supuesto las TRIC ha provocado un nuevo entorno mediático, facilitando nuevos canales de comunicación y de relación con una gran potencia (Gabelas, Marta-Lazo y Aranda, 2012). La llegada de Internet ha supuesto un “cambio de paradigma” que no solo afecta a la tecnología sino a la vida de los ciudadanos (Serrano-Cobos, 2016). Conviene, por tanto, prestar atención a las nuevas tendencias del comportamiento humano que la transformación digital está provocando.

Las autopistas de la información inundan de información a las instituciones, corporaciones empresariales y ciudadanos. En los últimos dos años, se ha creado más del noventa por ciento de la cantidad de datos que circulan por las diferentes redes tecnológicas. Actualmente, según publica IBM, cada día se procesan 2,5 trillones de bytes de datos y cada minuto, aproximadamente, se procesan 72 horas de video, 277.000 tweets y más de 200 millones de emails (El Economista, 2017).

Si, como como se afirmaba en el manifiesto Cluetrain, publicado en Internet en 1999, lo que define a los mercados actuales es la manera de relacionarse y la nueva forma de entender el contexto de comunicación comercial y de relaciones con los stakeholders empresariales, es indudable que el papel Internet y el resto de las

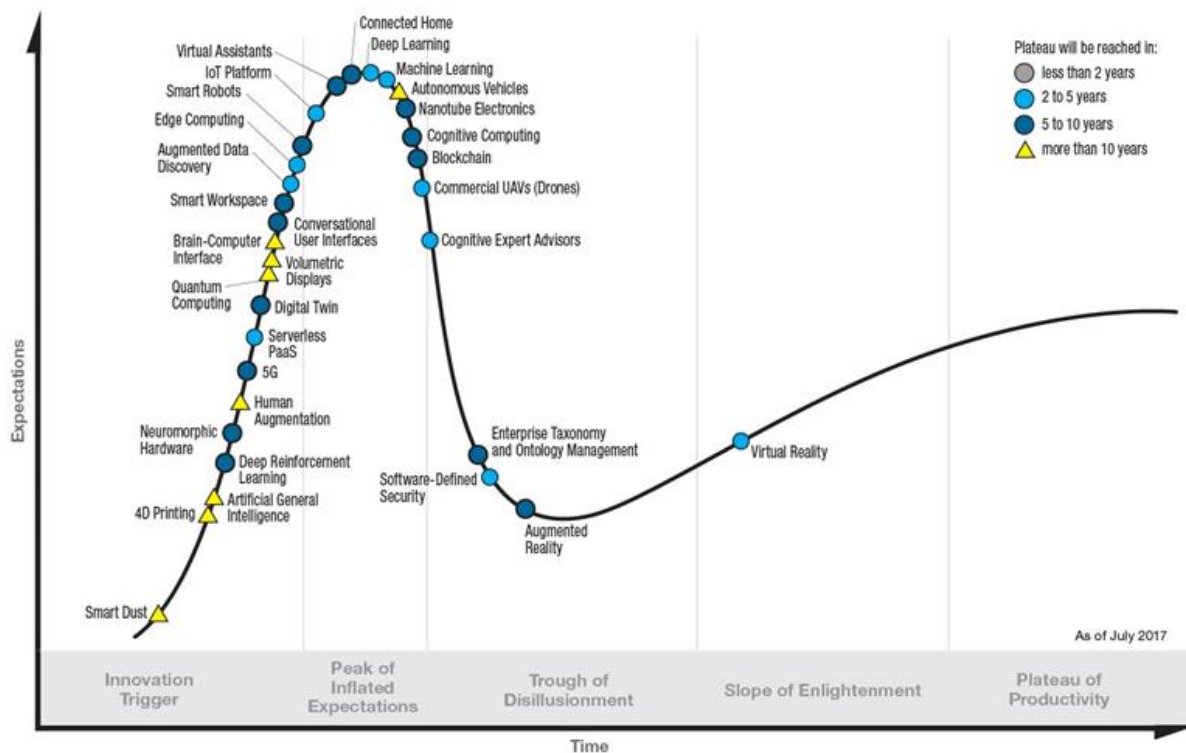
autopistas de la información han sido claves (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 1999). La irrupción de las redes digitales de distribución de contenidos e información no solo ha cambiado la forma de comunicación en la sociedad, sino que también ha afectado a la manera en la que se organizan los negocios y las empresas.

Antes de que Internet cambiase el entorno de la comunicación, las empresas disponían de tres alternativas para conseguir notoriedad: invertir en publicidad, hacer una buena publicity o contratar a los mejores vendedores (Meerman, 2010).

Sin embargo, hoy la gestión y análisis de la gran cantidad de datos sobre los usuarios o el propio mercado ofrecen a las corporaciones empresariales herramientas muy importantes para definir su estrategia empresarial y comercial. Precisamente por esa necesidad de recabar y gestionar la información empresarial se han ido incorporando técnicas como la minería de datos y la analítica predictiva que han hecho posible el uso de la información empresarial como herramienta estratégica empresarial (Marcano Aular y Talavera Pereira, 2006; Castañeda García y Rodríguez Molina, 2003; Matos, Chalmeta y Costellt, 2006).

Como puede observarse en la ilustración 14, la consultora Gartner (2017) identifica las grandes tendencias en la adopción de estas innovaciones tecnológicas estimando los tiempos previsibles para que sean incorporadas por la mayoría de las empresas. "Machine Learning", "Cognitive Expert Advisors", "IoT Platform" o "Virtual Reality" son tecnologías críticas que serán ampliamente aceptadas en un plazo de entre dos y cinco años. Según datos de esta misma consultora, en 2020 estarán conectados a internet 26 billones de dispositivos, interactuando entre máquinas (M2M) o con los seres humanos.

### Ilustración 14 Ciclo de las expectativas infladas en tecnologías emergentes



Fuente: Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies (Panetta, 2017)

El nuevo paradigma en relación al Big Data empresarial es ahora la denominada Ciencia de Datos: una tecnología disruptiva que está modificando la inteligencia empresarial, aportando una nueva visión las cinco importantes perspectivas del marketing: las personas, los productos, el emplazamiento, el precio y la promoción (Fan, Lau y Zhao, 2015). Este nuevo escenario poco tiene que ver con la versión neoclásica tradicional de la disciplina económica cuyos postulados dificultan el acercamiento a escenarios emergentes como este (Martínez, 2011). Sin embargo, queda todavía mucho camino por explorar para demostrar que estas nuevas herramientas para la gestión empresarial revierten en una mejor competitividad y mayores beneficios de las organizaciones.

La alta conectividad de la sociedad actual y los nuevos modelos de consumo propiciados por la tecnología digital propician abundante información sobre los

consumidores y stakeholders empresariales. Esa información es esencial para la gestión corporativa y la estrategia comercial de las compañías. Los datos de sus clientes les permiten conocer a fondo su comportamiento. Se trata de una información sobre el consumo que permite adecuar los productos al cliente y ofrecerles, así, lo que quieren, cuando lo quieren y como lo quieren.

Sin embargo, este es el inicio de una nueva forma de trabajar, de una innovadora gestión de los datos para la cual muchas empresas aún no están preparadas. Hace unos años, Prieto (2013) ponía de manifiesto que la manera de acercarse a la tecnología condicionaba la adaptación al cambio. Aquellos gestores empresariales que hoy se resisten a este cambio de paradigma tecnológico y empresarial seguramente han tenido una relación tradicional de desconfianza con la innovación. Prueba de ello es el creciente número de publicaciones sobre la naturaleza y las consecuencias de la incertidumbre durante un cambio organizacional (Maurier y Northcott, 2000; Pollard, 2001; Bordia et al., 2011; Kim, Eugene y Seongsoo, 2015; Hirsh y Kang, 2015). Por lo tanto, es importante que los directivos “se involucren dentro del proceso de cambio y transmitan jerárquicamente el lugar y la misión que le corresponde a los trabajadores en el seno de su organización” (Álvarez, Ochoa, y Rodríguez, 2015, pág. 33).

Los individuos, al relacionarse en las redes sociales o al utilizar las aplicaciones disponibles en sus dispositivos móviles, están dejando un rastro digital muy valioso para las empresas. Millones de datos se acumulan en las ya muy diversas plataformas y dispositivos, generando un tesoro extremadamente deseable para cualquier marca.

La aparición de las técnicas como el “Big Data”, “Semantic Mediawicky”, “Internet of Things (IoT)”, “Internet of People (IoP)” o el “Machine Learnig” han supuesto un hito muy positivo en la forma de recolectar la información y de procesarla.

Las empresas necesitan, en estas circunstancias, adquirir o recolectar la mayor cantidad de datos posible. A este proceso de recolección de información disponible en los diferentes entornos se le ha dado en denominar “minería de datos” o Data Mining. En un sentido estricto, el Data Mining es el conjunto de herramientas y técnicas para la recolección de los datos que están dispersos en las diferentes fuentes posibles, por lo que resulta imprescindible para una empresa cuya estrategia está centrada en el cliente. El Data Mining podría definirse como una actitud donde las acciones empresariales se basan en el conocimiento basado en datos, en estar convencidos de que las decisiones bien informadas son, con una elevada probabilidad, mejores que las no informadas, las que se toman por intuición. Además, ha de asumirse que los resultados deben ser medibles para que, una vez evaluados, se reintroduzcan en el sistema de decisiones como un recurso muy valioso para el negocio.

La Data Science es una disciplina técnica que asocia los conceptos estadísticos a los algoritmos de cálculo informáticos con el objetivo del tratamiento y de la modelización de datos masivos que provienen de fenómenos en observación (económicos, industriales, comerciales, financieros, de gestión empresarial, sociales... etc.” (Keita, 2017: 1). En consecuencia, podemos definir el Big Data Marketing como un campo interdisciplinar que implica el análisis de la información en bruto (tanto estructurada como no estructurada) de la que disponen las empresas.

El Big Data es ahora una realidad consolidada para la que se demandan, cada vez más, los profesionales especializados en la gestión de este gran caudal de datos (Aguilar, 2016). La aparición de los big data está poniendo a disposición de la empresa, de las instituciones y de los académicos “los datos, brutos en muchos casos, sin depurar y en cantidades difícilmente asumibles por equipos que no sean multidisciplinares” (Armayones, Gómez-Zúñiga, Hernández, & Pousada, 2015, pág. 28).

En la revisión de la literatura científica sobre “Data Science”, cabe destacar los recientes trabajos sobre su aplicación al mundo empresarial de Erl, Khattak y Buhler (2016), Larson y Chang (2016), Bichler, Heinzl, y van der Aalst (2017), Newman, Chang, Walterra, y Wills (2016) o Keita (2017). En el área de marketing, conviene mencionar las publicaciones de Chintagunta, Hanssens y Hauser (2016), George, Osinga, Lavie y Scott (2016), Wedel y Kannan (2016) o Xu, Frankwick y Ramirez (2016). Además, han surgido especialidades y servicios profesionales como la “Business Intelligence” o los servicios de vigilancia estratégica para los que la Data Science se ha convertido en una herramienta imprescindible como ayuda a la toma de decisiones empresariales.

El modelo de negocio de los grandes operadores de servicios en Internet está basado, exclusivamente, en la explotación de datos personales que los usuarios dejamos, voluntariamente, en sus sistemas (Gómez-Barroso y Feijóo-González 2013). Si bien la publicidad personalizada se reconoce como el primer modelo de negocio en la era del Big Data, en la actualidad se abren aplicaciones de tan valiosa información en todas las áreas de la empresa. La adopción por parte de las empresas de la tecnología necesaria para extraer valor del Big Data es cada vez mayor gracias al abaratamiento de costes, y principalmente gracias al software open source y al modelo de funcionamiento SaaS (software as a service y cloud computing): no hace falta instalar los programas en nuestro ordenador local, sino que se usan unos instalados en un servidor externo o remoto (en la nube), compartidos con otros usuarios (Serrano-Cobos, 2016, pág. 844).

El “machine learning” es un conjunto de algoritmos de aprendizaje, supervisado o no supervisado, que busca obtener una respuesta mediante la mejora sucesiva del predictor. Los modelos utilizados en machine learning introducen un gran número de parámetros y, para poder aprender y mejorar los resultados, se necesitan muchos datos y, de ahí, el vínculo conceptual con los Big Data. Las redes neuronales son entrenadas mediante aprendizaje supervisado a partir de movimientos de expertos



humanos y mediante el refuerzo del aprendizaje del autoaprendizaje. También se utilizan algoritmos basados “únicamente en el aprendizaje de refuerzo, sin datos humanos, orientación o conocimiento de dominio más allá de las reglas del juego” (Silver, y otros, 2017).

El sistema se convierte así en su propio profesor sin ser condicionado por la intervención humana. El deep learning cuya denominación data de 2006, ha renovado las problemáticas de redes de neuronas y ha llegado a realizaciones espectaculares en aprendizaje supervisado (reconocimiento de imágenes, inteligencia artificial) porque ahora se pueden entrenar modelos que tienen miles de parámetros gracias a unas bases de datos masivas (Saporta, 2017, págs. 34-36), muchas de ellas de libre disposición (open source).

El internet de las cosas (en inglés, Internet of Things, abreviado IoT), es la tecnología que permite una interconexión digital entre diferentes objetos cotidianos (Camacho Castillo, Oropeza Oropeza, & Lozoya Rodríguez, 2017), con el objetivo de hacer que nuestras vidas sean más eficientes y efectivas (Limnell, 2017). Los objetos están vinculados a través de redes inalámbricas y por cable, a menudo utilizando el mismo Protocolo de Internet (IP).

Gracias a la tecnología IoT es posible poner en marcha sistemas en los que un objeto puede dar retroalimentación a otro de manera inteligente mientras aportan información a la empresa gracias a los sensores. Los sistemas IoT generan datos que, integrados con el resto de los Big Data disponibles y analizados con Ciencia de Datos, contribuyen eficientemente a la toma de decisiones, “tanto por parte de los individuos como de los profesionales sobre distintos temas, entre ellos los relativos al estudio del comportamiento humano” (Armayones, Gómez-Zúñiga, Hernández, & Pousada, 2015, pág. 22).

En entornos de Internet de las Cosas, es posible “medir las interacciones entre personas y objetos, coadyuvando en la construcción de sistemas proactivos, conscientes de contexto y centrado en los humanos”. Precisamente el hecho de que IoT esté centrado en los humanos es lo que ha dado lugar a la aparición del concepto de entornos Internet of People (IoP) siempre buscando (Woolley y Bozkurt, 2017). Se trata de “comprender la relación entre los seres humanos y sus entornos. Se espera que las tecnologías que nos rodean sean conscientes de nuestras emociones en los próximos cinco años” (El Kaliouby, 2017).

Semantic Mediawiki, la tecnología que se usa para ejecutar Wikipedia, es una herramienta de libre disponibilidad que se utiliza para configurar sitios wiki en muchas compañías. Es esta nueva forma de gestionar la información interna la que está haciendo tangible la inteligencia colectiva de toda la organización, definiendo su “saber hacer” de forma constante y acumulativa.

Las empresas o departamentos de investigación de mercados están incorporando, con las dificultades previsibles en un proceso de adopción de nuevas tecnologías, estas técnicas en sus sistemas de trabajo. Las claves de la eficacia de esta nueva forma de escrutar el mercado son el volumen, la velocidad y la variedad:

“**Volumen**” es el primer factor V dentro de una serie de tres, introducidos por Gartner Group en 2008. El segundo V es la “**velocidad**” y se refiere a los flujos de datos recogidos en tiempo real en la web, o por sensores como objetos conectados, contadores eléctricos “inteligentes”, etc. Los problemas de almacenamiento y de algoritmo son así esencial porque no se puede conservar todo, hay que recurrir a métodos incrementales que actualizan los resultados según la adquisición de nuevos datos. El tercer V es la “**variedad**” de los tipos de datos recogidos: numéricos y cualitativos, pero también imágenes, datos proviniendo de redes sociales

(¿quién está liado con quién?) y no estructurados como textos” (Saporta, 2017, págs. 31-32).

La complejidad en la gestión de estos tres factores implica la necesidad de que los investigadores utilicen no solo máquinas cada vez más potentes, sino algoritmos cada vez más perfeccionados y en constante evolución. Por este motivo, se ha abierto una línea de investigación y debate que profundiza en la capacidad de las máquinas para aprender de sus propios resultados, alimentando sus sistemas de gestión de datos con la adquisición de nueva información. El “*machine learning*” es un conjunto de algoritmos de aprendizaje supervisado o no supervisado que busca obtener una respuesta mediante la mejora sucesiva del predictor. Los modelos utilizados en machine learning introducen un gran número de parámetros y, para poder aprender y mejorar los resultados, se necesitan muchos datos y, de ahí, el vínculo conceptual con los Big Data.

“El deep learning cuya denominación data de 2006, ha renovado las problemáticas de redes de neuronas y ha llegado a realizaciones espectaculares en aprendizaje supervisado (reconocimiento de imágenes, inteligencia artificial) porque ahora se puede entrenar modelos que tienen miles de parámetros gracias a unas bases de datos masivas” (Saporta, 2017, págs. 34-36).

Las empresas necesitan, en estas circunstancias, adquirir o recolectar la mayor cantidad de datos posible. A este proceso de recolección de información disponible en los diferentes entornos se le ha denominado “*minería de datos*” o “*Data mining*”. En un sentido estricto, el Data mining es el conjunto de herramientas y técnicas para la recolección de los datos que están dispersos en las diferentes fuentes posibles.

Imprescindible para una empresa cuya estrategia está centrada en el cliente, en un sentido más amplio, el Data mining podría definirse como una actitud donde las

acciones comerciales se basan en el conocimiento basado en datos, en estar convencidos de que las decisiones bien informadas son, con una elevada probabilidad, mejores que las no informadas, las que se toman por intuición. Ha de asumirse, además, que los resultados deben ser medibles para que, una vez evaluados, se reintroduzcan en el sistema de decisiones como un recurso muy valioso para el negocio.

“El Data Mining también es un proceso y una metodología válida para utilizar herramientas analíticas y técnicas. Para que el Data Mining sea efectivo, los otros requisitos sobre el análisis CRM tienen que ser adecuados. Para crear una relación de aprendizaje con sus clientes, la compañía tiene que ser capaz de:

- Darse cuenta de lo que hacen los clientes
- Recordar que se ha hecho y que han hecho sus clientes con el tiempo
- Aprender de lo que hemos recordado
- Actuar sobre lo aprendido para obtener más beneficios de los clientes

(Linoff & Berry, 2011, pág. 5).

### **2.3.2.- La ética en la minería de datos**

El material imprescindible para trabajar en Big Data Marketing son los datos personales de los usuarios de las redes sociales, de los clientes y de cualquier entidad objetivo de las empresas, por lo que surge de inmediato la cuestión ética respecto a la privacidad. Esta eclosión social, esta nueva forma de compartir información personal de una forma pública, ha impulsado el desarrollo de debates y estudios sobre los derechos vinculados a la libertad de expresión y a la participación política.

Y todo ello “superando cualquier expectativa que las autoridades hubieran podido tener a la hora de regular derechos cruciales para la democracia como el derecho de manifestación. Las propias redes se han desplegado especializándose en función de tareas profesionales, grupos de intereses, y ámbitos como el estudio y la investigación científica. La suma de este nuevo escenario de sociabilidad, con todo lo aprendido desde los años 90 por compañías como Double Click o Google en el ámbito de la publicidad, afirma el valor crucial que posee la información personal, y las distintas posibilidades de explotarla para múltiples finalidades desde un punto de vista público o privado” (Martínez R. , 2017, pág. 153).

En este nuevo escenario, la privacidad se ha convertido en un recurso transaccional con el que los individuos adquieren utilidades y servicios de las empresas mientras que, al mismo tiempo, sienten la necesidad de salvaguardar su intimidad. Aparecen interesantes debates de naturaleza ética y moral sobre los límites entre lo público y lo privado. Es un tema de preocupación no solo académico sino también en las diferentes áreas de la empresa dado que el valor que los datos publicados en los diferentes medios y redes sociales afecta, tanto a la gestión del talento y los recursos humanos como a la relación con los proveedores o los clientes.

Ahora que los *smartphones* y cualquier dispositivo GPS registran la localización de sus usuarios, las tarjetas de crédito, las aplicaciones para el pago por móvil o en plataformas online (los nuevos operadores bancarios que denominamos “fintech”, porque unen finanzas y tecnología) rastrean los datos de las compras de las personas, podemos conocer con un gran detalle cualquier mercado. Google registra las búsquedas que realizamos y es capaz de adivinar qué es lo que, en realidad, queríamos buscar ya que interpreta nuestras palabras y las pone en contexto: es la web semántica. Las cámaras de tránsito almacenan nuestros rostros cuando transitamos en las distintas ciudades, y ya existen sensores que pueden

detectar, incluso, el estado de ánimo de una persona al interactuar con un comercio.

Todo esto produce una enorme cantidad de datos, tanta que, en 2012, una estimación de IBM cifró un volumen promedio de 500 megabytes (MB) de datos en un día por cada ciudadano. Aún el comentario más simple que se realiza en cualquiera de las muchas redes sociales que están activas hoy, constituye un indicador de la personalidad, el punto vista político, las preferencias de compra o cualquier otro rasgo psicológico si se analiza con algoritmos computacionales que caracterizan estos rasgos individuales con gran precisión. Como afirma Kosinski (2017, pág. 4), “El grado de exactitud de una computadora para estimar la personalidad a partir del rostro es comparable con el resultado de un cuestionario de personalidad”.

Las implicaciones del Big Data Marketing relativas a la privacidad, la propiedad y la seguridad de todos los individuos son evidentes. Datos relativos a la salud o financieros, por ejemplo, son especialmente sensibles y, sin embargo, accesibles a través de las operaciones con las tarjetas de crédito o el uso de muchas aplicaciones y utilidades web. Cuestiones como los derechos de propiedad intelectual, el derecho al olvido, el derecho al honor, el derecho a la información o a la libertad de expresión se vuelven candentes en el momento “de la disrupción, de romper las cosas para crear un mundo nuevo” (Martínez, 2017).

“La irrupción de los nuevos procesos y actores digitales a finales de la década de 2.000 contribuyó a modificar los problemas de la ética publicitaria, tradicionalmente centrados en el control institucional, la confianza, la influencia psicológica, la escala de los efectos y el impacto cultural (Drumwright y Murphy, 2009).

Junto con la digitalización, la adopción de tecnologías centradas en la automatización de la recolección y gestión intensivas de datos ha introducido en la

publicidad nuevos problemas éticos procedentes de otros campos, como investigación de mercados y Big Data (Martínez-Martínez, Aguado y Boeykens, 2017, pág. 204).

El valor de los datos disponibles es tal que no solo afecta al mundo empresarial. Esta nueva capacidad de compartir y de gestionar la información podría materializarse en nuevos descubrimientos científicos o “alertar de un malestar social o de un posible desastre natural de forma anticipada” (Paniagua, 2015). Por eso, “necesitamos crear algoritmos que permitan el manejo de datos al tiempo que se preserva la privacidad”. La gestión responsable de datos requiere un gran esfuerzo de la comunidad de los científicos de datos para obtener el mayor valor social de esta información preservando, al mismo tiempo, la privacidad de los consumidores y ciudadanos, especialmente la relacionada con los temas de salud o de ideologías.

“La mayoría de la gente no entiende nada cuando hacen clic y dicen ‘sí, me gusta este comentario de Facebook’ y no se dan cuenta de qué es lo que esto implica exactamente en relación con la privacidad. Incluso aunque lo entiendan no se preocupan ni tienen precaución porque su afán por usar la tecnología supera las intromisiones en su privacidad que pueda acarrear. Pero no creo que este sea el caso con los datos médicos. Necesitamos crear algoritmos que permitan el manejo de datos al tiempo que se preserva la privacidad” (Paniagua, 2015, pág. 60).

### **2.7.3.- Las redes sociales como herramienta de fidelización**

No solo en España sino en otros países de nuestro entorno, se constata que la forma tradicional de consumir los programas de televisión ha cambiado. Las conversaciones personales y presenciales que los programas emitidos suscitan conviven habitualmente con otro tipo de conversación no presencial, mediante el uso creciente de segundas e incluso de terceras pantallas.

Recientes estudios sobre los medios de comunicación y sobre su futuro ponen el foco en los cambios industriales y tecnológicos “sin comprobar empíricamente la adopción efectiva de las nuevas posibilidades que implican para la audiencia” (Dhoest y Simon, 2016, pág. 177). “La universidad podría y debería constituirse en el artífice y/o abanderado de ese cambio en las prácticas y los procesos comunicacionales” (Lozano y Gaitán, 2016, pág. 161).

Un reciente estudio de Lacalle y Gómez (2017, pág. 198) afirma que “se tiende a complementar la recepción con recursos procedentes de la Red, al tiempo que se amplían las interacciones a través de los chats y las redes sociales. Los estudios sobre la recepción multiplantalla y la retroalimentación de los espectadores evidencian diferentes formas de participación que nos pueden orientar en la comprensión de la audiencia digital”.

La red LinkedIn está formada en España, en 2017, por 9.145.637 de personas que la utilizan una media de una hora y dieciséis minutos a la semana, según datos facilitados por la propia compañía. Este dato se traduce en una penetración del 26% en la sociedad española y nos sitúa en el cuarto lugar entre los países europeos que la utilizan. A nivel mundial, LinkedIn está formada por más de 500 millones de usuarios. Esta red, de carácter específicamente profesional, es un punto de encuentro y conversación tanto con clientes como con proveedores. Un claro ejemplo de la tendencia detectada por la Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM, a la caída de las fronteras que delimitaban mercados, canales de comunicación o las áreas de una empresa. Según DIRCOM (2017, pág. 70) “la nueva cultura empresarial tendrá que ser horizontal, transversal, colaborativa y transparente”.

En julio de 2017, Instagram declaró en su blog corporativo que ha alcanzado los quince millones de perfiles de empresa en su sistema. Lo más llamativo es que esa cifra era de ocho millones en el mes de marzo del mismo año, según esa misma



fuente. Ello supone que, en cuatro meses, la presencia de las empresas en Instagram ha crecido un 87.5%.

### Ilustración 15. Audiencia potencial del sistema Facebook en Europa



Fuente: Facebook IQ Cross Border Insights Finder (Agosto 2017)

Una consulta realizada en agosto de 2017 al sistema estadístico de Facebook (Figura 15) para valorar la potencial audiencia publicitaria de una agencia de publicidad en Europa dentro de su sistema, arroja interesantes datos. Hay 23 millones de potenciales clientes en España, con un índice de conversión (resultados de la campaña) superior al de los demás países comparados, salvo en el caso del Reino Unido.

## 2.8.- La confianza

La confianza ha despertado un interés creciente en el mundo del marketing, especialmente en el ámbito del marketing industrial. Los estudios más recientes

destacan su papel como favorecedor de la continuidad de una relación comercial y es, por lo tanto, un concepto especialmente relevante en esta tesis doctoral.

Tanto en el contexto del marketing industrial como en el estudio de las relaciones entre empresas de un canal de distribución, la confianza ha sido considerada como un factor clave. Analizando los antecedentes de la satisfacción en el contexto industrial, se demostró la existencia un efecto positivo y significativo producido por la cooperación, la confianza, y la comunicación. De la misma forma, existe una relación directa (Cambra y Polo, 2004) entre la satisfacción del cliente y la orientación a largo plazo (compromiso) que mantiene con sus proveedores.

### **2.8.1- Definición del concepto confianza**

Pese a que la confianza existe desde que el ser humano sintió la necesidad de interactuar con otros seres humanos, sigue siendo un concepto difícil de definir (Guinaliú, 2005). Existen dos aspectos fundamentales que explican esta dificultad, según Wang y Emurian (2005) y son comunes a todos los ámbitos de investigación que se aproximan a su conceptualización. El primer motivo de esta dificultad es que se trata de un concepto abstracto, con difusas líneas de separación con otros conceptos como la credibilidad o la seguridad. El segundo es el hecho de que el concepto de confianza incorpora múltiples facetas (Lewis & Weigert, 1985) incluyendo aspectos cognitivos, comportamentales o emocionales.

“La definición más habitual en la literatura de gestión de empresas es la propuesta por Mayer et al. (1995), según la cual la confianza es el deseo de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra, de acuerdo con la esperanza de que ésta última lleve a cabo una determinada acción relevante para la primera. Desde el marketing, una definición generalmente aceptada es la propuesta por Morgan y Hunt (1994), y en la que se define la confianza como el deseo de una parte de depender de la otra en la cual se tiene seguridad” (Guinaliú, 2005, pág. 55).

Si consultamos el diccionario de la Real Academia Española, la definición de confianza tiene 6 acepciones:

1. Esperanza firme que se tiene de alguien o algo
2. Seguridad que alguien tiene en sí mismo
3. Presunción y vana opinión de sí mismo
4. Ánimo, aliento, vigor para obrar
5. Familiaridad (ll llaneza en el trato)
6. Familiaridad o libertad excesiva

La confianza es lo contrario a la incertidumbre y, según Keynes (1963), evolucionan en sentido contrario: al aumentar la incertidumbre, disminuye la voluntad de crear compromisos económicos a largo plazo. La confianza se origina, entre otros factores, por el intercambio de información (cantidad y frecuencia), la duración de la relación, la responsabilidad, la benevolencia, la competencia (saber hacer), el apoyo, el tamaño de la organización, la afinidad cultural y la percepción de objetivos comunes (Bordonaba & Polo, 2004).

Esta percepción de objetivos comunes tiende a desaparecer en situaciones de interdependencia que implican cierto riesgo, especialmente cuando se perciben los recursos como limitados y el futuro como algo incierto. Aún conscientes de que la cooperación puede ser mutuamente beneficiosa (Tabernero, Arenas, Cuadrado, y Luque, 2014) existe una tendencia a autoabastecerse y a desarrollar comportamientos egoístas para protegerse de las consecuencias de una crisis como la que aún estamos sintiendo en nuestro entorno. Johnson y Seigyoung (1998) definen la confianza desde una amplia perspectiva, mediante lo que denominan el "entorno de confianza". Este entorno se compone del entorno de la empresa, del entorno del mercado y entorno político, del económico, social y tecnológico.

Se distinguen dos componentes fundamentales en el concepto de confianza, según autores como Geyskens, Steenkamp, y Kumar (1999), Moorman, Zaltman y

Sechpande (1992) o Sigauw, Simpson y Baker (1998). El componente comportamental refleja la confianza que se tiene en el socio mediante un deseo de vincularse a un comportamiento arriesgado. Este componente está muy presente en “los acuerdos efectuados entre miembros de un canal de distribución en el que los costes de intercambio suelen ser elevados y por ello la influencia de la confianza puede parecer ser más relevante” (Guinaliú, 2005). Se trata, por ejemplo, de relaciones en las que el riesgo aparece en situaciones de recompra modificada en contextos industriales (Vázquez, Díaz y Del Rio, 2000).

### **2.8.2.- Efectos de la confianza en el comportamiento de compra**

Analizando los antecedentes de la satisfacción de un cliente industrial, se demostró la existencia un efecto positivo y significativo producido por la cooperación, la confianza y la comunicación. De la misma forma, existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la orientación a largo plazo (compromiso) que mantiene con sus proveedores (Cambra y Polo, 2004). Compromiso y confianza son las variables fundamentales (Bordonaba & Polo, 2004) que, actuando de forma conjunta como variables mediadoras, conducen a la cooperación entre las partes.

La investigación sobre las emociones relacionadas con la toma de decisiones es reciente ya que la crisis económica ha creado unas “condiciones laborales en las que los individuos perciben que los recursos son limitados, lo cual a su vez les lleva a desarrollar comportamientos cada vez más egoístas” (Tabernero, Arenas, Cuadrado y Luque, 2014, pág. 111). Esta falta de confianza en la disponibilidad de los recursos incide en el rendimiento organizacional y en la forma en que se relacionan los individuos en un entorno profesional o laboral.

Los índices de confianza son unos indicadores de la intención de gasto de los ciudadanos. En España, se elabora mediante encuesta telefónica a una muestra de unos 1500 individuos a los que se les pregunta sobre su percepción actual de la economía del país y su opinión respecto a evolución de la economía nacional, su

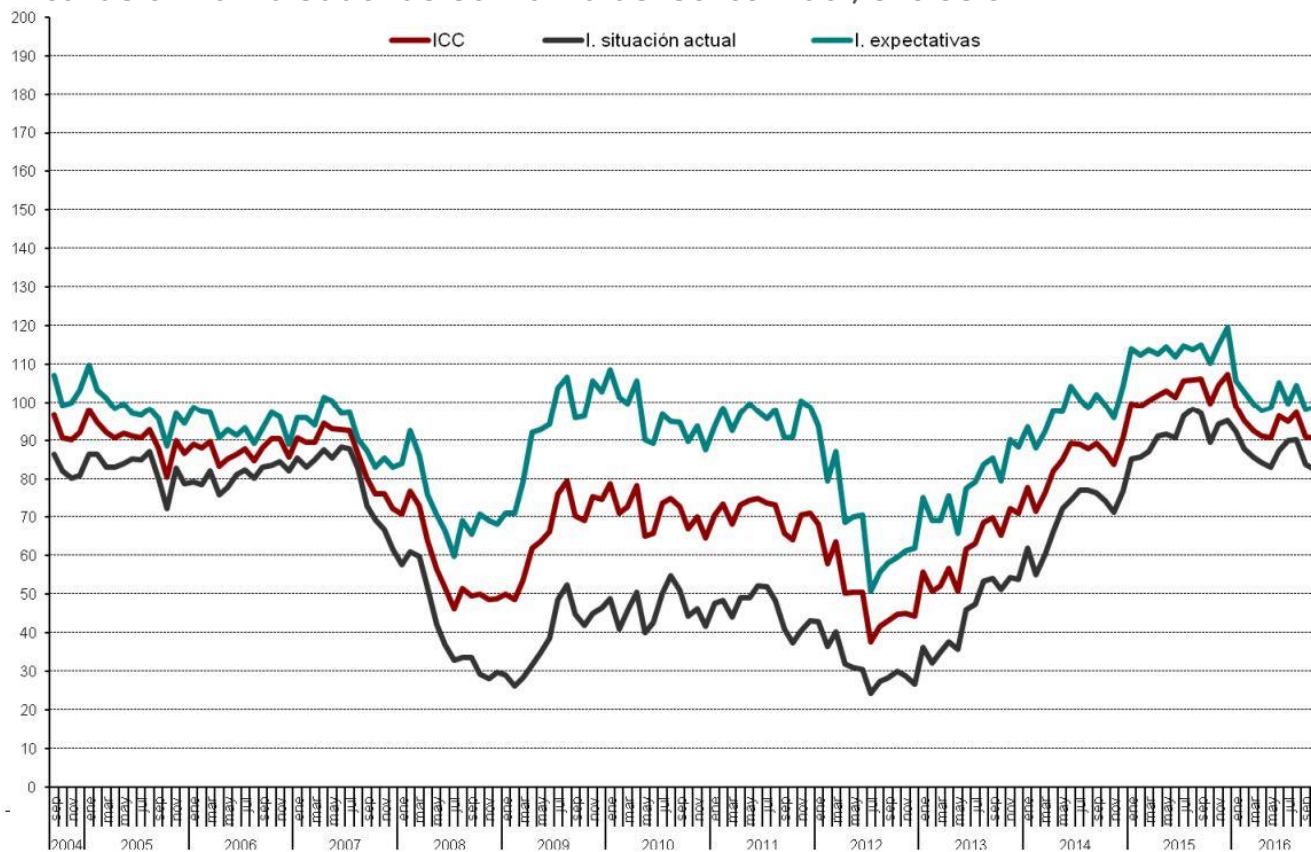
economía familiar y la evolución del empleo respecto de lo que existía en los seis meses anteriores y sus expectativas sobre los mismos temas para los siguientes seis meses. Su elaboración es responsabilidad del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) desde noviembre de 2011.

De esta forma, los Índices de confianza (ICC) ayudan a predecir el comportamiento de los consumidores en cada país (Garrett, Hernández-Murillo y Owyang, 2003), si bien hay autores que dudan de su eficacia a la hora de comprender el comportamiento económico de las naciones (Oriol-Costa y otros, 2008), al contener poca información.

Este índice ICC describe, según interpretamos el gráfico número 16, una caída de las expectativas a partir del 2007 que tocaron fondo coincidiendo con la fecha que los economistas identifican como la gran crisis mundial del 2008. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2016, pág. 4), la confianza del consumidor

durante el 2016 sigue una tendencia decreciente, pese a que se había recuperado a partir del 2012.

**Ilustración 16 Indicador de confianza del consumidor, evolución**



Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas

Además, disponemos de indicadores de confianza sectorial. Las asesorías que operan en Aragón calificaban en 2015 el entorno económico de “regular”, en clara sintonía con el cambio de tendencia en el resto de España (Amado, 2016). Ya entonces se percibía una mejora en la facturación en los despachos profesionales y de asesoría.

Los individuos que han visto empeorar su nivel de ingresos también pierden su capacidad de confiar (Fernández de Guevara, Pérez y Serrano, 2015) aumentando, de esta forma, el descontento social. La incertidumbre y la sensación de

vulnerabilidad que aparecen en situaciones de riesgo (Moorman, Zaltman y Sechpande, 1992) hacen necesaria la presencia de la confianza en algo o en alguien. Si tuviésemos una información perfecta y la capacidad para procesar esa información (Gambetta, 2000), la falta de confianza dejaría de ser un problema.

### **2.8.3.- La influencia de la reputación en la generación de confianza**

La reputación es el verdadero territorio en el que compiten empresas, instituciones y países (Alloza, 2012). Esta idea se denomina “Economía de la reputación”, a partir de la International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, en Rio de Janeiro (2011). Este contexto cambia la relación de poderes y el rol de la empresa, trasladando el protagonismo, el poder, hacia los ciudadanos o clientes. La reputación es el resultado de un largo proceso, el conjunto de evaluaciones colectivas, y la herramienta de gestión para fortalecer la confianza (Alloza, 2012), ya que la reputación está en la base del concepto confianza.

La nueva comunicación corporativa, la gestión de los intangibles de la empresa en el largo plazo, es una función esencial para la empresa puesto que, según la Asociación de Directivos de Comunicación (2013, pág. 30), “aquellas variables reputacionales que ofrecen mayor distinción y diferenciación en la actualidad son su responsabilidad, su calidad laboral y su ética”. El portavoz de la compañía que ofrece mayor confianza, incluso mayor que la que ofrece el Director General de la empresa, es el empleado (DIRCOM, 2017, pág. 70), cuya presencia en redes sociales se ha convertido en un valioso activo para la comunicación corporativa.

La clave para construir una buena reputación consiste en cumplir lo prometido, hacerlo bien y comunicarlo adecuadamente (Alloza, 2012). Por ello, los departamentos de comunicación están ampliando actualmente sus funciones (DIRCOM, 2017), al colaborar con el departamento de recursos humanos en la formación, asesoramiento y capacitación de todos los miembros de la organización.



Estudios como el de Doney y Canon (1997) definieron las características que deben poseer los vendedores para conseguir la confianza (Matri & Tournois, 2009), como pueden ser los valores compartidos (Guinaliú, 2005) con los clientes o el grado de amabilidad mostrado hacia ellos.

Sin embargo, muchas agencias no muestran los perfiles profesionales de sus directivos en la comunicación de su empresa (Gómez y Patiño & Bandrés Goldáraz, 2014). Podemos plantearnos que esto ocurre, quizá, porque es una información que no aprecian los anunciantes al seleccionar a su proveedor de servicios de publicidad y comunicación. Otro motivo puede deberse a causa de que muchas agencias no tienen, en su equipo directivo, personas cuya formación o historial profesional no sería suficiente como para competir abiertamente con otros directivos de agencia.

## **2.9.- Influencia de presupuesto en la eficacia de la publicidad**

En la presente tesis doctoral, nos planteamos como hipótesis la idea de que las empresas más pequeñas tienden a crear relaciones más fieles y cautivas a largo plazo con sus proveedores. Estas empresas más pequeñas se definen por efectuar inversión publicitaria también de menores dimensiones. Es relevante, por lo tanto, analizar el marco teórico que relaciona las dimensiones de la inversión publicitaria con la eficacia de las campañas.

Se ha demostrado (Riu y Bigné, 2007) que la inversión tiene una influencia directa y positiva en la notoriedad de una marca y que, a su vez, la notoriedad conseguida en un periodo es la principal fuente de notoriedad en el periodo siguiente.

El concepto de eficacia se relaciona con la consecución de lo que se perseguía con la actuación (Paz, Vazquez y Santos, 2000). El rendimiento de la publicidad se



suele centrar en evaluar en términos de ventas o de comportamiento del consumidor los resultados de la campaña (Ortega Martínez, 1991).

Sin embargo, la investigación académica se muestra frecuentemente reacia a evaluar la eficacia publicitaria en términos estrictamente comerciales (ventas, llamadas, visitas al punto de venta, peticiones de información, etc.), considerando la dificultad de aislar los resultados de la incidencia de otros factores ajenos al esfuerzo publicitario (Clarke, 1986; Farbey, 1994).

Se ha ratificado una relación positiva entre la inversión publicitaria en términos absolutos y la notoriedad de marca. El factor con mayor poder explicativo resultó ser la notoriedad del año anterior, por lo que mantener la notoriedad es un claro objetivo de las marcas ya notorias, puesto que les da una ventaja competitiva (Riu y Bigné, 2007). La inversión en publicidad y en comunicación empresarial, por lo tanto, tiene un impacto directo y cuantificable en los resultados de la empresa a través de su función de construcción de la marca.

“Se evidencia que la rentabilidad se debe en una alta proporción, a las acciones relativas al marketing relacional desarrolladas por las empresas de manera sostenible, sin dejar de lado, los factores intervinientes que sin duda deben ser considerados adicionalmente para efectos de la gestión integral de las organizaciones” (Álvarez y Vasco, 2017, pág. 13).

Al valorar las formas no convencionales en televisión, los autores (Reinares, Reinares y Reinares, 2007) midieron la respuesta de los potenciales consumidores utilizando los tres componentes clásicos de la actitud:

- 1) Cognoscitiva:
  - a) Recuerdo de los contenidos de las piezas.
  - b) Notoriedad de la marca.
- 2) Afectiva

- a) Actitud hacia los contenidos publicitarios.
- 3) Conativa: respuesta en ventas
  - a) Llamadas / GRP'S
  - b) Altas (Ventas) / GRP'S

Existen dos corrientes de opinión respecto al efecto multiplicador de la publicidad sobre la economía (González Lobo, 1994). La primera teoría afirma que el efecto multiplicador de la publicidad actúa a nivel microeconómico. La publicidad sirve para aumentar la cuota de mercado de una marca, siempre a costa de la cuota de mercado de otra marca. La publicidad puede alterar las participaciones en el mercado de las marcas, no el volumen total del mercado.

Según la segunda teoría la inversión publicitaria de un país, medida por la inversión conjunta de todas las marcas y sectores, puede incrementar el volumen de negocios. Si ello es así, es posible incentivar la economía de un país o de una región utilizando la publicidad. En cualquier caso, se aprecia una mayor inversión publicitaria en las zonas del mundo con mayor desarrollo económico.

### **2.9.1- Modelos para la medición de la eficacia de la inversión publicitaria**

Existen algunas aproximaciones académicas propuestas para la medición de la eficacia de la inversión en publicidad, entre las que podríamos destacar:

- Modelo de L. M. Koyck (1954)
- Modelo de inversión (Nerlove, 1962; Telser, 1962)
- Modelo exponencial uniforme
- Modelo Vidale-Wolfe (1957)

El Modelo de L. M. Koyck (1954) considera que el efecto inicial sobre las ventas de un gasto anterior (b), se reduce en cada periodo en un porcentaje constante (c, donde  $0 \leq c \leq 1$ ), y queda formulado como sigue:

$$Q_1 = a(1 - c) + b_1P_t + cQ_{t-1}$$

Dónde:

- Q: Nivel de ventas
- P: Gastos en publicidad del periodo

Por otro lado, el Modelo de Inversión de Nerlove y Telser considera la publicidad como una inversión de capital, cuyo valor actual es el que influye directamente en el nivel actual de las ventas. De este modo, el gasto en publicidad de cada periodo se va depreciando según una tasa de descuento de valor ( $d$ ). Tenemos, por lo tanto, una serie de datos anuales de gasto publicitario que deberemos actualizar para conocer su incidencia en las ventas del año actual.

El Modelo Exponencial uniforme recoge el efecto de la influencia relativa de los gastos actuales, ampliando, de esta forma, el modelo anterior. De esta forma, el valor actual de la inversión en publicidad es un promedio del gasto actual, ponderado en publicidad y el valor actual de la inversión en publicidad del periodo anterior. Esta aseveración puede generalizarse a "n" periodos, de forma que los pesos de los periodos más alejados del momento actual tengan menor tamaño y teniendo en cuenta que la suma de los pesos se aproxima a 1 cuando  $n$  tiende a infinito. De esta forma, la relación con las ventas en este modelo quedaría como sigue:

$$Q_1b(1 - c)P_t + bc(1 - c)P_{t-1} + bc^2(1 - c)P_{t-2} + \dots + bc^n(1 - c)P_{t-n}$$

El modelo Vidale-Wolfe (1957) se diferencia de los anteriores en que la relación ya no es lineal, sino en forma de tasa de cambio en las ventas. Según este modelo, las ventas crecen durante la campaña hasta un punto de saturación máximo y, a partir de este, caen de forma exponencial. El incremento de las ventas depende de varios factores:

1. El coeficiente de respuesta en ventas de la inversión en publicidad
2. El nivel de saturación de las ventas o máximo posible a alcanzar por una campaña determinada
3. La proporción de ventas perdidas por periodo de tiempo cuando no se efectúa gasto en publicidad.

Si bien es cierto que el incremento de las ventas puede ser un criterio de medición de la eficacia publicitaria, tiene la limitación fundamental de no separar los efectos propios del trabajo del responsable de la publicidad de los efectos producidos por otros elementos del mix de marketing como el precio, la promoción y los canales de distribución.

Si la empresa dispone de una larga serie de datos históricos sobre sus ventas, en unidades de tiempo manejables (semanas o meses, por ejemplo), y tiene un mix de marketing complejo, la modelización econométrica es aconsejable, ya que permite entender y cuantificar, no solo el efecto de las distintas variables en las ventas, sino predecir y optimizar los resultados de campañas futuras (Hayes, 2008).

Otra cuestión a debate es el reparto de la inversión entre la compra de medios y la creatividad. Según estimaciones conservadoras, el gasto óptimo en creatividad es del 15 por 100 del presupuesto para los medios, de tres a cinco veces el gasto corriente de esa actividad, según Gross.

Para determinar los gastos óptimos que debe hacer una agencia para crear y seleccionar anuncios, Irwin Gross trazó tres modelos que tratan de:

- 1) creación de anuncios alternativos
- 2) selección de los anuncios
- 3) determinación de los gastos óptimos.

Si bien es cierto que el incremento de las ventas puede ser, en definitiva, un criterio de medición de la eficacia publicitaria, tiene la limitación fundamental de no separar los efectos propios del trabajo del publicista de los producidos por otros elementos del mix de marketing, sobre todo respecto al precio, promoción y canales de distribución. Es difícil aislar y medir este resultado directo, pero los más habituales son (Hayes, 2008):

1. Relación de la publicidad con las ventas: se mide el pico que se produce en ventas coincidiendo con la emisión de la publicidad, y se sacan ratios de ventas incrementales en función de la inversión.
2. Relación de la publicidad con el comportamiento del consumidor mediante respuesta directa:
  - a. Codificación de inserciones / canales de respuesta.
  - b. Declaración del consumidor por cuestionario.
  - c. Matching de respuestas con inserciones por técnicas estadísticas.

Según Paz, Vázquez y Santos (2000), los criterios más utilizados en la bibliografía son los siguientes:

- Recuerdo:
  - Espontáneo
  - Sugerido
- Notoriedad de marca
- Actitud de los consumidores (cambios en):
  - Penetración del mensaje
  - Evolución de la imagen de marca
  - Preferencias entre las marcas
- Predisposición a la compra.

El modelo de eficacia publicitaria de una página web, en contextos de alta implicación, propuesto por Cabezudo, Gutiérrez y Gutiérrez (2004) utiliza como indicadores de la eficacia dos tipos de respuesta:

- 1) Respuesta afectiva hacia el sitio web o hacia los servicios ofrecidos
- 2) Respuesta comportamental medida como la intención de volver a visitar el sitio web, el interés en contactar con el proveedor o la intención de adquirir el producto ofrecido.

### **2.9.2.- Variables relevantes en la medición de la eficacia de la publicidad**

Las variables utilizadas como indicadores de eficacia publicitaria (Beerli y Martín, 1999; Verhoef y otros, 1998) más relevantes son:

- Características del anuncio
- Grado de implicación del individuo hacia el producto
- Variables relacionadas con la actitud del individuo
  - Actitud hacia la publicidad
  - Niveles de credibilidad
  - Imagen del soporte
  - Imagen del anunciante.

Las características de los anuncios que suelen medirse para analizar su relación con la eficacia de la campaña son las siguientes:

- Posición del anuncio
  - Espacial
    - Nivel de saturación del soporte
  - Temporal

- Día de la semana
- Franja horaria
- Colocación en el bloque
- Repetición del anuncio
  - Dentro del mismo bloque
  - Uso conjunto de dos formatos similares de distinta duración
  - Uso conjunto de dos formatos diferentes, pero de la misma duración
- Estilo publicitario o forma de presentar el contenido
  - Comparativo
  - Humor vs seriedad (Cabezudo, Gutiérrez y Gutiérrez, 2004)
  - Basados en la música
  - Testimonial
- Duración del anuncio (Lamas, 2004)
- Saturación del medio (Lamas, 2004)
- Contenido de la pieza (Cabezudo, Gutiérrez, & Gutiérrez, 2004):
  - Cantidad del contenido
  - Tipo de contenido
- Elementos y recursos creativos
  - Velocidad de emisión de las imágenes.

## Capítulo 3.- Diseño de la investigación



### 3.1.- Objeto formal de esta tesis

Analizaremos el comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales mediante un estudio empírico descriptivo de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón.

Esta tesis doctoral contempla como principales objetivos: Por una parte, observar las buenas prácticas que, en un contexto de marketing relacional, puedan ayudar a las empresas de comunicación a diseñar sus estrategias de fidelización de clientes. Y, por otro lado, determinar los factores claves que facilitan una relación proveedor-cliente a largo plazo, cuando el proveedor es una agencia de comunicación y el cliente es el anunciante.

Este estudio se concreta, por lo tanto, en un análisis descriptivo y exploratorio de las relaciones proveedor-cliente en el sector de servicios de comunicación en el contexto del mercado local aragonés.

Los estudios descriptivos “se proponen realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna probación definida” (Wimmer & Dominick, 2000, pág. 51) para construir una narración de sus características, funcionamiento, cualidades o circunstancias. En un estudio descriptivo, se recolecta información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007, pág. 60) “para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga”.

### 3.2.- Preguntas

Para describir este contexto de relaciones B2B se plantearán las siguientes preguntas de investigación, desde los ejes de análisis que, a continuación, recogemos:

- 1) Confianza y satisfacción percibida

- a) ¿Qué elementos influyen en la generación de un clima de confianza entre anunciante y agencia?
  - b) ¿Cómo evalúa el anunciante el desempeño profesional del publicista?
- 2) Formas de trabajo
- a) Implicar al cliente en el proceso de producción del servicio ¿influye en su fidelización?
  - b) ¿Cuál es la frecuencia de comunicación más eficiente?
  - c) ¿Qué entornos, tradicionales o virtuales, de comunicación son los más utilizados y eficaces?
  - d) ¿Son diferentes las formas de gestión de los departamentos de comunicación y publicidad en función del género?
- 3) Características de la empresa anunciante
- a) ¿Son las empresas más pequeñas más fieles a sus agencias que las de mayor tamaño?
  - b) ¿Influye en la fidelidad el ser empresa familiar?
  - c) ¿Qué valores busca el anunciante en un publicista con quien desea una relación a largo plazo?
  - d) ¿Cuáles son las características de sus directivos más propensos a establecer relaciones estables?
- 4) Influencia del prestigio profesional del proveedor en la confianza del anunciante
- a) ¿Influyen los premios o los rankings *online* a la hora de seleccionar un proveedor de servicios de consultoría en comunicación?
  - b) ¿Cómo interpretan este prestigio los anunciantes?
  - c) ¿Importa más el prestigio personal del publicista o el de la empresa para la que trabaja?

### 3.3.- Planteamiento de hipótesis

#### 3.3.1.- Hipótesis 1: Dimensiones de las empresas

Como primera hipótesis, nos planteamos que es posible que las empresas de menores dimensiones tiendan a acomodarse con aquellos proveedores que resulten ser no insatisfactorios en lugar de buscar los más satisfactorios (Cambra y Polo, 2010). El esfuerzo de seleccionar proveedores y adaptar sistemas de trabajo para optimizar esa relación supone un coste proporcionalmente mayor en las empresas de menor tamaño.

Por lo tanto, es razonable pensar que, una vez superado el proceso de selección y de inicial adaptación, la pequeña empresa tenderá a gestionar estas relaciones de una forma más conservadora que una empresa de mayores dimensiones.

---

***Hipótesis 1: Las empresas más pequeñas tienden a crear relaciones más fieles y cautivas a largo plazo con sus proveedores***

---

#### 3.3.2.- Hipótesis 2: Confianza previa

La reputación de la empresa, concentrada en su marca, es un factor diferencial que facilita la fidelización de los clientes (Oroval & Varela, 2011). La buena reputación incrementa la capacidad de atracción tanto de potenciales clientes, como de trabajadores e inversores (Alloza, 2012). Además, la reputación genera prescriptores y reduce la fuerza de los detractores, especialmente en las redes sociales. La confianza previa está basada en la imagen corporativa, en la reputación del proveedor (Cambra y Polo, 2010) generando unas determinadas expectativas en el cliente. La reputación, resultado conjunto de evaluaciones colectivas se origina, entre otros factores (Bordonaba & Polo, 2004) por el intercambio de información (cantidad y frecuencia), la duración de la relación, la responsabilidad, la benevolencia, la competencia (saber hacer), el apoyo, el

tamaño de la organización, la afinidad cultural y la percepción de objetivos comunes.

Las experiencias anteriores (Bustamante, 2011) al contratar los servicios de un profesional “reducirán la percepción de riesgo en el consumo del servicio” y contribuirán al desarrollo de la confianza. Estas expectativas al contrastarse con los recursos y habilidades reales del proveedor, la agencia, influyen en la satisfacción del anunciante y, por lo tanto, en la probabilidad de una relación a largo plazo.

---

***Hipótesis 2: La reputación de la agencia tiene una influencia positiva en la confianza previa del anunciante***

---

### **3.3.3.- Hipótesis 3: Comunicación**

La comunicación entre proveedor y cliente refuerza el conocimiento mutuo, superando la incertidumbre (Cambra & Polo, 2004) e incrementando la probabilidad de la mutua satisfacción de la relación profesional. No sólo es importante el contacto frecuente con el cliente (Grönroos , 1996) sino también con proveedores o con otros actores económicos que puedan influir en la transacción. Los clientes demandan uan mayor conexión con sus asesores (Amado, 2016) y que estos conozcan la realidad de su día a día para confiar en que sabrán ayudar a sudirectivos de forma efectiva.

---

***Hipótesis 3: La comunicación, definida como intercambio de información, mediante el factor relacional y el foco de interés de las características particulares del cliente, influye directamente en el nivel de satisfacción del anunciante***

---

### 3.3.4.- Hipótesis 4: Satisfacción percibida

Cuando el resultado global es percibido de forma positiva, el cliente tendrá motivos para prologar la relación al considerar el riesgo y la incertidumbre que supone un cambio de proveedor (Cambra & Polo, 2010). Parece razonable proponer que una mayor satisfacción percibida aumenta la probabilidad de una orientación a largo plazo en la relación anunciante-agencia.

---

***Hipótesis 4: La satisfacción percibida influye positivamente en el nivel de compromiso del anunciante respecto a su agencia***

---

### 3.4.- Objetivos de esta investigación

Esta investigación se plantea obtener y contrastar información útil para comprender el mercado de los servicios de publicidad en la Comunidad Autónoma de Aragón. Buscaremos, por lo tanto, información respecto a los siguientes temas:

1. Dimensión del mercado aragonés
2. Número de empresas anunciantes
3. Número de agencias de publicidad y comunicación
4. Caracterización de los decisores en la contratación de servicios publicitarios
5. Influencia del género en las decisiones sobre publicidad
6. Sistemas de selección de proveedores de servicios de comunicación
7. Sistemas de gestión del área de comunicación empresarial
8. Factores de fidelización
9. Sistemas de evaluación de la eficacia
10. Medios de comunicación publicitaria más utilizados

## 3.5.- Metodología

### 3.5.1.- Fundamentos de la metodología utilizada

La palabra “investigar” procede del latín al formarse a parte de los vocablos “in” (en, hacia) y “vestigium” (huella, pista). También el término cualitativo deriva del latín “qualitas” (Báez, 2013) que tiene una doble interpretación etimológica: Una de ellas se refiere a las características y circunstancias que distinguen a las personas, cosas o fenómenos. La otra raíz etimológica hace referencia a la calidad, propiedad o atributo en sentido amplio, a la manera de ser de una persona o cosa. Para ser considerada una investigación científica, todo estudio debe seguir cinco principios básicos, según Wimmer y Dominick (2000, págs. 11-15) y que podríamos resumir de la siguiente manera:

#### 1.- La investigación científica es pública

Los frutos de la investigación científica deben ser comunicados libremente entre investigadores, quienes también necesitan conservar la descripción de las observaciones (datos) y los materiales de su investigación. De esta forma, la información no incluida en una publicación formal debería estar disponible para otros investigadores que la soliciten.

#### 2.-La ciencia es objetiva

La ciencia procura descartar las excentricidades de juicio que puedan cometer los responsables de la investigación. Por ese motivo, se establecen reglas y procedimientos explícitos cuando se comienza un estudio, que el equipo investigador está obligado a seguir. La objetividad científica requiere que la investigación esté relacionada con hechos en mayor medida que con la interpretación que se le dé.

### 3.- La ciencia es empírica

Investigamos un mundo que es posible conocer y potencialmente mensurable (empirismo deriva del término griego "experiencia"). Debemos ser capaces, como investigadores, de percibir y clasificar lo estudiado y tanto como de rechazar las explicaciones metafísicas, ideológicas o sin sentido de los acontecimientos.

### 4.- La ciencia es sistemática y acumulativa

Ningún estudio de investigación se sostiene por sí solo. Los investigadores expertos siempre se basan en estudios previos como recursos de construcción para su propio trabajo de investigación. Por ese motivo, uno de los primeros pasos para llevar a cabo cualquier investigación consiste en revisar y estudiar la bibliografía científica disponible respecto al objeto de estudio, para que el entregable actual sea coherente respecto a la senda de la investigación anterior.

### 5.- La ciencia es predictiva

La ciencia intenta explicar los fenómenos observados en el tiempo, relacionar el presente con el pasado y con el futuro. Los científicos desarrollan teorías que sean útiles para pronosticar la conducta futura.

La elección del método de trabajo es esencial para el éxito de una investigación académica. Por tanto, siendo nuestro objeto de estudio el comportamiento de los anunciantes locales aragoneses, necesitamos recabar información primaria de forma fiable y rigurosa. Los estudios descriptivos, como es el caso de esta tesis, tienen como objetivo (Martínez, Rodríguez, & Gutiérrez, 1993) especificar las características y perfiles más relevantes de las personas o grupos de interés, según Hernández, Fernández y Baptista (2007), para conocer cómo se desarrolla el fenómeno o la relación de interés.

La discusión respecto a la elección de metodologías cualitativas o cuantitativas ha enfrentado a muy diversas corrientes de investigación (Rodríguez, Pozo y Gutiérrez, 2006) a la hora de describir situaciones empresariales o fenómenos sociales de una forma científica. La investigación cualitativa “representa una forma atractiva y fructífera de hacer investigación” (Robert, 2011) y actualmente no solo es aceptada sino que puede considerarse una corriente principal.

“Actualmente, la noción de método se aproxima más a la de protocolo de investigación, es decir, la explícita y pública enunciación del conjunto de conceptos, hipótesis, instrumentos y mediciones que constituyen la norma de trabajo en el seno de una investigación y de una comunidad científicas. Es decir, lo que valoramos hoy con especial énfasis es la exposición detallada del procedimiento a seguir y de su fundamentación, por encima de su adecuación a una forma estandarizada. Esta afirmación, así lo creemos, puede mantenerse con solvencia en el ámbito de las ciencias sociales” (Castro & Castro, 2011, pág. 166).

La “guerra de paradigmas cuantitativo/cualitativo” (Moral, 2006) es, en parte, consecuencia de la postmodernidad. El pensamiento postmoderno, caracterizado por la paradoja y la contradicción, busca considerar los problemas desde diversos puntos de vista aunque basados en una “razón científica matemática que no acepta otra manera de conocer que la basada en cálculos y proporciones” (Martí & Muñoz, 2008, pág. 133). Esta corriente de pensamiento, que tomo fuerza a partir de la Segunda Guerra Mundial, provocó una crisis de la investigación cualitativa. En la mayor parte de los estudios, se confía en la estadística basada en un gran número de datos. Sin embargo, según Gómez Bezares:

“Aunque hay efectos realmente importantes en el trabajo empírico, nunca he encontrado uno que funcione en la realidad, en el sentido de



dar más rentabilidad (después de costes) que una estrategia de comprar y mantener.

La conclusión de lo anterior es clara: cuando las pruebas estadísticas aceptan que el mercado es eficiente, no tenemos seguridad de que no haya estrategias que permitan batirlo y, cuando encontramos esas estrategias, con resultados estadísticamente significativos, al llevarlas a la práctica parece que no funcionan" (2005, pág. 116).

La principal crítica a la metodología cualitativa de investigación se basa en que la información así obtenida pasa por la interpretación del investigador (Moral, 2006). Este hecho confiere una gran complejidad a la validación de los resultados, pese a los esfuerzos de los investigadores para evitar cualquier tipo de sesgo.

En la práctica científica, la información subjetiva es un recurso necesario que, desde hace ya tiempo, ha sido reclamado por muchos autores, aquellos que defienden una visión más práctica y aplicada de la ciencia (Villarreal y Landeta, 2010). Para obtener una mayor rigurosidad de los resultados (Zamora y Hernández, 2014) se utiliza la triangulación, un control cruzado entre diferentes técnicas de investigación y fuentes de información. Esto permite establecer la comparativa entre variables y completar los métodos de análisis, en pro de argumentar mediante el uso de técnicas cualitativas (Valles, 1999, 2003), aquellos datos obtenidos mediante el uso de forma cuantitativa primigenia.

La metodología cualitativa es utilizada por aquellos investigadores que quieren poner énfasis en los aspectos humanos del fenómeno investigado (Ritchie & Lewis, 2003). En estos estudios, interesa poner en valor el mundo social y el significado que para la sociedad tiene lo investigado.

De especial utilidad para el análisis de situaciones complejas o desconocidas, la metodología cualitativa permite comprender el comportamiento de los medios de

comunicación y de los agentes que interactúan con ellos (Hollifield y Coffey, 2006). Los estudios cualitativos permiten explorar un mercado sobre el que no disponemos de información secundaria suficiente, obteniendo datos de una forma abierta y, en cierto modo, imprevista. Aunque la mayor desventaja de las técnicas cualitativas es la imposibilidad de extrapolar las conclusiones, las metodologías cuantitativas tampoco están libres de sesgo (Hernández Gómez, 2015) causado por las diversas fuentes de error posibles. Actualmente, se tiende a considerar que ambos enfoques no son excluyentes, sino complementarios (Zamora y Hernández, 2014; Rabiee, 2004) cuando se utilizan de forma secuencial en una misma investigación.

Con la aparición de nuevas tecnologías, la investigación de los mercados y del comportamiento del consumidor ha dado un paso de gigante. “El neuromarketing revela mucho más. El marketing tradicional no desvela qué es lo que realmente quiere el consumidor porque no ve la parte irracional. (...) Todavía los profesionales del marketing están ciegos ante el consumidor (por...) la falta de humildad “creemos que lo sabemos todo”, que no se crea en las ciencias sociales y menos en las biológicas; el hecho de que los métodos tradicionales ya no sean suficientes, que la formación universitaria no evolucione y no pueda explicar los nuevos métodos del marketing –como el neuromarketing- o que no se empleen técnicas ni herramientas científicas” (Asociación de Directivos de Comunicación, 2016, págs. 80-81). Concluimos, citando a Ugalde y Balbastre (2013, pág. 186) que “las metodologías mixtas se están utilizando cada vez más porque son complementarias, y adicionalmente generan y verifican teorías, amplían la confianza, validez y comprensión de los resultados”.

Los procedimientos de triangulación son una estrategia de investigación que permite “superar la fractura paradigmática” (Rodríguez, Pozo & Gutiérrez, 2006) al abordar el objeto de estudio desde diversas perspectivas y combinando diversas metodologías. Consiste en confrontar y comparar datos, perspectivas de diferentes investigadores, comparar teorías o contextos. El desarrollo procedimental de las

técnicas de triangulación aún no está suficientemente tipificado, sino que ha evolucionado de forma diferente en cada área de conocimiento a la que se ha aplicado.

El modelo de triangulación interdisciplinar metodológica (TIM) incluye dos posibles interpretaciones. La primera interpretación consiste en la aplicación de diferentes metodologías en la misma investigación sobre un mismo objeto de estudio mientras que la segunda es la aplicación de un mismo método de investigación en diferentes momentos temporales.

La secuencia temporal en el estudio de los sectores empresariales nos proporciona una interesante perspectiva. Observaciones recogidas a lo largo del tiempo por los investigadores forman una serie temporal y son, según Hernández Alonso:

“el reflejo de una evolución histórica de un fenómeno económico concreto... con la doble finalidad práctica de describir los aspectos básicos del fenómeno en estudio y realizar predicciones, lo más fiables posibles, de la trayectoria futura que seguirá la variable.

En cualquier caso se trata, en general, de facilitar la correcta toma de decisiones sobre hechos económicos que aún han de acontecer” (2008, págs. 9-10).

### **3.5.1.1.- Metodología cualitativa**

#### **3.5.1.1.1- Introducción**

Una investigación de tipo cualitativo suele basarse en un método inductivo: se reúne toda la información relevante sobre el tema a investigar, agrupándola en categorías significativas de forma que, al revisarlas y analizar su contenido, (Wimmer & Dominick, 2000) surjan de ese análisis las conclusiones del estudio. Se trata de

profundizar en una realidad, conocer su esencia (Sarabia, 2013) y ofrecer una interpretación que aporte conocimiento valioso para la sociedad.

La metodología cualitativa es, probablemente, la más utilizada en el campo profesional de la publicidad. Y no solo por tener un coste menor, más asumible por un anunciante, que los estudios cuantitativos sino por aportar matices sociales y personales (Martínez, 2008) que nos permiten conocer la reacción de los potenciales clientes ante una campaña de publicidad.

Como señala Castro (2011, pág. 173), "La investigación inferencial representa el reto de predicar para muchos a partir del estudio de solo unos pocos". Para resolver el problema de la validez de una investigación cualitativa y asegurar resultados con la suficiente confianza se han descrito (Moral, 2006) diversos procedimientos y criterios:

- Prolongar la observación
- El análisis de los casos negativos
- La triangulación
- La revisión por pares
- La revisión por los miembros de la investigación
- La audiencia externa
- El consenso de la comunidad, también llamado "proceso de cristalización" (Hooper, 2000) que permite mostrar que "no existe una verdad singular" (Richardson, 1997) en cuanto que la realidad presenta múltiples facetas.

El diseño de una investigación cualitativa es un diseño abierto tanto en la selección de los participantes, en el contexto situacional elegido para la toma de los datos. Esto es así porque la investigación cualitativa es "el lugar donde la información se convierte en significación" (Dávila, 1999, pág. 77) y el investigador es de quien depende el proceso de la información.

### 3.5.1.1.2.- Selección de la muestra para investigación cualitativa

En una investigación cualitativa, la selección de los participantes en el estudio es una cuestión de enfoque, según Dávila (1999), ya que no se pretende la extrapolación de las conclusiones y no es necesaria una representación estadísticamente significativa. En la orientación cualitativa (Castro & Castro, 2011), "la posibilidad de proyectar algún tipo de información a partir de una pequeña muestra de individuos/unidades muestrales a un conjunto mayor descansa en la *hipótesis de la homogeneidad interna de una posición estructural*".

Los métodos cualitativos "atienden más a un enfoque subjetivo donde el investigador no es un mero instrumento, sino quien decide los individuos que pueden dar información relevante para comprobar sus hipótesis" (Wimmer & Dominick, 2000, pág. 339). El objetivo al seleccionar la muestra es que los individuos que la integren aporten información relevante sobre el fenómeno analizado. En nuestro caso, localizamos a personas que perteneciendo a la población objeto de estudio puedan aportar relaciones, opiniones e informaciones relevantes sobre el mercado publicitario aragonés.

Es necesario definir desde el inicio cuál es el fenómeno a describir y sobre qué aspectos se van a recabar datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007) si bien es muy probable que, durante la investigación, surjan nuevos conceptos o situaciones sobre las que también convendrá recabar información.

Una mayor muestra no aportaría una mayor calidad de la información, sino una redundancia de la misma (Dávila, 1999). Lo relevante no es la cantidad de individuos analizados, sino la composición adecuada de los grupos que han de interactuar o del conjunto de individuos analizados.

En este tipo de estudios la muestra habitual oscila entre los 10 y los 50 individuos (Sarabia, 2013) en función del tema, las características del colectivo analizado, así como del tiempo y presupuesto disponibles para la realización del estudio.

Las muestras de estudios cualitativos tienen un carácter no probabilístico ya que los elementos que la componen dependen de la decisión del investigador. Son seleccionados por su valor para estudiar y describir una comunidad de individuos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007) aún en el caso de que estos individuos no puedan considerarse como representativos de esa comunidad.

Para abordar nuestra investigación, se ha diseñado una muestra compuesta por expertos en marketing. Consideraremos expertos en el tema relativo al comportamiento de los anunciantes en el mercado publicitario aragonés, tanto a los responsables de la contratación de los servicios de publicidad y comunicación, como a los responsables de la venta de este tipo de servicios. Siguiendo a Delgado y Gutiérrez (1999, pág. 236) buscamos “discursos arquetípicos” de los individuos que representan un rol social y pueden formular evaluaciones acerca de sí mismos y de los otros miembros de su grupo de referencia.

En un universo reducido (Sarabia, 2013), como lo es el caso analizado en la presente tesis doctoral, se ha de cuidar especialmente la confidencialidad en la selección de la muestra y en el planteamiento de la entrevista. Los individuos entrevistados durante nuestra investigación recibieron el compromiso de máxima confidencialidad y protección de sus datos personales y profesionales. Salvo en el caso del grupo de discusión y de los focus group, los sujetos no tuvieron acceso a información alguna respecto a los demás expertos convocados a participar en nuestra investigación.

### 3.5.1.2.- Metodología cuantitativa

#### 3.5.1.2.1.- El sistema de muestreo en investigación cuantitativa

El muestreo es una cuestión metodológica fundamental, ya que “tan importante es tener un número suficiente de respuestas como que sean de calidad” (Wimmer & Dominick, 2000, pág. 335), para obtener información relevante. En la mayor parte de los casos, el número de sujetos objeto del análisis es demasiado elevado y no se dispone de una información previa suficiente. Asimismo, hay que tener en cuenta la disponibilidad de tiempo y de recursos financieros del investigador a la hora de decidir las dimensiones del trabajo de campo.

Se suelen citar dos tipos de muestreo: El probabilístico o aleatorio, el no probabilístico o cualitativo, no aleatorio. Wimmer y Dominick (2000) sin embargo añaden que, a fin de mejorar la calidad de sus datos, el investigador deberá considerar la posibilidad efectuar un muestreo de tipo mixto.

En los métodos probabilísticos o aleatorios, todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra (García Ferrer, 2012) y nos permiten extrapolar los resultados. Los muestreos aleatorios requieren la presencia de un censo que se pueda numerar, lo cual supone un colectivo de estudio reducido y, en principio, homogéneo respecto al fenómeno en estudio.

Cuando nos enfrentamos a una población sobre la que tenemos información previa y esta información nos indica que es heterogénea, es recomendable utilizar un método de muestreo estratificado, ya sea por afijación simple o proporcional (Iniesta y Iniesta, 2010; García Ferrer, 2012) o por conglomerado.

La toma de elementos puede ser simple, mediante sorteo, o sistemático, mediante el cálculo de un coeficiente de elevación.

Los muestreos no probabilísticos pueden clasificarse (Iniesta, 2010; Sarabia, 2013) en:

1. Muestreo de conveniencia, seleccionando aquellos elementos más accesibles.
2. Muestreo por juicios o discreción, en el que los elementos son elegidos por su relevancia para el estudio. También se denomina intencional u opinático.
3. Muestreo por cuotas, de forma que se consiga representación de los grupos relevantes para la investigación.
4. Muestreo en bola de nieve, en la que los primeros en ser entrevistados sugieren otras personas de similares características para ser encuestados.

Al diseñar un plan de muestreo, Wimmer y Dominick (2000) proponen las siguientes etapas:

1. Definir la población objetivo en base a sus características relevantes para la investigación.
2. Definir el marco poblacional y el muestral, argumentándolos en base a los objetivos perseguidos y la definición de la unidad de análisis.
3. Definir las variables que caracterizan la población, con especial mención a los criterios de inclusión y exclusión de sujetos.
4. Definir los tipos de muestreo aplicables de forma que se consiga la representatividad y la relevancia.
5. Determinar el tamaño de la muestra y de las submuestras.
6. Definir las estrategias de recogida de datos: incentivos y métodos.
7. Seleccionar las unidades muestrales, desarrollando el protocolo de campo.
8. Definir el tratamiento a dar a la falta de respuesta o cooperación.

Las encuestas en establecimiento corren el riesgo de recoger información de muestras no aleatorias (Grande & Abascal, 2011). Por este motivo, en la presente investigación, pusimos especial cuidado en introducir la aleatoriedad en la elección de los sujetos de estudio, como describiremos más adelante.



### 3.5.1.2.2.- Dimensiones de la muestra

Las fórmulas de cálculo son “el método más exigente para determinar el tamaño de la muestra” (García Ferrer, 2012, pág. 130). El resultado está en función del tamaño de la población, del error muestral contemplado y del nivel de confianza deseado.

La población, también denominada universo, es el colectivo objeto del estudio. Hablamos de población infinita cuando el número de individuos que la componen supera los 100.000.

Las unidades de muestreo son aquellos elementos de la población que están disponibles para su selección. Se denomina “marco” a la lista de estas unidades de muestreo (Grande & Abascal, 2011). En muchas ocasiones, no se dispone de un listado completo de las unidades muestrales, por lo que el investigador deberá contemplar la repercusión que ello tendrá sobre la investigación.

El error de muestreo es la desviación del resultado obtenido respecto a la realidad, debido al hecho de no tratar a todos los elementos de la población sometida a estudio. Es un error admitido por los investigadores al mismo tiempo que se procura acortarlo para que no supere determinado nivel. Los valores más habituales en todo tipo de investigaciones son el 5%, 3%, 2,5% o 2% (Iniasta-Alemán e Iniasta, 2010).

Es posible trabajar con una muestra menor siempre que aceptemos un mayor margen de error. Una muestra mayor no siempre proporciona mejores resultados y es posible que, según Grande y Abascal, puedan “aumentar los errores ajenos al muestreo” (2011, pág. 262). El nivel de confianza es “la probabilidad con la que los resultados de la muestra se pueden extrapolar al resto de la población, con el margen de error considerado” (García Ferrer, 2012, pág. 123).

Además de los métodos analíticos, Grande y Abascal (2011) sugieren cuatro métodos prácticos para determinar el tamaño de las muestras:

1. Buscar representatividad, consiguiendo un número suficiente de individuos en cada una de las submuestras necesarias para el análisis de los resultados.
2. Ajustarse a un presupuesto, comprobando que el error no es excesivo.
3. Basarse en otras experiencias de investigaciones similares.
4. Según los resultados iniciales. Si el error cometido en la estimación con una muestra pequeña es excesivo, se amplía la muestra hasta llegar al valor crítico.

En nuestra investigación descriptiva del mercado publicitario aragonés, hemos trabajado con un nivel de confianza de un 95% y un tamaño muestral de 412 elementos seleccionados por muestreo aleatorio simple por coeficiente de elevación, al considerar una población infinita en términos estadísticos.

### **3.5.1.3.- Herramientas para el análisis**

El análisis económico “se esfuerza en formalizar y cuantificar utilizando las matemáticas como lenguaje que permite explicar las hipótesis” (Borrell Fontelles, 1982) facilitando los procesos lógicos y la deducción lógica de las conclusiones sobre el fenómeno investigado. La selección de herramientas es, por lo tanto, una decisión importante. Uno de las características que hemos procurado conseguir en esta selección de herramientas, ha sido una claridad (De la Cruz, Bautista, Ruiz y Aguilar, 2017) en la visualización final de los datos y conclusiones.

Para el análisis de los datos cuantitativos hemos utilizado la herramienta Microsoft Excel (Carrascal, 2011) en este estudio descriptivo (Canavos, 1988).

Planteamos la selección de herramienta más adecuada para el análisis de datos cualitativos asistido por computadora o CAQDAS. Estos sistemas ofrecen herramientas que ayudan con la investigación cualitativa, tales como análisis de transcripción, codificación e interpretación de texto, abstracción recursiva, análisis de contenido, análisis del discurso, metodología de la teoría fundamentada, etc.

Son evidentes las ventajas de este tipo de *software* entre las que se incluyen el ahorro de tiempo, la posibilidad de utilizar enormes cantidades de datos cualitativos. Aporta, además, una gran flexibilidad en el trabajo de investigación, así como una garantía de validez de los resultados y una buena auditabilidad de la investigación cualitativa. Por estos motivos, es un campo

**Tabla 8 Comparación de software CAQDAS**

<b>Aplicación</b>	<b>Licencia</b>	<b>Analiza</b>
<b>Coding Analysis Toolkit (CAT)</b>	Gratuito	Texto
<b>KH Coder</b>	Gratuito	Texto
<b>Quantitative Discourse Analysis Package</b>	Gratuito	Texto
<b>RQDA (R package)</b>	Gratuito	Texto
<b>ELAN</b>	Gratuito	Vídeo y Audio
<b>Aquad</b>	Gratuito	Texto, Audio, Vídeo, Gráficos
<b>Quirkos</b>	Propietario	Texto
<b>f4analyse</b>	Propietario	Texto

*Fuente: Elaboración propia*

de trabajo para muchos desarrolladores informáticos.

Este tipo de *software* de ayuda para gestionar, organizar y analizar la información se ha incorporado no solo a la práctica de investigación cualitativa sino que está siendo materia de debate académico como podemos observar en los recientes trabajos de Karcher y Pagé (2017), Fisher (2017), Bourque y Bourdon (2017), Odena (2017) o de Freitas y otros (2017).

En nuestra investigación, hemos optado por utilizar la tecnología más novedosa seleccionando la plataforma Besurt, finalista en la I Edición de Open Future Aragón de 2017. Este sistema de trabajo es realmente disruptivo ya que combina todas las tecnologías actualmente disponibles en inteligencia empresarial, uniendo Data Science y Sensoring con Collective Intelligence Building, en un enfoque eminentemente práctico y científico.

La incorporación del Collective Intelligence Building dota a la plataforma Besurt de una diferenciación respecto a las actuales propuestas en el mercado al incorporar una interface para la construcción de la Inteligencia Colectiva de la empresa. Las personas proporcionan información semántica desestructurada que se transforma en Rich Data para unirse a los datos ya procesados mediante analítica de datos.

Toda esta información forma la Inteligencia Colectiva de la empresa que es procesada por los algoritmos de Inteligencia Artificial y con las técnicas avanzadas de Machine Learning, para crear un modelo digital que refleja la realidad y las circunstancias específicas de la empresa para el que ha sido entrenado. Es entonces cuando Besurt puede responder a las preguntas que, desde cualquier área de la empresa, se le formulen. En nuestra investigación, utilizamos Besurt para efectuar el análisis semántico de la información obtenida en todas las técnicas que hemos desarrollado.

### **3.5.2.- Técnicas**

#### **3.5.2.1.- Grupo de discusión**

Con base teórica en las investigaciones europeas sobre el discurso social, el grupo de discusión tiene forma de conversación abierta sobre el tema objeto de estudio. Esta conversación debe ser “generadora de significación y no solo de información, caracterizada de hecho por su no directividad” (Domínguez y Davila, 2009) en la que el investigador trabaja reconduciendo y no participando. El moderador plantea

el tema, intenta que todos los participantes intervengan en un ambiente cálido que invite a una discusión activa y respetuosa.

Las dimensiones de un grupo de discusión más habituales se encuentran entre cinco y diez personas. El grupo se forma según los criterios del investigador (Flick, 2014) para un objetivo determinado y, en la sesión, los participantes expresan sus opiniones en una conversación conducida, más que por un estricto guión, por el intercambio entre los miembros del grupo. Es de especial relevancia conseguir una variedad suficiente de puntos de vista (Rapley, 2014, pág. 64) sobre el tema investigado, ya que algunos participantes podrían aportar discursos contrapuestos a la corriente principal de la conversación, enriqueciéndola.

La técnica del grupo de discusión es idónea para la fase exploratoria de un proyecto de investigación (Barbour, 2013) y así lo hemos planteado para nuestra tesis. Gracias a la flexibilidad inherente a esta técnica, el investigador participa en la generación de datos (Dávila y Domínguez, 2010) conforme estos van apareciendo en la conversación, solicitando matices y observando las reacciones de los sujetos de estudio incluso mediante su lenguaje no verbal.

### 3.5.2.2.- Focus Group

En estos últimos años, la técnica de los grupos focales, como medio de recopilación de datos cualitativos, ha ganado popularidad entre los investigadores profesionales (Rabiee, 2004). A pesar de esta popularidad, el análisis de datos cualitativos mediante grupos de enfoque plantea un desafío para la mayoría de los investigadores especialmente en la fase de interpretación y validación de los resultados.

Los grupos de enfoque o Focus Group (Wimmer & Dominick, 2000) suelen utilizarse tanto para obtener información preliminar respecto a un proyecto de investigación,

para ver cómo un grupo de personas interpreta cierto fenómeno o para poner a prueba ideas o planes preliminares. Los grupos focales tienen ventajas para los investigadores en temas sociales o especialmente sensibles (Martínez, 2008), ya que “no discriminan a las personas que no saben leer ni escribir y pueden alentar la participación de personas reacias a ser entrevistadas por su cuenta o que sienten que no tienen nada que decir” (Kitzinger, 1995). Es una técnica ágil que permite observar las reacciones sociales de los sujetos respecto al asunto en cuestión.

Las sesiones convocan a grupos de entre seis y doce personas. Mientras que, en el grupo de discusión, el moderador adopta una actitud observadora y distante, en el grupo focal su intervención es más activa y directiva. Por ello, el moderador deberá ser un experto (Iniesta-Alemán e Iniesta, 2010) que tenga la capacidad de reconducir (Greenbaum, 2000) la conversación sin introducir sesgo en ella.

Si bien el guión de una sesión de grupo focal “sigue siendo planteado desde el juego generalizado de pregunta y respuesta” (Dávila & Domínguez, 2010) supera el ámbito de las entrevistas con cuestionario al permitir comprobar comportamientos colectivos y el contexto social de lo estudiado.

Las principales características de un focus group (Krueger, 1997) incluyen el ser un proceso de trabajo muy disciplinado, con paradas sistemáticas en su desarrollo, un definido protocolo, unos resultados verificables y múltiples giros en una conversación que se retroalimenta. Las debilidades en un proceso de grupo de enfoque podrían ser causadas (Greenbaum, 1998) por la administración ineficaz de los recursos de campo, el reclutamiento inaceptable, la falta de minuciosidad en la relectura y la falta de profesionalismo en general.

### 3.5.2.3.- Entrevistas en profundidad

Las entrevistas intensivas o en profundidad consisten en una conversación entre el investigador y la persona elegida como parte de la muestra a analizar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2007). Es una técnica cualitativa muy utilizada en sociología y en el área empresarial para estudiar y analizar la conducta humana. En opinión de Sarabia (2013), esta técnica se define por conseguir la interacción dinámica entre dos personas, el entrevistado y el investigador, bajo el control de este último.

Las entrevistas se pueden diseñar de forma estructurada o semiestructurada, de forma que los temas en estudio fluyan en una conversación. Como indican Delgado y Gutiérrez (1999, pág. 230) esto crea un “*constructo comunicativo* y no un simple registro de discursos”. Por lo tanto, la entrevista estructurada la podríamos plantear como una encuesta con preguntas abiertas (Sarabia, 2013) de forma que se asegure la toma de información sobre todos y cada uno de los aspectos relevantes para nuestro estudio y el orden en que estos temas aparecen en la conversación. En la semiestructurada, por otro lado, se busca una mayor espontaneidad, sin que los temas deban aparecer en un orden previamente fijado.

Como desventaja de esta técnica, hemos de considerar que es muy probable que en las entrevistas en profundidad, especialmente en las no estandarizadas o estructuradas, no todos los participantes respondan a las mismas preguntas (Wimmer & Dominick, 2000), pues habrá temas que surjan en una conversación y no hayan aparecido en las anteriores entrevistas. Esto dificulta el análisis de la información aunque, en nuestra opinión, es un esfuerzo que está plenamente justificado.

La entrevista permite al informante compartir información muy valiosa respecto a su sistema de marcadores sociales (Delgado y Gutiérrez, 1999) al compartir con el investigador sus vivencias personales. Hay que considerar, por ello, las

consecuencias morales y éticas que surgen del hecho de que “la interacción humana en la entrevista afecta a los entrevistados” (Kvale, 2011, pág. 48) que se implican para ayudarnos a comprender la condición humana.

Teniendo todo esto en cuenta, y a fin de asegurar la toma de datos sobre todas las hipótesis que planteamos en esta tesis, hemos elegido el sistema de entrevista en profundidad semiestructurada ya que, siguiendo a Sarabia (2013), es la metodología más existosa, al aportar la máxima sensación de espontaneidad y confidencialidad al sujeto analizado.

#### **3.5.2.4.- Encuestas**

La técnica de la encuesta consiste en la obtención de información primaria mediante un cuestionario que los sujetos sometidos a estudio deberán cumplimentar (Grande y Abascal, 2011). Con la encuesta, buscamos medir la realidad mediante la “asignación de números a conceptos o fenómenos atendiendo a reglas establecidas de antemano” (Sarabia, 2013:275) y, de esta forma, poder llegar a una descripción certera de lo investigado.

Las encuestas pueden utilizarse para perseguir objetivos descriptivos o analíticos (Wimmer y Dominick, 2000). Las encuestas analíticas buscan las causas, poniendo a prueba las hipótesis de la investigación para la que han sido diseñadas. Sus resultados permiten demostrar relaciones entre variables y llegar a conclusiones explicativas. Por el contrario, las encuestas descriptivas persiguen documentar las condiciones de lo investigado en un momento determinado del tiempo y en una zona determinada.

Al elaborar una encuesta debemos asegurarnos, en primer lugar, de que debe perseguir la información necesaria para cumplir con los objetivos de nuestra investigación (García Ferrer, 2012). Diseñamos el formulario pensando en la fase de



análisis de los resultados, de forma que sea posible disponer de los datos necesarios para cada técnica y también de que no perdamos el tiempo recabando información que no sea de utilidad para esta investigación.

Tras esta determinación de objetivos y del tipo de información que necesitamos para alcanzarlos, habremos de tomar una decisión sobre qué tipo de encuesta es la idónea en nuestro caso. Para ello, consideramos unos criterios relacionados con las “características de la investigación, de la técnica en sí misma, de la muestra, de las tareas de muestreo y de los encuestadores” (Grande y Abascal, 2011:147). Nuestra investigación es de tipo descriptivo, con la intención de tomar el pulso a un sector específico, de una zona geográfica concreta y en un momento de tiempo determinado.

#### **3.5.2.4.1.- Diseño del cuestionario y las escalas de medición**

El diseño del cuestionario es muy relevante para el éxito de la encuesta. La presentación y la extensión del cuestionario se relacionan “directamente con el índice de finalización” (Wimmer & Dominick, 2000, pág. 174), por lo que el investigador ha de encontrar el equilibrio adecuado que le permita obtener toda la información necesaria con el mínimo de cuestiones.

Es importante elaborar el formulario seleccionando los tipos de preguntas y de escala más adecuados. Basado en Malhotra (1997), Malhotra, Birks y Koenig-Lewis (2003), Grande y Abascal (2003, 2007) proponemos un resumen de las escalas de medición (Iniasta-Alemán e Iniasta, 2010) más utilizadas por los investigadores:

- No métricas o categóricas
  - Nominal, que sólo identifica casos:
    - Primaria
    - Comparativas

- Clases o similitudes
- No comparativas
- Guttman
- Ordinal, que identifica y ordena casos, aunque la ordenación sólo indica posiciones relativas.
  - Primaria
  - Comparativas
    - Comparaciones pareadas
    - Escala comparativa de clasificación o jerarquizada
    - Suma constante
    - Clasificación continua
    - Protocolos verbales
- Escalas métricas, las únicas en las que tiene sentido calcular la media y la desviación
  - Primarias
    - Métrica de intervalo, que proporciona ordenación y distancias
    - Métrica continua, de razón, ratios o proporción
  - No comparativas
    - Likert
    - Escala de Thurstone
    - Diferencial semántico, o escala Osgood
    - Stapel.

### 3.6.- Diseño de la investigación

Utilizaremos el modelo de triangulación interdisciplinar metodológica (Hernández, 2015) que desarrollaremos en fases consecutivas como sistema de validación de los resultados obtenidos mediante diferentes metodologías (Rodríguez, Pozo, & Gutiérrez, 2006). Se inicia con una investigación de gabinete, seguida de una fase

cualitativa mediante un grupo de discusión, entrevistas en profundidad y dos sesiones de Focus Group. Finalmente, realizamos una exploración cuantitativa mediante encuestas tanto a anunciantes como a agencias. En este planteamiento secuencial, nos apoyamos en los resultados de la fase anterior (Barbour, 2013) para el diseño definitivo de las herramientas utilizadas en la fase de trabajo de campo siguiente.

## Ficha técnica de la investigación

1. Universo: Empresarios y directivos responsables de publicidad
2. Ámbito geográfico: Comunidad Autónoma de Aragón, España
3. Trabajo de campo:
  - 3.1. Grupo de discusión, septiembre 2015
  - 3.2. Encuestas a anunciantes, junio y julio de 2016
  - 3.3. Encuestas a agencias, mayo 2017
  - 3.4. Focus Group, agosto de 2017
  - 3.5. Focus Group, septiembre de 2017
  - 3.6. Entrevistas en profundidad, septiembre 2016 a julio 2017
4. Muestra obtenida:
  - 4.1. Encuestas a anunciantes, 412
  - 4.2. Encuestas en agencias 64
  - 4.3. Entrevistas en profundidad, 12
  - 4.4. Participantes en focus group y grupos de discusión, 19.

### 3.6.1.- Definición de la unidad de análisis

Describiremos el mercado publicitario en Aragón desde el punto de vista de la demanda. La unidad de análisis de nuestra tesis es, por lo tanto, el anunciante

aragonés definido como la persona al cargo de una empresa cuya sede central esté ubicada en la Comunidad autónoma de Aragón.

Entendemos que ese profesional representa a la empresa cuando las decisiones respecto al área de comunicación dependen, en última instancia, de él mismo. Por lo tanto, podemos encontrarnos con propietarios, gerentes, directores de área u otro tipo de cargos empresariales. En cualquier caso, serán los decisores en la compra de una campaña de comunicación comercial, tanto si toman esa decisión de forma conjunta como si lo hacen en solitario.

Para conocer en profundidad el comportamiento de compra del anunciante, nos planteamos observar y describir los efectos que este comportamiento produce entre sus proveedores de servicios. Interesa, por lo tanto, conocer al anunciante desde el punto de vista de las agencias, la otra parte de la relación que estamos estudiando.

### **3.6.2.- Diseño del estudio cuantitativo**

Decidimos el tamaño de la muestra utilizando la fórmula clásica y considerando una dispersión máxima del 25%, un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%. Dado que la población de anunciantes aragoneses es superior a los 100.000 individuos, el tamaño muestral óptimo es de 400 sujetos.

Se optó por la toma de datos de empresas anunciantes mediante una encuesta personal, asistida por sistemas informáticos. Los encuestadores utilizaron cuestionarios en papel en el trabajo de campo. Aun teniendo en cuenta el posible sesgo por error del encuestador en relación con la encuesta postal (Grande & Abascal, 2011) consideramos que la elevada tasa de respuesta de las encuestas personales compensa esa probabilidad. También tuvimos en cuenta que las encuestas personales permiten elaborar cuestionarios más complejos, tener un mayor control sobre la muestra y recabar datos por observación (García Ferrer, 2012).

De este modo, se decidió combinar encuestas en establecimiento y electrónicas, cubriendo así todo el territorio aragonés en un corto periodo de tiempo a fin de evitar la posible acción de alguna variable extraña surgida en el entorno que pudiese distorsionar los resultados.

Consideramos que el envío de la encuesta únicamente por vía e-mail nos privaría de conocer la opinión de las empresas de menores dimensiones. Efectivamente, se comprobó que era necesario insistir y explicar bien el motivo de la encuesta ya que muchos de esos establecimientos no consideraban que su opinión era interesante ya que no hacían publicidad o no trabajaban con ninguna agencia. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos era, precisamente, describir esa situación nos ratificamos en que la decisión de salir al encuentro de su opinión ha resultado acertada. El trabajo de campo se realizó durante los meses de julio y agosto de 2016, en las tres capitales aragonesas. Nos desplazamos una vez a Teruel capital y dos veces a Huesca.

Con el fin de introducir el mayor grado de aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, utilizamos un muestreo sistemático con coeficiente de elevación de 12. Es decir, se intentó la entrevista a uno de cada doce unidades muestrales posibles en la ruta de trabajo.

Pretendimos cubrir los códigos postales de cada ciudad con un nivel de saturación de empresas adecuado, incluyendo los principales polígonos industriales. Asimismo, intentamos conseguir respuestas de los más diversos tipos de empresa, negocios y despachos.

Para llegar a empresas mayores, que no suelen recibir en persona a encuestadores, utilizamos el cuestionario electrónico. Lo hicimos llegar a las potenciales unidades muestrales solicitando la ayuda de algunas asociaciones empresariales y mediante

mensajes directos a contactos en LinkedIn. No se envió el enlace al cuestionario electrónico a los clientes de MarketReal, para evitar el sesgo.

Las asociaciones empresariales cuya ayuda solicitamos fueron:

1. Directivas de Aragón
2. DIRCOM, directivos de comunicación en Aragón
3. ECOS, Federación de Empresarios de Comercio y Servicios de Zaragoza y Provincia
4. CIVITUR, Asociación de Empresarios de Turismo de las Cinco Villas.

### **3.6.3.- Diseño del estudio cualitativo**

Como técnicas cualitativas de investigación se han seleccionado el focus group y las entrevistas en profundidad. Al combinar ambas técnicas buscamos obtener no únicamente las opiniones individuales de los sujetos de estudio, sino que buscamos pulsar y describir un estado de opinión general.

Con la finalidad de contrastar posibles diferencias en las opiniones y percepciones en función del género, se plantean dos sesiones de focus group. Los perfiles fueron seleccionados buscando diferentes tamaños de empresa y diversos sectores de actividad si bien se buscó un mayor peso de las empresas/anunciantes.

Hemos elegido la técnica de la entrevista en profundidad por ser especialmente adecuada para estudiar las "perspectivas institucionales representadas por cargos ocupados por un solo individuo" (Delgado y Gutiérrez, 1999, pág. 296) y conocer aspectos prácticos de un proceso sobre el que, como es nuestro caso, ya tenemos alguna información previa.

El objetivo es obtener referencias detalladas sobre las opiniones, valores, motivaciones y experiencias de los entrevistados (Wimmer & Dominick, 2000), tanto

de sus respuestas verbales como de las no verbales. La afinidad entre el entrevistador y el entrevistado, así como el clima (Sarabia, 2013) en el que se realice la entrevista, influyen de forma relevante en el éxito del estudio.

Estimulamos la conversación con los sujetos entrevistados mediante tarjetas con los temas clave para tratar. Estas tarjetas, basadas en las técnicas proyectivas, nos permiten introducir de forma sutil los temas propuestos ya que “facilitan la aparición de las motivaciones inconscientes e irracionales difíciles de detectar con otras metodologías” (pág. 592). Con el apoyo visual de las preguntas en una tablet, evitamos el exceso de documentación o formalidades procurando una mayor agilidad al proceso.

Mediante esta técnica, buscamos conocer al individuo (Delgado y Gutiérrez, 1999) y, a través de sus vivencias, percepciones y opiniones, conocer los sistemas generadores de sus prácticas, hábitos y estilos de vida aceptados dentro de su estatus social. Las sesiones fueron grabadas en audio, de forma que el clima fluido de la entrevista no sea interrumpido con una toma de notas excesiva. Al mismo tiempo, preservamos la máxima rigurosidad con el objetivo de documentar el origen de la información obtenida mediante esta técnica.

Para la selección de los individuos hemos seguido el método no aleatorio por cuotas. Es el más utilizado con buenos resultados (Sarabia, 2013) por ser el que mejor se ajusta a este tipo de investigaciones descriptivas de pequeños universos. Con fijación de las cuotas, buscamos incluir en la muestra todos los puntos de vista relevantes para la calidad final del estudio. Dado que no se busca una representación proporcional ni disponemos de información suficiente sobre porcentajes de estratificación del colectivo de anunciantes aragoneses, utilizaremos la afijación simple.

En la selección de entrevistados, tuvimos en cuenta la cuota de diversidad en la paridad de ambos perfiles, procurando la inclusión del punto de vista femenino en todos los trabajos de campo cualitativos. Con el propósito de simplificar la lectura de esta tesis, utilizamos el criterio de concreción mediante el uso de iniciales en la denominación de los sujetos en estudio:

- A: Agencia
- E: Empresa Anunciante
- M: Medio de comunicación

La nomenclatura utilizada en las tablas para indicar los cargos de los sujetos de estudio es la siguiente:

- CMO: Dirección de marketing
- CEO: Dirección general

**Tabla 9. Sujetos entrevistados**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sector</b>	<b>Genero</b>
<b>A01</b>	CEO	Publicidad	Hombre
<b>A02</b>	CEO	Diseño	Hombre
<b>A03</b>	Directivo	Agencia	Hombre
<b>A04</b>	CEO	Agencia	Mujer
<b>A10</b>	CEO	Diseño Web	Hombre
<b>E01</b>	CMO	Industrial	Mujer
<b>E02</b>	CMO	Industria	Hombre
<b>E04</b>	CEO	Varios sectores	Hombre
<b>E05</b>	CMO	Retail	Hombre
<b>E06</b>	CMO	Salud	Mujer
<b>E13</b>	CEO	Turismo	Hombre
<b>E14</b>	CEO	Vending	Hombre
<b>M1</b>	CEO	Exterior	Mujer

Fuente: Elaboración propia



Previamente a las entrevistas en profundidad, se realizó un grupo de discusión con el objetivo de localizar los principales puntos diferenciales del mercado local publicitario aragonés. Para ello, se convocó a profesionales de ambos géneros en representación de medios de comunicación, agencias y empresas anunciantes. El cuadro de asistentes se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Participantes en el grupo de discusión (2015)**

<b>Rol en la investigación</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sector</b>	<b>Genero</b>
Agencia	A01	CEO	Publicidad	Hombre
Agencia	A02	CEO	Online	Hombre
Agencia	A03	CEO	Medios	Hombre
Agencia	A04	Ejecutiva	Medios	Mujer
Anunciante	E01	CEO	Varios sectores	Hombre
Anunciante	E02	CMO	Industria	Hombre
Anunciante	E3	CMO	Universidad	Hombre
Medios	M1	CEO	Exterior	Mujer
Medios	M2	Ejecutiva	Radio	Mujer
Medios	M3	Ejecutiva	Televisión/ radio	Mujer
Medios	M4	Ejecutivo	Prensa	Hombre

Fuente: elaboración propia

En julio de 2017, planteamos el primer focus group. En esta ocasión, se buscaba el punto de vista femenino respecto al mercado publicitario ya que, si bien la presencia de mujeres es actualmente minoritaria en la dirección de todo tipo de empresas, la tendencia a que ocupen este tipo de cargos es creciente y, por lo tanto, su opinión es relevante a efectos de definir las líneas de proyección futura del sector.

Para ello, se generó un grupo de ocho mujeres, tanto profesionales de la comunicación como potenciales anunciantes. Hemos de agradecer la

colaboración de la Asociación de Directivas de Aragón en la captación de personas para este estudio. Los sujetos de estudio, en este caso, presentaban los siguientes perfiles profesionales y académicos:

En septiembre de 2017, se convocó un segundo Focus Group, esta vez formado solo por sujetos de género masculino. El objetivo de este trabajo era recabar información para contrastar la obtenida en la reunión con los sujetos de género femenino. La selección y convocatoria se realizó utilizando la red social LinkedIn por su capacidad para cualificar los individuos desde un punto de vista profesional.

**Tabla 11 Participantes en el Focus Group femenino (2017)**

<b>Rol en la investigación</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sector</b>
Agencia	A011	Ejecutiva	Online
Agencia	A012	Ejecutiva	Online
Medios	M5	Directora de programación	Radio
Anunciante	M5	CMO	Universidad
Anunciante	E010	CEO	Agroalimentario
Anunciante	A08	Directora de comunicación	Consumo
Anunciante	E012	Profesional liberal	Asesoría
Anunciante	E013	Profesional liberal	Asesoría

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 4.- Análisis e interpretación de los datos

## 4.1.- Técnicas grupales

### 4.1.1.-Grupo de discusión

El grupo de discusión realizado en 2015 tenía como objetivo explorar los temas más relevantes para los agentes que operan en el mercado publicitario aragonés. En este caso, para la convocatoria y para la gestión de la conversación se contó con la colaboración de la veterana publicación CTRL (Nebot, 2015) de gran prestigio como revista profesional del sector publicitario. La sesión fue grabada en audio. El periodista realizó la dirección de la reunión siguiendo las directrices previstas en el diseño de la investigación. La investigadora efectuó la selección de participantes y, durante la sesión, intervino observando e introduciendo en la conversación las cuestiones que se planteaba analizar en esta tesis doctoral. Los resultados de este grupo de discusión se analizan a continuación identificando en la tabla 12 a cada participante por sus siglas, con este criterio de denominación:

- A: Agencia
- E: Empresa Anunciante
- M: Medio de comunicación

**Tabla 12. Sujetos de estudio en el Grupo de Discusión (2015)**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sector</b>	<b>Género</b>
A01	CEO	Diseño	Hombre
A05	CEO	Online	Hombre
A06	Ejecutiva	Agencia de Medios	Mujer
A07	CEO	Agencia de Medios	Hombre
E03	CMO	Industrial	Hombre
E09	CMO	Universidad	Hombre
M1	CEO	Exterior	Mujer
M2	Ejecutiva	Radio	Mujer
M3	Ejecutiva	Televisión/ radio	Mujer
M4	Ejecutivo	Prensa	Hombre

*Elaboración propia*

#### 4.1.1.2.- El perfil de la empresa aragonesa

Los participantes en el focus group perciben la demanda en el mercado publicitario aragonés como un mercado emprendedor con “muchas empresas nuevas con ganas de hacer cosas pero que, probablemente necesitan cierto rodaje en áreas como la publicidad y la comunicación” (A05).

“A raíz de la crisis ha surgido una nueva generación de empresarios y emprendedores jóvenes cuya mentalidad es muy distinta, y eso puede provocar un cambio muy importante” (A06). Estos nuevos empresarios tienen una “visión muy distinta a la de años atrás y estos nuevos núcleos de gente joven, que no necesariamente se mueven únicamente por intereses económicos, están modificando el modelo de negocio” (E03).

Ese espíritu emprendedor dificulta la fijación de talento en las agencias de Aragón y “no deja de ser una piedra de toque cuando tienes una empresa, porque en cuanto lo tienes formado (al empleado) lo que quiere es montarse por su cuenta” (M4). Hoy más que nunca para retener talento “hay que saber cuidarlo para que no se vaya a las primeras de cambio” (E09).

Aragón es “un territorio de microempresas, empresas pequeñísimas. Anunciantes de tamaño importante hay muy poquitos y eso condiciona, por supuesto. Sin olvidar el papel de las instituciones en el mercado de la publicidad y el efecto que ha tenido su falta de inversión en estos últimos años” (E03). Además “las grandes campañas nunca se las adjudicaba ninguna empresa de Aragón” (A7).

La intervención de las instituciones públicas en el sector “durante años ha sido un desastre” (A06). “La cuestión de la homologación nos ha marcado porque, en su momento, en todo Aragón solo había diez agencias homologadas (para trabajar con las instituciones) y, además, para acceder a esa homologación, las agencias

tenían que pagar y aval de cien mil euros... Por suerte les hicimos entrar en razón y eso ya no es así. Ahora hay un sorteo, pero lo de los avales desapareció" (M1). Existe un "vacío de apoyo a este sector muy considerable, sin olvidarnos de algo como el intrusismo que también le está haciendo mucho daño" (M3).

#### 4.1.1.3.- Relaciones entre agencias y anunciantes

"La mentalidad de la pequeña empresa aquí es cómo ahorrarse el máximo dinero posible. No pagan por servicio. Por eso llega un momento en el que no sorprende que la agencia puentee al medio, el medio a la agencia, etc." (E04)

Los anunciantes "optan por trabajar más por proyectos y tienen como objetivo principal que lo que hace tenga resultados" (E03, M2,) y ese hecho ha cambiado "por completo las reglas de juego" (A01, E03). Los anunciantes buscan especialistas y "ponen en común a varias personas o a varias agencias. Y ese espíritu colaborativo, que en muchas ocasiones cuesta porque nadie quiere que le quiten un trozo de su pastel, es algo a lo que tendrán de empezar a acostumbrarse porque o tiene vuelta atrás" (E03).

Falta estabilidad en la previsión de ingresos y, por eso, resulta especialmente difícil atraer y retener talento en las agencias (A07, A05) si bien "en el caso de las agencias de medios incluso las grandes agencias de Madrid han sufrido reestructuraciones por culpa de la crisis y eso es algo que a nosotros nos ha beneficiado" (A07). "Los profesionales aquí en Aragón no pasan de una agencia a otra. Cuando dan el salto se van fuera" (A06)

En estas circunstancias, "no ayuda el hecho de que sea tan complicado establecer acuerdos de colaboración entre distintas empresas" (M4). "Hay agencias con muchos años a sus espaldas que han trabajado mucho por crear unas estructuras y,

ahora, por culpa de esta mentalidad del “sálvese quien pueda” se ve abocadas a una situación muy complicada” (A07).

Los anunciantes aragoneses “han dejado de invertir en Televisión” (M3) y “confían en medios digitales” (A05). Este cambio en la demanda unido a la idea de que “el cliente no es de nadie” (M2) ha incrementado el nivel de competencia. “Cada uno va a la suya, no se puede decir que haya una relación fluida” (A07) entre medios y agencias.

Y es que los departamentos comerciales de los medios “van a vender a la tienda de la esquina y le dicen que tiene que anunciarse en tal medio o en tal otro. Pero no solo eso, luego le dicen que ya le harán ellos la cuña (si por ejemplo estuviésemos hablando de la radio). Con lo cual se convierten en colaboradores y competencia al mismo tiempo” (E09). Una relación complicada en la que la postura de los medios evidencia la falta de valoración respecto a la utilidad de esta relación comercial: “Si los medios tuviésemos que vivir de las agencias ya habríamos cerrado casi todos” (M2).

#### 4.1.2. - Focus Group

Con la finalidad de contrastar posibles diferencias en las opiniones y percepciones en función del género, se plantean dos sesiones de Focus Group. La que reunió a personas de género femenino tuvo lugar en agosto de 2017 y la que contó con la presencia de personas de género masculino se realizó en el mes de septiembre del mismo año. El guion para ambas sesiones fue el mismo, respondiendo a los siguientes temas de enfoque:

1. Influencia del tamaño en la relación anunciante agencia
2. Influencia del precio en la selección de agencia
3. Sistemas de trabajo
4. Sistemas de comunicación entre agencia y anunciante

5. Cambios percibidos en el sector
6. El futuro de la relación entre agencia y anunciante

#### 4.1.2.1. - Focus Group femenino

Con el objetivo de incorporar a la investigación el punto de vista femenino, en julio de 2017 se convocaron a un Focus Group a ocho mujeres representativas del mercado publicitario aragonés. Los perfiles fueron seleccionados buscando diferentes tamaños de empresa y diversos sectores de actividad. Todas ellas disponían de estudios universitarios y experiencia profesional. En la selección de las participantes, se buscó un mayor peso de las empresas/anunciantes.

**Tabla 13 Sujetos de estudio en el Focus femenino (2017)**

<b>Sujeto</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sector</b>
<b>A08</b>	Ejecutiva	Online
<b>A09</b>	Ejecutiva	Online
<b>E07</b>	CEO	Agroalimentario
<b>E08</b>	CMO	Universidad
<b>E10</b>	Directora de comunicación	Consumo
<b>E11</b>	Profesional liberal	Asesoría
<b>E12</b>	Profesional liberal	Asesoría
<b>M5</b>	Directora	Radio

Fuente: Elaboración propia



#### 4.1.2.1.1.- Influencia del tamaño en la relación anunciante agencia

Nuestra hipótesis 1 se planteó en los siguientes términos: “Las empresas más pequeñas tienden a crear relaciones más fieles y cautivas a largo plazo con sus proveedores”. Para contrastar esta hipótesis, se planteó la cuestión sobre el tamaño adecuado de una agencia de publicidad en relación con el tamaño de la empresa contratante.

A este respecto E11 se “fijaría al tamaño y también a la formación profesional. No buscaría algo extraordinariamente grande. Tampoco buscaría alguien que se publicitase demasiado y tampoco buscaría alguien extremadamente pequeño. Simplemente por pensar que la cobertura podría ser... más correcta”.

Y es que, para E10, “Zaragoza, que es un pueblo. Me guio por referencias, por personas que trabajan, con determinadas agencias, por este tipo de cosas. Y también me muevo mucho por redes sociales viendo que trabajo han hecho, si me gusta el trabajo que han hecho, si no me gusta...” Por su parte E08 “buscaría por tamaño más que nada porque si te da, digamos esa sensación de solvencia o de tener más medios. Pero yo he dicho que primero por referencias y después por lo que pueda agregar”.

Desde el punto de vista de los medios de comunicación, M5 opina que “muchas veces buscas gente nueva que tiene nuevas ideas y que quiere aportar cosas distintas. Yo creo que depende un poco del proyecto también. Necesitas detrás empresa solvente, pero cuando quieres hacer a lo mejor cosas distintas cosas pequeñas o con más riesgo pues posiblemente busques gente nueva... No quiero decir joven tampoco... Pero sí que gente que te aporten cosas nuevas y distintas”.

E12 comenta que “las veces que tenía que contratar un servicio de publicidad, de marketing, el tamaño fue el último en el que se fijan”. Esta opinión es corroborada

por E10 empresa privada y multinacional, quien afirma que “yo no me he fijado tampoco al tamaño de la empresa. Lo más importante sería que trabajo han hecho. Aunque trabajé a nivel local con agencias locales, muchas veces lo hago por facilidad, por comodidad. Pero necesito para la eficacia en el trabajo que se tengan posibilidades, recurriendo a agencias de nivel nacional e incluso a nivel internacional, depende de los proyectos.

Y es que trabajamos desde aquí para toda Europa. Entonces sí que me interesa a nivel técnico, a nivel en el que puede hablar lenguajes cuando quieres compatibilizar. Todo este tipo de cosas que en agencias pequeñas no controlan mientras que las grandes están más al día y pueden manejar diferentes lenguas, técnicas, formatos que me dé la posibilidad de que a nivel creativo todo funcione. Y, después, a nivel técnico me sirva para poderlo utilizarlo donde sea”.

Por el contrario, A08 comenta que “si me fijo al tamaño. He contratado a un montón de agencias en muchas empresas diferentes y está es una de las primeras cosas en las que me fijo: el tamaño. No en el sentido de que las prefiera grandes. Bueno, pequeñas tampoco. Depende como decía M5, muchísimo del proyecto.

Si quiero un proyecto que tenga alcance pues multinacional o que por sus características te requiera abarcar diferentes ámbitos, combinando con un tipo de medios, con un tipo de creatividad, con la red, pues igual sí que tiendo hacer algo más grande. El tamaño también equivale a la rapidez: cuanto más pequeño, más rápido. Y también equivale al precio. Van a dar algo probablemente muchos casos, que va a ser muy similar las pequeñas o las grandes, pero te cobran 10 veces más por prácticamente lo mismo resultado. Entonces, si quiero algo rápido y con poco presupuesto deliberadamente buscó a una pequeña. O, si voy a buscar un proyecto que sé que podrá ser más grande, me quedo con una disponibilidad máxima. En una agencia grande sé que nadie estará de vacaciones, que habrá siempre un equipo y 24/7. Entonces buscaré a una grande y pagaré lo que me digan”.

En opinión de A09 “se puede fidelizar más a una empresa pequeña que a una empresa grande. Porque además hay un trato más personal, más directo con la persona con la que hablas y hay más interlocución con una empresa grande, que tú lo dices que haga algo, pero luego tu reportas a otra persona es decir no hay una relación con agencia directa”.

Esta pérdida de tiempo también se refleja en la opinión de E12: “No podemos perder el tiempo por eso a lo mejor cogemos una empresa chiquitita. Una empresa más pequeña tiene, pero eso, como pasa como una tienda de ropa pequeña... Es decir, cada cliente es alguien, no es un cliente.... Y yo creo que se fideliza más las pequeñas empresas”.

“Estoy bastante de acuerdo con ella” afirma E07. “Cuando contratamos con una empresa pequeña, como una empresa de servicio para un proyecto lo que sea y va todo bien seguro que se vuelve a confiar. Pero sea grande o pequeña la empresa con la que has contratado, independientemente de que tú seas grande o pequeño, si hay un fallo no se perdona fácilmente. Creo que esa falta de cumplimiento, si al final no va y tú tienes que cumplir los plazos, rompería la relación de confianza”.

La capacidad de cambio, la flexibilidad en la toma de decisiones es una característica que aporta al debate E12 “Se es más paciente en una empresa pequeña. Si eres una empresa pequeña no tienes esa capacidad de flexibilidad. A lo mejor por eso, pero la gente suele dar más oportunidades. No sé si es por el contacto personal que se tiene, esa confianza, o realmente pues porque no tienes las mismas opciones”.

E07 aporta un interesante matiz: “Eso tiene que ver con el nivel de exigencia. Yo en este sentido, invierto mucho tiempo y mucho dinero y aquello no es lo que esperaba... En el momento en el que un proveedor, sea grande o pequeño, me falla yo creo que soy yo quien lleva mejor el proyecto. Porque me está fallando

alguien habíamos acordado un trabajo. Entonces en este sentido yo creo que una empresa pequeña tiene menor flexibilidad, menor capacidad de riesgo. No sé hasta qué punto es más fiel a un proveedor de servicio sobre todo hablando de servicios de publicidad”.

La falta de recursos económicos es un freno al cambio, según comenta E12: “Yo lo que los he conocido son muy flexibles porque yo personalmente los hubiese mandado al paro hacía muchos días. Pero conozco gente que ha pagado mucho dinero para tener una página web. Son empresas pequeñas y están aguantando porque ya han empezado a pagar y les han comprometido cosas. Una empresa pequeña aguanta más, aunque pienso que depende del proyecto”.

Sin embargo, en opinión de E10, incluso las empresas grandes tienen dificultades para cambiar de proveedor. “Por mi experiencia en empresas de diferentes tamaños puedo comentar que cambiar de proveedor es más difícil en una grande, porque los sistemas de facturación y los sistemas administrativos de relaciones con proveedores son muy complejos”.

En la línea de nuestra hipótesis número 3, y en contra de la hipótesis 1, M5 opina que “lo que fideliza es la relación personal que se tiene tanto si estás en una empresa grande o estás en una empresa pequeña”. E10, a quien el tamaño de la empresa contratante “tampoco parece muy decisivo, sino la complejidad administrativo financiera que supone cualquier cambio en una empresa grande. Pero tanto para tomarlos que para dejarlos”, opina por el contrario que “ya no influye tanto la confianza personal”.

#### **4.1.2.1.2.- Influencia del precio en la selección de agencia**

La opinión generalizada respecto a la influencia del precio en la elección de una agencia coincide con el planteamiento de E10 “Me quedo en el de precio medio.

En mi caso, primero chequeo en función del proyecto. Busco miro, entrevisto, cuento, entonces ya he hecho una previa selección. Lo primero es una entrevista para conocer a mi interlocutor y al equipo que va a desarrollar mi proyecto. Bueno la persona que viene generalmente es el interlocutor de la empresa. Entonces suelo pedir una primera propuesta, un poco por encima porque no me gusta hacer trabajar a la gente y entrar en el detalle.

En función de cómo está el presupuesto, cuanto tardan en presentar su propuesta, si me hacen preguntas complementarias y de cómo me desglosan el presupuesto. Entonces ya me quedo con tres opciones con los que tener una entrevista para ver más al detalle. Y pido un proyecto. Pero todo este proceso ha sido más para ver el valor diferenciador, que puedes tener en la idea atractiva”.

#### 4.1.2.1.3.- Sistemas de trabajo

Según la experiencia de E08 el sistema de trabajo de las empresas presenta como característica especialmente relevante las intromisiones de otros departamentos, la dificultad para hacer respetar las decisiones de los especialistas: “tras 11 años en mi empresa, en la que había la directora de Marketing y una agencia, yo te puedo decir que se metía hasta el cura”. Corroborar A09: “A ver, depende también del tipo de empresa que sea. Sí que es cierto que todo el mundo se permite opinar de marketing y publicidad. Y yo por ejemplo no opino de finanzas porque no tengo ni idea. Pero la gente no asume que no debe opinar de marketing porque no tienen ni idea”.

Y es que, según E10 “Esto solo me ha ocurrido en Aragón. Y es que todo el mundo opina, sobre todo. Y ahora con Internet y con las redes sociales, todo el mundo sabe un poquito de lo que sea y se mete a opinar. Eso ha disminuido nuestro poder de decisión, si te digo la verdad. Yo creo que antes en Aragón la fuerza de la decisión estaba localizada en la agencia y en el que contrataba. Y ahora vamos, en una

empresa se permiten opinar todos. Porque el marketing, yo creo, también está mal vendido. Entonces todo el mundo piensa que vale para hacer marketing y que es muy simple”.

Esto es un grave problema en opinión de A08, ya que, “cuando hay alguien que tiene que darle un visto bueno se paralizan las campañas. Hasta que no ven el producto final hecho no se hace una idea. A mí no me parece coherente cuando has hecho briefing se ha cumplido el briefing, se ha cumplido el timing, se ha cumplido todo. Esas cosas no digo que no ocurran, pero la relación con la agencia y la empresa se debe presupuestar de nuevo”. “En serio, ocurre. Pero en mi caso (A09) tiene consecuencias, no es gratuito. La idea nueva se puede hacer, pero bastante más tarde y va a costar más, probablemente”.

#### **4.1.2.1.4.- Sistemas de comunicación entre agencia y anunciante**

Planteábamos nuestra hipótesis 2 en los siguientes términos: La reputación de la agencia tiene una influencia positiva en la confianza previa del anunciante. Para contrastar esta premisa, introducimos el tema en la conversación sugiriendo una descripción de los protocolos habituales de comunicación con sus proveedores de este tipo de servicios.

En todos los casos se buscan sistemas de comunicación que permitan el ahorro en tiempo. Según comenta E12 “Yo lo busco ser operativa y no me gusta que me hagan perder el tiempo. Hay muchos medios como el WhatsApp que pueden ahorrar tiempo”.

Restringir la comunicación al menor número de personas posible es importante para E10. “Me molesta hablar de la misma película con cuatro personas distintas y que ocurra lo del teléfono roto. Cuanta más gente se une al canal, se confunde más el proyecto Cuando haces una campaña tienes una idea y te reúnes para llegar a

conclusiones y tomar decisiones. Después aparece alguien por ahí del departamento, suelta su opinión y tienes que volver a empezar. Y eso a mí me pasa mucho. Yo me obsesiono en la necesidad de que la comunicación sea entre equipos estables. Y, cuanto más pequeños son los equipos, son más eficaces”.

#### 4.1.2.1.5.- Cambios percibidos en el sector

Para E12 el sector de la comunicación publicitaria en Aragón “ha cambiado mucho. Lo que creo es que ha cambiado por el desarrollo tecnológico. Hay mucha información en la web para evaluar la profesionalidad de la empresa a la que tú vas a contratar, que te dan un poco la medida de donde está esa empresa. Yo veo todo esto como algo muy bueno porque te va permitir a ver diferencias entre unos y otros”.

Para A09 también ha cambiado “el propio concepto de campaña. Quiero decir una campaña actual la preparas muy rápidamente, en relación que teníamos en su momento que las preparabas con un montón de tiempo”.

Estos cambios han abierto el mercado en opinión de E10, E07 “Creo que el mayor cambio es la posibilidad por trabajar con quien sea, donde sea, desde cualquier sitio”. En el mismo sentido opina E10: “Antes si querías trabajar con alguien en Madrid. Y ahora, sin embargo, tenemos en Aragón pequeñas empresas innovadoras que da la sensación que pueden funcionar. Pero aún tenemos un poco miedo a trabajar con la gente local” E08 lo corrobora: “Si porque yo he vivido esa experiencia y he trabajado en esta empresa de doce años y, al principio las agencias de Madrid van poco más allá”.

#### 4.1.2.1.6.- El futuro de la relación entre agencia y anunciante

El futuro no es tranquilizador para E1: "A mí me da mucho miedo, esa es mi opinión. Yo creo que cuatro empresas van a controlar el mundo. Te lo digo en serio, me da mucho miedo cuando a través del teléfono saben hasta en qué páginas te metes. Toda esa información personal hasta hace cuatro días no la tenían y ahora nos conocen perfectamente". E10 vaticina una acumulación de poder en las empresas tecnológicas: "Tienen las informaciones los que actualmente están aglutinando estas informaciones. Creo que serán los que luego las van a explotar"

Desde el punto de vista de los medios de comunicación, M5 opina que "no solamente es la relación entre empresa y anunciante. Y es que ¿dentro de diez años que medios vamos a tener? Yo no sé si la televisión dentro de diez años seguirá existiendo o si se seguirá poniendo publicidad en televisión. Que el camino a la nueva etapa está siendo tan salvaje, ha sido tan salvaje cinco años hasta esta parte que nos ha pillado a todos fuera de juego.

Yo trabajo en radio y la radio ya es digital. Independientemente de por donde vaya la magia tecnológica, lo importante son los contenidos. Los podcasts y demás formatos ya son hechos. Pero yo creo que antes tenemos que planteamos qué tipo de medios vamos a tener dentro de diez años y luego lo que dicen E11 y E10, está clarísimo. Es que el mercado está cada vez más segmentado y todo funciona así, a base de datos y vamos a ir al cliente concreto".

A09 aporta el contrapunto: "Yo creo que la otra cara de esa moneda, que depende de quien la vea puede ser positiva, es que al final el consumidor va a tener capacidad de poder encontrar lo que busca. Es decir, que todos aquellos anunciantes van a darle exactamente lo que quiere E12 o que quiere E07, y que seguramente no será al 100% igual".



“Yo no lo tengo tan claro” comenta E11. “Fíjate que me da la sensación que cuanto más sepan de nosotros, menos vamos a poder elegir porque lo que nos van a enviar va a ser direccionado a lo que ya saben de nosotros. La sorpresa de salir a la calle y ver zapatos que te gustan y comprártelos cuando no había pensado comprártelos quizá se pierda. Yo creo que, como usuaria, cada vez en los links que me mandan publicidad me va apareciendo siempre lo mismo, lo mismo”.

“Yo creo que la libertad que tenemos de poder abrírnos a un surtido mucho mayor de productos está allí. Yo creo que sí, dentro de diez años la publicidad nos va a llegar estará súper enfocada aquello que hemos sido buscando en Internet. Impacto útil” (A08).

Por el contrario, E07 opina que “el peligro está en grupos que son más vulnerables. El acceso a cualquier medio lo tiene ahora cualquier niño. Esos impactos, para los que nosotros tenemos la madurez suficiente, un niño los recibe de pleno. Y creo que se pueden estar creando necesidades”.

Las agencias, como A08, perciben estos cambios tecnológicos como un riesgo: “Hemos llegado en un nivel en el que un algoritmo va a hacer la campaña, con la publicidad programática. Depende de cómo sean los medios entonces, esa va a ser clave. Google, Facebook y dos más de este estilo coparán el mercado. Las agencias van a ser ellos mismos. Agencia y medios van a estar unidos”. Para M5, esto es así porque “ya pocas empresas se plantean a una página de periódico de papel”.

En opinión de E08 las agencias se quedarán como proveedores de creatividad: “Yo creo que en la parte tecnológica se va seguir avanzando y van a poner esto más fácil. Pero la parte creativa siempre va a ser una aportación humana”.

Sin embargo, para E07 “los contenidos van a ser cada vez más baratos de producir. Porque la tecnología abarata muchísimo la difusión de contenido y lo importante va a ser la idea, el desarrollo de la idea y, sobre todo, buscar nuevas formas de venderla. Es decir que, si cada semana hay un desarrollo nuevo, una app nueva... Yo en redes sociales soy incapaz de seguir ya el ritmo. Me imagino que en diez años explotará todo. O habrá una especie de purga y quedará lo utilice realmente la gente”.

Respecto a las dimensiones de las agencias, E12 resume la opinión generalizada de que lo “más probable que sean *freelancers* o agencias más pequeñas que están especializados en cada cosa, más que equipos muy grandes”.

#### 4.1.2.2. - Focus Group masculino

Tabla 14 Sujetos de estudio en el Focus Group masculino

Sujeto	Cargo	Sector	Género
<b>E15</b>	Ejecutivo	Inmobiliario	Hombre
<b>E16</b>	Empresario	Informática	Hombre
<b>E17</b>	Empresario	Comercio	Hombre
<b>E18</b>	Empresario	Financiero	Hombre
<b>A11</b>	Profesional	Audiovisual	Hombre
<b>A12</b>	Profesional	Consultoría	Hombre

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2.2.1. - Influencia del tamaño en la relación anunciante agencia

La percepción de E18 es que “la empresa que ofrece servicios de publicidad es muy pequeña en Aragón”. Por eso, en opinión de E17 se busca “la experiencia del profesional. Es una forma de abrir el abanico de la relación con medios y que me ayuden a seleccionar lo mejor”.

La mayor parte del grupo no ha tiene una opinión formada respecto al tamaño de agencia que convendría a sus intereses. Como indica E16, “nosotros, al ser mayoristas, tenemos unos canales de comunicación más concretos (revistas especializadas). Lo que se hace en telemarketing y lo hacemos nosotros. Desde que empezó la crisis buscamos clientes de forma activa y aunque hemos sentido la necesidad de contratar a ninguna agencia, el tema económico te frena”.

El sujeto A11 es proveedor de servicios de comunicación, un productor de audiovisuales para empresa. Citado y clasificado como parte de la oferta, efectuó una sorprendente afirmación al visualizarse a sí mismo como un potencial cliente de agencia de publicidad y no como un proveedor o competencia: “Yo soy freelance, y me creo mis propias campañas, mis propios contenidos. Publico en mi blog los trabajos que hago y ese es el mejor escaparate. No necesito una agencia. Me sorprende que necesitéis una agencia como mecanismo de relación con los medios tradicionales, cuando están desapareciendo. Es Internet lo que funciona hoy”.

E15 no confía en las agencias ni en los medios: “Os voy a comentar una anécdota que lo explica. Nos presentamos a los premios de Heraldo en Red, porque estábamos muy orgullosos de nuestra web. Llega el día de la entrega de premios y vemos que se entregaron los premios a agencias. Y en los discursos de agradecimiento ni siquiera se acordaban de sus clientes. Aquello no iba de los clientes, sino de la relación del Heraldo con las agencias”. Afirmación que corrobora A12: “Incluso es que el Heraldo es el dueño de algunas de las agencias”.

El problema es, en opinión de A12, el estilo empresarial en Aragón. “Estamos dejando de lado un aspecto que marca todo el debate. Soy abiertamente pesimista en cuanto a Aragón. Es una región en declive, que no cierra porque algunos nos hemos quedado aquí. Esto es Zaragoza y un poco de turismo en el Pirineo. Hace doce años éramos la tercera ciudad de España como potencial económico y ahora estamos en picado. Al final las empresas son (somos) cortas de miras, porque cuando tenemos algo de dinero se contrata a alguien de Madrid. Ahora, además, tenemos muchos “expertos en” que han pulverizado los precios, la calidad es penosa. Y por eso no se contratan profesionales”.

Tampoco E18 ha sentido el impulso de contratar a ningún tipo o tamaño de agencia ni de hacer inversión en publicidad: “Una start up tiene el problema de tener que pivotar continuamente. Sabemos encontrar la difusión directamente, sin tener que utilizar la agencia. Los periodistas están muy receptivos. Primero nos hicieron caso a nivel nacional y luego se enteraron en Aragón. Una agencia tendría que tener muy interiorizado el modelo de negocio para poderlo comunicar y eso es complicado.

Al final lo que hace es que uno de los socios se responsabilice de llevar las redes, hacer fotos.... Y no es que no sea importante. A nosotros nos ha salvado el tener un medio como “media for equity” que nos da difusión a cambio de una pequeña participación en la empresa. Más que una agencia buscamos un asesor, un consejero en contenidos. Cuando hemos tenido, por ejemplo, una contraportada en un periódico, no hemos tenido resultados. No merece la pena lo que cuesta la publicidad convencional. Como la publicidad no la pagas... pero una start up no puede pagar a un profesional de la publicidad”.

Para A11 la falta de interés en las agencias tiene su origen en las características del contratante: “la valoración de un profesional es un problema de formación de la gente que contrata. ¿Cómo se evalúa a alguien que dice que es experto? La única forma sería poder evaluar los trabajos que ya ha hecho”. También A12 se queja de

que los anunciantes no valoran el trabajo de un profesional: “Nos llamó un potencial cliente, que pedía un experto a un nivel de especialización imposible. Y, además, a un precio muy bajo. Hemos llegado a un punto en que el precio hora de un profesional es ridículo”.

Desde el punto de vista de un anunciante como E18 el costo de un publicista, al que asocia con los medios tradicionales, no puede competir con las alternativas de comunicación en el nuevo entorno: “Por el mismo importe que pagarías a un publicista que te haga una campaña tienes un “influencer”, un prescriptor que puedes utilizar en tu producto. Es uno de los motivos por los que te saltas la agencia, ya que puedes contratarlos directamente”.

Una opinión distinta tiene E17: “Supongo que eso quizá dependa del sector. Yo he hecho un par de pruebas con influencers y no han funcionado. Aunque tengan muchos seguidores en Instagram y le hayan dado mil likes, eso no ha hecho que venga nadie a la tienda. Creo que nos venden humo. Muchas señoritas y señoritos viven muy bien vendiendo humo. También es verdad que mi tienda es multimarca. Un amigo que tiene una marca propia y a él sí que le ha ido bien con esta forma de comunicar. Si las grandes marcas contratan a los mayores influencers, futbolistas y similares, será porque funciona”.

En opinión de A12: “Los que realmente pueden funcionar como influencers son los que salen en televisión. Y eso nos plantea la duda de si es el medio o el personaje lo que trae audiencia. Porque los que triunfan suelen ser analfabetos funcionales como Belén Esteban. No entiendo como venden, pero venden. Hemos pasado una etapa muy mala a nivel de empleo y quienes tiene la fortuna de que su familia lo pueda mantener se han dedicado a coleccionar seguidores para convertirse en “influencer”. Se ha creado una burbuja”.

E15 introduce nuevamente la idea de que el problema de la falta de contratación de agencias estriba en las características de los anunciantes: “No sé si es solo en Aragón, pero creo que parte del problema es la calidad de los directivos que no son capaces de comprender qué es lo que hay detrás de sus decisiones. Algunos solo quieren que su producto lo anuncie Messi. Si unos no tienen recursos y, los que los tienen, no saben utilizarlos, lo que ocurre es que se acaban tomando decisiones por intuición o porque es la agencia de moda”.

Para E16 las agencias son prescindibles, ya que: “Se suele contratar en microempresas a becarios para que hagan trabajos que pueden estar bien si se supervisa. Y con ese material se puede trabajar en las redes”.

En la misma línea, A12 aporta el matiz de la dificultad para encontrar talento y profesionalidad entre tanto intrusismo: “Los currícula que llegan de hace unos 15 años comparado con los que nos llegan ahora no tienen nada que ver. Antes venían con carreras o master. Ahora es una guasa: unos títulos que desconoces que existan de verdad emitidos por unas entidades con nombre raro. Todo por supuesto en inglés”.

#### **4.1.2.2.2. - Influencia del precio en la selección de agencia**

El precio de los servicios es muy relevante para E18: “Aun siendo un directivo altamente formado, comparan las alternativas en comunicación con criterios financieros”. Se exige a las agencias locales un menor precios ya que, según A12, “tenemos interiorizado que quien viene de fuera es mejor y, por lo tanto, más caro”.

El comerciante E17 está de acuerdo con esa percepción: “Yo estaba muy orgulloso de decir que soy de aquí. Pero es un error. La clientela, señoras, vienen a mirar a mi tienda en el centro de Zaragoza y me piden descuento. O se van a Madrid o Barcelona y lo compran allí”.

Para A12 la pequeña dimensión de los anunciantes aragoneses es el principal freno para el desarrollo del sector: "En Aragón, hay una multitud de microempresas que no pueden pagar los honorarios de un profesional. Por eso, ni se lo plantean y contratan al publicista que les resulta más barato en todo caso. Nosotros lanzamos una oferta de servicios a precio muy reducido y no hubo ninguna reacción. Sin embargo, hemos visto como ganaban concursos oficiales proyectos que ni siquiera se ajustaban a los requisitos publicados".

#### 4.1.2.2.3. - Sistemas de trabajo

"Nosotros (E15) hemos pasado por todas las fases posibles en la relación de una agencia. Desde pensar que los clientes vienen solos, dejando muy de lado la publicidad, hasta llegar a la crisis. Se han encontrado problemas de comunicación con la agencia. Tratar de tener el mismo objetivo final, encontrar ese punto de comunicación con la agencia. Se ha creado un departamento de comunicación propio interno, aunque se echan de menos algunas cosas como la relación con los medios, que ahora nos cuesta mucho más. Hay una gran mentira que se llama agencia de comunicación digital. Se jactan de no hacer ningún trabajo previo, sino que ponen en marcha las herramientas".

E18 cree poder llegar a los medios directamente, sin la intermediación de ninguna agencia: "Como es tan difícil captar clientes, intentamos captar los canales que ya tienen clientes. No pensamos en el usuario, sino en el canal que tiene más usuarios".

Los anunciantes tienen la sensación de ser autosuficientes, según A12: "Cuando pasas un presupuesto es habitual que digan "Eso me lo puedo hacer yo". Sí, pero mal. Y, en el proceso de pedir presupuesto ya me han sacado una serie de ideas que luego no quieres pagar. A veces un cliente me dice que le han ofrecido los servicios de una agencia de comunicación digital por 200 euros. Yo les respondo:

hágalo. Luego, cuando vea las consecuencias, le cobraré lo que le había presupuestado más todo lo necesario para arreglarlo”.

En cuanto a la planificación de las campañas, únicamente E15 prepara “las campañas con uno o dos años de antelación. Claro que el sector inmobiliario lo permite. También hay otro tipo de campaña, como la promoción de pisos que no se han vendido. Y esas campañas son urgentes y se ponen en marcha en tiempo récord”.

También E18 intenta “hacer una planificación anual, pero acabamos haciendo las campañas en tiempo real. Ponemos un anuncio en Google y, si a mitad de mañana no va bien, lo quitamos o modificamos”.

En comercio, E17 intenta “hacer una planificación semanal, aunque el día a día se nos come y acabamos improvisando”. También A11 opina que hay que planificar semanalmente: “Cada semana decido que es lo que emito en mi blog, en función de los resultados de los contenidos anteriores. Lo he metido en mi rutina de trabajo. Eso sí, soy consciente de que el beneficio de esta comunicación es a largo plazo”.

En sectores como el de la venta de productos informáticos, como es el caso de E16, “generamos la comunicación publicitaria todos los días, en función de lo que nos envíen los proveedores. No podemos planificar, porque hay muchos cambios de precios y de modelos en nuestro sector, el de informática”.

“Los tiempos dependen de que es lo que estamos haciendo (E15). Y si yo estoy vendiendo casas, por ejemplo, no me las van a comprar cuando yo quiero, sino cuando ellos lo busquen. Por eso hay que conseguir un buen posicionamiento, para estar visible cuando los clientes buscan. Para eso hay que tener una comunicación constante, coherente, y no buscar un efecto inmediato de la publicidad”.



También hay consenso en que se dedica a comunicar con el mercado el tiempo que queda disponible tras realizar otras tareas en la empresa. Para A12 no hay una estrategia definida: “Nosotros hemos estado buscando la forma más correcta para comunicar. Y luego, la verdad, es que vas posponiendo hasta que tengamos tiempo en la agenda”.

E16 destaca la necesidad de destinar recursos específicos a esta tarea: “Las empresas dependen mucho hoy en día de su página web. Por eso, tienes que tener una persona dedicada a eso, a poner contenidos, a actualizarla día a día”. En la misma línea, E15 opina que: “no es solo actualizar la web, es gestionar las redes, es generar contenidos...etc. Y esa persona es el informático. Pero no tiene por qué saber de comunicación: es un informático”.

#### **4.1.2.2.4. - Sistemas de comunicación entre agencia y anunciante**

Los convocados en este Focus Group no entraron a valorar este tema, salvo el sujeto E17 que indicó que lo hacía con naturalidad, casi diariamente.

#### **4.1.2.2.5 - Cambios percibidos en el sector**

Para E18 el principal cambio consiste en que “han desaparecido las grandes empresas de publicidad que había antes. Es un mundo de freelancers o microempresas”. Y es que, en opinión de A12: “ahora parece que la publicidad online sea la única que existe. Parece que ahora nadie ve la televisión”.

Los medios tradicionales requerían un esfuerzo y un tiempo que ahora, según E16, no es necesario dedicar: “Antes teníamos el catálogo, que llevaba un tiempo, fotografías, mailing, etc. Ahora es todo prácticamente inmediato gracias a las nuevas tecnologías, el correo electrónico o la web”.

Las agencias son vistas como intermediarios prescindibles, según E17: “En España, desde que empezó la crisis, se ha puesto de moda saltarse a todos los intermediarios. Los representantes vienen todos preocupados, pensando que me los voy a saltar por ahorrar dos duros”. En la misma línea, E18 comenta que “ahora parece mucho más sencillo llegar al consumidor final. Es habitual saltarse los intermediarios”. A12 corrobora: “Los medios se saltan a las agencias y consultoras. Se ha perdido la ética en los negocios” Y E16, además de coincidir en la valoración de falta de ética, introduce los matices de estructura del mercado: “Es un problema social y de aumento de la competencia”.

Es una época en la que predomina el corto plazo, según E15: “La inmediatez se traslada a todo. Lo que queremos lo queremos ya. Si no tienes algo preparado que se adapte a lo que necesito o paso a otro. El proveedor que no sea capaz de entrar en el tiempo requerido, queda descartado. Aunque sea bueno. Luego el trabajo que te entregan los elegidos tampoco está a tiempo y, además, es una birria. Pero, aun siendo conscientes de que no van a ser capaces de cumplir, se contratan”.

#### **4.1.2.2.6.- El futuro de la relación entre agencia y anunciante**

Se dibujan dos posibles escenarios de futuro. En opinión de E15: “Se generará un nuevo modelo de relación con las agencias”, mientras que para A11: “las agencias de comunicación van a desaparecer porque las propias empresas serán quienes se encarguen de hacer esa función, de generar sus contenidos”.

Esta internalización de los servicios de publicidad es más probable en las empresas de mayores dimensiones. Para E16: “puede ser que las empresas de mayores dimensiones tiendan a tener sus propios departamentos de comunicación y publicidad”, y la razón de que sean solo las mayores empresas las que así lo hagan es, según E17: “a las pequeñas no les sale a cuenta tener personal propio dedicado a esto. Creo que seguirán contratando fuera. Los autónomos tenemos que saber un

poco de todo, pero no podemos creer que somos profesionales de todo. Yo puedo saber retuitear o poner un anuncio en Facebook. Vosotros sois unos profesionales como lo es un asesor fiscal, pero no se percibe igual”.

Introduciendo de nuevo la idea de la necesidad de un especialista E15 propone un ejemplo: “¿Verdad que nadie coge unos tablones para hacerse una mesa en la oficina? No todos sabemos hacerlo todo”. A lo que E16 responde: “Es que no se valoran las consecuencias de un error en comunicación”.

La especialización en la oferta de los servicios es destacada por A11: “Otra tendencia que yo detecto es a ser ‘el universo’ de un tema en Internet”. Corroborando este concepto, E15 opina que “la tendencia es a una micro-especialización mucho mayor. Hace 10 años empezaban a salir los especialistas en marketing digital y hacían de todo. Hoy hay especialistas en SEO, en SEM, en analítica, en...”.

Y E18 introduce las nuevas especialidades profesionales: “También llegan las Smart Cities, sensorizadas por todas partes. Y las apps, con las que cada uno se crea su propio canal de comunicación. Los especialistas en minería de datos y Big Data van a cambiarlo todo”. En la misma línea, E15 comenta que “habrá necesidad de nuevos perfiles profesionales. ¿Cómo se crea un ‘experto en’ de algo que aún no existe? Si se quiere hacer las cosas bien, nos daremos cuenta de que no todo lo podemos hacer nosotros”.

Este futuro para el que reconocen va a ser necesario trabajar con especialistas, no les resulta muy atractivo. De hecho, E17 comenta: “A mí, me acojona el tema del Big Data”, mientras que E16 admite que no tiene “una idea clara de cómo afectará el tema del Big Data”.

## 4.2.- Entrevistas en profundidad

### 4.2.1- Metodología de análisis

Las entrevistas en profundidad se efectuaron de forma secuencial a partir de septiembre de 2016 y hasta agosto de 2017. Grabadas en audio inicialmente, fueron transcritas para su análisis semántico. Como tecnología de apoyo utilizamos la plataforma Besurt.

**Tabla 15. Sujetos de estudio en las entrevistas en profundidad**

Sujeto	Cargo	Sector	Género
<b>A01</b>	CEO	Publicidad	Hombre
<b>A02</b>	CEO	Diseño	Hombre
<b>A03</b>	CEO	Agencia	Hombre
<b>A04</b>	CEO	Agencia	Mujer
<b>A10</b>	CEO	Diseño Web	Hombre
<b>E01</b>	CMO	Industrial	Mujer
<b>E02</b>	CMO	Industria	Hombre
<b>E04</b>	CEO	Varios sectores	Hombre
<b>E05</b>	CMO	Retail	Hombre
<b>E06</b>	CMO	Salud	Mujer
<b>E13</b>	CEO	Turismo	Hombre
<b>E14</b>	CEO	Vending	Hombre
<b>M1</b>	CEO	Exterior	Mujer

Fuente: Elaboración propia

Se consiguió que el punto de vista femenino tuviese un peso del 30% en la muestra, un dato superior a la representación femenina en los puestos de dirección de las empresas que se estima en un 10% (PWC España, 2014).

#### 4.4.2.- El perfil de la empresa anunciante en Aragón

Los sujetos entrevistados confirmaron que el perfil de anunciante se corresponde con los datos obtenidos al inicio de la investigación: empresas de dimensiones reducidas, sin un departamento de marketing o de publicidad definido.

E06: "La nuestra es una empresa familiar, con dos clínicas y más de 30 años de experiencia. Hasta hace año y medio, no existía departamento de marketing".

E13: "Lo nuestro es un alojamiento rural y la actividad es un pequeño hotel en un pueblo Medieval con encanto y el Hotel está que está considerado hotel con encanto. En la empresa trabajan dos personas y una persona a tiempo parcial y yo que llevo la comercialización. Somos dos personas las que dirigimos la empresa, un hombre y una mujer".

A10: "No tengo demasiada relación con la clientela aquí en Aragón. Son normalmente clientes pequeños, empresas pequeñas que me han pedido un diseño de la página web o un pequeño plan de marketing y basta. En principio, es pequeño todo. Los clientes tipo son pequeños comerciantes, sobre todo de servicios: masajistas o alguien que tiene una tienda online de productos que están empezando. Pero son principalmente pequeños empresarios, son micros y en mayoría de servicios.

Como profesional, busco en un cliente una cosa que parece difícil de encontrar. Eso es, principalmente, un empresario que sea y que esté formado como empresario. Es decir, que sea una persona que entienda lo que es un proveedor a la hora de sobretodo de exigencias y a la hora de principalmente comprensión. Que

es algo que veo que falta mucho aquí. Comprensión a lo que es un trabajo profesional, ya no ponen en parte sino cualquier otro tipo de servicio. Un empresario que debería entender cuál es la forma de gestionar una empresa. En vez de centrarse en lo urgente, que realmente gestionen, planifiquen y ejecuten de una forma planificada y ordenada y no a la que te pilló aquí te mató y vas a urgencia”.

El contrapunto lo aporta la agencia A01, quien opina que no es una cuestión de tamaño sino de actitud hacia la comunicación: “Hay empresas importantes en Aragón cuyo perfil de comunicación es prácticamente nulo, no existe, porque no quieren salir en los medios. Y son empresas referentes en Aragón, incluso a nivel nacional e internacional pero no quieren salir en los medios. Les va bien y así continúan”.

La empresa anunciante de mayor tamaño que fue entrevistada, E01 comenta que ha” tenido distintas épocas. Una época que yo también viví en la que había dos directores, el director de Marketing por un lado y el director de Comunicación por otro con responsabilidades distintas. Dentro de las del director de Marketing estaban lo que eran las tres patas, las tres p de marketing, producto, precio y distribución y en el departamento de Comunicación, pues ahí estaba lo que era la comunicación institucional o corporativa y la parte de publicidad con sus planes de medios.

Y durante un tiempo tuvimos dos directores de Marketing, con lo que había bastantes sinergias que se perdían. Se volvió a juntar y ahora hay un único departamento que es departamento de Marketing y Comunicación de manera conjunta, aunque internamente tenga reportes distintos. Yo soy esa figura ahora mismo. Durante una época fui solo de marketing, otra época fui solo de comunicación y ahora soy otra vez las dos cosas y se fusionaron los dos departamentos.

A nivel de reporte es importante que los reportes son para jefes diferentes. La comunicación la lleva el portavoz que es el consejero delegado de la compañía, la parte de publicidad la lleva el Director General, y la parte del resto de las variables de Marketing, que están más directamente relacionadas con las ventas, pues las lleva el director comercial. Así es que tengo tres jefes distintos depende de en qué momento esté. Por supuesto luego tengo el de la familia que está en todo porque cuando hay cosas institucionales pues a veces es el consejero delegado y otras veces es la familia. Es imposible no tenemos capacidad, nos falta gente. Al final te da igual que vendas mucho o poco, pero tienes que hacerlo igual. Tenemos una falta recursos humanos muy alta por eso vamos un poco apurados".

En ello coincide la otra empresa de gran dimensión en la investigación, E02: "La nuestra es una empresa familiar del mundo industrial con 26 años de antigüedad. La plantilla es de unos 850 empleados y dirijo el departamento de marketing y comunicación de todo el grupo. Y el departamento soy yo, yo y solo yo. Esto es algo habitual en este tipo de empresas. Tan habitual que yo llevo, en abril de 2017, 6 años y, cuando yo entré, no había ni definido el departamento de marketing y, por supuesto, ni el de comunicación. Eso no quiere decir que no hicieran marketing. Hacían acciones esporádicas, como ellos creían que debían de ser, sin ningún criterio lógico. No había un plan de marketing bueno y tampoco les iban las cosas mal. El primer día que me incorporé el dueño me dijo "que sepas que no creo en el marketing, solo creo en las ventas". Yo creo que si un experto de marketing no conoce bien lo que es el mundo de las ventas tendrá problemas".

Pese a gestionar muchos puntos de venta (vending) y ser una empresa puntera, E14 afirma que no tienen "un presupuesto asignado porque teóricamente partimos de la infraestructura que hay para gestionar dicha actividad. La inversión en medios externos es anecdótica, nuestro grueso del presupuesto de comunicación se recoge en nuestros propios esfuerzos y se realizan sobre nuestros propios soportes que son vasos, furgonetas, las propias máquinas vending. Y, por lo tanto, el gran grueso del

gasto de la comunicación viene de las decisiones de diseño, de implementación, de fabricación, etc., pero siempre sobre nuestros propios soportes. Los gastos como tal no los tenemos separados, porque no realizamos cuentas tan finas”.

“Nosotros (E05) tradicionalmente no hemos trabajado con empresas de publicidad y marketing para nuestra comunicación comercial. Siempre lo hemos hecho a través de nuestro personal que desde hace muchos años ya está preparado. Un problema que siempre hemos tenido nosotros con las empresas de comunicación es que han estado más orientadas tradicionalmente, por lo menos con sector industrial, más hacia el merchandising que al marketing. No sé si me explico, siempre han estado más centrados más en ‘te hago unas bolsas para el punto de caja’ o ‘te hago el papel con tu membrete’ o ‘te hago unos bolis’ o ‘te hago...’. Se han centrado siempre mucho en el material físico el material promocional más, en el merchandising, que en es lo que realmente la comunicación. No sé porque no se han dirigido nunca a nosotros con un afán de crear una campaña de marketing. Además, desde hace 20 años hay gente preparada y formada en marketing y publicidad dentro de la empresa. Hemos hecho nosotros esa labor”.

Para A04 el proceso de captación de nuevos clientes por parte de una agencia es un proceso largo: “como vamos dirigidos a grandes empresas, nos cuesta hacer un nuevo cliente un año. Normalmente, las empresas grandes tienen agencia grande en Madrid o en Barcelona y tienen también agencia local”.

Y es que, según A02, “hay pocas empresas que tengan departamento creativo, un departamento diseño potente, un departamento de medios potente. Pero el tema de las redes sociales, yo entiendo que puedan ser pequeñas empresas PYMES que, en un momento dado, con unos conocimientos mínimos tanto en SEO como SEM pueden lanzar una campaña en Facebook. Y ahora se pueden ir apañando se puede ir arreglando ellos solos, se pueden ir haciendo sus campañas con una



inversión muy pequeña y probarlo. Porque citar a una agencia para esto pues opinan que no es necesario”.

#### 4.4.2.- El perfil de la agencia en Aragón

“Yo creo (E02) que hay agencias muy buenas y alguna mala, como en todos los sitios, pero hay de todo. Y luego hay mucho vende humo también”. En opinión de A01 “Las agencias que conocíamos como agencias de publicidad se han quedado como meros espectadores. En cuestión de publicidad el anunciante busca a las agencias de medios.

En Zaragoza hace tiempo había cierta competencia sana de que una agencia se podía robar entre comillas a otra agencia por la actividad y le gustaba la creatividad y trabajabas con esa agencia en vez de con otras luego pasamos al y yo te doy el descuento que me da y el medio y te lo repercute a ti haciendo el descuento. Al final fue un desastre para todos al final nos pedían más descuentos y parecía una subasta al final. Todos los medios fuimos al unísono, no hay más, no hay más descuento. Y todo para que la pelea no fuera por un concurso de precio. Se suponía que con esta crisis habría agencias que iban a desaparecer. Y no solo no han desaparecido, sino que han salido más. Agencias que realmente están llevando la cuenta de un familiar o de un amigo, trabajan desde su casa dando servicios bastante malos”.

Desde el punto de vista del anunciante E01 el sector ha cambiado porque “los propios medios han creado sus propias agencias de medios. El principal problema es intentar clasificar estas empresas que están compitiendo para ofrecer servicios. Es difícilísimo porque hay unas intersecciones, unas mezclas...Si, todo el mundo te hace de todo y al final acabamos tirando de *freelancers*”.

Desde el punto de vista de los medios M1 lo justifica con el siguiente argumento: “Los grandes negocios ahora tienen también su agencia en la que venden espacios

publicitarios, en su grupo y para clientes externos. Nosotros tenemos, por eso, tres marcas diferentes. En la empresa en la que hace 20 años que estamos, tengo bastantes clientes que son agencias de publicidad. Por lo que tener una agencia de publicidad es hacer competencia directa y nos podrían rechazar. Decidimos crear un grupo de comunicación que sí que da una fortaleza a las marcas y al proyecto”.

Para E06 “las agencias pueden tener el tamaño que necesiten según el tipo de servicio que le pide el cliente, es decir a lo mejor me interesa una pequeña que trabaje bien que una grande. Pero no creo que por ser una empresa más pequeña tengas o dispongas de menos medios para hacerlo bien también. A lo mejor las grandes tienen más recursos por menos importe. A lo mejor, si quieres, una más pequeña lo puede hacer de una forma más artesanal”.

La especialización es la estrategia de A10: “Mi agencia está principalmente centrada en dos apartados que es el diseño web cuenta maquetación o programación y en consultoría de marketing online. Esos son los dos puntos. Yo, como consultor, no realizo normalmente la tarea de ejecución de la consultoría. Es decir, no hago de community manager, sino que subcontrato el servicio, en colaboración con el cliente, con la persona vemos más adecuada para ellos. Eso digamos que es la principal actividad, en cuanto a la actuación, actúan al nivel nacional principalmente. Trabajo como centro de operaciones, desde Zaragoza. Principalmente, todo online vía videoconferencia vía correo electrónico, trabajo en la nube etc... Sí que se hacen viajes muy contados y muy específicos por temas bastante concretos. Otra cosa es que aproveche el tiempo cuando viajo para visitar a mis clientes, pero eso es un poco la forma de trabajar”.

En opinión de la empresa E01: “aquí lo que hay es un jefe insignia y todo su equipo muy junior. Entonces al final el que trabaja es el equipo. El jefe te viene a ver en la entrevista, te capta, pero después se desvincula. Porque no puede, porque tiene

que tener otras cuentas. No nos lo creíamos, es que tenían credibilidad cero. Eso también nos ha pasado con alguna agencia de Madrid, con agencias en Madrid pequeñas a veces nos ha pasado eso. Son todas iguales, todos metiéndote 360° nosotros hacemos el servicio completo 360°, que me den este discurso desde hace 5 años todas igual es bastante decepcionante”.

La ventaja que valora en una agencia grande, para E02, consiste en “que en la agencia cada cierto tiempo rotan diseñadores. Y a mí me ha venido muy bien, igual para otro no. A mí me ha venido muy bien porque vienen con ideas frescas. Y luego ya desde la dirección nos van encajando muy bien”.

El mercado aragonés es especialmente competitivo, según aporta A02: “Zaragoza es una ciudad que tiene más agencias por habitante, por metro cuadrado, que Madrid. Nuestra agencia empezó hace 15 años con dos personas dedicadas fundamentalmente a las acciones dentro de la publicidad, denominadas branding y packaging porque en ese momento era una carencia importante dentro de las empresas fundamentalmente aragonesas con las que trabajamos. Ahora estamos 10, aunque hemos llegado a estar hasta 15 personas. Nosotros nos podemos considerar ahora mismo una agencia de servicios integrales”.

La formación y la experiencia previa con recursos muy valiosos, según indica A03 “Somos una empresa que llevamos 17 años en el sector. Somos 2 socios. Yo venía del mundo de la formación de marketing y también de formación artística y mi socia venía del mundo de las agencias de publicidad de Madrid”.

El talento es difícil de captar, en opinión de A04. “Pero te diría más: por una cuestión de actitud. O sea, nosotros cuando hemos querido contratar a alguien, nos ha costado encontrar a alguien. Y no porque no sepa o no tenga las capacidades o las habilidades sino porque la actitud no era la que nosotros queríamos, no encajaba. No encajaba. No se comprometen. Yo creo que tenemos gente bien

formada. Otra cosa es que en un momento dado no encuentras un perfil concreto. Yo creo que tenemos gente buena, bien formada”

#### 4.4.3.- Sistemas y procesos de trabajo en el área de la publicidad

En una empresa mediana, como es el caso de E06, puede aparecer la figura del responsable de esta área: “Soy la única persona responsable de todo el tema de marketing, publicidad, comunicación, con la creatividad, los diseños, absolutamente todo. Primero, busco qué medios según cuál es la acción que podemos hacer según la intención que tenemos. A mí me da igual trabajar con alguien de fuera porque creo que tenemos los medios suficientes para no tener que estar sentados al lado. Cierto es que, como maña si puedes traer trabajo a la tierra mucho mejor. Entonces ya estoy haciendo una entrevista de trabajo con un sueco pues si fuera un problema. Pero el que sea de Zaragoza a mí me gusta. Si me da lo que necesito prefiero producto interior y si además nos podemos ver de cara a cara es mejor”.

Lo mismo ocurre en E13: “Yo me encargo de la gestión diaria de la actividad y a través de ese contacto continuo a través de los comentarios de nuestros clientes, a través de un estudio de mercado vamos haciendo una comparativa con las empresas de nuestro entorno: Hemos diseñado una estrategia y esa estrategia es la que nos lleva a hacer una línea de publicidad tanto en redes sociales como en algún caso extra, pero vamos lo más habituales en redes sociales”.

Aunque también es habitual casos como el de E05, en los que “no existe un departamento que esté al 100% en esta área, pero podríamos decir que somos 3 personas las que compartimos la salida de la comunicación. Aunque principalmente está coordinada por mí, porque al ser yo el responsable el comercio minorista, soy el que más encarga de comunicación. Pero la compartimos entre 3 personas. Procuramos planificar a 6 meses, aunque no son naturales, sino que tienen que ver con el año, con las campañas estacionales como es lógico”.

La planificación es realmente escasa, según confiesa E14: “lo hacemos de manera muy caótica porque es nuestra naturaleza, aquí hay un responsable de marketing que trabaja de manera muy colaborativa y continua con el director comercial y conmigo mismo, luego tenemos una agencia externa que colabora con nosotros en asuntos fundamentalmente de redes y algo de inversión básicamente relacionado con las páginas web, pero fundamentalmente inversión en Google y algo en Facebook pero invertimos muy poquito en ese tipo de cosas y ese es el equipo dentro de la empresa que gestiona responsable de marketing el comercial y yo mismo con un apoyo externo en el área de redes e inversión en Internet.

Para E02 “todo lo que hacemos gira en torno al cliente para nosotros es importantísimo. Trabajar en nuestra base de datos, tenerla completamente actualizada constantemente, es una de mis batallas con la red comercial. La tienen que actualizar constantemente, porque los clientes son vivos y automáticamente están cambiando: si no cambian su cuenta de correo electrónico cambian la web y si no cambian el director de Compras y si no están en expansión y nos enteramos.

Y hago data mining, hago mucha data mining. Otra de las claves es nuestra competencia. Sobre todo, son empresas extranjeras, que en torno al año 2002 y 2003 decidieron desembarcar España. Nosotros, soy yo en el departamento para que te hagas una idea de lo que es el día a día, a primera hora todos los días hago un resumen de prensa del sector. Selecciono las noticias más interesantes del salen y que entrego el clip a dirección y otra copia para comercial, basadas en clientes y tal. Luego llevo también todo el tema de la gestión de la web. Me refiero en nuestra web: no está muy bien, creo que podría ser muchísimo mejor.

Pero tenemos muchísimo tráfico con clientes y hay muchísimas solicitudes de información y todo eso lo tengo que lo gestiono yo. Y automáticamente lo reparto en una parte también de atención al cliente que me llega a mí. Y luego ya me

empieza a hacer lo que ser el día a día en el departamento de marketing y comunicación, a nivel de marketing comercial”.

Aun siendo una empresa grande como E01 hay una parte del trabajo que se tiene que “externalizar y trabajar con la agencia de diseño. Luego trabajamos con una agencia distinta para un tema muy importante, el de los contenidos. Nos hacen todos los vídeos corporativos. Todos no, los vídeos corporativos potentes los hacen ellos. Porque luego hay una parte de consumo interno mío, que luego al final sale por redes, y eso que lo hago yo directamente a nivel de fotografía. En la parte de comunicación institucional, comunicación corporativa, trabajamos con una agencia que nos apoya. Es una agencia que está en Madrid. Y además a propósito está en Madrid porque buscamos confidencialidad y porque, segundo, la contratamos en una época de crisis que es cuando lo necesitábamos (que fue cuando tuvimos un ERE). Lo que es publicidad sería la otra pata, yo más que publicidad vamos a llamarlo promoción.

Y dentro de promoción tenemos un montón de patas, porque para nosotros es muy importante lo que es la publicidad que viene por el punto de venta. Fundamental, es una pata estratégica ahora mismo porque nuestro canal está poco desarrollado y estamos forzando desde la compañía el desarrollo de este canal. Un 50% de nuestra inversión se dedica a lo que es el propio canal y ahí hacemos todo tipo de promoción consumidor, promoción para los propietarios, promoción para los vendedores (que son distintos), todo tipo de formaciones, escuela de ventas y mucho material punto de venta. Ahí trabajamos con distintas agencias que nos dan soporte para esa pata de punto de venta que, para mí, es ahora más importante. En esto, trabajo con una agencia desde hace mucho tiempo.

Yo no trabajo con ninguna que no tenga la central aquí porque lo que me aporta es tener una gran empresa como es la nuestra. O sea que si la creatividad no sale

se cambia a otro equipo creativo. Normalmente nosotros no tenemos un problema creativo.

A la creatividad no le doy tanta importancia como a la estrategia. Entonces si en algún caso nos hemos atascado pues hemos cambiado el equipo creativo habitual. Les digo 'métemelo a otro equipo nuevo que vengan vírgenes, que no sepan nada y a ver que sale'. O por ejemplo si hacemos algún workshop de trabajo pues 'tráeme a otra gente' y sale mucho más rico. Dentro de mi propia agencia he tenido ya cuatro ejecutivos de cuentas distintos porque se los cargan por estrés directamente. Mi compañero es muy exigente y van cayendo, pero como es una agencia grande van reponiendo. Esto las agencias locales no me lo permiten".

Como ya se comentó en el grupo de discusión que efectuamos al inicio de esta investigación, A04 comenta que se trabaja "mucho por proyectos, mucho, mucho. Pero yo creo que también, cuando se establece todo y vaya todo más rodado también conseguimos nosotros fidelización. Y recuperamos lo como hemos perdido también".

Estos proyectos suelen tener una periodicidad trimestral en el caso de E06 "Sobre todo, en la revista que buzoneamos, porque hay personas que la leen, les gusta y llaman a pedir citas. Entonces, bueno, sirve. A diario prácticamente reviso todas las nuevas visitas que vienen. Y cuando rellenamos sus datos de afiliación, además de los datos médicos, siempre les preguntamos cómo nos ha conocido. Luego hacemos el análisis de la procedencia de los nuevos pacientes de cada mes. Allí vamos viendo que es lo que va funcionando mejor y detrás de las acciones que estuvimos haciendo cual nos interesa repetir lo cual nos interesa dejar. Respecto la web, estoy pidiendo ayuda en este momento a una agencia de publicidad. Porque claro, no puedo, yo a todo no llego. De todo lo que he podido aprender, de mi master, de mi formación anterior y todo, sé que falta pulir el tema de medir la web".

En turismo, el sector de E13: "Las campañas estratégicas se preparan en un mes o 15 días antes del lanzamiento. Y luego hay un trabajo diario de gestionar y generar contenidos para tanto la web como las redes sociales y fotografías. Sobre todo, trabajamos muchísimo la fotografía".

#### 4.4.3.1.- ¿Qué buscan las agencias en sus clientes?

El anunciante ideal para A02 sería "gente que tuviera capacidad y decisión de invertir. Luego ya como nos ha pasado con otros clientes, bueno esto es una carrera de fondo. Entendemos que puede hacer una inversión pequeña los primeros meses o el primer año. Y luego ir creciendo y creciendo con él. Lo que nos gusta es gente que nos deja opinar, oye, escucha y puede entender nuestros puntos de vista. Puede haber un diálogo, puede haber un pequeño debate. Y gente o clientes que igual que nosotros abrimos nuestras puertas que nos abren las puertas de su negocio".

Para A01 "los medios están en un cambio constante, antes no se veía mucha competencia y ahora son un canal más. Tienes la posibilidad de suscribirte y no ver publicidad. La prensa papel puede soportar todavía mucha más creatividad que la online que en la online no puedes poner. Y de hecho las grandes marcas siguen utilizando el papel para sus grandes campañas todas también planifican las campañas en online pero el papel sigue siendo una parte fundamental para los ingresos en los medios comunicación".

El valor de las agencias externas está en entredicho en opinión de A02. "Hoy se puede segmentar mucho más, se pueden hacer campañas mucho más económicas. Pero también es un peligro para las agencias porque cada vez hay más cursos. Como he dicho antes los clientes se inician desde las escuelas y se preparan para estos temas. Y las redes son herramientas, son plataformas que el fin del y al cabo el cliente puede controlar".



#### 4.4.3.2.- ¿Qué buscan las empresas en las agencias?

“No sé si es por desconocimiento del sector industrial (E05), por desconocimiento de nuestras necesidades, pero en el caso de los comerciales de otros servicios tienes que quitártelos de encima. Y ese no es el caso con el sector de la comunicación y de la publicidad. Con el merchandising sí. Con el “merchan” te los tienes que quitar de encima, porque además se crea una confusión entre las empresas que crean merchán. Se creen que hacen publicidad, y, a ver, si solo haces bolis, eso no es publicidad, aunque sí que es parte de esta misma, pero eso es “merchan”. No tenemos ofertas reales de gente ni de autónomos ni de empresas ni media ni pequeña ni grande. No nos llegan a decir “oye cuéntame qué necesitas” o “te ayudo” no. No, pero llevamos 20 años haciéndolo la empresa tiene este año 44 y los últimos años estamos haciéndolo nosotros”.

“No me gusta hacer concursar agencias nunca lo hago (bueno alguna vez lo he hecho) pero yo prefiero seleccionar a dedo porque cuando haces concurso al final le haces le cuentas a tres tíos a medias la información. Porque como sabes que no van a ganar los tres y que nada más acabar el concurso se van a ir a la competencia, entonces lo que te trabajan es un tema creativo. Yo siempre prefiero tener partners que participen en la estrategia. La resolución creativa en mi sector, además, es una variable diferencial. Yo prefiero trabajar en un principio la estrategia”.

“Tengo una agencia con la que trabajo, que es la misma empresa con la que trabajaba en mi época de mi anterior empresa. Cuando llegué aquí había una y al año me la cargué y ahora están estos. Y estos llevan ya 11 años en la cuenta. De vez en cuando, sí que les meto alguna cosa diferente de alguna otra agencia que les viene bien para que sean más reactivos. Se pican un montón, se ponen las pilas y eso me ayuda. Pero son algunas cosas muy disparatadas, muy locas y mucho más

frescas que nos ayuda un poco a la marca y que ellos no tienen el perfil de hacer eso”.

E01 describe su sistema de trabajo de la siguiente forma: “Trabajamos con una agencia muy grande que está en Barcelona con 170 personas con un departamento de planificación estratégica. Y la verdad es que como los conozco mucho, el equipo lo he elegido yo a dedo. Además, es la condición que pedí. Tengo uno que es de Madrid, pero vive en Zaragoza, otro creativo de Barcelona, el planificador es de Barcelona, vamos un equipo mixto de Madrid y Barcelona. Y lo que me dan es el servicio offline solamente (son muy malos haciendo online). Entonces con ellos solamente hacemos la estrategia offline, planificación y lo que es la creatividad y la ejecución.

También me hace en el concurso de productoras hasta que llegamos al spot y ejecutamos. Y está es toda su parte. En la parte de plan de medios, tengo otra una agencia de medios que es el impuesto revolucionario a la casa, que me he intentado cargar dos veces y que no he conseguido. En estos momentos estoy en la tercera. Porque lo que necesito es una central de medios que solamente me hace offline desde hace muchos años la compra, sobre todo de televisión. Porque lo que son medios los medios locales intento hacer yo la compra. Y no solo de medios locales sino por ejemplo la radio que intento comprar la radio aquí. Estoy llegando a un acuerdo para comprar la radio con los de aquí que, aunque sea nacional, les sume aquí a los de Zaragoza. Para tener la radio de aquí contenta.

Y luego la parte de online tengo distintas agencias que dependiendo de si tenemos una “promo” si tenemos “displays” (que ya no hacemos) o lo que nos toque, tenemos una agencia que nos compra la parte de online que es una agencia más pequeña y luego tenemos la gestión de las redes sociales que nos la monitoriza también desde externo. Hay un protocolo establecido donde todo es externo, lo tenemos todo fuera”.

La exclusividad es esencial para E02 “Todos los proveedores que yo tengo, si trabajan conmigo, no pueden trabajar con mi competencia. Sobre todo, porque es que quiero que tengan la mente libre para pensar en mi producto”.

Creación de marca y estrategia es lo que busca A04. “Sobre todo, la estrategia. O sea, porque para crear marcas hay muchas agencias y muchos estudios que pueden crear la marca. Pero luego definir y llevarlas a donde el cliente quiere llevarlas... La parte estratégica es fundamental aquí. Y luego la parte emocional. Y sobre todo llevado a todo lo que es comunicación y campañas. Nuestras campañas son muy emocionales. Y todo lo que hacemos: eventos, actos... tienen un componente muy emocional”.

En opinión de E05, “desde 2008 se aprecia un cambio de tendencia muy grande en la distribución de los esfuerzos de comunicación. Nosotros, por ejemplo, dentro de nuestra cooperativa éramos los que más folletos poníamos en la calle. Poníamos en buzón folletos de 25 páginas y de hasta 70 páginas. Y hablamos de folletos, pero casi son más catálogos por sus dimensiones, sobre todo, el más grande de jardín en la temporada después de Semana Santa. Entonces ocurrió que todo ese dinero que invertimos en un marketing directo (aunque no era directo, era más masivo que directo) dejamos de invertirlo porque era muy difícil de calcular la tasa de retorno de la inversión con este tipo de acciones. Como coincidió que la gente empezaba también a tener más contacto con las redes sociales y a ser más receptiva a utilizar los medios digitales, pues decidimos dejar de invertir tanto allí, e invertir en el medio digital.

Y también es cierto que, a partir del 2011 aproximadamente, las redes sociales empezaron a ser más efectivas en cuanto a inversión. La última campaña que te puedo contar consistió en invertir 25 € en Facebook. Me dio de 9.000 a 10.000 reproducciones de video de un producto para profesionales. Claro el saber que has llegado a 10.000 reproducciones con 25 € es algo que no te podrías plantear con

otro medio más que nada porque están los datos. En este caso, era una campaña enfocada a hombres de 25 a 55 años, ya que Facebook te permite hacerlo.

Quiero decir que hicimos esta prueba y nos dimos cuenta de que con tan solo 25 €, que es nada, tiene un impacto bestial y las reproducciones de video creo que con más del 75% de la visualización completada en este vídeo. En fin, una tasa altísima. Y nunca habíamos hecho una prueba con solamente un artículo en tan solo una semana, que es un artículo tan de nicho como éste por que además es una sierra muy concreta, teniendo una acogida muy grande y además solo en Zaragoza.

El material que nosotros empleamos solemos hacerlo nosotros, pero en este caso como el fabricante tenía muy buen material, yo lo que planteé fue hacer un vídeo pensando en Facebook. Hice un remix cambiando música, puse cabecera, cierre, etc. Pero claro pensando en el impacto de Facebook y no en YouTube, ya que es otro mundo, además era un video para una campaña de 25 €".

#### **4.4.3.3.- Planificación de las campañas**

Son pocos los anunciantes que planifican sus campañas con cierta antelación. Según A01 "hay clientes que en el mes de octubre te compran ya todos los espacios del año siguiente y luego hay un remanente siempre que por alguna acción especial. Pero el cliente pequeño o mediano lo que intenta planificar es un trabajo que, a veces, es en vano. Improvisación total es lo habitual".

Para el anunciante E02 es necesario un trimestre de margen para la planificación de las campañas. "La campaña del año que viene yo ya la tengo definida a partir de septiembre. A partir de ahí empezamos a trabajar con las agencias y nuestras ideas las campañas entre octubre y noviembre. Luego llega la parte de comunicación comercial que es la que negocio con los medios: yo hago el plan de medios en diciembre y negocio con los medios en enero después de Navidad".

#### 4.4.3.4.- Control de resultados

Lo más habitual es valorar los resultados de la comunicación empresarial en función de las ventas, como comenta E02. "Yo hago una campaña y, cuando sale un artículo, yo veo de pronto que hay un repunte de clientes nuevos, que hay incrementos. Yo sobre todo hago las mediciones en la entrada de caja y el volumen de clientes. Si funciona, sí que se nota que hay una relación real de lo que es publicidad y el retorno. Y más en servicios que en la venta del producto nuevo.

Pero el problema que tiene pues no que como el ciclo de venta es tan largo, cuando les toca comprar, les toca. Todos los meses hago análisis y comparativas de la evolución de nuestra cartera de clientes y tanto con el interanual como los meses anteriores como comparando el mismo mes con el mismo mes del año del año anterior y con eso estamos trabajando".

#### 4.4.4.- La confianza como factor relacional

El proceso de búsqueda de una agencia para E06 seguiría estas fases: "Buscaría un profesional entre las personas que conozco. Después buscaría en Internet, por supuesto. Y después buscaría alguien que haya comunicado algo de una forma que a mí me guste mucha y buscaría a quien se lo ha hecho".

Proceso similar, pero en orden distinto, sigue E06: "Creo que, para contratar una agencia, lo difícil es que cumpla con mis expectativas. Buscaría en Internet, por supuesto. Y después buscaría alguien que haya comunicado algo de una forma que a mí me guste mucho y ver quien se lo ha hecho. Sabes... son esas tres vías, buscaría por mi cuenta, buscaría alguien que le gusta cómo me ha funcionado algo y me dirigiría a conocidos que trabajasen en una agencia". Similar estrategia sigue E14: "Mirar lo que han hecho anteriormente. Conocer lo que ha hecho la gente te sirve para saber lo que puedes esperar de una agencia".

Para E02 es muy importante “que no estén pensando en el dinero, que estén pensando en la campaña. Yo no le pido un presupuesto antes de comenzar. Tenemos tal confianza que lanzamos la idea la desarrollamos y llegamos a valorar hasta las horas de desarrollo que han tenido. Y partir de ahí negociamos ‘has trabajado tantas horas y esto vale tanto’. Es la forma que estamos trabajando por la mutua confianza. Y, para mí, es clave”.

Para M1 la ventaja radica en que “tengo muchos clientes que me llaman referenciados por otros. Llamen porque ‘a mí me ha ido muy bien’ y eso me llena de orgullo. Por otro lado, tenemos las líneas nuevas, las marcas nuevas, líneas nuevas de producto sí que estamos abriendo mercado poco a poco. Los retenemos por una cuestión de confianza y que saben que les vamos aconsejar lo mejor”.

La empresa E13 apuesta por observar los trabajos previos: “Me fijo en la dedicación, en la calidad del trabajo y los impactos que ha podido tener en medios. No trabajo con ningún profesional ni agencia de publicidad porque tampoco tengo dinero para hacer las campañas. Si tuviera mucho dinero evidentemente yo preferiría tener un profesional que estuviese haciendo las cosas fueran dos o tres veces mejor, pero como no los puedo pagar pues hay que organizarse”.

La confianza en el sentido de cercanía, es la clave para A02 “Intentamos ser bastante cercanos, cuesta mucho captar un cliente, pero cuesta mucho más mantenerlo, pero a día de hoy casi te podría decir que el 70% de los clientes que mantiene mi empresa son desde el inicio a la empresa, clientes pequeños que han crecido, que hemos crecido juntos, clientes grandes que en un momento dado confiaron en nuestra agencia. Entiendo o queremos entender que es una cuestión de confianza”.

En opinión de A03 los clientes de una agencia “confían completamente: tú les das la solución. Pero claro, no están dispuestos a pagar tanto como antes. El nivel

exigencia no ha disminuido, sino que, incluso, aumenta. Entonces nos hemos encontrado con la crisis económica, con que todos aquellos clientes que nos habían ido siguiendo ya no lo hacen. De pronto han aparecido otras empresas que les han empezado a vender cosas para deseos que yo no conocía, Y que nosotros podíamos haber ofrecido, pero no nos preguntaron”.

La reputación por mediación de terceras personas es el canal habitual para captación de clientes en opinión de E14: “Los conocimos a través de unos amigos a los cuales les hicieron un trabajo. Y las cosas que les hemos ido encargando las han resuelto bien y hay bastante conexión emocional e intelectual en cómo nos gustan las cosas como lo hacemos de hecho. También nos sirven de contrapunto cuando pensamos alguna cosa en el área de marketing. Si tenemos que testear algo con alguien externo solemos hacerlo con ellos. En principio, como cualquier cosa que hacemos termina en redes o termina en tal pues también las testamos con ellos, pues también sirven de contrapunto con eso”.

El conocimiento es la base de la confianza en opinión de A01 “Si el cliente confía en la agencia, la agencia primero que tiene que hacer es hacer un estudio de cómo es su cliente. Conocer empresa por dentro, conocer las tripas. A partir de ahí conocer su misión, su visión y sus valores y saber hacia dónde quiere ir y aconsejarle qué pasos tiene que dar para ir avanzando”.

La formación académica no parece relevante en la generación de la confianza, según E01: “Yo no he preguntado nunca qué formación tiene no. Al final el punto diferencial es cuando una agencia me habla de ventas y no me hablan si es mejor el rojo o el verde o el azul o no sé qué. Que no lo necesito. Si yo no tuviera una formación en marketing pues claro me vendría muy que me den eso. Si yo fuera ingeniero por ejemplo pues a lo mejor buscaría que lo que me complementarían ahí. Pero, como no es el caso, yo prefiero que me hablen de negocio que es lo que realmente sufrimos. Y en interno, pues el choque Marketing y Ventas siempre existe”.

La cercanía es un factor importante para generar confianza, según E02: “Para mí, lo importante es la tranquilidad que me dan, el hecho que sea local. Que yo pueda estar con ellos online (ya sé que puedo hablar con un tío de Madrid) pero si me tengo que venir y meterme en su despacho media hora más tarde de que ‘no es no, es que no nos estamos entendiendo’. Para mí, eso es primordial. Y, sobre todo que sean transparentes. Lo considero clave. Mientras esté trabajando a gusto seguiré trabajando con ellos”.

#### 4.4.4.1.- Factores que influyen en la contratación de una agencia

En opinión de E01, es la relación personal el factor catalizador de una contratación, “Al final entras por química. Si tienes más química con alguien, eliges el equipo tenga química y que funcione. Y a mí me gusta que me pinchen, que es lo que hace mi agencia de Barcelona. Me lleva la contraria, discutimos. A mí, me gusta eso y con las agencias de Zaragoza eso no me pasa. Es muy difícil encontrar quién te replique porque tienen demasiado respeto y me ven con el signo del dólar”.

Se necesita un esfuerzo en ventas considerable y una buena reputación para captar un nuevo cliente. A02 comenta que “todos en la empresa estamos volcados en la acción comercial. Nos funciona muy bien el boca a boca.

Es decir que un cliente nos trae a otro, se da el caso también de que un responsable de comunicación o de publicidad o marketing que estaba en una empresa y se pasa a otra empresa, mantenemos la anterior porque por regla general bueno pues es alguien de ese tipo el que recoge el testigo y en la nueva empresa pues esta persona que está trabajando en la empresa A y pasa a la empresa B, pues sigue confiando en nosotros y así entramos en muchos casos”.

“Nuestro método (A04) es la confianza y nuestro método de trabajo además está basado en escuchar primero. Fundamental. Luego analizamos en casa a esa



información y nos planteamos los porqués. Y para el final pues se acaba la propuesta que creemos que mejor va conseguir los objetivos marcados”.

Para mantener esa confianza la transparencia es esencial. “Intentamos (A02) que nuestros clientes se conozcan entre sí porque igual que ellos nos generan otros negocios, por qué no generar negocio entre nuestros clientes. Es un tema de confianza pues bueno, el abrirte y presentar a gente con la que estamos trabajando, a otros clientes creo que les da por lo menos la seguridad de saber en qué manos están. Luego efectivamente hay que bajar a la arena y demostrar que sabes torear”.

Para E02 “Lo importante es que tengan la capacidad de que te cojan una idea al aire. Y si no tienes la idea que tú le digas ‘oye necesito esto’ y que a partir de ahí que vengan y te propongan cosas. Y, si ya la idea la tienes muy clara, que la desarrollen y que le ponga la pongan en valor. Y, sino que te propongan cosas distintas”.

Comenta A02 que “Aragón es una comunidad bastante curiosa, ya lo sabes. En Aragón, Zaragoza, Huesca y Teruel, en Barbastro, en diferentes localidades o comarcas de esta región nuestra hay profesionales de un calado muy importante. O procedentes de aquí que han tenido que salir fuera a trabajar.

El hecho de ganar premios para nosotros es un reconocimiento. Y te gusta que te que te premien porque tenemos premios por diferentes tipos de trabajo no enfocado solamente a una temática en toda la comunicación publicitaria. Pero ser profeta en tu tierra es complicado, más una tierra como esta. Incluso que un medio local te tenga en consideración en sus líneas, se acuerde de nombrarte cuando ha cogido un premio, premios internacionales, pues bueno ha costado un poquillo. Es que con los medios nacionales no cuesta, pero bueno así es la idiosincrasia de esta Comunidad”.

#### 4.4.5.- Comunicación entre agencia y anunciante

Nuestra hipótesis inicial respecto a la comunicación está alineada con los resultados de las entrevistas en profundidad, ya que la frecuencia y calidad de la comunicación es relevante. En el caso de A02 “procuramos vernos personalmente, con una frecuencia mensual, bien en su empresa, bien en la nuestra: desayunos de trabajo, ya el tema de las comidas lo estamos abandonando bastante. También los llevamos a actos que podemos realizar nosotros o que organizan terceros”.

También E02 es de la misma opinión “Estoy hablando constantemente con el diseñador. Igual hablo seis veces en una hora hasta que dejamos una pieza como nos encaja bien a los dos aceptando todas sus sugerencias. Pero para mí es importantísimo. Yo creo que han cogido el aire de la forma de trabajar mía y la verdad que están trabajando bien como agencia de diseño. Hablamos todas las semanas de normal, tres o cuatro veces a la semana si estamos metidos en harina y con fecha final”.

El contacto es permanente en el caso de A04 “, te comunicas permanentemente. Y las nuevas tecnologías lo han facilitado y, sobre todo, a nuestro sector. Ha hecho que tengamos datos ¿no? Es decir que puedes controlar y puedes elegir muy bien a quien te enfocas y, además, sin olvidarte de que hay otro mundo más allá de las tecnologías, que no solo son las tecnologías. Tiene que estar todo coordinado”.

La cercanía es la clave para E06: “Si puedo cruzar la calle a decir ‘oye vamos a ver esto que ha pasado aquí no me gusta’ o ‘si me gusta’ o ‘no tengo inspiración, vamos a hablar’, es lo mejor. A mí, el ‘cara a cara’ me gusta, pero también me va bien alguien muy bueno de fuera. Así que, si el profesional es mejor, aunque está a distancia, podemos comunicarnos por todas partes”.

Aunque esa cercanía puede suplirse con tecnología, según comenta A10: “Normalmente, por teléfono. Aquí en Aragón, sobre todo, por teléfono. Es bastante

complicado, y parece mentira en la época de la comunicación online, es difícil por video-conferencia y mucho menos a través de trabajo en la nube. No muy complicado. Pero por correo electrónico principalmente.

Lo que es la comunicación y la frecuencia depende del tipo de trabajo que se realice. Es decir, si es una página web y estamos en medio de la producción, a diario o cuatro o cinco veces por semana para intercambiar la información necesaria para hacerlo. Pero una vez está terminada la página web pues ya es una vez al mes, una cada dos meses aproximadamente por el tema de actualización de la página, etc. ¿Si la comunicación es online? No. Ahí estamos hablando semanalmente, estamos hablando de forma constante. Y, en Aragón, por lo menos, correo electrónico y teléfono principalmente.

Cuanta más comunicación y más frecuente, siempre cuando sea de utilidad, evidentemente se mejora la fidelidad del cliente. No llamar por llamar o no hablar por hablar para que tal está sino algo un poquito más de utilidad es quizá la parte más importante para conseguir la fidelidad".

#### **4.4.6.- Satisfacción percibida**

Nuestra hipótesis 4 se plantea como: "La satisfacción percibida influye positivamente en el nivel de compromiso del anunciante respecto a su agencia". En este sentido, E02 opina que "Cuanto más integrado estés con tu cliente, más barreras de salida le estás poniendo. Como falles en una campaña un año, no hay segundas oportunidades. Eso hace que se rompa la confianza".

Y es que, según A03, "nos encontramos con clientes perdidos que han dejado de confiar. Que se han cansado de lo de siempre y que, de pronto, cualquiera que llega ofreciéndoles algo novedoso (aunque no haya detrás nada de estrategia ni de creatividad) pues están yendo a por ello. La publicidad que les hacíamos eran medios tradicionales de pronto lo han sustituido por una web que le habíamos

diseño nosotros pero que de pronto ha llegado una empresa que les ha empezado a hacer Facebook, Google, etc. Pequeñas cosas que, la verdad, es que las podíamos haber hecho nosotros perfectamente. Pero ellos yo creo que no eran conscientes de que las podíamos hacer”.

La satisfacción es un concepto difícil de medir. Según E13: “Es muy difícil ver los resultados en nuestro negocio en el momento. Porque una campaña, por ejemplo, en vallas publicitarias en Zaragoza puede generar que en la misma semana llame gente. Pero, sobre todo, lo que genera es imagen de marca y esa imagen de marca se ve con el tiempo y se ve que es bueno. Sí que es verdad que en épocas de crisis hemos hecho campañas con webs de estas de venta del tipo Groupon y Groupalia y está generando venta puntual”.

En opinión de E05 los anunciantes no están satisfechos con las agencias porque “en las agencias también hay mucha mentalidad de vender un presupuesto y no vender lo que la necesita el cliente. Prefieren vender 20000 € y no 5.000 € bien vendidos. Están vendiendo un e-commerce sin empezar por el principio. Pero te colocan un e-commerce, aunque no lo necesitas.

No sé si son vendedores de herramientas web, son más vendedores de... Pero si se puede decir que son vendedores de herramientas. Porque al final hablas con proveedores, fabricantes y gente del sector comercio y no están vendiendo. Pero no están vendiendo no porque la gente no quiera comprar, sino porque es muy difícil y porque las empresas que les han vendido un e-commerce normalmente eran empresas de programación tecnológica y no empresas de comunicación y de marketing, con lo cual no ha habido un análisis previo. Porque no se trata de coger 20.000 ó 22.000 referencias y volcarlas en nuestro catálogo y a ver qué pasa. Es que ese, no es el problema. De hecho, nosotros hicimos la prueba con 110-120 artículos y funcionaba”.

Una vez se han cumplido las expectativas, E14 mantiene la relación: “La inversión que realizamos en nuestra comunicación se hace en nuestros propios soportes. Las redes son la parte que contratamos fuera, inversión en Internet para intentar aumentar el tráfico en nuestra web. Básicamente, es la empresa con la que diseñamos, programamos las páginas y en colaboración con nosotros gestionan las redes y, además, les encomendamos la misión de gestionar los presupuestos. Han demostrado (la agencia de Madrid) que son súper válidos. Pues fenomenal porque la relación que llevamos un montón de años y ahora que ya no estamos en situación de crisis sino lo contrario, siguen con nosotros. Entonces gestiono con ellos todo lo que es comunicación a nivel nacional. Lo suelen trabajar ellos porque tienen más contactos en Madrid. Y todo lo que es comunicación a nivel local lo gestiono yo, porque me parecería muy feo que, estando la empresa en Zaragoza, les llegará una nota de prensa desde Madrid, de una agencia de Madrid.

Estas expectativas no se han cumplido en el caso de las agencias locales. E14 comenta que “He intentado trabajar con varias agencias locales, pero ha sido un desastre. Primero porque ven a mi empresa y ya me miran con el símbolo del dólar en la pupila directamente. Y segundo, como están acostumbrados a trabajar con empresas más pequeñas o más medianas, pues entonces los planteamientos que me hacen son irreales. La imagen que se tiene nuestra es completamente equivocada. Nosotros no somos... somos muy de picar piedra. Bueno, en este año, hemos hecho 600 folletos, porque hacemos todos los folletos de nuestros clientes. Entonces, claro, cuando yo contrato una agencia y ven mi marca piensan que va a hacer el spot pero no. Lo que yo necesito es hacer folletos.

Entonces no hay sintonía y no entran. No tienen la agresividad comercial que necesito, son muy lentos. Por ejemplo, toda esa parte de folleto la tengo en interno. Tengo un departamento gráfico, que en su día eran 5 personas y ahora es de 2 y una que tengo externalizada, fuera pero que trabaja para nosotros 100%. Y solo se dedican a hacer eso, que hay mucho. Entonces tienen efecto de exclusión. He

probado con bastantes y no funciona. Y no funciona porque no, porque nunca se conforman. Yo el spot nunca se lo voy a dar entonces no entienden.

Tengo un *freelance* que me lo hace todo y ya está Y tengo otro *freelance* para parte de 3D y demás. Esto que te voy a decir suena un poco mal, pero es que me ponen a niños que no tienen ni puñetera idea. Claro está que yo entiendo que todos tenemos ganas de aprender, pero cuando estás pagando por un servicio es que ya llega un momento en que no voy a discutir contigo. Es que yo quiero esto y tengo clarísimo que quiero esto. Estaré equivocada, vale, pero es que pago yo. Me presentan documentos sin el logo, es por eso, por favor qué obsesión con que no se vea el logo. Entonces nada, han ido muriéndose solos. Además, el equipo ha cambiado un montón. A ver tienen unas expectativas de la cuenta de lo mejor luego no es y lo que nosotros le pedimos, no les aporta".

#### **4.5.7.- Cambios en el sector publicitario**

M1: "Cada vez es más complicado porque ya apenas quedan agencias de las que daban servicios plenos".

"Al principio hace 17 años la comunicación que hacíamos era básicamente algún anuncio en prensa, algún cartel, cosas de ese tipo y poco más. A lo largo de los años, esos clientes a los que les empezamos haciendo un logotipo luego han ido creciendo y han pasado a hacer más publicidad, a hacer publicaciones, incluso exposiciones. Entonces nosotros esa gráfica inicial la hemos llevado a temas expositivos, temas incluso de diseño de locales" (A03).

E14: "Parto de la premisa de lo que no se hayan adaptado razonablemente al nuevo entorno digital, lo deben estar pasando canutas, para los que no se hayan adaptado debe ser terrorífico. Porque la publicidad entendida de una manera más tradicional no funciona. Sigue existiendo esa publicidad, lógicamente, pero... la

caída en prensa ha sido terrorífica, como en las vallas publicitarias. En revistas, también creo que ha sido terrorífica sobre el 50% o 60%”.

“En el sector, por ejemplo, de suministro industrial, se está haciendo comunicación muy del siglo XX, por decir algo. Porque ‘mucho tengo’, ‘soy muy guapo’ pero yo creo que no están en el siglo XXI. Y ahí sí que creo que las agencias y empresas de comunicación tienen mucho que hacer. Porque en el sector industrial el relevo generacional que ha habido ha sido escaso, no hay técnicas nuevas. Hemos pasado del que ‘tenemos que tener una web, una página en Facebook, etc.’ al ‘ahora qué hago con todo esto’. Sí que ha podido haber un rejuvenecimiento de imagen corporativa. Pues claro, como hay que tener una web, ya de paso hay que tener un logotipo nuevo, de paso he cambiado la fachada de la tienda y he puesto ‘no sé qué’. Pero bueno, me quedo allí, me quedo en lo guapo que soy. No tienes ‘quien es mi cliente’ ni el ‘dónde está’ o ‘cómo puedo ir a por él’. Hay que ir a por la gente joven que está en otro sitio. Yo creo que es lo que está pasando en general en el comercio” (E05).

E13: “Ha llovido mucho desde que empezaron a pasar de la máquina de escribir a la tablet. El sector de la publicidad ha pasado de la prensa y redes sociales. Todo nuestro entorno empresa pequeña ha cambiado totalmente. Ha cambiado con el *low cost* de los aviones el tipo de turista que viene. Y no sólo los turistas han cambiado. Por ejemplo, la forma de pago. Hace 10 años se pagaba el 90% en efectivo ahora se paga 98% tarjeta en la contratación. Por supuesto, se contrata todo ya prácticamente o bien a través de nuestro gestor o bien a través de otros gestores de reservas. Pero prácticamente todo se contrata por Internet y eso ha cambiado toda la relación con el cliente”.

“Hasta el año pasado había un director comercial que llevaba toda la vida y se ha jubilado ahora. Yo (director de marketing) al final le planteaba que él me contara

realmente qué es lo que quería buscar para conseguir su plan de ventas y a partir de ahí yo definía la estrategia que tenía que presentar a la dirección" (E02).

"Lo que se nota es primero un cambio generacional de muchas empresas y también de los departamentos de comunicación. He visto un cambio interesante con el aterrizaje en esta Comunidad de escuelas de negocios tipo ESIC, Tipo Universidad de San Jorge, tipo Columbus y perdóneme si me olvidó de alguna. Y es que han ido creando un caldo de cultivo y formando jóvenes profesionales que han ido saliendo al mercado. Se han ido incorporando a empresas, instituciones o han montado su propia agencia de marketing o agencia de publicidad. Y el discurso empieza a cambiar".

"La publicidad también está cambiando muchísimo. Hace unos años el sector se centralizaba exclusivamente en Zaragoza, teníamos un medio como el Heraldo de Aragón y un segundo periódico de referencia de menor tirada, con una emisora de radio potente con alguna otra de menor audiencia, con 2 ó 3 empresas de publicidad exterior y, como mucho, algunos cines. Por eso, a la hora de planificar era bastante sencillo.

En estos años, han aparecido muchísimos medios de comunicación, muchísimos más soportes de comunicación, para soportes publicitarios. Y luego la sociedad cambia. La sociedad hace que cada uno tengamos nuestros gustos de lectura, de visión de programa de televisión, de escuchar según qué radio, de ir a según qué cine, de pasear por según qué zonas, a la hora de lanzar una campaña en según qué soportes se complica un poquito más. Y si a esto le sumamos un cambio tremendo dentro del mundo de la comunicación como puede ser Internet" (A02).

"El dato más importante es que han cambiado los soportes. Hace diez años solo había productos con soporte publicitario en revistas, marketing de producto de folletos, catálogos y vale, todo offline. Las ferias están casi muertas, o por lo menos



los formatos que existen ahora. Lo que es el Marketing offline está muerto. Algunas agencias se han preparado muy bien y otras no tanto" (E02).

"Recuerdo cuando entré en el sector, y te hablo de que salía de la universidad y empezaba a hacer mis primeras prácticas, y entonces se salía de la anterior crisis. Había sido fuerte y oía a quiénes estaban dirigiendo en este momento las agencias y además decían que había habido una limpieza ¿no? Una limpia de empresas. O sea que es lo que se espera también de una crisis ¿no? Que haría un poco de reorganización y además no la hubo en la anterior crisis y no la ha habido en esta. O sea ¿Qué ha desaparecido? ¿Una o dos agencias? Y se han creado muchísimas, aunque sea freelance. Y, además, que todo el mundo tiene que ganarse su pan, pero esta reorganización que yo creo te hace un poco fuerte como sector, no la ha habido. Y es un problema para el sector. Y ya no solo de las agencias de las que son más pequeñas, menos competitivos, menos eficientes. A no ser que aprendamos a realmente a trabajar en colaboración" (A04).

"Hay agencias de comunicación que se han metido a gestionar publicidad, y tampoco es su campo. Se ha mezclado y los medios ha llegado un momento en el que no solo viven de la venta de los periódicos (te hablo de prensa), o de los oyentes o de sus cuñas, de los spots, de la inversión publicitaria. Entonces de acuerdo que a los anunciantes se les puede dar cierto cariño (desde los medios) pero si luego el cariño no es recíproco, llega un momento que la labor de la agencia de comunicación se queda en cero, porque el medio deja de publicar" (A01).

"Es que hay mucho bandolero, mucho intrusismo y muchos venden motos. A veces, por el precio o a veces porque se lo hace el sobrino, no podemos entrar en un cliente. Pero luego suelen venir a buscarnos, escarmentados. En el tema de la comunicación, ha ocurrido un cambio de era, es decir, ya no es nada cómo era. Entre las agencias de publicidad, ha habido mucho bandolero. De los que engañaban pasando unos presupuestos disparatados. Pues al final de la crisis hay

que analizarlo todo. Hay mucho intrusismo. Tú haces un curso de 100 horas de *community* y ahora eres experto en comunicación y marketing. Yo reconozco también que hay en determinadas empresas que la persona responsable de comunicación que nos da cien vueltas a las agencias. Pero también se da lo contrario, y yo no pondría en mi empresa a un auxiliar administrativo para que fuese el director financiero" (M1).

A10: "El cliente en general no está formado, no está preparado ni informado de la situación actual en cuanto a cambios de paradigma de la comunicación, en cuanto a cambios de industrialización, de digitalización, de productividad, etc. El cliente no lo exige porque no lo pide.

Pero sí el mercado lo necesita, lo pide para que la sociedad avance hacia adelante y nos pongamos un poquito a la par de otros países más preparados para ello. Me refiero a la diferencia entre el mercado y el cliente. Entonces el mercado sí que exige una serie de profesionalidad, una serie de servicios, enfocados a unos resultados económicos del cliente etc. Y, sin embargo, ni el cliente (anunciante) ni las agencias están dando este tipo de servicio. Las agencias, digamos, están al mismo nivel que el cliente. Es decir, ofrecen y dan lo que el cliente les pide no lo que el mercado necesita".

#### **4.5.7.1.- Comportamiento competitivo**

"Hubo un momento en el que una serie de medios se dedicaron a dar descuentos directamente al anunciante, saltándose a la agencia. Y el mercado cambió ya por completo, era la guerra. La guerra, porque esos medios aquí en Zaragoza (dos medios en particular) decían que el cliente no es de nadie y podían tramitar ellos mismos directamente. En el momento que ellos se meten por el medio a captar cuentas pues se basan en que un grupo de comunicación tiene mejores precios que

una agencia local y al final a la agencia de publicidad solo le queda la creatividad” (A01).

“No trabajo con la agencia de medios porque no hay ninguna agencia de medios de este sector que lo controle bien. Entonces yo hablo directamente con los medios porque, además, en muchos casos, el periodista es el mismo que negocia la publicidad y el 80% de los casos es el director de la revista. Es decir, con la misma persona puedes hablar de todo y eso desde el punto de vista del cliente a mí me viene muy bien” (E02).

“Muchos clientes han empezado a ser captados por multitud de empresas que hacen todo tipo de cosas. Y entonces nos hemos quedado como en un espacio volando, flotando en el limbo, como que no existimos ya porque los clientes han dejado, de pronto, de hacer publicidad tradicional y no se sabe muy bien qué hacer” (A03).

E06: “Yo, para seleccionar una agencia, buscaría por mi cuenta preguntando a alguien (anunciante) que me gusta cómo le ha funcionado algo. Y luego pues si conociera gente que trabaja en una agencia o que se dedica al tema pues también le pediría presupuesto”.

“Simplemente, es una cuestión de respeto. Saben todos lo que es la profesión. Como en todas tiene que haber un respeto a la competencia. Al ver como ellos están innovando intentamos imitar por si tú también puedes hacer eso” (A02).

“El problema es un cambio tecnológico. Un cambio que creo que se está acentuando y que no se termina de ver claro a medio plazo. Pero creo que el fin es la desaparición no sé si de las agencias pequeñas como nosotros, pero desde luego hay que reconvertirse totalmente. Me estoy empezando a dar cuenta de que son

los propios medios los que venden a los clientes y las redes sociales se las terminan haciendo los propios clientes.

Porque es más sencillo cada vez diseñar las páginas web o todos los sistemas que aparezcan, catálogos a través de Internet. Y me estoy dando cuenta que el único hueco que podemos tener es el de consultor es un poco el de ordenarles la cabeza, organizarles, etc. Veo que el saber de diseño y el saber de comunicación no es suficiente ahora tienes que saber por supuesto de RRSS pero también de todo tipo de tecnologías y yo creo que hasta deberíamos de saber de temas de programación o de las últimas tendencias de Big Data por ejemplo. Pero no basta solo con saber mucha tecnología de datos porque esos datos tienes que saber dónde enfocarlos" (A03).

"Cuando hablo de francotiradores, hablo de personas que pueden tener conocimientos pero que no trabajan de forma legal como trabajan otras empresas y compañeros que son autónomos. Las agencias nos podemos hacer acompañar de autónomos que son copys, son creativos, son diseñadores o son periodistas con agencia de prensa, fotógrafos con los que puedas colaborar. Todo eso es hacer una cadena con lo que se crea una campaña integral de publicidad. Generamos en cadena la campaña en la que he confiado en otros profesionales, que te tienen que ayudar a sacar esto adelante. No tengo ni idea de cuántos puede haber yo creo que muchos. También es verdad que estamos en un sector en el que no hay una asociación potente como pueda haber en otros actores con lo cual, en según qué campos, podemos estar un poquito indefensos. Cualquier persona se puede montar una agencia de publicidad sin ningún tipo de titulación" (A02).

"Las agencias locales que no pueden pelear por precio con las agencias de medios nacionales que tienen delegaciones en las grandes ciudades que llevan clientes muy importantes" (A01).

A10: “Aquí en Aragón veo, quizás, una competencia más agresiva que en el resto del territorio nacional. A nivel nacional, lo veo todo mucho más colaborativo. Evidentemente, son competencia y puede. Sin embargo, existir una buena relación entre ellas a la hora de poder colaborar en aspectos puntuales etc. Sin embargo, aquí en Aragón, salvo casos puntuales que estoy viendo ahora, este no veo a las agencias en esta línea. Pues también esa, así cómo es el cómo el cliente, como el empresario, como son las personas de la calle. Son más cerrados. En Aragón, nos preocupamos un poquito más de guardar mucho más lo nuestro. Al enemigo ni agua ¿no?”.

E06: “Hay medios que te vienen buscando directamente. Yo, la verdad, es que recibo prácticamente todo el mundo, porque me interesa escuchar lo que pueden ofrecer para luego poder aprender a comparar bien directamente los canales de comunicación y publicidad”.

#### **4.5.8.- Previsiones de futuro respecto al sector publicitario**

“Si aceptas el cambio nunca envejeces, y tanto es así para los medios como para el anunciante” (A01).

M1: “La gente piensa que la publicidad en Internet es gratis. Y luego la voracidad del departamento comercial de cada medio, ¿no? Pues hay departamentos muy voraces que venden a peso la publicidad les vaya bien o no a los anunciantes, porque tienen que cumplir unos objetivos de ventas. Al final no hacen un análisis de lo que necesita el cliente. Firman contratos para cumplir sus objetivos de venta. Pero, claro, es que tienen la presión de sus jefes y van con el cuchillo en la boca”.

E14: “Se va al mundo digital a marchas forzadas, la cosa es cómo ordenan y cómo hacen para que una cuenta de explotación sea sensata y viable en un entorno digital, que es la gran asignatura de los medios de comunicación, cómo nos reinventamos para que este proyecto sea viable con esta historia de Internet.

Miraremos con mejores ojos aquellas agencias que consigan lo que yo pretendo conseguir con un presupuesto satisfactorio. Porque ahora cualquiera puede contratar medios y esto cada vez es algo más transparente. Las agencias antes vendían los soportes y ahí no están aportando ningún valor. Porque los impactos no requieren intermediación. Cualquiera compra impactos con herramientas que hay sencillas con planteamientos transparentes. Nosotros nos centramos mucho en el contenido porque es algo que puedes construir con talento y nosotros talento tenemos, pero dinero no”.

“Serán empresas más pequeñas, porque las agencias que son grandes para nuestro sector no encajarían por falta de entendimiento. Pero pasa con todo, porque cuanto más grande es el proveedor menos flexible se vuelve y no logra entender a las pequeñas empresas. En esta era digital en la que nos encontramos, ya no se trata de tener que dar todos los servicios, sino de conseguir a alguien que te lo pueda dar. Se trata de colaboración. Es como cuando a veces hacemos nosotros a nivel comercial.

Es decir, yo creo que, en la comunicación, en el marketing tiene que ser esto, una empresa pequeña que yo si necesito un tío que me tiene que diseñar un objeto físico pues se hace una alianza momentánea para hacer este producto o un packaging. No todo el mundo puede saber de todo, pero hoy podemos hacer alianzas concretas y temporales para hacer ciertas cosas como hacemos en comercio” (E05).

“En uno de nuestros clientes del sector turismo han contratado un nuevo gerente que lo único que le importa son los números, es vender porque, claro, tienen que llenar el hotel. Estaban en una crisis bastante grande y, de pronto, han aparecido los grandes como booking.com. Todo este tipo de empresas que se llevan gran parte del beneficio y no dejan presupuesto para otro tipo de publicidad. Entonces

han dejado por completo de hacer prensa, de hacer radio, de hacer televisión o casi y están en este tipo de campañas" (A03).

E13: "A una agencia, le exigiría que las campañas estuviesen muy bien analizadas a priori y a posteriori para saber muy bien a dónde ha llegado. Me imagino agencias pequeñas, agencias muy personalizadas. Me imagino agencias con una persona o dos, pero con muchos contactos con otras agencias. Las agencias yo me las imagino pequeñas, siempre en relación a nuestros negocios. Además, seguirán las agencias grandes que trabajen para multinacionales ya que eso es otro mundo".

"Ahora tienes menos recursos y equipos para hacer lo mismo o más. Esa es la gran diferencia. Y luego evidentemente que los presupuestos no llegan... O sea, yo no creo que volvamos a ver lo que se manejaba hace unos años" (A04).

"Yo creo que posiblemente desaparezcan las agencias porque igual no eran necesarias: Igual es el consumidor quien decida todo" (A03).

"La publicidad programática para mi es bastante invasiva, sinceramente. No le veo un resultado tan bueno como otro tipo de programaciones, es mi opinión. Lo que ocurre es que parece que compras más barato y te sale mejor" (A01).

"Estamos viendo qué grupos de profesionales se están juntando, como ingenieros, arquitectos... y que cada uno pone su know-how y generando los gabinetes para afrontar la crisis y salir adelante. No solamente es compartir un espacio físico y un plotter sino hacer proyectos conjuntos" (A02).

E14: "Los conceptos de red y colaboración avanzan y cada vez avanzarán más. La comunicación al final es algo en lo que son determinantes las personas y los profesionales, las cabezas, los talentos, las ideas y, por lo tanto, pueden estar en sitios grandes o pequeños".

“Las agencias grandes que anteriormente se diversificaban y montaban infraestructuras pequeñas para dar servicios especializados, ahora se están concentrando. O sea, si nos fijamos en las grandes, las agencias se están concentrando. Todo en una. Si somos listos, los demás también deberíamos concentrarnos. No sé cuál es la estructura organizacional futura, pero para dar un servicio general al anunciante deberíamos de ser capaces de concentrarnos. ¿Cómo nos organizamos? Eso es otra historia” (A04).

“Al final la especialización está clara. Lo del servicio 360 grados yo creo que es un error. A mí, precisamente lo que me está funcionando es lo contrario: que el que es bueno en online que sea en online y yo luego lo siento en la mesa con los demás. Eso lo hago habitualmente y, oye, que trabajen entre ellos, que se conozcan. A mí, me funciona más eso que no tenerlo todo en una sola agencia. Pueden funcionar agencias muy nicho que se especializan mucho. Como La Despensa, en Madrid, que están especializados en medios no convencionales. Te hacen todo muy loco. Bueno pues ya me va bien que trabajen en esa especialización y que de vez en cuando creen para la marca un guiño y hagan una cosa un poco loca. Y ahí por ahí va un poco. Justo lo contrario de lo que me ofrecen básicamente” (E01).

“Las agencias deberían de especializarse, esa es mi opinión. Es clave encontrar tu nicho de mercado, donde tú te sientas fuerte, donde tú creas que lo que tú aportas o puedes aportar está a la altura del mejor o por encima. Es clave. El querer coger de todo, te lleva a no coger de nada. Creo que va a haber muchas agencias de diseño que lo que hacen es plasmarte muy bien la campaña y es que además cada vez hay más buenas”.

“Con la digitalización, el problema es que hasta en empresas industriales (y nos vamos a sorprender de empresas muy grandes) que por no saberse adaptar terminarán cerrando. Han cambiado las reglas del juego, pero completamente. Y el gran problema, a nivel de ejecutivo, es cómo realmente convences a los mandos



reales de cada empresa. Cómo convencer de que se tienen que adaptar porque, empresas que durante 25 años han sido éxito tras éxito, de golpe se encuentran con que eso ya no vale. Las cosas como funcionaban antes ya no valen hay que hacerlo de forma distinta y eso va a costar mucho" (E02).

A10: "Yo creo que las agencias se van a centrar más en el apartado de comunicación que en el de marketing principalmente. Porque al final, como decir, el cliente final de nuestro cliente incluso ya sea b2b o b2c lo que está exigiendo es eso, es comunicación. No está queriendo una profesionalización del marketing sino una profesionalización de la comunicación. Estudios cualitativos más que cuantitativos.

Entonces estoy viendo que las agencias, por lo que decía antes de que están haciendo lo que quiere el cliente, lo que necesita el cliente, están yendo más hacia lo que es la comunicación en sí, a profesionalizar la comunicación, más que a profesionalizar el marketing. Lo veo más en esa dirección que en la de una agencia de marketing.

Los servicios globales se irán dando quizás las empresas grandes y las empresas, las agencias medianas pequeñas que harán hacerlo y no van a poder. Con lo cual viendo al futuro yo creo que va a primar más la especialización, en diferentes agencias especializadas en una cosa otra en otra cosa y hacer a las agencias grandes las que aglutinan los grandes proyectos. Hablamos de que, incluso pueden absorber o utilizar servicios de las otras agencias pequeñas. Las agencias grandes necesitarán coordinar, trabajar con las pequeñas agencias, lo que no pueden hacer ellos por capacidad. Va a haber demanda suficiente como para que estén todas en el mismo barco, no creo que hay una macro agencia sabes, que absorba toda la demanda, no creo".

E06: "Serán agencias de servicios completos. No será necesariamente grande o pequeña o multinacional. Lo relevante es que sean capaces de adaptarse a las necesidades de la persona o de la empresa, del cliente al que necesita sus servicios y, sobre todo, de prestar acompañamiento, de hacer un equipo, trabajar en equipo para mejorar ese fin. Claro, es lo que busco yo. ¿Cómo quiero que sean? Así, que sea la propia agencia la que me sugiera acciones e ideas".

M1: "Alguien tendrá que tener una visión global. Aquellos que tengan la visión global tendrán que subcontratar a aquellos que están especializados en cada nicho de mercado. Y todos ellos serán microempresas, especialmente por la dificultad que tenemos en España para contratar".

## 4.3.- Encuestas

### 4.3.1.- Encuestas a anunciantes

En el estudio que hemos tomado como referencia temporal (A+M, 2005), se analizaron las empresas aragonesas o con ubicación en nuestra comunidad autónoma que realizaron inserciones publicitarias en radio, prensa, televisión o publicidad exterior a lo largo del año 2004.

En nuestra tesis, hemos considerado que es necesario analizar el mercado regional en toda su dimensión ya que las grandes empresas, si bien es un grupo de especial interés para las agencias de publicidad, no representan el tejido empresarial de Aragón. Comprender el comportamiento de todos los potenciales clientes de una agencia de publicidad es relevante, en nuestra opinión, a la hora de tomar decisiones estratégicas.

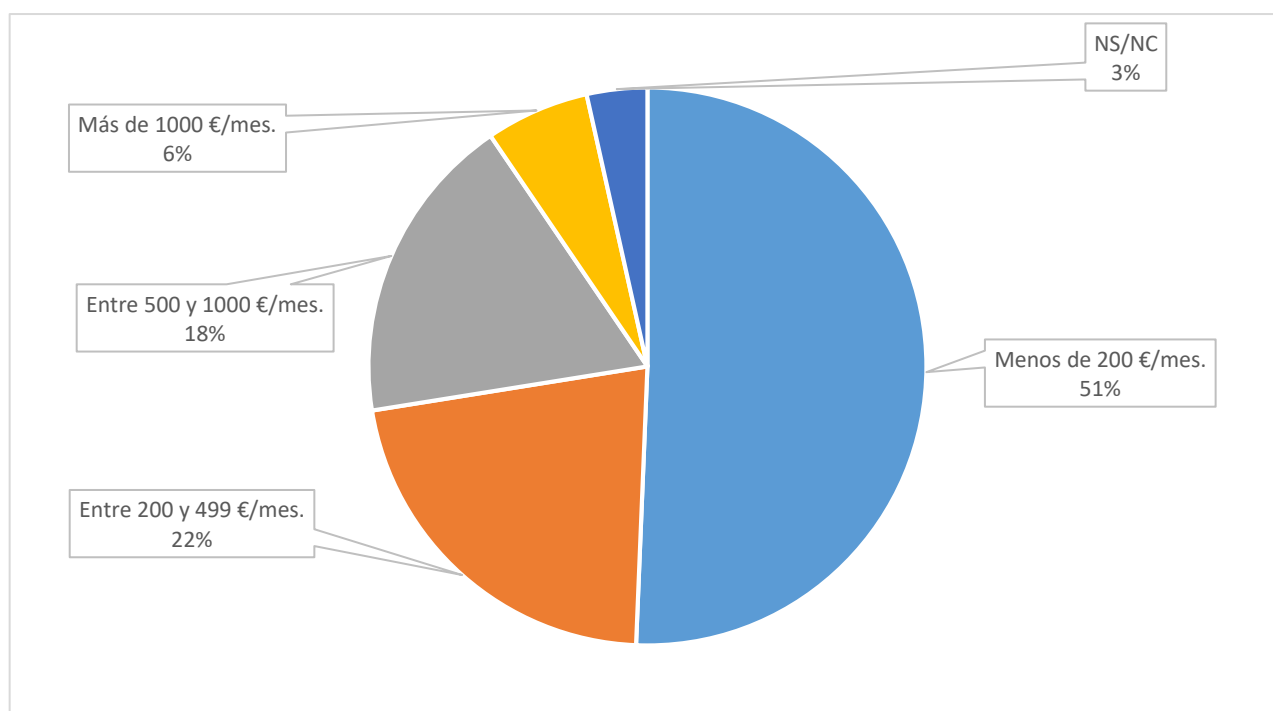
#### 4.3.1.1.- Ficha técnica del estudio por encuesta a anunciantes

- Objetivo de la investigación:
  - Descripción del mercado publicitario aragonés desde el punto de vista de las empresas contratantes
- Descripción del Universo:
  - Anunciantes potenciales radicados en Aragón
- Metodología de selección de la muestra:
  - Aleatoria simple por coeficiente de elevación
  - Estratificado no proporcional, para asegurar un mínimo de 50 unidades muestrales en cada una de las tres provincias aragonesas
- Tamaño muestral:
  - Diseñado: 400
  - Realizado: 412 encuestas válidas que se realizaron en Zaragoza (283) Huesca (66) y Teruel (50).
- Margen de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Técnica aplicada para realizar el trabajo de campo: Mixta, mediante cuestionario estructurado:
  - Encuestas personales, en formato papel.
  - Cuestionario online, mediante invitación a los grupos de interés.
- Período de recogida de la información: julio y agosto de 2016.

### 4.3.1.2.- El perfil de la empresa aragonesa

Según los resultados de nuestra investigación, el perfil de la empresa aragonesa es el de una PYME, con una antigüedad media de 14.34 años, que da empleo a una media de 14.93 personas. El 58.9% de las empresas entrevistadas operan en el mercado B2C (Business to Consumer), mientras que el 32.33% operan tanto en los mercados B2B (Business o Bussines) como en B2C. El 50.6% de las empresas aragonesas invierten menos de 200 euros al mes en publicidad, dato que desciende al 44.9% en la provincia de Zaragoza.

**Ilustración 17. Inversión mensual de las empresas aragonesas según provincias**



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos mediante encuesta a anunciantes

Cuando observamos de forma aislada el presupuesto de las empresas que únicamente operan en el mercado secundario (B2B), los resultados indican un

presupuesto mínimo en un 63.6% de los casos. Por lo tanto, estamos en presencia de un mercado con una demanda publicitaria de dimensiones muy reducidas, especialmente en Huesca o en Teruel, tanto si se trata de empresas B2C o B2C.

**Tabla 16. Presupuesto publicitario de las empresas B2B ubicadas en Aragón**

Menos de 200 €/mes.	63,60%
Entre 200 y 499 €/mes.	12,10%
Entre 500 y 1000 €/mes.	0,00%
Más de 1000 €/mes.	12,10%
Ns/Nc	12,10%

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.1.3- El responsable de la gestión publicitaria en una empresa aragonesa**

Los resultados indican que la persona responsable de la publicidad en las empresas aragonesas tiene estudios universitarios (58.89% frente al 75% de la media nacional (DIRCOM, 2015) o secundarios (37.59%). Esta exigencia de formación universitaria es aún mayor en las empresas B2B en las que 87.9% de los responsables tiene estudios universitarios, mientras que ninguna persona sin estudios o con estudios primarios ha alcanzado este nivel de responsabilidad.

**Tabla 17. Distribución por géneros y provincia, en Aragón**

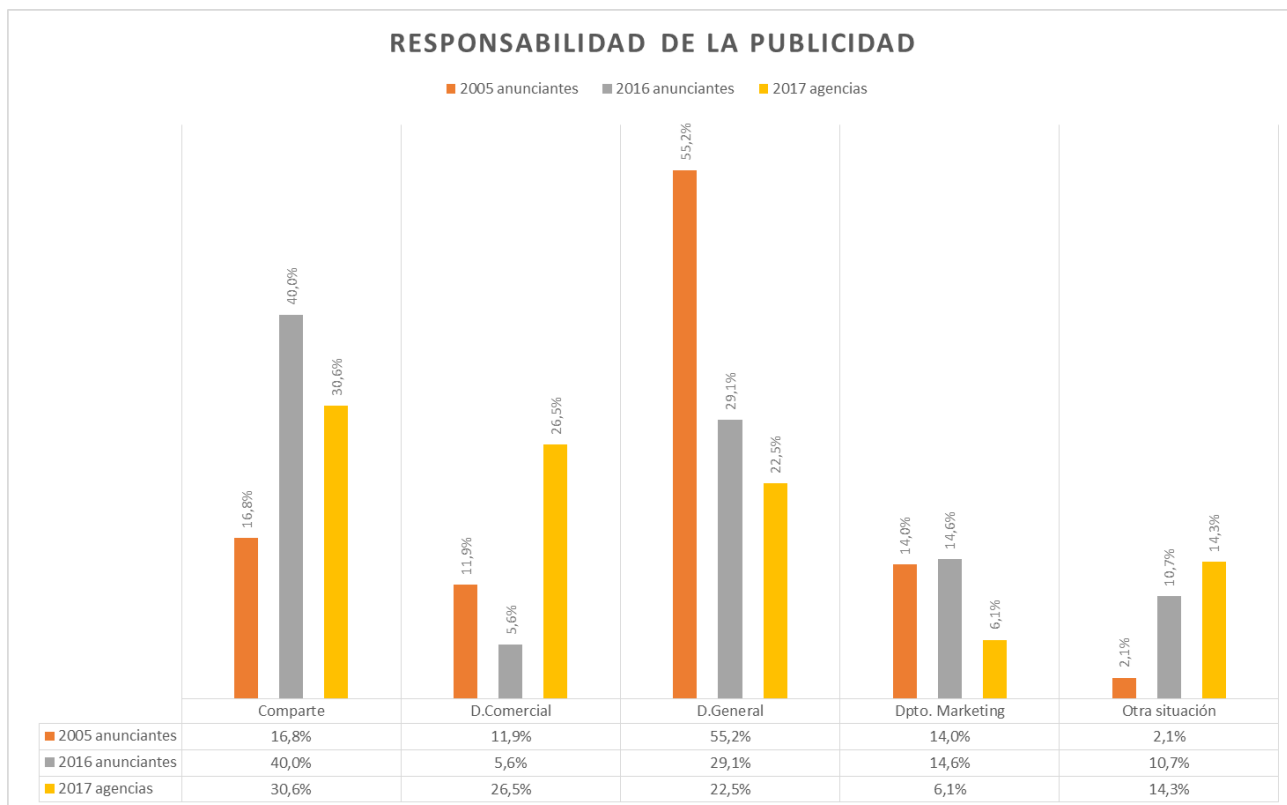
	Muestra	B2B	Zaragoza	Huesca	Teruel
Hombre	47,60%	57,60%	50,90%	48,5	28,00%
Mujer	48,60%	42,40%	44,40%	50	70,00%
Ns/Nc	3,80%	0,00%	4,70%	1,5	2,00%

*Elaboración propia*

El género no parece influir en la designación para el cargo. El desequilibrio de géneros es mayor en las empresas B2B y en la provincia de Teruel. Esta provincia tiene un 70% de mujeres en el cargo, con un nivel de estudios secundarios (42%) o universitarios (42%). Las decisiones sobre publicidad y comunicación en España se suelen centralizar (62%) en un único responsable, puesto al que se denomina de muy diversas formas (DIRCOM, 2017).

Nuestros resultados indican que, en Aragón, la responsabilidad respecto a la comunicación corporativa y la publicidad está compartida (40%) con otras funciones de la empresa. Esta es la opción más declarada tanto por los anunciantes (40%) como por agencias (30.6%) mientras que en el 2005 la probabilidad era mucho menor, del 16.8%. Es la dirección general (categoría en los que hemos incluido los autónomos que declaraban "yo mismo") quien asume esa responsabilidad (29%).

### Ilustración 18. Responsabilidad de la publicidad en la empresa anunciante



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de A+M (2005) y propios (2016 y 2017)

La probabilidad de que una empresa aragonesa disponga de un departamento de marketing para gestionar la inversión publicitaria es del 14.6%, y este dato es absolutamente coincidente con el obtenido por el estudio de A+M (2005). Sin embargo, la percepción de las agencias de que es este departamento quien se relaciona con ellas es sólo del 6.1%. Las entrevistas en profundidad también corroboran que la responsabilidad de la inversión publicitaria es compartida, ya que los sujetos directivos de las empresas de mayor dimensión coinciden en describir un trabajo colaborativo del departamento de marketing con una agencia externa o con otros departamentos de la empresa.

En aquellos casos en que el anunciante ha trabajado con alguna agencia en los últimos cinco años, los datos difieren de forma significativa. En este tipo de empresas, la presencia de un departamento propio de comunicación o publicidad (23.5%) es mayor que la media (14.6%).

**Tabla 18. Responsable de la publicidad entre empresas que han contratado recientemente una agencia**

	Trabajan con agencia	Resultado general
Un departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.	23,5%	14,6%
La dirección general.	24,4%	29,1%
La dirección comercial.	6,7%	5,6%
Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones.	41,2%	40,0%
Otra situación	4,2%	10,7%

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de los anunciantes (2016)

#### 4.3.14.-Dimensiones de las agencias que operan en la Comunidad Autónoma de Aragón

Las agencias aragonesas, en opinión de los anunciantes, tienen un equipo de menos de 10 personas (40.7%) o consisten en un profesional autónomo (10.6%). Destaca el hecho de que un 33.63% ha contratado agencias de entre 20 y 30 personas. Estas dimensiones suponen un cambio de tendencia respecto a las conclusiones del estudio de A+M en el que se indicaba que la agencia de esa época estaba:



“... formada por 5 empleados de los cuales 4 constituyen personal fijo a tiempo completo y el restante puede estar constituido tanto por una persona fija contratada a tiempo parcial como por una persona eventual a tiempo parcial o completo. De todos modos, el esquema que se repite mayoritariamente es una empresa con entre 3 y 4 empleados” (A+M, 2005, pág. 38).

Se repite el esquema de concentración de mercado publicitario en las grandes ciudades. La presencia de grandes agencias de comunicación es mayor en Zaragoza, mientras que es en Teruel donde encontramos más publicistas autónomos o freelancer. control de la eficacia

**Tabla 19. Dimensiones de las plantillas de las agencias de publicidad, por provincias**

	<b>General</b>	<b>Zaragoza</b>	<b>Huesca</b>	<b>Teruel</b>
<b>Equipo de más de 20 p.</b>	11,5%	15,5%	6,1%	0,0%
<b>Equipo de 10 y 20 p.</b>	33,6%	38,0%	27,3%	25,0%
<b>Equipo de menos de 10 p.</b>	40,7%	35,2%	48,5%	50,0%
<b>Es un profesional autónomo.</b>	10,6%	11,3%	6,1%	25,0%
<b>Ns/Nc</b>	3,5%	0,0%	12,1%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1.5.-Relación del anunciante con la agencia

El 61.5% de las empresas de la comunidad autónoma de Aragón canalizaba en 2005 sus acciones de comunicación a través de una agencia (A+M, 2005) y actuaban en

el ámbito local (63.6%) o regional (23.1%). El 88.8% tenían entonces su centro de decisión en Aragón y, de los restantes, el 31,3% disponían de autonomía plena para contratar servicios publicitarios.

Sin embargo, en los últimos cinco años, según nuestra investigación, solamente un 28.88% contrataron los servicios de alguna agencia de publicidad. Por provincias, los datos son dispares: Zaragoza el 25.1%, en Huesca el 50% y en Teruel únicamente el 16%. Además, destaca el dato de que un 9.7 % de los anunciantes aragoneses que contrataron una agencia de publicidad no tienen un motivo claro para esta decisión. La probabilidad de contratación de una agencia de publicidad por parte de las empresas locales ha caído, por lo tanto, en un preocupante 53%.

Para nuestro análisis, las respuestas obtenidas sobre los motivos que los anunciantes tienen para contratar los servicios de un profesional o agencia fueron clasificadas de la siguiente forma:

- Expansión / ventas: la empresa buscaba ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados en ventas.
- Asesoramiento y delegación: la empresa buscaba el consejo de alguien experto en el tema de publicidad, ahorrar tiempo y despreocuparse, complementando sus recursos con algún especialista.
- Notoriedad: Buscaban aumentar su notoriedad, ser más conocidos.
- Creatividad, Internet y ahorro: la empresa buscaba ideas y diseños originales. No comprende el nuevo entorno publicitario y busca ayuda para gestionar su presencia en los nuevos canales. También hemos clasificado en este apartado a las que confiaban en obtener mejores precios de sus recursos publicitarios a través de la agencia.

#### 4.3.1.6- Gestión de la publicidad en las empresas de Aragón

Las empresas españolas que cuentan con un plan de Comunicación suponen un 51% en 2015 (Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM, 2015). Sin embargo, en Aragón, las decisiones sobre publicidad no suelen tomarse con ninguna antelación (45.7%) y, en eso, destacan las empresas de Huesca (60.3%). Incluso entre las empresas B2B la improvisación es la norma con un 66.6% de probabilidad. Son los anunciantes de Teruel los que más planifican de forma anual (8.2%).

Es habitual encontrar “empresas que utilizan agencias externas pero mantienen una estructura propia para determinados tipos de trabajos” (García Uceda, 2001), descargando en las agencias la gestión de las campañas de publicidad más habituales y encargándose de forma interna de las acciones promocionales o de merchandising.

La antigüedad media del principal cliente, declarada por las agencias aragonesas es de 7.8 años, mientras que los anunciantes declaran que mantienen la relación con su agencia 5.23 años de media. Este último dato concuerda con el publicado en el Anuario de Agencias (Moreno, García, Puyol y Ximénez, 2016) que indica 5.3 años de media.

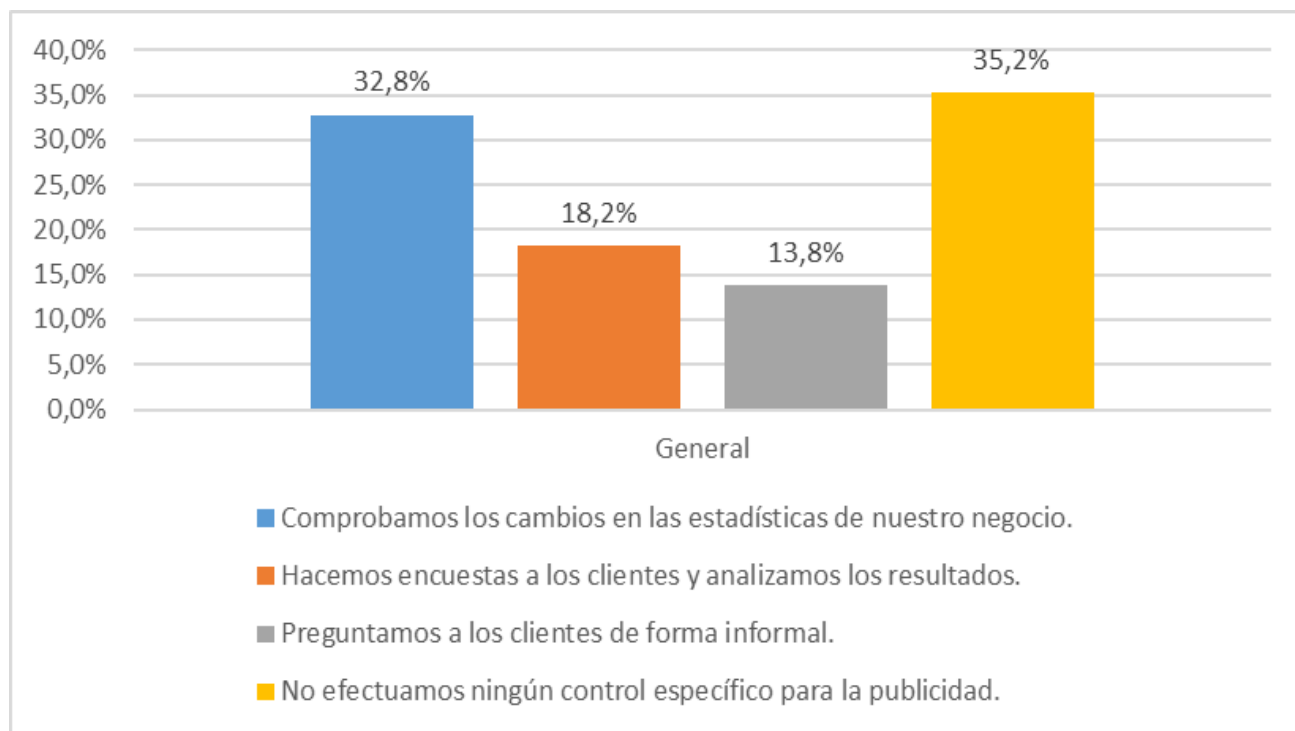
Tanto en la percepción de los anunciantes como en la de las agencias, el incremento de las ventas es el principal motivo para contratar los servicios de una agencia de publicidad. Como segundo motivo más probable, aparece la búsqueda de especialistas que puedan asesorar a la empresa en este campo, llegando a delegar en ellos esta función. Destaca que un motivo aducido por un 10% de los anunciantes, el ahorro en la compra de medios publicitarios, no es percibido como relevante en las respuestas de las agencias.

**Tabla 20. Principal motivo para contratar los servicios de una agencia de publicidad**

Ítem	Cliente	Agencia
<b>Ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados en ventas</b>	31%	39%
<b>Consejo de alguien experto en el tema de publicidad</b>	27%	23%
<b>Aumentar su notoriedad, ser más conocidos</b>	22%	23%
<b>Ahorro en la compra de medios publicitarios</b>	10%	0%
<b>Creatividad: Logo, Identidad corporativa, Diseño Gráfico y/o Web</b>	6%	5%
<b>Ideas y diseños originales para Internet</b>	4%	11%

Fuente: Elaboración propia

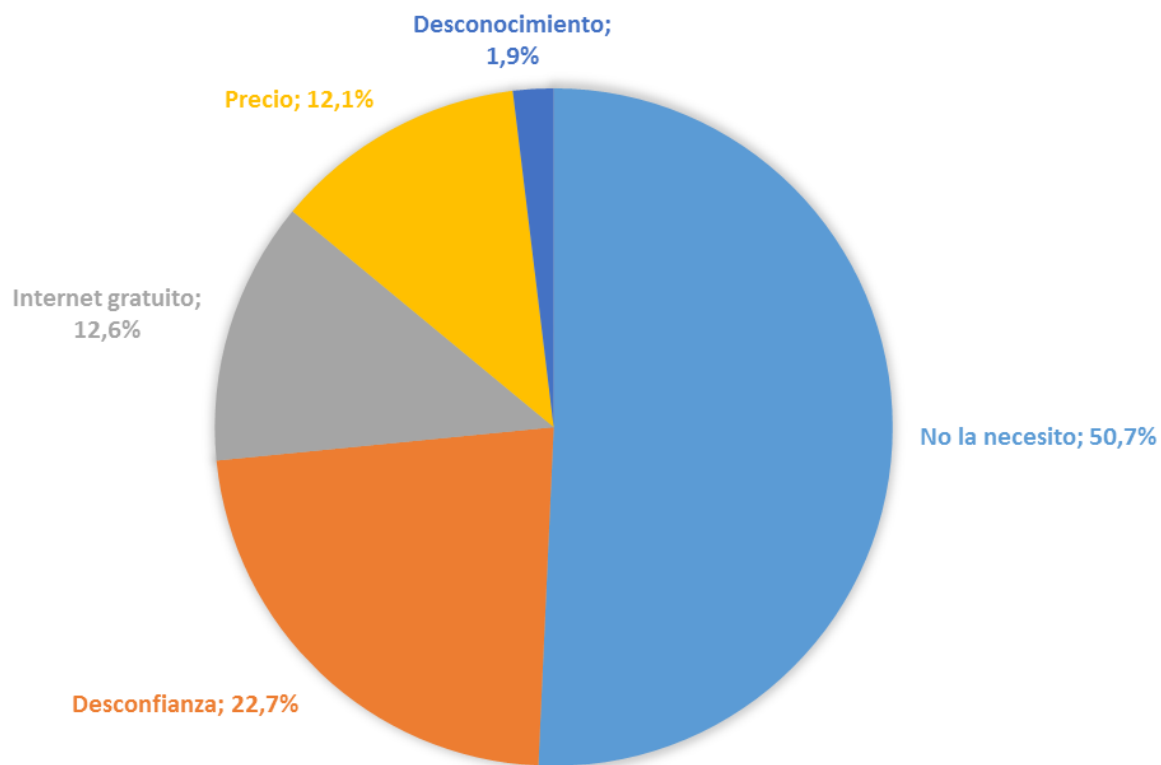
### Ilustración 19 : Sistemas de control de la eficacia de la inversión en publicidad.



Fuente: Elaboración propia, encuesta a anunciantes aragoneses

El principal motivo de no contratar los servicios de una agencia de publicidad es no ver la necesidad (50.7%), no valorar lo que una agencia puede aportar al anunciante. También la desconfianza, ya sea por malas experiencias anteriores con alguna agencia o por cuestionar la misma eficacia de la publicidad (22.7%).

## Ilustración 20. Motivo por el que las empresas no trabajan con una agencia



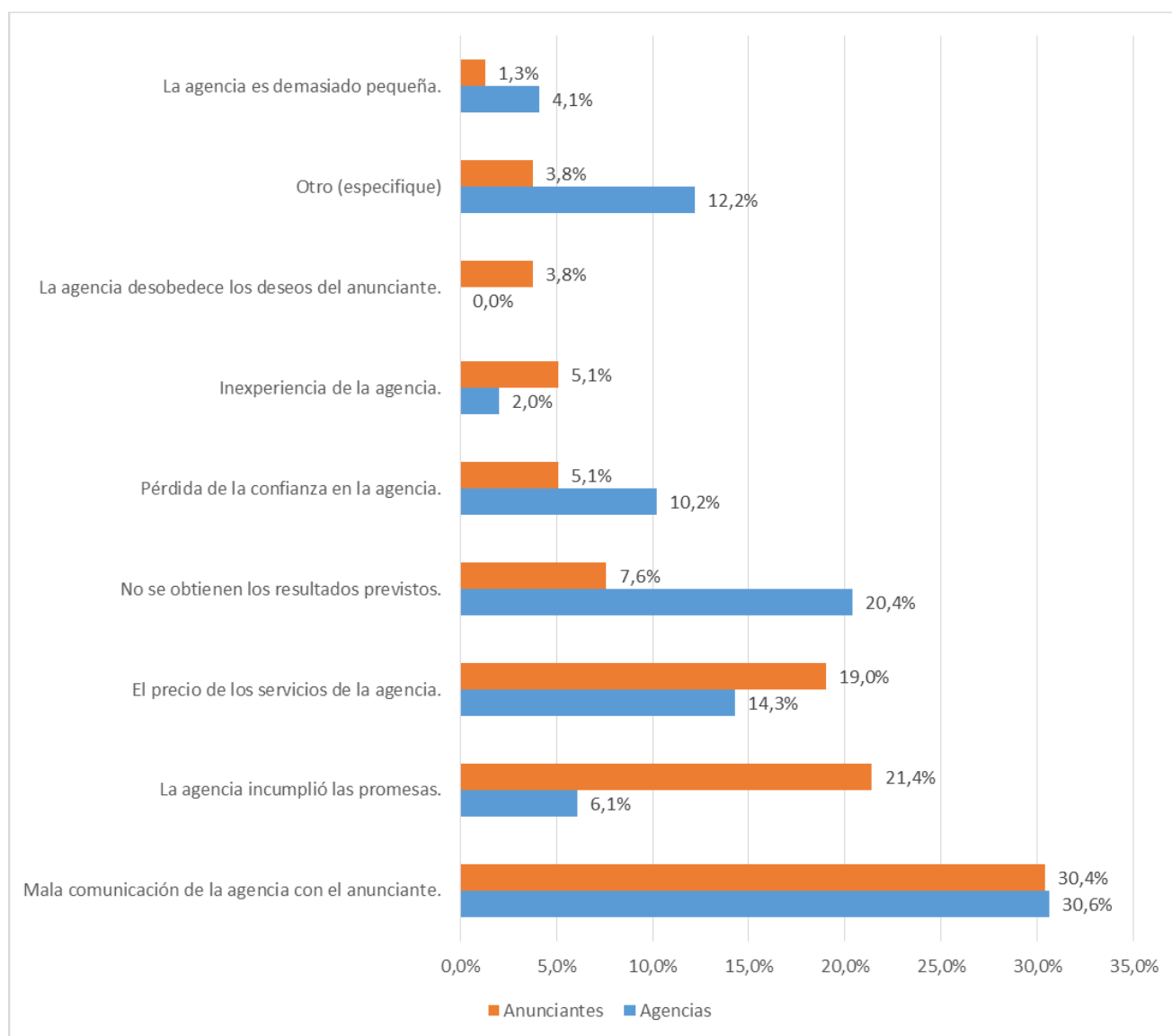
Elaboración propia con datos de la encuesta a anunciantes 2016

Por otro lado, cabe destacar que el 12.6% de los anunciantes confían en que los recursos gratuitos que ofrece Internet son suficientes para comunicar eficientemente con sus clientes potenciales. Además, hay que resaltar que consideran que eso hace innecesaria la contratación de una agencia.

Los motivos de abandono de una agencia de publicidad tienen que ver, principalmente, con problemas de comunicación (30.4%), con el incumplimiento de las expectativas o las funciones encomendadas (24.1%). La percepción de un precio inadecuado (19%) es el tercer motivo de ruptura en la relación con la agencia. De hecho, los comentarios respecto a los precios más frecuentes hacen referencia a una subida de los mismos, una vez captado el cliente. Los bajos resultados

empresariales, pese a ser el principal método de control de eficacia de la agencia de publicidad (59.2%), únicamente serían motivo de ruptura en un 7.6% de los anunciantes. Y, sin embargo, las agencias perciben que ese ha sido el motivo de pérdida de la cuenta con una probabilidad del 20.4%.

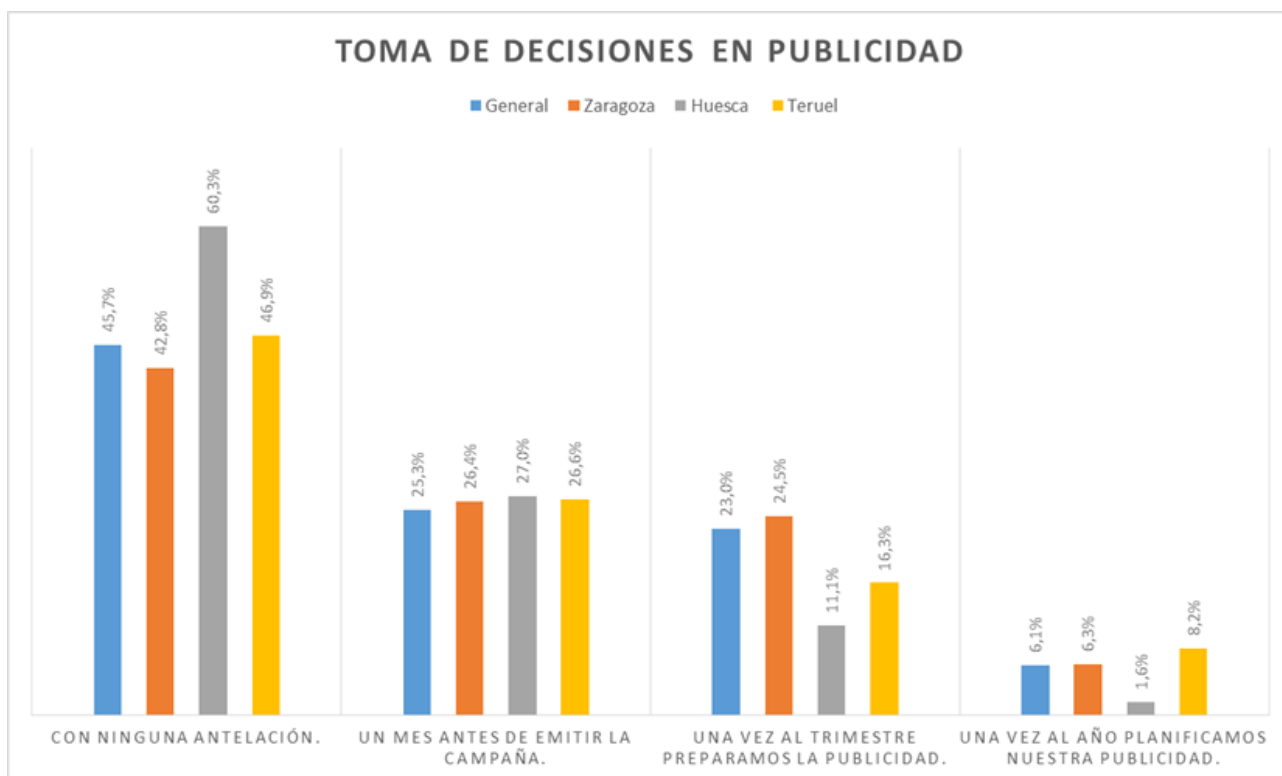
### Ilustración 21. Motivos de ruptura entre agencia y anunciante



Fuente: Elaboración propia

Esta falta de planificación podría, quizá, explicarse por la pequeña dimensión del presupuesto publicitario. El 50.6% de las empresas aragonesas (el 16.33% de las que trabajan con alguna agencia) invierten menos de 200 euros al mes en publicidad, dato que desciende al 44.9% en la provincia de Zaragoza.

### Ilustración 22. Anticipación en la toma de decisiones de los anunciantes



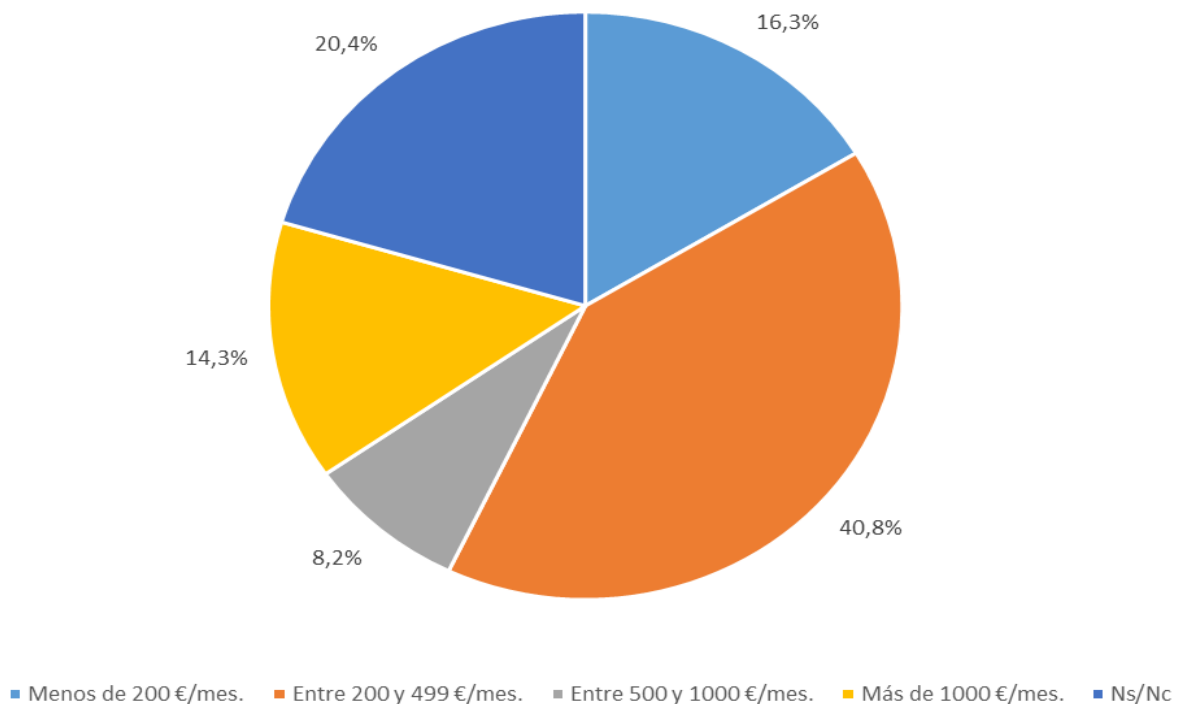
Fuente: Elaboración propia, basada en la encuesta a los anunciantes (2016)

Los clientes de agencia suelen tener un presupuesto mayor de 1000 euros al mes en un 14.29% de los casos, si bien el presupuesto más probable (40.82%) está en la franja de 200 a 499 euros mensuales.



### Ilustración 23. Presupuesto medio de los anunciantes

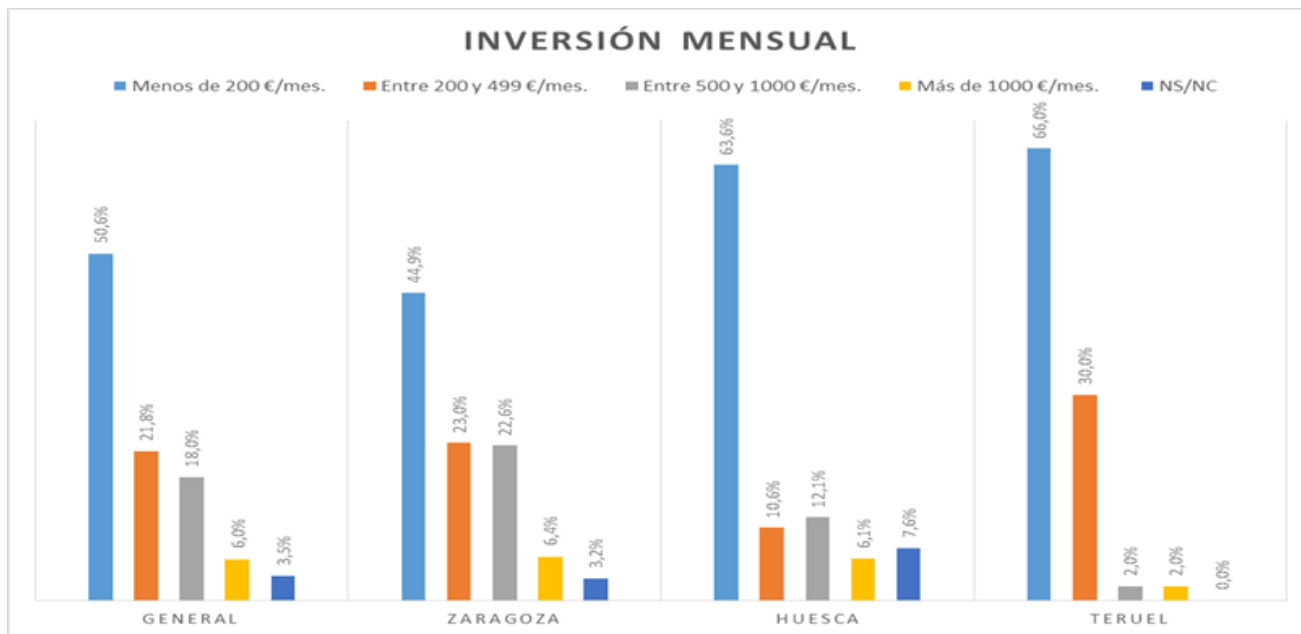
Inversión de los anunciantes en agencia, 2017



Fuente: Elaboración propia

---

### Ilustración 24. Dimensión del presupuesto declarado por las empresas aragonesas para publicidad



Fuente: Elaboración propia

Cuando observamos de forma aislada el presupuesto de las empresas que únicamente operan en el mercado secundario (B2B), los resultados indican un presupuesto mínimo en un 63.6% de los casos.

**Tabla 21. Presupuesto de los anunciantes B2B en Aragón.**

Menos de 200 €/mes.	63,60%
Entre 200 y 499 €/mes.	12,10%
Entre 500 y 1000 €/mes.	0,00%
Más de 1000 €/mes.	12,10%
Ns/Nc	12,10%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, estamos en presencia de un mercado con una demanda de dimensiones muy reducidas, especialmente en Huesca o en Teruel, tanto si se trata de empresas B2C o B2C.

#### 4.3.1.7.- Imagen de las agencias que operan en la Comunidad Autónoma de Aragón

Buscamos la notoriedad de las agencias de publicidad en una pregunta abierta de recuerdo espontáneo. Como era previsible por lo comentado en el capítulo segundo de esta tesis doctoral, los anunciantes suelen adquirir lo que le ofrecen los equipos comerciales de medios de comunicación. Lo más mencionado (en trece ocasiones) fue *Metha Gestión*, perteneciente al *Grupo Heraldo de Aragón*.

Una vez saneada la base de datos, no considerando a los medios como agencias de publicidad, las agencias más notorias para las 216 empresas entrevistadas que recordaban algún nombre válido se recogen en la tabla 20. Es un dato a considerar que la de mayor notoriedad, *Loher publicidad*, se ubicaba en Huesca y, a fecha de julio de 2017, esta empresa ha desaparecido.

**Tabla 22. Empresas notorias en el sector de la publicidad aragonesa 2016**

Agencia	Frec. Relativa
<b>Loher Publicidad</b>	11,1%
<b>Ana Ortiz Publicidad</b>	4,6%
<b>Estudio 28</b>	4,2%
<b>Café Continuo</b>	3,2%
<b>MarketReal</b>	3,2%
<b>Stuart Agencia creativa</b>	2,3%

<b>Amae Comunicación 360°</b>	1,9%
<b>Zummum</b>	1,9%
<b>Agencia Marketing Online</b>	1,4%
<b>Buzoneo en Zaragoza</b>	1,4%
<b>Essentia creativa</b>	1,4%
<b>Fanky Consulting</b>	1,4%
<b>Marketing Gabinet</b>	1,4%
<b>MIT Comunicación Estratégica</b>	1,4%
<b>Multichannel Business Spain, SL</b>	1,4%
<b>Postuseo - Marketing Online</b>	1,4%
<b>Quelinka</b>	1,4%
<b>Rey Asociados</b>	1,4%
<b>Sin Palabras Creativos</b>	1,4%
<b>134 Comunicación</b>	0,9%
<b>3lemon Zaragoza</b>	0,9%
<b>BC Comunicación</b>	0,9%
<b>Café con Web</b>	0,9%
<b>Caliboweb</b>	0,9%
<b>ACB Diseño</b>	0,9%
<b>HT Publicidad</b>	0,9%
<b>Huesca Aquí</b>	0,9%
<b>Idenet</b>	0,9%

<b>MS Comunicación Integral</b>	0,9%
<b>Periscope</b>	0,9%
<b>Piensa en Web</b>	0,9%
<b>Targetp 1</b>	0,9%
<b>Wopens</b>	0,9%
<b>Zaragón</b>	0,9%
<b>Zaragoza Marketing</b>	0,9%

Fuente: Elaboración propia

Las agencias aragonesas, en opinión de los anunciantes, tienen un equipo de menos de 10 personas (40.7%) o consisten en un profesional autónomo (10.6%). Destaca el hecho de que un 33.63% ha contratado agencias de entre 20 y 30 personas. Estas dimensiones contradicen las conclusiones del estudio de A+M (2005) en el que se indicaba que la agencia de esa época estaba:

“...formada por 5 empleados de los cuales 4 constituyen personal fijo a tiempo completo y el restante puede estar constituido tanto por una persona fija contratada a tiempo parcial como por una persona eventual a tiempo parcial o completo. De todos modos, el esquema que se repite mayoritariamente es una empresa con entre 3 y 4 empleados” (2005, pág. 38).

Esta presencia de grandes agencias de comunicación, según nuestros resultados, está más presente en la provincia de Zaragoza. Y es en Teruel donde los publicistas autónomos o *freelancer* tienen más presencia.

**Tabla 23. Dimensiones de las agencias, por provincias**

	<b>General</b>	<b>Zaragoza</b>	<b>Huesca</b>	<b>Teruel</b>
<b>Equipo de más de 20 personas</b>	11,5%	15,5%	6,1%	0,0%
<b>Equipo de 10 y 20 personas</b>	33,6%	38,0%	27,3%	25,0%
<b>Equipo de menos de 10 personas</b>	40,7%	35,2%	48,5%	50,0%
<b>Es un profesional autónomo</b>	10,6%	11,3%	6,1%	25,0%
<b>Ns/Nc</b>	3,5%	0,0%	12,1%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

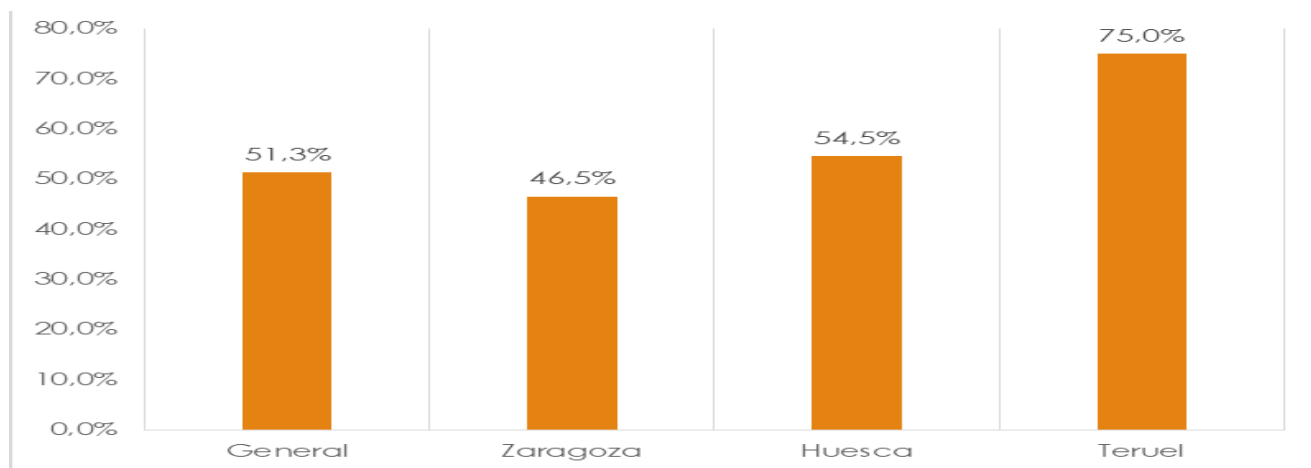
**Tabla 24. Antigüedad media de la relación agencia-anunciante en función de la dimensión del equipo de la agencia**

<b>Equipo de más de 20 personas</b>	3,42
<b>Equipo de 10 y 20 personas</b>	4,92
<b>Equipo de menos de 10 personas</b>	5,78
<b>Es un profesional autónomo</b>	4,64

Fuente: Elaboración propia

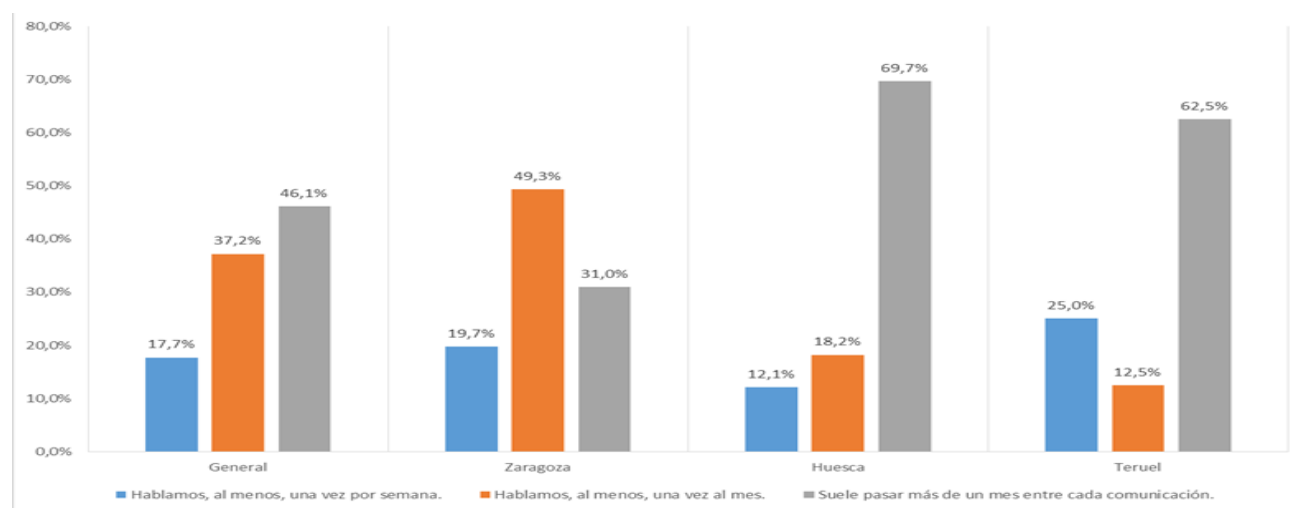
Como podemos observar en la tabla 24, son las agencias más pequeñas, las de menos de 10 personas, las que tienen la mayor fidelización media: 5.78 años. Por el contrario, las mayores agencias presentan una menor capacidad de fidelización de sus clientes. También se puede observar, en la ilustración 24, que la dimensión de la agencia, medida por su plantilla, guarda una relación directa con la dimensión de la ciudad en la que se ubica sus oficinas principales.

### Ilustración 25. Agencias con menos de diez personas en el equipo



Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 26. Frecuencia en la comunicación agencia- anunciante

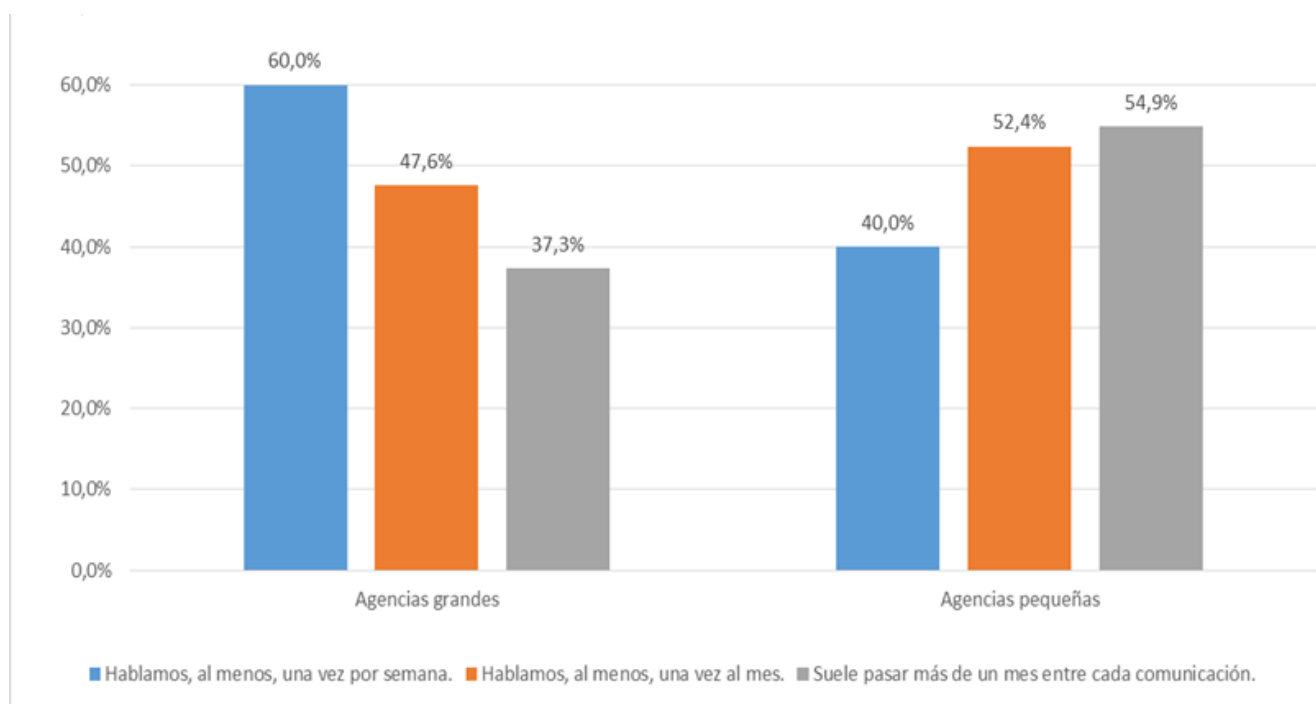


Fuente: Elaboración propia

La comunicación entre el anunciante y la agencia no es fluida, ya que un 45.13% declara que pasa más de un mes entre comunicaciones. Es interesante observar el diferente comportamiento en cuanto a frecuencia de las comunicaciones entre

agencia y anunciantes si lo analizamos mediante la variable dimensiones de la agencia. Las empresas de mayor plantilla mantienen una comunicación constante en un 60% de los casos.

### Ilustración 27. Nivel de comunicación en función de las dimensiones de la agencia



Fuente: Elaboración propia

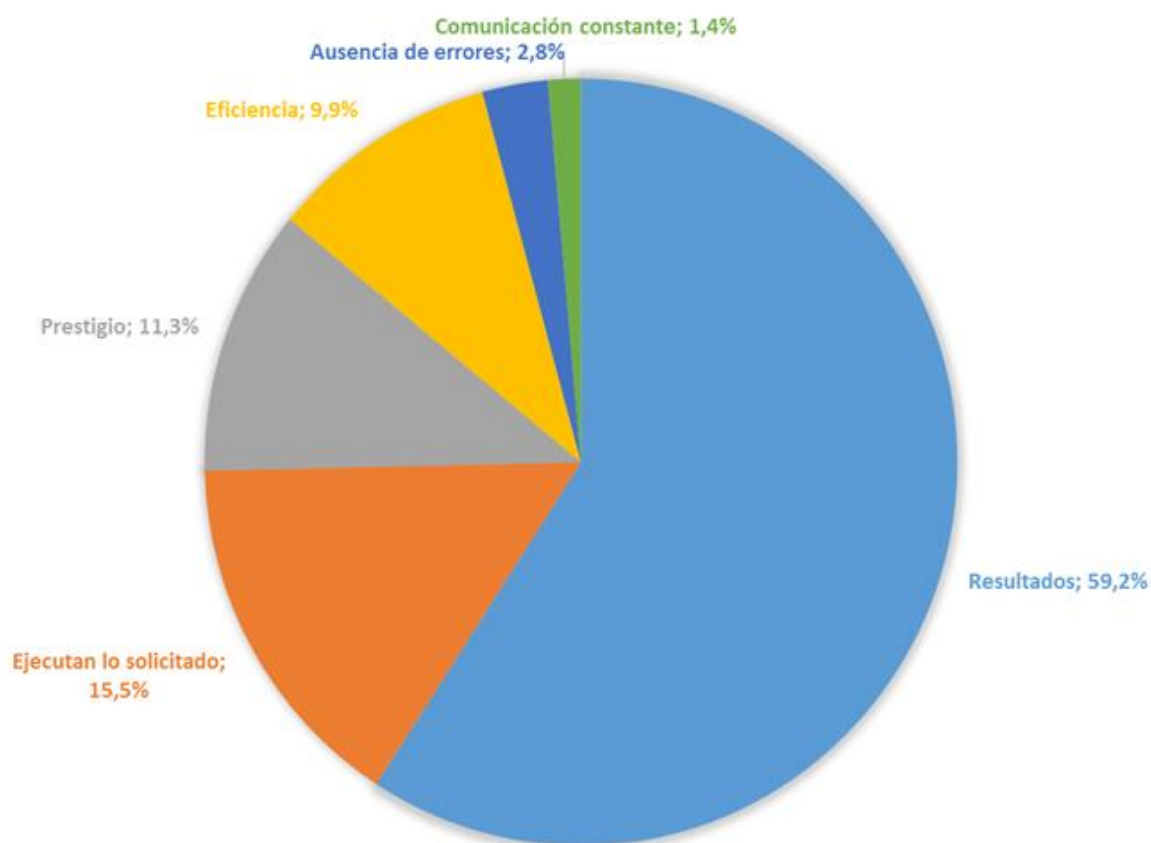
El nivel de satisfacción con los servicios de su agencia es elevado, con una puntuación media de 7.42% y no tienen intención de cambiar de agencia (72.57%). Para explorar cómo evalúan los resultados de su agencia se planteó una pregunta abierta.

Al analizar los resultados, se reunieron los comentarios recibidos en seis epígrafes, siguiendo el criterio de dar relevancia a las primeras ideas planteadas en las respuestas. Observamos al mismo tiempo, para buscar coherencia e imparcialidad



en la interpretación, las repuestas que cada entrevistado facilitó sobre el motivo por el que permanecería en esa agencia de publicidad.

### Ilustración 28. Método de evaluación de la agencia contratada



Fuente: Elaboración propia

Los resultados, en el sentido de cumplimiento de los objetivos de las campañas, son el primer sistema de evaluación del trabajo de las agencias. Y los objetivos planteados con más frecuencia son expresados como “incremento de las ventas” o “aumento del número de clientes”. El segundo sistema de evaluación tiene que ver con el cumplimiento de las órdenes que han recibido del anunciante.

El tercer método de evaluación tiene que ver con el prestigio de la agencia o del profesional con el que trabajan como anunciante. Las respuestas se recogen, textualmente, en la tabla número 25.

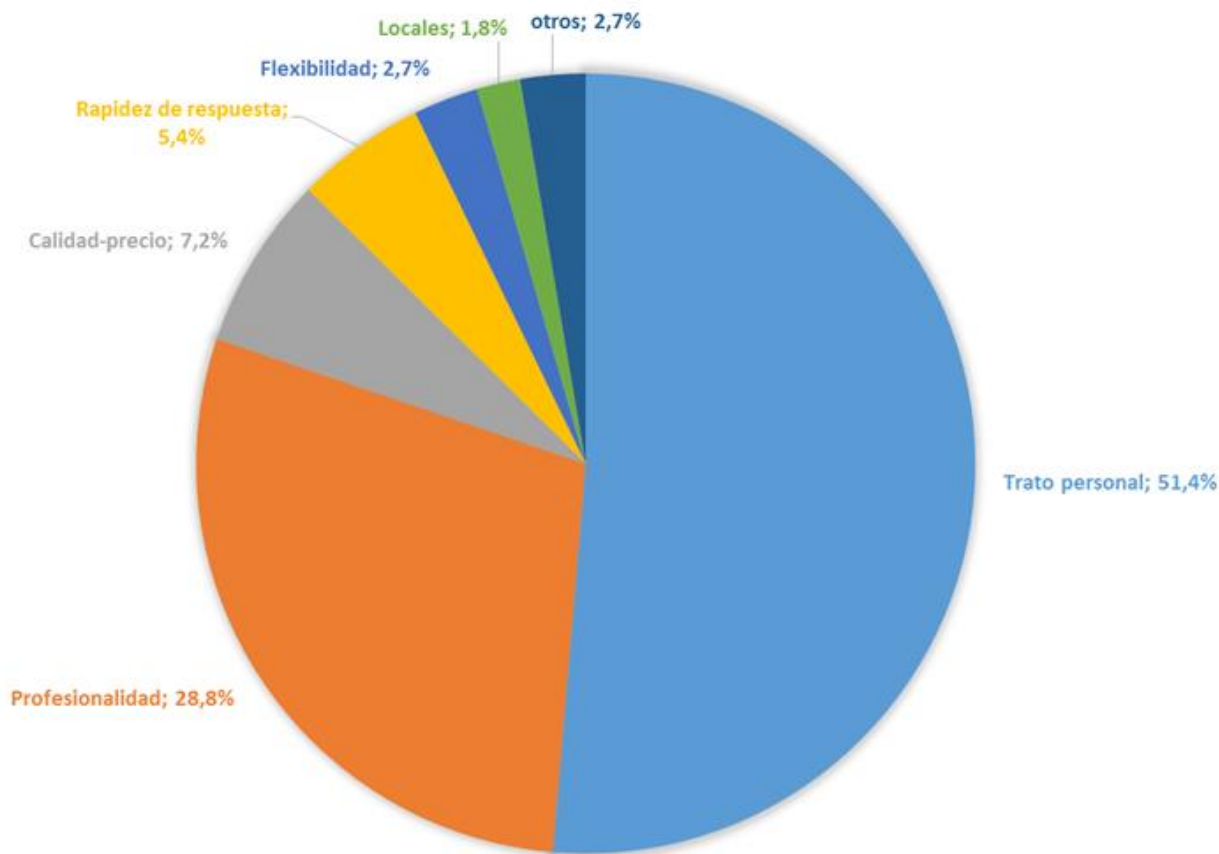
**Tabla 25. Variables evaluadas por los anunciantes respecto a las agencias contratadas al considerar su permanencia en la relación**

Que son un medio de comunicación importante
Sabe escuchar y es profesional nos explica el porqué de todo lo que hacen
Sus logros y prestigio
Trayectoria ubicación y experiencia
Sus logros y experiencia
Proyección nivel provincial
Que sean expertos (estudios, logros, titulaciones y participaciones)
Que sus contactos sepan llegar a mucha gente

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los motivos de fidelización, destacan los que tienen que ver con el trato personal y la confianza (51.4%) y con la profesionalidad en la forma de trabajar (28.8%). El hecho de ser agencias locales no parece tener peso significativo en la decisión de seguir trabajando con una agencia.

### Ilustración 29. Cualidades de la agencia que fidelizan



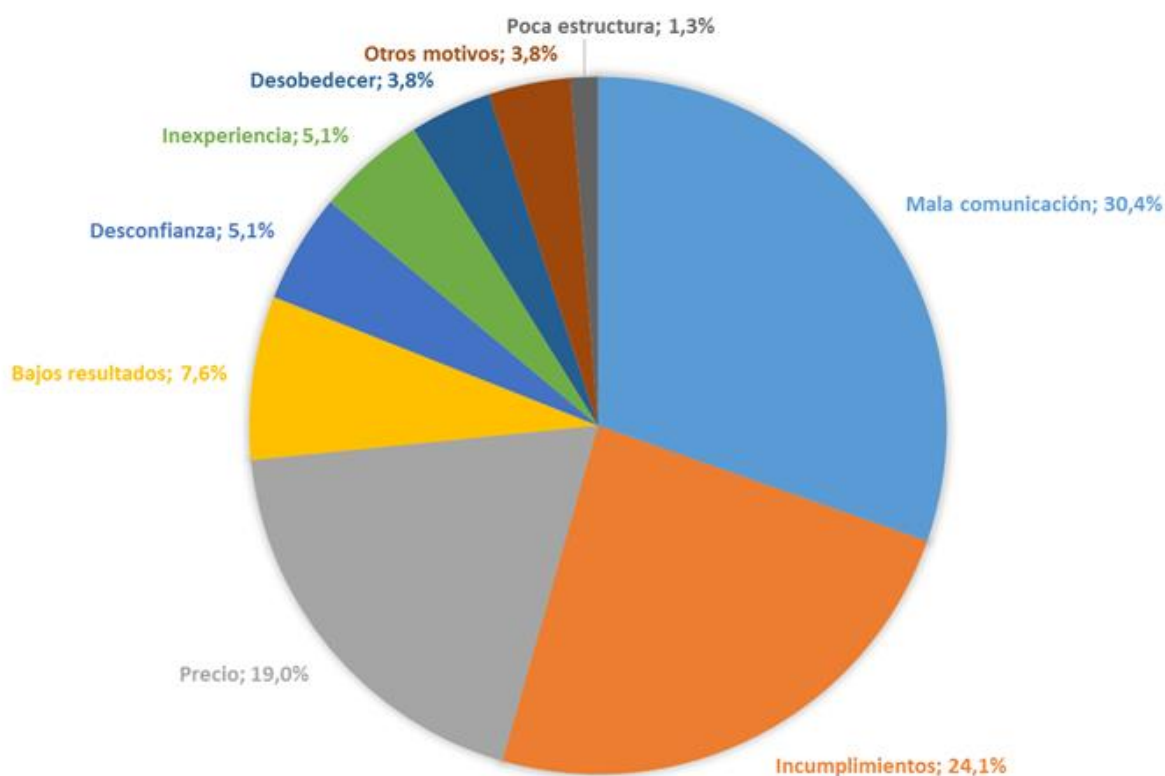
Fuente: Elaboración propia

Los motivos de abandono de una agencia de publicidad tienen que ver, principalmente, con problemas de comunicación (30.4%), con el incumplimiento de las expectativas o las funciones encomendadas (24.1%) o con un precio que es percibido como inadecuado (19%). De hecho, los comentarios respecto a los precios más frecuentes hacen referencia a una subida de los mismos una vez captado el cliente.

Los bajos resultados, pese a ser el principal método de control de eficacia de la agencia de publicidad (59.2%), únicamente serían motivo de ruptura en un 7.6% de

los casos. También en ambas preguntas ha aparecido el concepto de que es la empresa quien decide sobre su comunicación y la agencia debe obedecer: un 15.5% se fijan en ello para evaluar la relación, aunque únicamente un 3.8% lo considera motivo de ruptura.

### Ilustración 30. Motivos de abandono de una agencia de publicidad



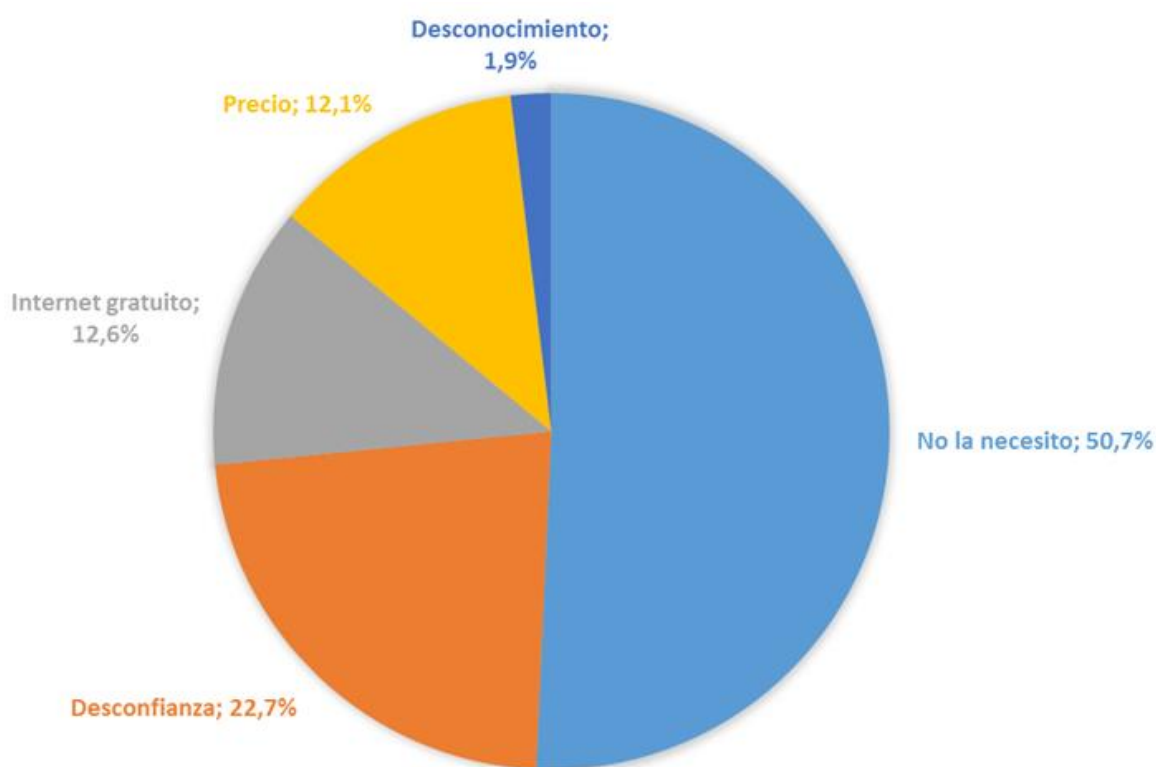
Fuente: Elaboración propia

Hasta ahora hemos analizado las relaciones de las empresas que utilizaron los servicios de alguna agencia en los últimos cinco años. Sin embargo, también nos preguntamos por los motivos de aquellas que no las habían contratado durante, al menos, ese periodo de tiempo. Es decir, aquellas que no las contratan o que,

habiéndolas contratado en su momento, ya no lo hacen. Por ello, añadimos una pregunta abierta que también analizamos con los anteriores criterios.

En las respuestas analizadas, no discriminamos las encuestas que declararon disponer de un departamento propio de comunicación y publicidad ya que, aún en esos casos, la colaboración con una agencia externa puede ser valiosa. El principal motivo de no contratar los servicios de una agencia de publicidad es no ver la necesidad (50.7%), no valorar lo que una agencia puede aportar al anunciante. La desconfianza, ya sea por malas experiencias anteriores con alguna agencia o por cuestionar la misma eficacia de la publicidad, es el segundo motivo en importancia (22.7%).

### Ilustración 31. Motivo por el que no trabajan con una agencia



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, cabe destacar que el 12.6% de los anunciantes que confían en que los recursos gratuitos que ofrece Internet son suficientes para comunicar eficientemente con sus clientes potenciales. Además, hay que resaltar que consideran que eso hace innecesaria la contratación de una agencia.

Hemos querido deslindar esta respuesta, si bien podía estar englobada en “no la necesito”, ya que es un resultado que avala el cambio de entorno competitivo que las nuevas tecnologías han ocasionado y que hemos comentado el en capítulo segundo de esta tesis.

#### **4.3.2.- Encuestas a agencias**

Para analizar el mercado desde el punto de vista de los oferentes, diseñamos una encuesta con 18 preguntas distribuidas en cuatro bloques, auto-administrada y distribuida online.

En base al censo que habíamos realizado previamente y con las direcciones email que recolectamos de las páginas web de cada empresa, hicimos llegar la solicitud de encuesta a 220 sujetos de estudio en toda la geografía aragonesa.

#### **Ficha técnica del estudio por encuesta a agencias**

- Objetivo de la investigación:
  - Descripción del mercado publicitario aragonés desde el punto de vista de las empresas oferentes.
- Descripción del Universo:
  - Empresas oferentes de servicios de publicidad o comunicación en Aragón.
- Metodología de selección de la muestra:

- Aleatoria simple por coeficiente de elevación.
- Tamaño muestral:
  - Diseñado: 63 sujetos.
  - Realizado: 64 encuestas válidas.
- Margen de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Técnica aplicada para realizar el trabajo de campo:
  - Cuestionario online, mediante invitación personal vía email.
- Período de recogida de la información:
  - 17 de mayo y el 1 de junio de 2017.

#### 4.3.2.1- El perfil de la agencia aragonesa

**Tabla 26. Denominación elegida por los proveedores de servicios de comunicación en Aragón**

Ítem	Probabilidad
Agencia de publicidad	23,0%
Agencia de comunicación	19,7%
Diseño gráfico	18,0%
Consultoría de marketing	11,5%
Marketing online	11,5%
Diseño web	11,5%
Consultoría de empresas	4,9%

Fuente: Elaboración propia

Es interesante analizar el concepto que las empresas proveedoras de servicios de comunicación y publicidad en Aragón tienen de sí mismas. Por ese motivo, nuestra encuesta incluyó esta variable en primer lugar. Los ítems elegidos al formular la cuestión se extrajeron de las respuestas obtenidas en la encuesta que habíamos realizado a los anunciantes, siguiendo la filosofía de trabajo de la triangulación propuesta como metodología básica de esta tesis.

La denominación "agencia" está presente en las tres provincias, mientras que el concepto "consultoría" únicamente aparece en Zaragoza o en Huesca (20%). En las tres provincias, la denominación "agencias de publicidad" es la elegida por la mayor parte de los encuestados (23%). Se repite el patrón en cuanto a la concentración de empresas en los mayores núcleos de población y, por lo tanto, en actividad económica. El 76.56% se ubican en Zaragoza, el 18.75% en Huesca y únicamente un 4.69% operan desde Teruel.

**Tabla 27. Denominación de las empresas oferentes ubicadas en Zaragoza**

Ítems	Probabilidad
Agencia de publicidad	27,7%
Agencia de comunicación	19,1%
Consultoría de marketing	12,8%
Consultoría de empresas	4,3%
Marketing online	12,8%
Diseño gráfico	14,9%
Diseño web	8,5%

Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)



Si observamos de forma separada las denominaciones o autoconcepto de las empresas directamente competidoras, considerando como tales las ubicadas en Zaragoza, el peso de las empresas de “diseño web” cae del 11.5% hasta el 8.5%. Lo mismo ocurre con las autodenominadas “diseño gráfico” que pasas de representar el 18% a un 14.9%.

Para determinar las dimensiones de las empresas se tuvo en cuenta que, según lo descrito en el estado de la cuestión de esta tesis, la tendencia en la contratación de profesionales del sector es la creación de una red profesional de autónomos o *freelancers*. De esta forma, la cuestión se planteó en términos de “equipo de trabajo” y no de “plantilla de empresa”.

**Tabla 28. Dimensiones del equipo de trabajo de las empresas oferentes**

Ítems	%
Equipo de menos de 10 personas	46,9%
Ns/Nc	31,3%
Soy un profesional autónomo	12,5%
Equipo de 10 y 20 personas	9,4%
Equipo de más de 20 personas	0,0%

Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)

Las agencias localizadas en Aragón tienen una edad media de 12.6 años, presentado una moda de 5 años. Estas empresas, más bien micro-empresas, están dirigidas por un hombre (63.6%) con estudios universitarios (77.3%). En cuanto a la ubicación de las oficinas centrales de las agencias, los resultados indican una fuerte concentración en la capital aragonesa, Zaragoza (76.6%).

**Tabla 29. Ubicación de las agencias de publicidad aragonesas**

Ítems	Proporción
Zaragoza	76,6%
Huesca	18,8%
Teruel	4,7%

Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)

En Teruel (4.7%), ciudad en la que se declaran presupuestos publicitarios en la franja 200 a 499 euros mensuales, las empresas oferentes se auto-denominan “agencia de publicidad”, “agencia de comunicación” o “diseño gráfico”. Sus principales clientes también están ubicados en Teruel y buscaban ayuda para ampliar sus mercados.

#### 4.3.2.3.- El interlocutor con la agencia

Los principales clientes de las agencias aragonesas son, a su vez, aragoneses. Madrid (13.6%) y, en menor medida, Barcelona (2.3%) son las localidades en las que han encontrado su mejor cliente algunas de las agencias aragonesas.

**Tabla 30. Localidad en la que está la central del principal cliente de las agencias aragonesas**

Ítems	%
Zaragoza	47,7%
Huesca	29,5%

---

Teruel	6,8%
Madrid	13,6%
Barcelona	2,3%

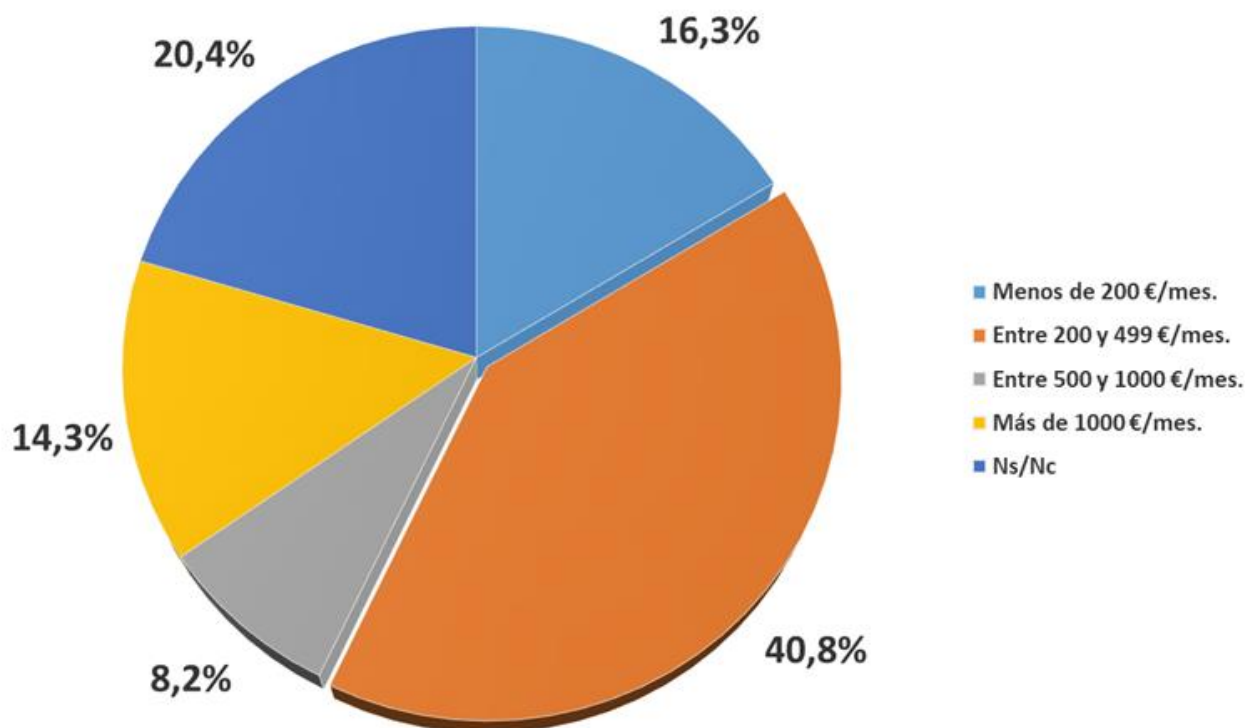
---

Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)

---

Se corrobora el dato de la reducida inversión media de los anunciantes en Aragón obtenido en la encuesta a anunciantes. Y es que el 40.8% de las agencias declaran que sus clientes disponen de entre 200 y 499 euros mensuales de presupuesto.

### Ilustración 32. Presupuesto de los clientes de las agencias



Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)

---

En caso de existir, es el departamento de comunicación, publicidad o marketing el interlocutor más habitual (30.4%) con la agencia de publicidad. En segundo lugar (26.1%), las agencias se relacionan directamente con la dirección general de la empresa anunciante. Si analizamos las respuestas de Huesca y Teruel la concentración de la interlocución en la dirección general es mayor (58.33% frente al 16.22% de Zaragoza) mientras que no aparece ningún caso en el que el interlocutor sea la dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.

**Tabla 31. Interlocutor más habitual de una agencia en la empresa anunciante en Aragón**

	Ítems	Probabilidad
	La dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing	30,4%
	La dirección general	26,1%
	Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones	21,7%
	La dirección comercial	15,2%
	Otra situación	6,5%

Fuente: Elaboración propia (encuesta a agencias, 2017)

La "otra situación" mencionada por los encuestados se define en las siguientes respuestas:

- 1) Interlocutor de Marketing en empresas medias-grandes, de Comercial en empresas pequeñas, Gerencia o una persona en microempresa.
- 2) Personas del Departamento de Marketing o Compras, no necesariamente la dirección.
- 3) Director de marketing digital, responsable de Internet, etc.

- 4) Todos nuestros trabajadores, están cualificados para resolver dudas y asesorar a nuestros clientes, en cuál es el regalo publicitario, más adecuado a lo que quiere dar a conocer.
- 5) El interlocutor es la responsable de proyectos y marketing online.

**Tabla 32. Interlocutor más habitual de una agencia en la empresa anunciante en Zaragoza**

	Ítem	%
La dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing		40,54 %
	La dirección general	16,22 %
	La dirección comercial	16,22 %
Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones		18,92 %
	Otra situación	8,11%

Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

Si ponemos en foco en la ciudad de Zaragoza, en la que se concentran la mayor parte de las empresas oferentes, observamos una mayor especialización en los interlocutores en la empresa anunciante. Y es que “La dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing” pasa del 30.4% al 40.54%.

#### 4.3.2.4- Gestión de la publicidad en los anunciantes de Aragón

Los anunciantes, en opinión de las agencias, comprueban los resultados de una campaña publicitaria según los resultados en su negocio (42.9%) de forma informal (26.5%) o no efectúan ningún control (24.5%).

**Tabla 33. Control de la eficacia publicitaria, según las agencias**

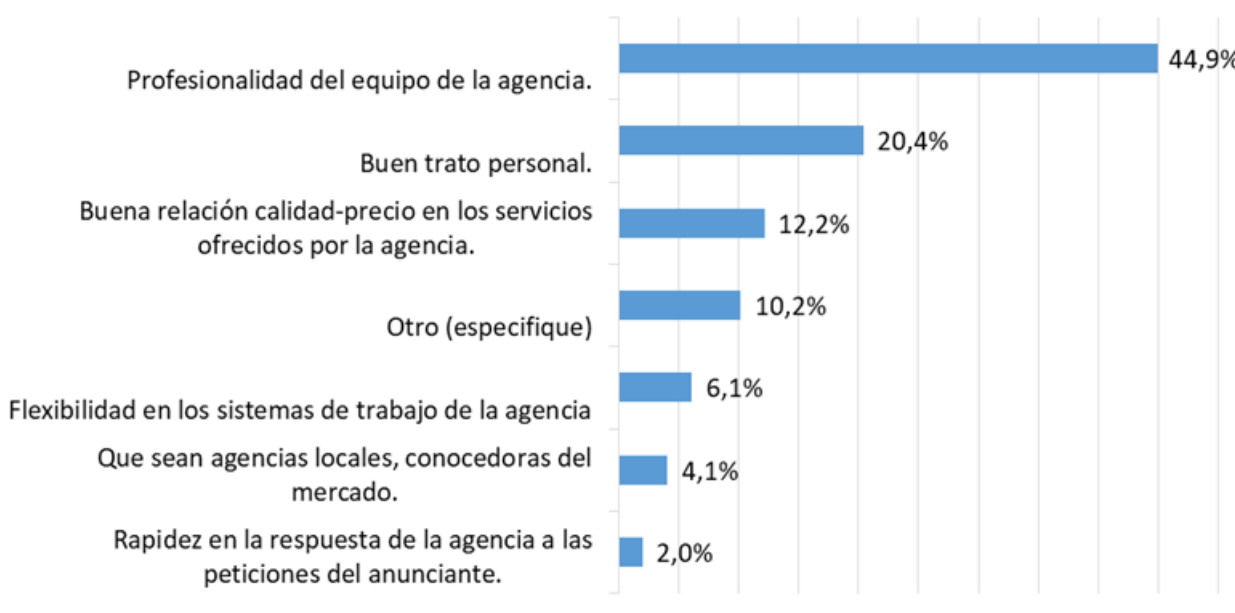
	Ítems	%
	Comprueban los cambios en las estadísticas de su negocio	42,9%
	Hacen encuestas a sus clientes	6,1%
	Observan a sus clientes, de forma informal	26,5%
	No efectúan ningún control específico para la publicidad	24,5%

Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

#### 4.3.2.5.- Relación de la agencia con el anunciante

Las empresas aragonesas prefieren trabajar con agencias de publicidad de Aragón (58.3%) o nacionales (47.7%), según perciben las agencias locales. Los motivos percibidos por las agencias para que los anunciantes deseen trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad poco tienen que ver con su conocimiento del mercado local (4.1%). La profesionalidad (44.9%) y el trato personal (20.4%) son los motivos percibidos como los más probables.

### Ilustración 33. Motivos de fidelidad en el anunciante, según las agencias



Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

Los otros motivos por los que los anunciantes desearían trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad son:

- 1) Creatividad y exclusividad de los resultados
- 2) Motivos varios que actúan en conjunto
- 3) Creemos que un compendio de todas las opciones es lo que fideliza a los clientes
- 4) Relaciones personales
- 5) Resultados

Esta relación profesional se mantiene, medida por la fidelidad del principal cliente en una media de 7.8 años y una moda de cuatro años. Destaca el dato de que un 18% de los casos presenta un rango de fidelidad entre los veinte y los veintisiete años. Al concretar la cuestión refiriéndonos al principal cliente de la agencia, la

profesionalidad percibida deja paso a los resultados, según vemos en la siguiente tabla.

**Tabla 34. Motivos para mantener la relación profesional del principal anunciante**

	Ítems	%
	La campaña ha cumplido los objetivos previstos	68,2%
	Hemos cumplido sus órdenes	15,9%
	Nuestro prestigio profesional es elevado	6,8%
	Otro motivo	9,1%

Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

Los otros motivos aducidos en esta cuestión fueron:

- 1) Se ha establecido una relación de mutua confianza.
- 2) Entender lo que busca en cada acción y, a partir de esa idea desarrollarla hasta ofrecer un resultado de calidad, con la dificultad añadida de tener que variar las líneas de diseño a lo largo del tiempo para no perder impacto en la imagen.
- 3) Una mezcla de todas las opciones.
- 4) Trato + cercanía + profesionalidad + transparencia = resultados.

Los principales problemas en la relación de la agencia con el anunciante, en opinión de las agencias, tienen que ver tanto con la comunicación (30.6%%) como con los resultados obtenidos (20.4%).



**Tabla 35. Principal problema en la relación entre anunciante y agencia**

	<b>Ítems</b>	<b>%</b>
	Mala comunicación de la agencia con el anunciante	30,6%
	No se obtienen los resultados previstos	20,4%
	El precio de los servicios de la agencia	14,3%
	Otro	12,2%
	Pérdida de la confianza en la agencia	10,2%
	La agencia incumplió las promesas	6,1%
	La agencia es demasiado pequeña	4,1%
	Inexperiencia de la agencia	2,0%
	La agencia desobedece los deseos del anunciante	0,0%

Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

Los otros motivos detallados por las agencias encuestadas fueron los siguientes:

- 1) Definición de objetivos, el cliente no sabe exactamente lo que quiere.
- 2) Muchas veces los anunciantes no saben ni lo que quieren y aunque se explique normalmente tienen un primo o un hijo que se lo hace o que le ha dicho... esto pasa en un entorno local o pequeño. Cuando se trata de algo más grande suele ser porque no obtienes resultados.
- 3) Es una mezcla de todo.
- 4) Cuando un cliente decide el qué, cómo y por cuánto.
- 5) Que el anunciante imponga su planteamiento.
- 6) Poca profesionalidad de las agencias.

Las agencias consideran que el motivo del anunciante para contratar sus servicios tiene más relación con los resultados que con los servicios o los procesos para conseguir estos resultados.

**Tabla 36. Motivos por los que el principal cliente contrató a la agencia.**

Ítems	%
Ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados en ventas	36,4%
Aumentar su notoriedad, ser más conocidos	22,7%
Consejo de alguien experto en el tema de publicidad	15,9%
Otro motivo*	13,6%
Ideas y diseños originales para Internet	11,4%
Ahorro en la compra de medios publicitarios	0,0%
* Otros motivos especificados:	
Soluciones inmediatas	
Logo, Identidad corporativa, Diseño Gráfico y Web	
Aumento de ventas y mejora de rendimiento publicitario	
Una mezcla de todas las opciones	
Diseño de catálogos e imagen	
Poner en marcha un plan de marketing	

Fuente: Elaboración propia, encuesta a agencias (2017)

## 4.4.- Interpretación global de los datos

### 4.4.1.- El perfil de la empresa anunciante en Aragón

El sector de las empresas de comunicación y publicidad es un mercado fragmentado y concentrado en los mayores núcleos urbanos, tanto si lo analizamos desde el punto de vista nacional (España) como en el nivel regional (Aragón). Un cambio relevante detectado es la disminución del nivel de concentración en las mayores ciudades. Esta menor concentración es un hecho simultáneo con una fuerte disminución del número de entidades que operan en el mercado. Las zonas más pequeñas aparecen en los datos como más estables, de forma coherente al fenómeno de la glocalización y con la tendencia al marketing regional que une lo global con lo local.

El mercado aragonés descrito en nuestra investigación está formado, en su demanda, por micropymes que apenas invierten en publicidad. En la última década, fruto de la crisis económica, se ha reducido drásticamente la demanda de servicios de las agencias para canalizar esta inversión. Esto, si bien lo hace menos atractivo para nuevos competidores, implica un incremento de los ataques competitivos entre las empresas incumbentes que puede amenazar la supervivencia de las más débiles. Como veremos en el siguiente apartado (4.4.2) también las agencias de publicidad son micropymes.

La tasa de fidelidad de las empresas con sus proveedores de servicios de comunicación es elevada, ya que mantienen una relación profesional de entre 4,3 (Scope, 2017) a 5.3 años (Moreno, García, Puyol y Ximénez, 2016) de media. Los anunciantes trabajan con una media de 1,2 consultoras de comunicación y de forma habitual con las mismas agencias en el 87% de los casos, por lo que la colaboración por proyectos ha descendido desde 2015, pasando de ser este tipo de colaboración temporal un 27% de los casos a reducirse hasta representar un 13%.

En la ilustración 3, se puede apreciar que, en opinión de los directores de marketing españoles, las agencias creativas contribuyen al crecimiento del negocio de las marcas anunciantes en España en un 11,9% de media y las agencias de medios en un 13,3%. Estos porcentajes están bastante por debajo de lo registrado en otros países, como Reino Unido, Brasil, Chile o México.

Sin embargo, los resultados de nuestra investigación arrojan datos diferentes a los nacionales en la Comunidad Autónoma de Aragón. Un 50.7% de los anunciantes aragoneses no ven la necesidad de contratar una agencia, desconfían de las empresas del sector (22%) y confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%).

La antigüedad media del principal cliente, declarada por las agencias aragonesas, es de 7.8 años, mientras que los anunciantes declaran que mantienen la relación con su agencia 5.23 años en media.

El 61.5% de las empresas de la comunidad autónoma de Aragón canalizaba en 2005 sus acciones de comunicación a través de una agencia (A+M, 2005) y actuaban en el ámbito local (63.6%) o regional (23.1%). El 88.8% tenían entonces su centro de decisión en Aragón y, de los restantes, el 31,3% disponían de autonomía plena para contratar servicios publicitarios. Sin embargo, en los últimos cinco años y según nuestra investigación, solamente un 28.88% contrataron los servicios de alguna agencia de publicidad.

La probabilidad de contratación de una agencia de publicidad por parte de las empresas locales ha caído en un preocupante 53%. Destaca el dato de que un 9.7 % de los anunciantes aragoneses que contrataron de una agencia de publicidad no tienen un motivo claro para esta decisión.

Por provincias, los datos respecto a la contratación de agencias son dispares: Zaragoza el 25.1%, en Huesca el 50% y en Teruel únicamente el 16%. En Teruel, ciudad en la que están ubicadas el 4.7% de las agencias, las empresas oferentes se auto-denominan “agencia de publicidad”, “agencia de comunicación” o “diseño gráfico”.

Sus principales clientes también están ubicados en Teruel y buscaban ayuda para ampliar sus mercados. Los principales clientes de las agencias aragonesas son, a su vez, aragoneses. Madrid (13.6%) y, en menor medida, Barcelona (2.3%) son las localidades en las que han encontrado su mejor cliente algunas de las agencias aragonesas.

El Índice de Expectativas de los Directores Marketing (2017) indica una percepción positiva de la situación económica. En 2016 las empresas españolas destinaron al presupuesto de marketing (Scope, 2017) el 3% de las ventas registradas, porcentaje algo mayor que el reportado en 2014 (2,78%) y 2012 (2,7%).

Mientras que la inversión publicitaria en España, durante el primer semestre de 2017, decrece un 1% en relación al mismo periodo del año anterior, (Arce Media | i2P, 2017) Internet, es el segundo medio en importancia y, además, es el que más crece: en este periodo la inversión publicitaria en este medio se ha incrementado en un 8,8%.

#### **4.4.2.- El perfil de la agencia en Aragón**

Las agencias de publicidad locales en España presentan estructuras organizativas de dimensiones reducidas, acordes con un menor volumen de facturación en comparación con las agencias nacionales (Riesgo, 2005). En esa misma línea, el panorama actual del sector publicitario en Aragón puede definirse por la tendencia

a la digitalización y la aparición de nuevos modelos de negocio (Nebot, 2015) en un entorno altamente competitivo.

La oferta de servicios de publicidad y comunicación sigue en Aragón el patrón habitual: las empresas oferentes se concentran en las localidades con mayor probabilidad de encontrar clientes de mayores dimensiones o en mayor número, las capitales de la zona. En nuestro caso, las agencias de publicidad se concentran en Zaragoza. Y es en esta ciudad en la que encuentran interlocutores más profesionalizados y específicos ya que en un 40.54% de los anunciantes ubicados en Zaragoza el responsable de la relación con agencias es la dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.

Además, se ha producido un cambio en las dimensiones percibidas de las agencias de publicidad regionales respecto a los datos disponibles (A+M, 2005): un 33.63% son descritas en nuestra investigación como empresas de 20 a 30 empleados. Es en Teruel, la provincia con menos peso económico de Aragón, donde encontramos más *freelancers*.

En la tabla 5 se describen tanto el total de empresas y autónomos en cada zona, como las agencias que tienen forma societaria o son profesionales autónomos. Destaca el hecho de que únicamente Zaragoza mantiene la proporción de agencias respecto a empresas que se observa a nivel nacional. En Teruel, por el contrario, la presencia de agencias de publicidad es casi inexistente.

Las agencias localizadas en Aragón tienen una edad media de 12.6 años, presentado una moda de 5 años. Estas empresas, más bien micro-empresas, están dirigidas por un perfil de hombre (63.6%) con estudios universitarios (77.3%). Se repite el patrón habitual en cuanto a la concentración de empresas de servicios de comunicación y publicidad en los mayores núcleos de población y, por lo tanto, en

actividad económica. El 76.56% de las agencias se ubican en Zaragoza, el 18.75% en Huesca y únicamente un 4.69% operan desde Teruel.

Si observamos de forma separada las denominaciones o autoconcepto de las empresas directamente competidoras, considerando como tales las ubicadas en Zaragoza, el peso de las empresas de “diseño web” cae del 11.5% hasta el 8.5%. Lo mismo ocurre con las autodenominadas “diseño gráfico” que pasan de representar el 18% a un 14.9%.

En caso de existir, el departamento de comunicación, publicidad o marketing es el interlocutor más habitual (30.4%) con la agencia de publicidad. En segundo lugar (26.1%), las agencias se relacionan directamente con la dirección general de la empresa anunciante. Si analizamos las respuestas de Huesca y Teruel la concentración de la interlocución en la dirección general es mayor (58.33% frente al 16.22% de Zaragoza) mientras que no aparece ningún caso en el que el interlocutor sea la dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.

En Aragón, el 40.8% de las agencias declaran, como vemos en la ilustración 4, que sus clientes disponen de entre 200 y 499 euros mensuales de presupuesto. Las reducidas dimensiones de los presupuestos disponibles para publicidad, como vemos en la Ilustración 4, y el hecho de que se trabaje por proyectos no permiten financiar la permanencia de un equipo de trabajo estable, y así se reveló tanto en la sesión de grupo de discusión como en las entrevistas en profundidad de nuestra investigación.

#### **4.4.3.- Sistemas y procesos de trabajo**

La preparación tecnológica ha pasado a ser una cualidad especialmente relevante en la contratación de los perfiles profesionales relacionados con la publicidad y la comunicación empresarial.

Tanto en las agencias, como en las empresas, es en estos perfiles en los que se están observando mayores incrementos salariales. En las agencias, han disminuido (en el año 2015 respecto al 2014) los salarios de aquellos puestos que están siendo internalizados por los anunciantes, como los Social Media Manager (-23.13%) o los Community Manager (-11.27%) mientras que otros perfiles, aquellos más demandados por los anunciantes, aumentan. Son perfiles más relacionados con la explotación de la información, el desarrollo digital o la edición de contenidos: Junior Data Analyst (+19.55%) Director de Desarrollo Digital (+4.82%) o Diseñador Gráfico Senior (+10.99%).

**Tabla 37 Métodos de control de la eficacia, comparativa**

Ítems	Anunciantes	Agencias
No efectúan ningún control específico para la publicidad	35,20%	24,50%
Comprueban los cambios en las estadísticas de su negocio	32,80%	42,90%
Hacen encuestas a sus clientes	18,20%	6,10%
Observan a sus clientes, de forma informal	13,80%	26,50%

Fuente: Elaboración propia

Las agencias consideran que el motivo del anunciante para contratar sus servicios tiene más relación con los resultados que con los servicios o los procesos para conseguir estos resultados. Sin embargo, como podemos observar en la tabla 37, los empresarios aragoneses no efectúan un control específico del retorno de su inversión en publicidad o lo hacen comprobando los cambios en las estadísticas en su negocio.



En Aragón, las decisiones sobre publicidad no suelen tomarse con ninguna antelación (45.7%). De manera acorde con las tendencias en la gestión de empresa, más orientadas ahora al resultado a corto plazo, los anunciantes tienden a buscar medios promocionales. “Como es tan difícil captar clientes, intentamos captar los canales que ya tienen clientes. No pensamos en el usuario, sino en el canal que tiene más usuarios”. Los anunciantes aragoneses deciden sus campañas con un nivel de improvisación generalizado y únicamente menos del 22% de ellos controlan los resultados de sus campañas de forma rigurosa, por lo que la autoevaluación es escasa.

Cabe destacar que el 12.6% de los anunciantes confían en que los recursos gratuitos que ofrece Internet son suficientes para comunicar eficientemente con sus clientes potenciales. Además, hay que resaltar que consideran que eso hace innecesaria la contratación de una agencia. En los casos en los que se busca el apoyo de un profesional, interno o externo, “esa persona es el informático. Pero no tiene por qué saber de comunicación: es un informático”.

Los beneficios de una campaña realizada de forma profesional no parecen, a la luz de nuestros resultados, ser apreciados por los anunciantes aragoneses o bien no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios.

Desde la perspectiva masculina, encontramos este tipo de afirmaciones: “Desde que empezó la crisis buscamos clientes de forma activa y aunque hemos sentido la necesidad de contratar a ninguna agencia, el tema económico te frena”; “Se suele contratar en microempresas a becarios para que hagan trabajos que pueden estar bien si se supervisa. Y con ese material se puede trabajar en las redes”; “La valoración de un profesional es un problema de formación de la gente que contrata”; “No sé si es solo en Aragón, pero creo que parte del problema es la

calidad de los directivos que no son capaces de comprender qué es lo que hay detrás de sus decisiones".

Sobre este mismo tema, las mujeres opinaron que el precio no es un dato relevante. Las asistentes estuvieron de acuerdo con esta descripción efectuada por una de las participantes en la sesión: "Lo primero es una entrevista para conocer a mi interlocutor y al equipo que va a desarrollar mi proyecto. Bueno la persona que viene generalmente es el interlocutor de la empresa. Entonces suelo pedir una primera propuesta, un poco por encima porque no me gusta hacer trabajar a la gente y entrar en el detalle. En función de cómo está el presupuesto, cuanto tardan en presentar su propuesta, si me hacen preguntas complementarias y de cómo me desglosan el presupuesto ya me quedo con tres opciones con los que tener una entrevista para ver más al detalle. Y ya pido, diremos un proyecto. Pero todo este proceso ha sido más para ver el valor diferenciador de la agencia".

**Tabla 38. Grado de acuerdo con la: "El precio de los servicios de agencias es muy adecuado"**

<b>Técnica de estudio</b>	<b>Valoración media</b>
Focus Group femenino	58
Focus Group masculino	25

*Fuente: Elaboración propia afirmación (escala de 0 a 100)*

Los hombres describieron de forma casi unánime un sistema de trabajo reactivo: "Cada semana decido que es lo que emito, en función de los resultados de los contenidos anteriores"; "Una start up tiene el problema de tener que pivotar continuamente. Sabemos encontrar la difusión directamente, sin tener que utilizar la agencia. Los periodistas están muy receptivos"; "Yo intento hacer una planificación semanal, aunque el día a día se nos come y acabamos improvisando"; "Nosotros generamos la comunicación publicitaria todos los días, en función de lo que nos envíen los proveedores".

La conversación en la sesión femenina giró en torno a la interferencia de los demás departamentos: "Hay una cosa que solo me ha ocurrido en Aragón. Y es que todo el mundo opina sobre todo. Y ahora con Internet y con las redes sociales, todo el mundo sabe un poquito de lo que sea y se mete a opinar. Eso ha disminuido nuestro poder de decisión, porque todo el mundo piensa que vale para hacer marketing y que es muy simple"; "La gente no asume que no debe opinar de marketing porque no tienen ni idea"; "Tras 11 años en mi empresa, en la que había la directora de Marketing y una agencia, yo te puedo decir que se metía hasta el cura".

#### 4.4.4.- La confianza como factor relacional

Las empresas aragonesas buscan en las agencias ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados de venta (31%) y asesoramiento de alguien experto en el tema de publicidad (27%) para aumentar su notoriedad (22%). Buscan, como se observa en la ilustración 28, cualidades como un buen trato personal (51.4%) y profesionalidad (28.8%).

Tanto en la percepción de los anunciantes como en la de las agencias, el incremento de las ventas es el principal motivo para contratar los servicios de una agencia de publicidad. Como segundo motivo más frecuente aparece la búsqueda de especialistas que puedan asesorar a la empresa en este campo, llegando a delegar en ellos esta función.

Se aprecia la concordancia (31% vs 39%) en la opinión de que la relación anunciante-agencia tiene como objetivo principal el buen resultado comercial del anunciante. El ahorro en la compra de medios publicitarios que busca el 10% de los anunciantes no es un cometido asumido por las agencias (0%). Por otra parte, la percepción de las agencias de ser contratados por sus habilidades en Internet (11%) solo es buscado por un 4% de los anunciantes.

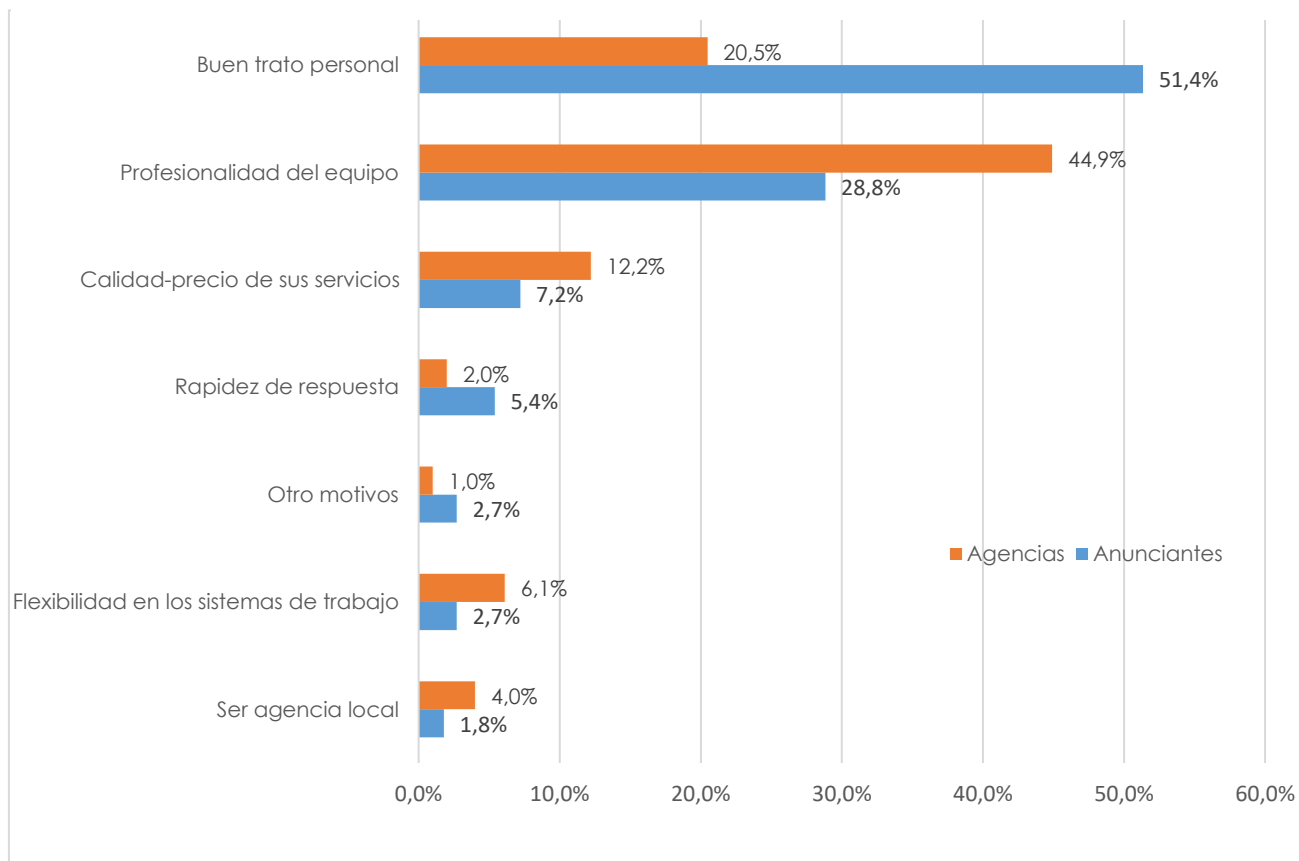
Sin embargo, un 50.7% de los anunciantes aragoneses no ven la necesidad de contratar una agencia, desconfían de las empresas del sector (22%) y confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%). Ante los cambios en la gestión de empresa, más orientadas al resultado a corto plazo, los anunciantes tenderán a buscar medios promocionales.

Como podemos observar en la Ilustración 33, existe una clara disparidad de opinión entre las agencias y los anunciantes respecto a los factores que influyen en el establecimiento de una relación a largo plazo entre ambos. El buen trato personal es el factor más relevante según declaran los anunciantes (51.4%) para ser fiel a su agencia. Por el contrario, en opinión de la mayor parte de las agencias (44.9%) lo relevante para conseguir fidelizar a un anunciante es que este perciba la profesionalidad del equipo de trabajo.

Ser una agencia local supone una muy pequeña relevancia en el establecimiento de relaciones a largo plazo entre las agencias y sus clientes. De hecho, es menor la importancia que los anunciantes asignan a esta circunstancia (1.8%) que la asignada por las agencias (4%).

---

### Ilustración 34 Motivos de fidelidad en el anunciante, comparativa



Fuente: Elaboración propia, comparativa entre encuesta a agencias (2017) y anunciantes (2016)

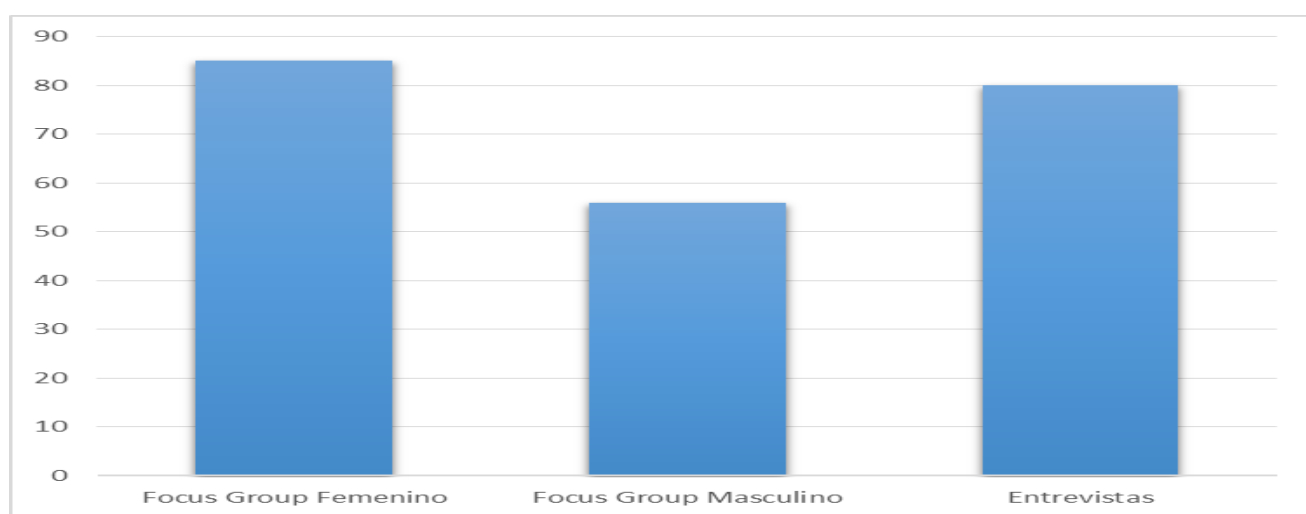
Nos planteamos si conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa es relevante. Y en esto, ambos géneros coinciden si bien las mujeres dan más importancia a la reputación previa.

En opinión de los sujetos anunciantes varones que interactuaron en el *focus group*: “Tratar de tener el mismo objetivo final, encontrar ese punto de comunicación con la agencia, es complicado”; “Busco la experiencia del profesional. Es una forma de abrir el abanico de la relación con medios y que me ayuden a seleccionar lo mejor”. “Más que una agencia buscamos un asesor, un consejero en contenidos”. “Se acaban tomando decisiones por intuición o porque es la agencia de moda”. “Si las

grandes marcas contratan a los mayores *influencers*, futbolistas y similares, será porque funciona”.

Las mujeres, por su parte, lo vieron de esta forma: “Yo (A08) si me fijo al tamaño. He contratado a un montón de agencias en muchas empresas diferentes y está es una de las primeras cosas en las que me fijo: el tamaño. No en el sentido de que las prefiera grandes. Bueno, pequeñas tampoco. Depende como decía M5, muchísimo del proyecto”; “Yo no me he fijado en el tamaño de la empresa. Lo más importante sería ver que trabajo han hecho. Por mi experiencia en empresas de diferentes tamaños puedo comentar que cambiar de proveedor es más difícil en una grande”; “Necesitas detrás empresa solvente, pero cuando quieres hacer a lo mejor cosas distintas cosas pequeñas o con más riesgo, posiblemente busques gente nueva”; “Zaragoza, que es un pueblo. Me guío por referencias, por personas que trabajan, con determinadas agencias, por este tipo de cosas. Y también me muevo mucho por redes sociales viendo que trabajo han hecho, si me gusta el trabajo que han hecho, si no me gusta...”.

**Ilustración 35. Grado de acuerdo con la afirmación "La reputación tiene una influencia positiva en la confianza"**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.5.- Comunicación entre agencia y anunciante

Los problemas de comunicación (30.4%), y el incumplimiento de las expectativas o las funciones encomendadas (24.1%) son los principales motivos por los que la relación agencia-anunciante se rompen. Las agencias con mayor plantilla mantienen una comunicación más intensa con sus clientes y, sin embargo, son las agencias más pequeñas las que tienen una relación más estable con una media de 5.78 frente a 3.42 años.

Los motivos de abandono de una agencia de publicidad tienen que ver, principalmente, con problemas de comunicación (30.4%), con el incumplimiento de las expectativas o las funciones encomendadas (24.1%). La percepción de un precio inadecuado (19%) es el tercer motivo de ruptura en la relación con la agencia. De hecho, los comentarios respecto a los precios más frecuentes hacen referencia a una subida de los mismos una vez captado el cliente.

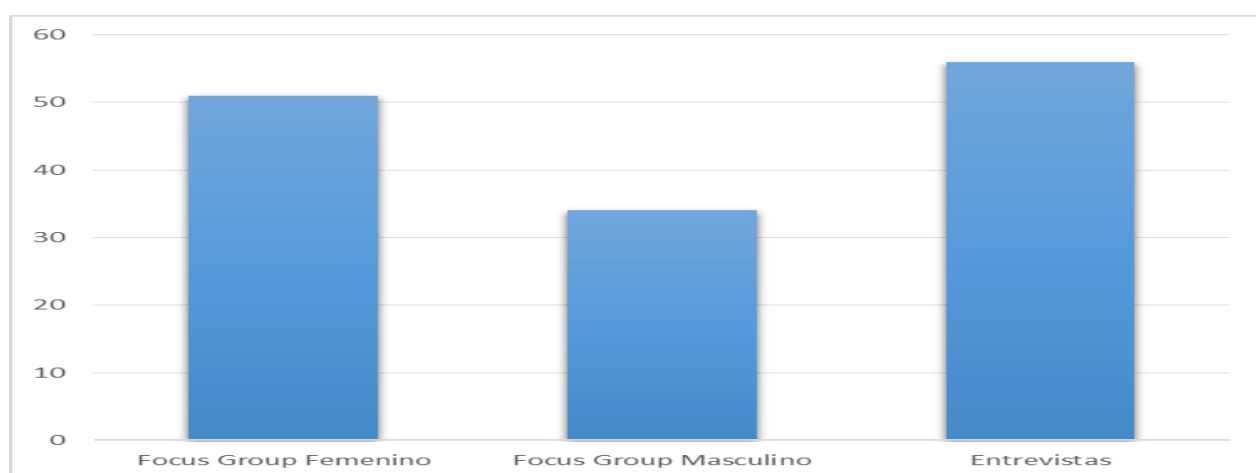
Los bajos resultados empresariales, principal método de control de eficacia de la agencia de publicidad (59.2%), únicamente han sido declarados por un 7.6% de los anunciantes como motivo de ruptura. No obstante, las agencias perciben que los mayores problemas en la relación entre agencias y anunciantes se relacionan tanto con los resultados obtenidos (20.4%) como con la calidad de la comunicación (30.6%) Además, son las mujeres quienes conceden mayor importancia a la comunicación entre agencia y anunciante.

#### 4.4.6.- Satisfacción percibida

En nuestra Hipótesis 4 planteábamos que la satisfacción percibida influye positivamente en el nivel de compromiso del anunciante respecto a su agencia. Para contrastar esta hipótesis se realizó un análisis semántico de los resultados de tres técnicas cualitativas efectuadas, asignando una valoración a las opiniones de cada participante con una escala continua de cero (totalmente en desacuerdo) a cien

puntos (totalmente de acuerdo). Con ello se obtuvo una valoración media que es la que se muestra en las ilustraciones 34 a 37. Esta valoración que la investigadora asignó a cada texto sirvió como dato, al mismo tiempo, para la creación del *dataset* con el que se entrenó al algoritmo de la plataforma de ciencia de datos Besurt, como veremos en el apartado 4.4.9.

### Ilustración 36. Sentimiento de fidelidad hacia sus proveedores

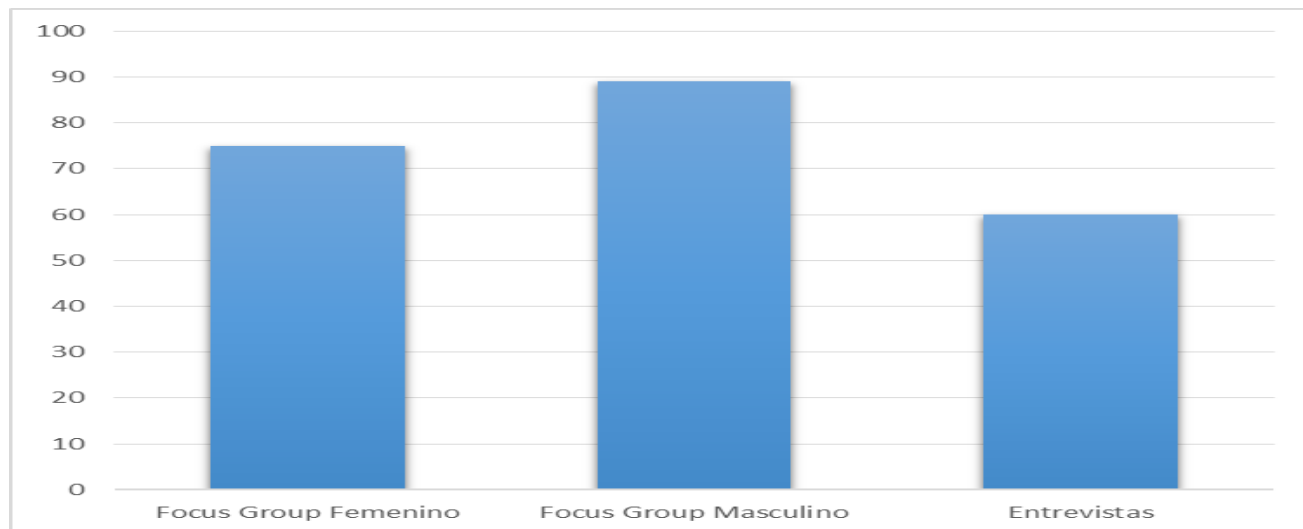


Fuente: *Elaboración propia*

Se aprecian diferencias en el sentido de los contenidos, que hemos denominado “sentimiento”, entre géneros. Mientras las mujeres ponen de manifiesto un mayor sentimiento de fidelidad hacia sus proveedores, son los hombres los que reconocen que es la satisfacción con la relación profesional lo que influye positivamente en su fidelidad.

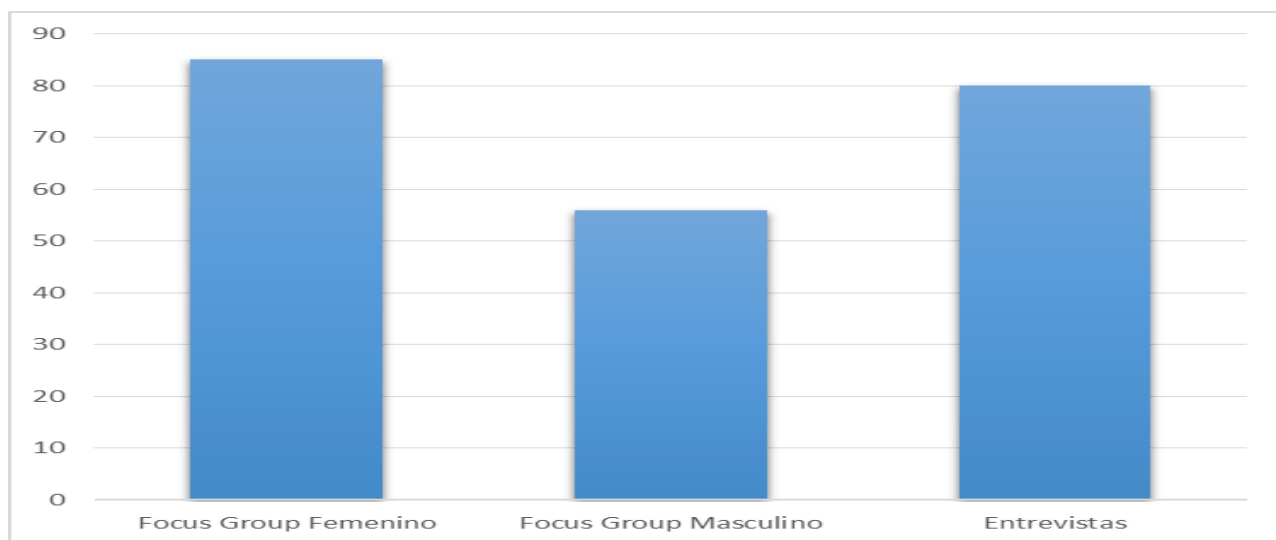


**Ilustración 37. Grado de acuerdo con la afirmación "La satisfacción percibida influye positivamente en la fidelidad"**



Fuente: Elaboración propia

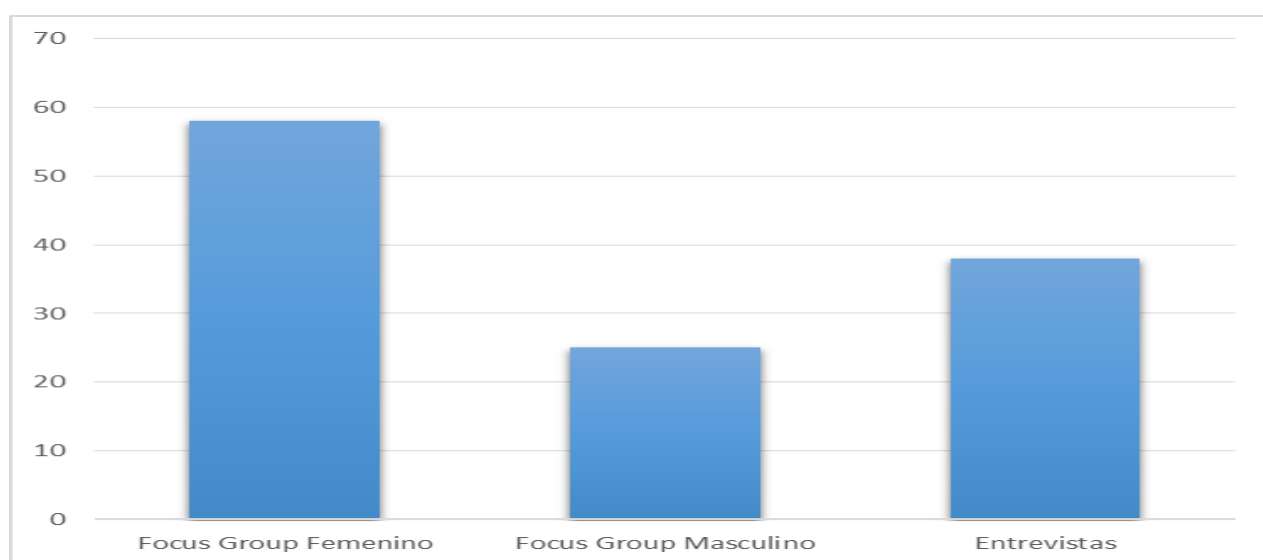
**Ilustración 38. Grado de acuerdo con la afirmación "la reputación tiene una influencia positiva en la confianza"**



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, son las mujeres quienes están más de acuerdo con la afirmación de que la reputación es uno de los factores que más influyen en la confianza. La afirmación de que los precios de los servicios de las agencias de publicidad son adecuados únicamente superó el valor de acuerdo en el caso de las mujeres.

**Ilustración 39. Grado de acuerdo con la afirmación "El precio de los servicios de agencias es muy adecuado"**



Elaboración propia

#### 4.4.7.- Cambios en el sector publicitario

El escenario de incertidumbre que desencadena la crisis económica mundial incide sobre el comportamiento organizacional (Tabernerero, Arenas, Cuadrado, & Luque, 2014) provocando que muchas de las decisiones se tomen en situaciones de estrés, lo que influye en la calidad de estas decisiones.

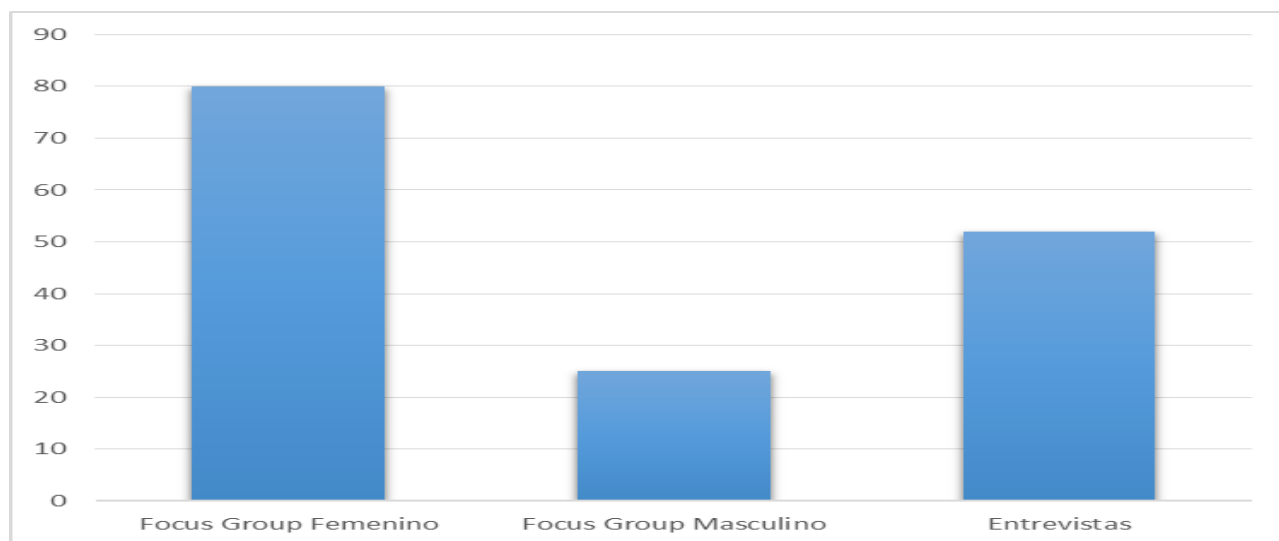
Se perfila un modelo de trabajo con el anunciante incluye a este en el equipo, con un acceso mayor a sus datos. Y es que los datos son, hoy más que nunca, el recurso

imprescindible para poder tomar las mejores decisiones de manera ágil y eficaz. La afirmación de que “el valor de la agencia es ahora más necesario si cabe” (Anuario Agencias, 2016, pág. 7) queda en serio entredicho en Aragón.

En opinión de los hombres, el mercado se presenta como rápido, atomizado y altamente competitivo. “La inmediatez se traslada a todo. Lo que queremos lo queremos ya”; “Han desaparecido las grandes empresas de publicidad que había antes. Es un mundo de *freelancers* o microempresas. Ahora parece mucho más sencillo llegar al consumidor final. Es habitual saltarse los intermediarios”; “Los representantes vienen todos preocupados, pensando que me los voy a saltar por ahorrar dos duros”; “Se ha perdido la ética en los negocios. Es un problema social y de aumento de la competencia”.

Las mujeres opinan que se han abierto las posibilidades: “El mayor cambio es la posibilidad por trabajar con quien sea, donde sea, desde cualquier sitio”; “Antes si querías trabajar con alguien en Madrid. Y ahora, sin embargo, tenemos en Aragón pequeñas empresas innovadoras que da la sensación que pueden funcionar”; “Ha cambiado por el desarrollo tecnológico Hay mucha información en la web para evaluar la profesionalidad de la empresa a la que tú vas a contratar, que te dan un poco la medida de donde esta esa empresa”. También se aprecian cambios en la distribución de responsabilidades: “Antes en Aragón la fuerza de la decisión estaba localizada en la agencia y en el que contrataba. Y ahora en una empresa se permiten opinar todos. Porque el marketing está mal vendido”.

#### Ilustración 40. Sentimiento ante los cambios en el sector



Fuente: Elaboración propia

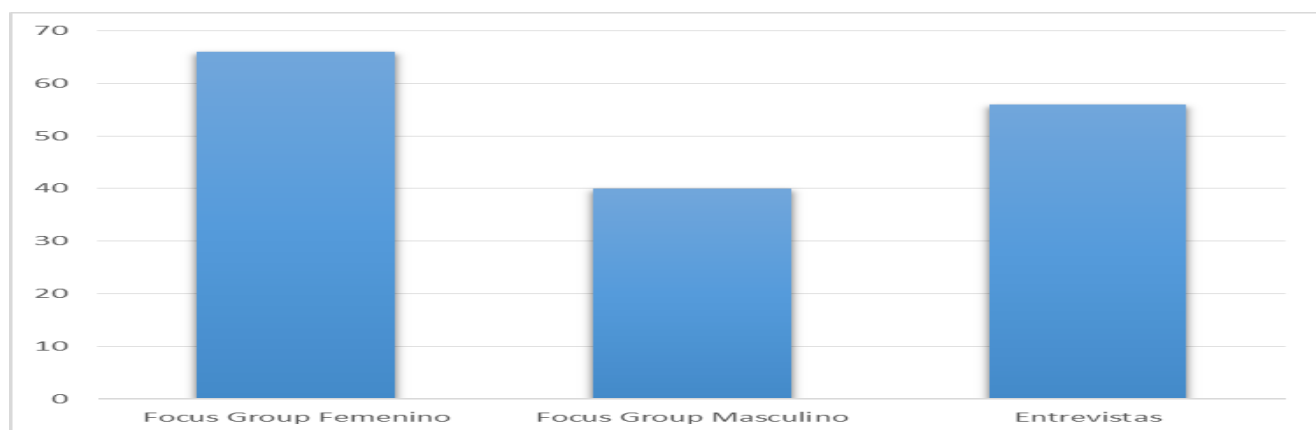
#### 4.4.8.- Previsiones de futuro

Los hombres ven un futuro en el que las empresas más pequeñas tendrán dificultades para sobrevivir. "Las agencias de comunicación van a desaparecer porque las propias empresas serán quienes se encarguen de hacer esa función, de generar sus contenidos"; "Se generará un nuevo modelo de relación con las agencias. La tendencia es a una micro-especialización mucho mayor"; "Puede ser que las empresas de mayores dimensiones tiendan a tener sus propios departamentos de comunicación y publicidad"; "También llegan las Smart Cities, sensorizadas por todas partes. Y las apps, con las que cada uno se crea su propio canal de comunicación. Los especialistas en minería de datos y Big Data van a cambiarlo todo"; "A mí me acojona el tema del Big Data".

Las mujeres imaginan un futuro en el que “hemos llegado a un nivel en el que un algoritmo va a hacer la campaña, con la publicidad programática. Depende de cómo sean los medios entonces, esa va a ser clave. Google, Facebook y dos más de este estilo coparán el mercado.

Agencia y medios van a estar unidos”; “Al final el consumidor va a tener capacidad de poder encontrar lo que busca. Es decir, que todos aquellos anunciantes van a darle exactamente lo que quiere”; “Yo creo que los contenidos van a ser cada vez más baratos de producir. Porque la tecnología abarata muchísimo la difusión de contenido y lo importante va a ser la idea, el desarrollo de la idea y, sobre todo, buscar nuevas formas de venderla”; “Yo creo que en la parte tecnológica se va seguir avanzando y van a poner esto más fácil. Pero la parte creativa siempre va a ser una aportación esencial”.

#### Ilustración 41. Sentimiento respecto al futuro del sector



Fuente: Elaboración propia



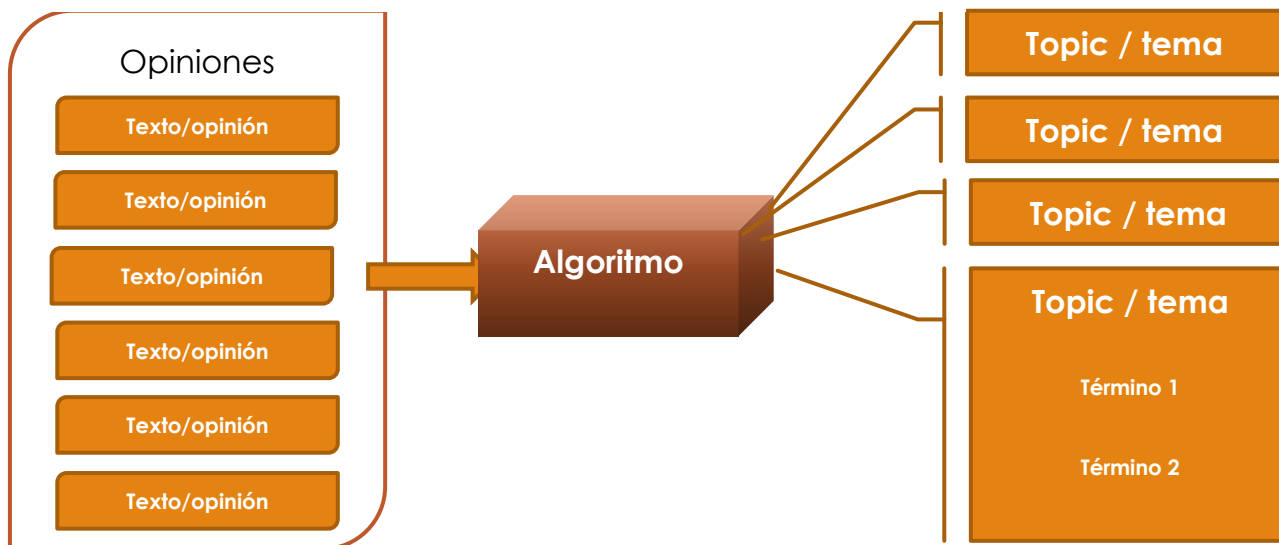
En la ilustración 42 podemos observar las palabras que caracterizarían la opinión global expresada por todos los sujetos a estudio en esta tesis. El tamaño de la tipografía indica la probabilidad de que esta palabra esté presente en alguna de las respuestas. La proximidad indica el nivel de la relación entre las palabras. Los colores no tienen ningún significado y únicamente aportan legibilidad a la nube.

El modelado de temas es, en definitiva, una herramienta de minería de textos utilizada con frecuencia para descubrir estructuras semánticas ocultas en un cuerpo de texto. Los 'temas' producidos por esta técnica son una distribución o conjunto de "términos", entendidos estos como una muestra léxica única que contiene una o más palabras.

Cada término tiene una probabilidad diferente, que indica la relevancia del término en ese tema y que, por lo tanto, podría ser distinta si ese mismo término aparece en otro tema. A su vez, cada tema tiene una probabilidad de ocurrir en cada opinión o caso analizado.

Esta herramienta de ciencia de datos, como vemos en ilustración 43, selecciona términos que son comunes en muchos documentos (opiniones) diferentes lo que indica que existe un tema común entre los documentos. Cada uno de esos temas o distribución de términos que el algoritmo ha considerado relevante en el conjunto de la información es localizado en cada una de las instancias (casos). De esta forma se calcula la probabilidad de que cada tema o topic aparezca en cada opinión y, en base a todos estos datos, se obtiene la probabilidad promedio del topic.

### Ilustración 43 Modelo de temas



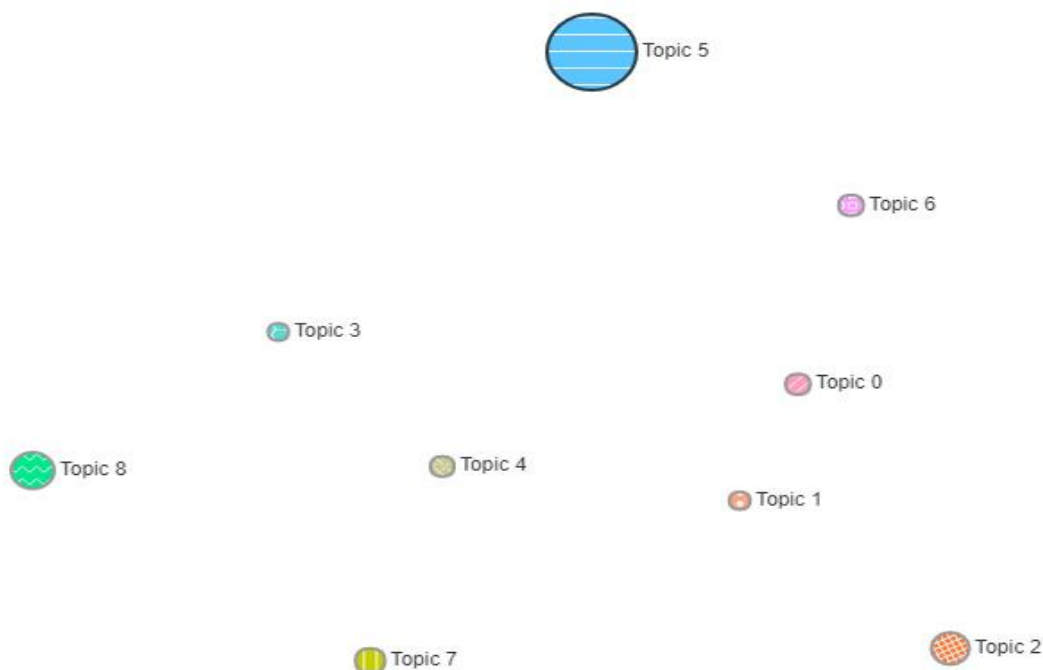
Fuente: Elaboración propia

El procedimiento que hemos seguido para el análisis mediante ciencia de datos en la plataforma Besurt comenzó con la creación de una base de datos que reuniese todos los textos de las diversas técnicas cualitativas y cuantitativas de forma conjunta. El criterio que se siguió para la creación de esta base de datos consistió en relacionar las respuestas cada instancia (individuo analizado) con la hipótesis o pregunta de investigación con la que este texto estaba relacionado.

Una vez revisada y efectuada la limpieza de los posibles errores o duplicaciones en esta base de datos, se procedió a la interpretación del tono y sentido de las opiniones de los sujetos, asignando la investigadora un valor numérico mediante escala de Likert cinco (desde uno negativo hasta uno positivo) en función de la variable analizada. A cada variable se le asignó, además, un valor que indica su importancia en la interpretación del fenómeno analizado, según decisión de la investigadora tras haber analizado con las demás técnicas los resultados de la investigación.



## Ilustración 44 Mapa de tópicos



Fuente. Elaboración propia

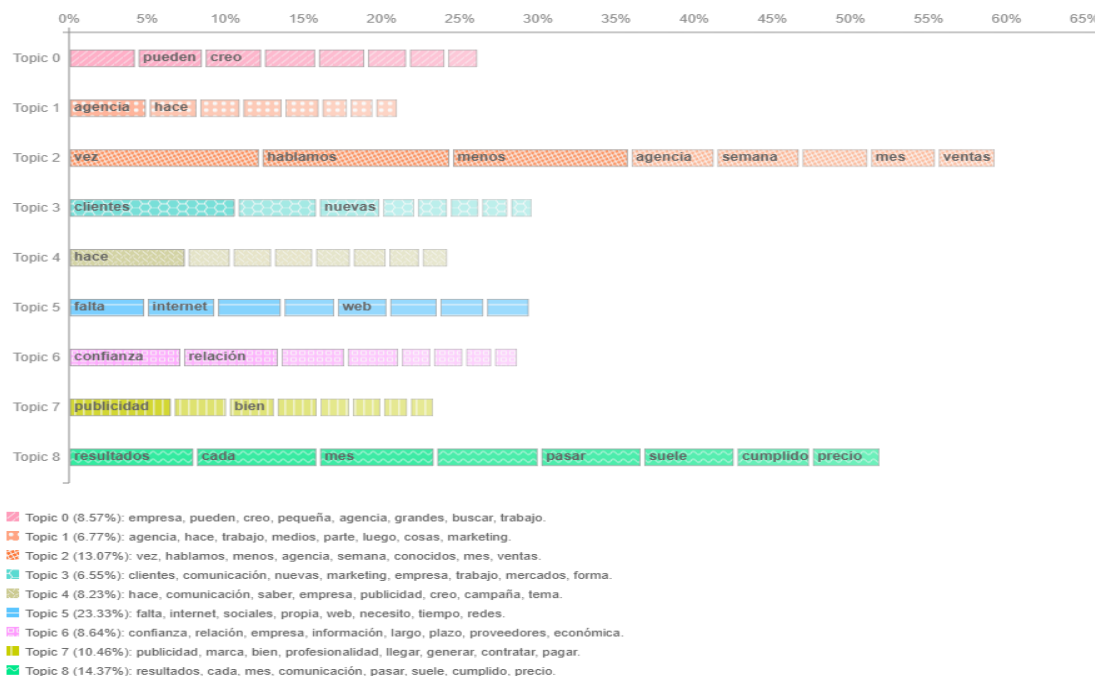
A continuación, procedimos a configurar el dataset con las 461 instancias y a configurar el modelo de temas. Dejamos en libertad a la plataforma Besurt para localizar cuantos temas fueren relevantes para el estudio, renunciando a la opción de indicar el número de temas deseado. De esta forma evitamos dejar fuera posibles resultados que pudiesen ser de interés para la investigación. Besurt localizó nueve *topics* relevantes, como se puede apreciar en la ilustración 44.

La cantidad total de términos principales dentro de cada tema que se mostrarán en el modelo se programó en diez. Y utilizamos como límite de términos el dato habitual en este tipo de investigaciones. Por lo tanto, fueron 4.096 los términos únicos que se considerarán para el vocabulario. Indicamos que no deberían considerarse como

términos diferentes aquellos que estuviesen en mayúsculas. Tampoco tuvimos en cuenta los bigramas (ej. teléfono móvil) sino que cada palabra sería considerada por separado. Los artículos, preposiciones y conjunciones se eliminan del análisis.

El mapa de temas que podemos observar en las ilustraciones 44 y 45 nos proporciona una idea de la importancia de los temas y la relación entre ellos. Cada círculo representa un tema diferente, y su tamaño representa la "probabilidad de tema". Esta es la probabilidad promedio de que el tema aparezca en la opinión de un sujeto de estudio del conjunto de datos original. La distancia entre los círculos representa la similitud, temáticamente hablando, entre los bloques temáticos (topics). Los topics más relevantes son el cinco (23.33%), el ocho (14.37%) y el dos (13.07%).

### Ilustración 45 Gráfico del Topic Model



Fuente: Elaboración propia con Besurt.

La ilustración 45 y la tabla 39 nos informan sobre la probabilidad de cada palabra. Es decir, una probabilidad que nos indica la importancia de esa palabra en el topic. Como se puede observar, es posible que una palabra esté incluida en más de un topic o conjunto temático y en cada uno de ellos tendrá una probabilidad determinada que no tiene por qué coincidir con la que se observó en otro topic.

Los grandes descriptores de los núcleos de palabras son los sustantivos que ejercen la función de conectores entre los conceptos relevantes en nuestra investigación. Cada topic, por lo tanto, incluye los términos en esa conversación y una relación entre estos términos.

**Tabla 39 Tabla del mapa de temas**

Terms	Topic 0	Topic 1	Topic 2	Topic 3	Topic 4	Topic 5	Topic 6	Topic 7	Topic 8
mejorar	1.803								
medios	2.024	2.697							
medios	2.024	2.697							
trabajo	2.099	2.754		2.007					
trabajo	2.099	2.754		2.007					
trabajo	2.099	2.754		2.007					
buscar	2.450								
grandes	2.679								
agencia	3.142	5.116	5.491						
agencia	3.142	5.116	5.491						
agencia	3.142	5.116	5.491						
pequeña	3.459								
creo	3.789				2.281				
creo	3.789				2.281				
pueden	4.294								
empresa	4.409			2.104	2.633		4.234		
empresa	4.409			2.104	2.633		4.234		
empresa	4.409			2.104	2.633		4.234		

empresa	4.409			2.104	2.633		4.234		
hace		3.242			7.606				
hace		3.242			7.606				
parte		2.365							
luego		1.808							
cosas		1.639							
marketing		1.561		2.229					
marketing		1.561		2.229					
creatividad		1.344							
ahora		1.302							
vez			12.344						
hablamos			12.193						
menos			11.425						
semana			5.443						
conocidos			4.394						
mes			4.324						7.505
ventas			3.821						
profesionalidad			3.805				2.741		
ayuda			3.195						
clientes				10.806					
comunicación				5.200	2.883				6.660
nuevas				4.051					
mercados				1.855					
forma				1.551					
periódico				1.318					
relación				1.215			6.244		
comunicación				5.200	2.883				6.660
saber					2.644				
publicidad					2.409		6.714		
campana					2.137				
tema					1.803				
sector					1.701				
solo					1.690				

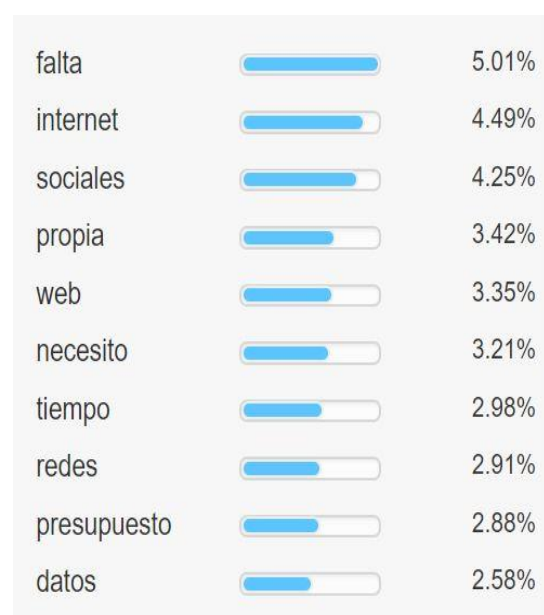
falta						5.008	1.541		
internet						4.485			
sociales						4.254			
propia						3.418			
web						3.350			
necesito						3.214			
tiempo						2.983			
redes						2.909			
presupuesto						2.881			
datos						2.582			
confianza							7.320		
relación				1.215			6.244		
información							3.462		
largo							2.059		
plazo							2.054		
proveedores							1.844		
económica							1.645		
proceso							1.640		
falta						5.008	1.541		
publicidad					2.409			6.714	
marca								3.535	
bien								3.059	
profesionalidad				3.805				2.741	
llegar								2.078	
generar								1.995	
contratar								1.716	
pagar								1.650	
confía								1.579	
canal								1.530	
resultados									8.152
cada									7.872
mes				4.324					7.505
comunicación					5.200	2.883			6.660



pasar									6.585
suele									5.960
cumplido									4.824
precio									4.501
buen									4.286
objetivos									4.238

Fuente: Besurt.

### Ilustración 46 Topic 5: “no necesidad”



Fuente: Resultados obtenidos con Besurt.

Es el “topic 5” que vamos a denominar “no necesidad” es el que más importancia presenta en base a los textos recabados mediante las diferentes técnicas empleadas en nuestra investigación, con una probabilidad del 23.33%. Podría resumirse la conversación como “no me hace falta, no necesito una agencia porque tengo web propia y redes sociales. Internet es lo que entra en mi

presupuesto, porque solo gasto tiempo y me da datos". Comparte el término "falta" con el "topic 6" si bien en este último tiene un menor peso.

Para interpretar mejor estos resultados hemos buscado el contexto en el que fueron utilizados. El concepto "falta", cuyos descriptores más adecuados serían "carencia" o "no necesidad", aparece de forma explícita en muchos de los resultados. En la entrevista a E01 este sujeto comentó que "tenemos una falta recursos humanos muy alta por eso vamos un poco apurados".

Para A11 la falta de interés en las agencias tiene su origen en las características del contratante. La falta de recursos económicos es un freno al cambio, según comenta E12. Y en la ilustración 19 destaca el dato de que el principal motivo por el que las empresas aragonesas no trabajan con ninguna agencia es que "no la necesito" (50.7%) expresión equivalente a "no nos hace falta".

En esa misma ilustración 19 el concepto de "no necesidad" aparece como freno a la contratación de una agencia la percepción del que Internet es gratuito (12.6%). Internet (4.49%) es la segunda palabra en importancia en el topic 5, casi igualada con el término sociales (4.25%). También la palabra redes aparece en este topic con un peso del 2.91%.

El contexto de estos términos se puede encontrar en afirmaciones como esta: "Hay una cosa que solo me ha ocurrido en Aragón. Y es que todo el mundo opina, sobre todo. Y ahora con Internet y con las redes sociales, todo el mundo sabe un poquito de lo que sea y se mete a opinar".

Un dato interesante relacionado con estos conceptos es que la percepción de las agencias de ser contratados por sus habilidades en Internet (11%) solo es buscado por un 4% de los anunciantes, quienes confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%) y las redes sociales.

Fuente: Resultados obtenidos con Besurt.

El segundo topic en importancia es el topic 8 (14.37%) que nos muestra la ilustración

### Ilustración 47 Topic 8 “comunicación de resultados”



45. Está alejado del principal, el topic “no necesidad”, por lo que su correlación es débil. Se caracteriza por el concepto de resultados (8.15%) y comunicación (6.66%). Acompañados por los términos objetivos, cumplidos, cada, mes, buen, precio es posible apreciar un discurso coherente en sí mismo: “Analizamos los resultados de la comunicación cada mes, para ver si se han cumplido los objetivos a un buen precio”

Buscando la interpretación en contexto, recordamos la opinión de E13: “Es muy difícil ver los resultados en nuestro negocio en el momento”. También A10 comentaba que: “el mercado exige una profesionalidad, una serie de servicios enfocados a unos resultados económicos del cliente”.



En la tabla 20 también se observaba que la ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados en ventas es el principal motivo para contratar los servicios de una agencia de publicidad, en opinión tanto de los anunciantes como de las agencias. El termino comunicación aparece también como una constante en los textos resultantes de la investigación. Las empresas de mayor plantilla mantienen una comunicación constante en un 60% de los casos, mientras que la falta de comunicación es, en un 30,4% de los casos, el motivo de abandono de la relación agencia-anunciante.

También el topic 2 (17.07%) se caracteriza por términos que sugieren comunicación (hablamos 12.34%), tanto en la frecuencia (al incluir los términos vez 12.34%, semana 5.44% o mes 4.32%) como en los temas (profesionalidad 3.81%, ventas 3.82% o ayuda 3.19%). Este tema lo denominaremos “hablamos menos cada vez” porque de “la agencia supongo la profesionalidad, porque son conocidos. Miramos los datos de ventas cada semana/mes para ver en qué pueden ayudar”.

**Ilustración 48 Topic 2 “hablamos menos cada vez”**



Fuente: Resultados obtenidos con Besurt.

La profesionalidad es una preocupación tanto para agencias como para anunciantes y, por ello, un tema recurrente tanto en el grupo de discusión, los focus group o las entrevistas en profundidad. Para E12, por ejemplo, “hay mucha información en la web para evaluar la profesionalidad de la empresa a la que tú vas a contratar, que te dan un poco la medida de donde esta esa empresa”. Y, entre otros, A12 relacionaba la dificultad para encontrar talento y profesionalidad con el intrusismo que sufre el sector.

El topic 7 “publicidad”, con una probabilidad del 10.46%, se caracteriza por los términos publicidad (6.71%) y marca (3.54%). Podría interpretarse (ilustración 47) como: “la publicidad sirve para generar bien una marca, con profesionalidad. Para ello hay que contratar y pagar a una agencia de confianza para llegar al canal adecuado”.

**Ilustración 49 topic 7 “publicidad”**



Fuente: Resultados obtenidos con Besurt.

El topic 6, “confianza” que presenta una probabilidad del 8.64%, es el más relacionado con nuestra hipótesis respecto a la confianza previa (H2) al estar caracterizado, precisamente, por las palabras confianza (7.32%) relación (6.24%) empresa (4.23%) o información (3.46%). Aparecen también en este tema términos como largo, plazo, proveedores, económica, proceso y falta. Sugiere, por lo tanto, que la confianza en una relación a largo plazo entre empresas y proveedores requiere fluidez en la información económica.

**Ilustración 50 Topic 6 “confianza”**



Fuente: Resultados obtenidos con Besurt.



## Capítulo 5.- Conclusiones

## 5.1.- Respuestas a las preguntas planteadas en la tesis

En relación con los conceptos de confianza y satisfacción percibida nos planteamos en esta investigación conocer qué elementos influyen en la generación de un clima de confianza entre anunciante y agencia y cómo evalúa el anunciante el desempeño profesional del publicista. Para ello nos planteamos, en primer lugar, la necesidad de conocer las características que puedan influir en el comportamiento de los agentes en el mercado: las agencias de publicidad y los anunciantes.

### 5.1.1.- Características de las empresas en Aragón

Según datos del Instituto Aragonés de Estadística, Aragón representaba el 3.12% del P.I.B. español en 2012. Sus 90.325 empresas se concentran mayoritariamente en Zaragoza y son micro-pymes que apenas invierten en publicidad.

En la última década, se ha reducido drásticamente la demanda de servicios de las agencias para canalizar esta inversión. Esto, si bien lo hace menos atractivo para nuevos competidores, implica un incremento de los ataques competitivos entre las empresas incumbentes que puede amenazar la supervivencia de las más débiles. En Aragón, las empresas se concentran mayoritariamente en Zaragoza y son micro-pymes sin empleados (53.85%) o con menos de 10 empleados (41.58%).

El aragonés es un mercado que ha sufrido una fuerte contracción de demanda y que no valora los servicios ofrecidos por las agencias de publicidad. La guerra de precios y los procesos de concentración que suelen acompañar esta situación pone en riesgo la supervivencia de las empresas más débiles.

En España, existe una tendencia a la reducción de recursos humanos en los departamentos de comunicación de las empresas, dado que solo un 25% de ellas los han incrementado. En nuestro estudio se ha detectado, además, la tendencia a que la gestión de la publicidad sea una función compartida entre varias personas o

departamentos. Las fronteras entre las diferentes áreas de gestión de la empresa se están difuminando.

El género no parece influir en la designación del responsable de la Comunicación y la Publicidad en la empresa. El desequilibrio de géneros es mayor en las empresas B2B y en la provincia de Teruel. Esta provincia tiene un 70% de mujeres en el cargo, con un nivel de estudios secundarios (42%) o universitarios (42%).

La oferta de servicios de publicidad y comunicación sigue en Aragón el patrón habitual: las empresas oferentes se concentran en las localidades con mayor probabilidad de encontrar clientes de mayores dimensiones o en mayor número, las capitales de la zona. Como vimos en la tabla 5, la relación entre el número de agencias y el número de empresas es similar a la ratio española únicamente en Zaragoza. La práctica inexistencia de agencias en Teruel hace que la ratio en Aragón sea del 0.24% frente al 0.28%.

Las agencias de publicidad se concentran en Zaragoza. Y es en esta ciudad en la que encuentran interlocutores más profesionalizados y específicos ya que en un 40.54% de los casos se trata de la dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.

Además, se ha producido un cambio en las dimensiones percibidas de las agencias de publicidad regionales: un 33.63% son descritas actualmente como empresas de 20 a 30 empleados. Es en Teruel, la provincia con menos peso económico de Aragón, donde encontramos más *freelancers*.

### 5.1.2.- Formas de trabajo

La evolución tecnológica ha proporcionado herramientas que acercan la gestión de la inversión publicitaria a cualquier empresa. El talento personal y la capacidad de crear una red social eficiente son los recursos que marcan la diferencia. Los

cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de las nuevas tecnologías, han sido determinantes tanto en la aparición de nuevos perfiles profesionales en las áreas de comunicación de las empresas anunciantes como en la profunda transformación forma de trabajo de los proveedores de estos servicios.

En Aragón, las decisiones sobre publicidad no suelen tomarse con ninguna antelación (45.7%). Las empresas aragonesas buscan en las agencias ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados de venta (31%) y consejos de alguien experto (27%) en el tema de publicidad para aumentar su notoriedad (22%).

El principal cambio detectado en nuestra investigación se centra en que el cliente es quien se convierte en la base de la estrategia empresarial. Se perfila un modelo de trabajo con el anunciante incluye a la agencia o profesional en el equipo, con un acceso mayor a sus datos. Y es que los datos son, hoy más que nunca, el recurso imprescindible para poder tomar las mejores decisiones de manera ágil y eficaz. La opinión que hemos observado al analizar los anuarios nacionales del sector, según la cual el valor de la agencia es ahora más necesario si cabe, queda en serio entredicho en Aragón.

### **5.1.3.- ¿Qué valores busca el anunciante en un publicista con quien desea una relación a largo plazo?**

De forma consecuente con las tendencias detectadas en las diversas técnicas de investigación, los anunciantes esperan que el publicista sea una persona experta y resolutive, capaz de conseguir resultados.

Probablemente la elección de proveedor de servicios de publicidad y comunicación recaiga en un profesional autónomo con una sólida red de contactos profesionales, que pueda servir de "hub" o conector entre todos ellos. De esta forma, el anunciante centralizará su comunicación en el profesional principal



que ha merecido su confianza, delegando en esta persona la ejecución y supervisión de las campañas o proyectos de comunicación corporativa.

En cuanto al formato empresarial de la agencia de publicidad no podemos extraer conclusiones de una forma clara. Parece ser indiferente el tipo de relación que se establezca entre los miembros de esa red de profesionales especializados. Algunos sujetos lo visualizan como una empresa de un tamaño medio o grande, mientras que otros opinan que serán profesionales independientes relacionados mercantilmente.

Es la experiencia y la reputación en base a resultados exitosos la característica más buscada. La formación académica no parece ser un valor relevante en la selección de un profesional de la publicidad. Es, quizá por eso, un mercado con nulas barreras a la entrada en el que cualquiera puede ofrecer sus servicios como proveedor de publicidad sin necesidad de una formación académica sólida, una colegiación ni fuertes inversiones en maquinaria o tecnología.

## 5.2.- Contraste de las hipótesis

### 5.2.1.- Conclusiones respecto a la hipótesis 1

#### **H1: LAS EMPRESAS MÁS PEQUEÑAS TIENDEN A CREAR RELACIONES MÁS FIELES Y CAUTIVAS A LARGO PLAZO CON SUS PROVEEDORES**

La fidelidad anunciante-agencia en España se sitúa en 5.3 años como dato medio y en Aragón los anunciantes declaran que mantienen la relación con su agencia 5.23 años en media. Sin embargo, la antigüedad media de la relación declarada por las agencias aragonesas, es de 7.8 años.

No se ha podido confirmar la relación entre la dimensión de la empresa contratante y su tendencia a la fidelidad con su proveedor de servicios de publicidad. Si bien los anunciantes más pequeños tienden menos a contratar agencias, cuando lo hacen eligen también pequeñas agencias. El motivo de su fidelización tiene que ver con los escasos presupuestos disponibles y con la relación de confianza personal establecida.

Las reducidas dimensiones de los presupuestos disponibles para publicidad y el hecho de que se trabaje por proyectos no permiten financiar la permanencia en la agencia de un equipo de trabajo estable, como se reveló tanto en la sesión de grupo de discusión como en las entrevistas en profundidad de nuestra investigación. Como demuestran los resultados de nuestro estudio, las agencias están transformándose en una red de contactos profesionales entre *freelancers* que puedan cubrir las necesidades de sus clientes. Se aprecia una mayor tendencia a colaborar con micro-agencias o *freelancers* en los varones, si bien las mujeres también prefieren trabajar con empresas de pequeñas dimensiones.

Las empresas de mayores dimensiones que han participado en nuestra investigación tienden a trabajar con varias agencias, alguna de ellas de mayor tamaño que la

media. El principal motivo de fidelización no tiene que ver, sin embargo, con la dimensión de la agencia contratada sino con los resultados obtenidos y con la dificultad que supone la incorporación de un nuevo proveedor en los sistemas de trabajo de la empresa.

## 5.2.2.- Conclusiones respecto a la hipótesis 2

### H2: LA REPUTACIÓN DE LA AGENCIA TIENE UNA INFLUENCIA POSITIVA EN LA CONFIANZA PREVIA DEL ANUNCIANTE

Los beneficios de una campaña realizada de forma profesional no parecen, a la luz de nuestros resultados, ser apreciados por los anunciantes aragoneses. Los resultados demuestran que no valoran la profesionalidad de las agencias de publicidad locales en la suficiente medida como para pagar sus honorarios.

En las agencias, se han observado unos datos de notoriedad muy bajos. Incluso teniendo una notoriedad relevante, una de las agencias mencionadas cesó su actividad empresarial durante el periodo analizado en esta tesis. Estaba ubicada en Huesca, la segunda ciudad en importancia de Aragón.

Fruto de la revisión de trabajos anteriores, observamos que existe una cierta opacidad en cuanto a los méritos profesionales de quienes ofrecen sus servicios como agencia, ya que no ofrecen datos sobre su formación académica o trayectoria profesional. En nuestro estudio, deducimos sin embargo que para los sujetos de estudio es muy importante el hecho de conocer la profesionalidad de quienes van a ser contratados en el área de comunicación corporativa. En este aspecto, coinciden ambos géneros, si bien las mujeres otorgan más importancia a la reputación previa.

En el caso de la Comunidad Autónoma que nos ocupa, Aragón, los resultados de las encuestas realizadas a anunciantes indican que la persona responsable de la

publicidad cuenta con estudios universitarios (58.89%) o secundarios (37.59%). Estos datos inciden en el interés que podría tener, para quienes van a contratar, conocer este dato relativo al nivel formativo para los clientes.

### 5.2.3.- Conclusiones respecto a la hipótesis 3

#### H3: INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA SATISFACCIÓN

Podemos concluir que la frecuencia en la comunicación no es un factor determinante en la fidelización, sino la calidad de la misma. Los problemas de comunicación (30.4%) y el incumplimiento de las expectativas o las funciones encomendadas (24.1%) son los principales motivos por los que la relación agencia-anunciante se rompen.

Las agencias con mayor plantilla mantienen una comunicación más intensa con sus clientes y, sin embargo, son las agencias más pequeñas las que tienen una relación más estable con una media de 5.78 frente a 3.42 años.

### 5.2.4.- Conclusiones respecto a la hipótesis 4

#### H4: LA SATISFACCIÓN PERCIBIDA INFLUYE POSITIVAMENTE EN EL NIVEL DE COMPROMISO

El principal problema detectado en nuestra investigación es la falta de confianza en la utilidad de los servicios ofrecidos por las agencias. A la duda sobre la eficacia de la publicidad convencional, se añade la percepción de gratuidad de los nuevos medios online.

Un 50.7% de los anunciantes aragoneses no ven la necesidad de contratar una agencia, desconfían de las empresas del sector (22%) y confían en que sabrán utilizar ellos mismos los recursos gratuitos de Internet (12.6%). Ante los cambios en la

gestión de empresa, más orientadas al resultado a corto plazo, los anunciantes tenderán a buscar medios promocionales.

La preparación tecnológica ha pasado a ser una cualidad especialmente relevante en la contratación de los perfiles profesionales relacionados con la publicidad y la comunicación empresarial. Tanto en las agencias, como en las empresas, es en estos perfiles en los que se están observando mayores incrementos salariales.

En las agencias, han disminuido (2015 vs 2014) los salarios de aquellos puestos que están siendo internalizados por los anunciantes, como los Social Media Manager (-23.13%) o los Community Manager (-11.27%) mientras que otros perfiles, aquellos más demandados por los anunciantes, aumentan. Son perfiles más relacionados con la explotación de la información, el desarrollo digital o la edición de contenidos: Junior Data Analyst (+19.55%) Director de Desarrollo Digital (+4.82%) o Diseñador Gráfico Senior (+10.99%).

La industria de la publicidad es, hoy más que nunca, la “industria de la creatividad”. La evolución tecnológica ha proporcionado herramientas que acercan la gestión de la inversión publicitaria a cualquier empresa. El talento personal y la capacidad de crear una red social eficiente son los recursos que marcan la diferencia.

Los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de las nuevas tecnologías, han sido determinantes tanto en la aparición de nuevos perfiles profesionales en las áreas de comunicación de las empresas anunciantes como en la profunda transformación forma de trabajo de los proveedores de estos servicios.

La gestión colaborativa se muestra en nuestro estudio como una clara tendencia, difuminando las fronteras de responsabilidad sobre los resultados de una campaña de publicidad. Funciones que, tradicionalmente, eran asumidas por las agencias de

publicidad se han internalizado ante la facilidad de implementación que ofrecen los nuevos canales de comunicación.

Tanto los medios convencionales como los nuevos soportes publicitarios digitales llegan ahora de forma directa a las empresas anunciantes, eliminando lo que es percibido como intermediarios sin valor añadido.

Se acude a la contratación externa de servicios de comunicación empresarial buscando, principalmente, unos resultados en ventas fruto de la colaboración de los ejecutivos de la empresa anunciante con los expertos consejos y gestiones del equipo de la agencia de publicidad. Las reglas de juego en el sector publicitario han cambiado y la eficacia en la gestión es el valor determinante.

### **5.3.- Cumplimiento de los objetivos generales y particulares de esta investigación**

Aún con la limitación que supone el estudio de un mercado tan concreto, los resultados aportan puntos de enfoque estratégico para las empresas del sector. Las reglas de juego en el sector publicitario han cambiado y la eficacia en la gestión es el valor determinante.

Concluimos que las nuevas tecnologías y redes sociales han modificado de forma profunda el mercado de los servicios de publicidad y comunicación corporativa. En estas circunstancias, las agencias deberán reinventarse para sobrevivir.

Nuestra tesis aporta conclusiones relevantes que pueden ayudar a los oferentes en este tempestuoso mercado a tomar decisiones estratégicas, y esa ha sido la principal motivación que puso en marcha nuestra investigación.

## 5.4.- Otras conclusiones

Mediante esta investigación comprobamos que el género influye en el management de la comunicación corporativa. De esta forma, existen diferencias sustanciales en relación a los parámetros establecidos, por parte de los hombres y las mujeres. Mientras que ellos muestran más interés por la competitividad externa y la necesidad de reaccionar rápida y contundentemente ante posibles cambios, ellas se muestran más preocupadas por la forma en que se toman las decisiones en marketing y por la desaparición de fronteras interdepartamentales.

Las mujeres buscan patrones más eficientes de comunicación entre agencia y anunciante, mientras que los hombres se guían por un sistema de trabajo reactivo, llegando a decisiones en función de los resultados anteriores. En el caso de los varones se aprecia una mayor tendencia a colaborar con micro-agencias o *freelancer*, si bien las féminas también prefieren trabajar con empresas de pequeñas dimensiones. En los escasos casos en los que han contratado agencias de publicidad, debido a la situación de crisis económica, la experiencia es más satisfactoria en el caso de los hombres que en el de las mujeres.

Por otra parte, el contexto de crisis actual provoca incertidumbre en el sector, lo que repercute en el comportamiento organizacional y provoca que algunas decisiones se tomen en momentos de estrés, lo cual influye en la calidad de dichas decisiones.

Los hombres son más pesimistas en cuanto a que piensan que en el futuro las empresas más pequeñas tendrán dificultades para sobrevivir; mientras que las mujeres abogan por la creatividad como base que seguirá existiendo y apuestan por la tecnología, como medio para abaratar la difusión del contenido publicitario.

Se esperan cambios sociológicos que se traducirán en cambios en lo referente al comportamiento de los consumidores. La conectividad global, la convivencia con

máquinas capaces de aprender y los nuevos canales de comunicación han transformado las relaciones personales y, sobre todo, las profesionales. Los nuevos modelos de negocio utilizan como recursos productivos la creciente capacidad de relación humana y la gran cantidad de información ahora disponible. Es una nueva era que muchos llaman la Cuarta Revolución Industrial, favorecida por el desarrollo del Big Data, el Machine Learning y la evolución de las Redes Sociales. Las empresas tienden a digitalizarse, a cambiar sus estructuras organizativas en lo que denominamos Empresa 4.0 al integrar las nuevas tecnologías ya sea en forma de robótica, algoritmos o en los sistemas de comunicación.

La probabilidad de que un Director de Comunicación participe en el Comité de Dirección de la empresa ha pasado del 65% al 72% en los últimos diez años. Ello ha provocado una profunda transformación en la gestión de la publicidad por parte de las empresas anunciantes y, por ende, en los servicios que demandan de los proveedores de este tipo de servicios.

Las denominadas agencias digitales entran en el mercado con fuerza y en franca competencia con las agencias de publicidad más convencionales, provocando cambios en la oferta de esos servicios. Y es que quienes contratan servicios publicitarios son personas muy activas en redes sociales (96%) y en continua formación (90%). Buscan en los profesionales externos un complemento a sus recursos y capacidades personales y profesionales, externalizando únicamente en el caso de obtener una mayor eficiencia.

En la actualidad, se acude a la contratación externa de servicios de comunicación empresarial buscando, principalmente, unos resultados en ventas fruto de la colaboración de los ejecutivos de la empresa anunciante con los expertos consejos y gestiones del equipo de la agencia de publicidad.



Las relaciones personales y, en especial, las profesionales han cambiado profundamente gracias a la conectividad global, los nuevos canales de comunicación y la convivencia con unas máquinas capaces de relacionarse con el entorno, recolectar datos y aprender. Los nuevos modelos de negocio utilizan como recursos productivos la creciente capacidad de relación humana y la gran cantidad de información ahora disponible. Es una nueva era que muchos llaman la Cuarta Revolución Industrial, favorecida por el desarrollo del Big Data, el Machine Learning y la evolución de las Redes Sociales.

En nuestro estudio, se ha detectado una tendencia a que la gestión de la publicidad sea una función compartida entre varias personas o departamentos. En diez años, del 2005 al 2015, la probabilidad de que un Director de Comunicación participe en el Comité de Dirección de la empresa ha pasado del 65% al 72%. Y un 76% de los DIRCOM dependen del primer nivel ejecutivo de la empresa, si es que este puesto existe.

Los directivos del marketing necesitan, ante esta pérdida de posición en el organigrama de la empresa, poner en valor su propio trabajo en detrimento de las agencias para así reforzar su amenazado estatus. Sienten que están perdiendo posición dentro de sus compañías ya que las distintas y estratégicas áreas digitales se están trasladando a otros departamentos, como el de tecnología o sistemas.

La gestión colaborativa se muestra en nuestra investigación como una clara tendencia, difuminando las fronteras de responsabilidad sobre los resultados de una campaña de publicidad. Funciones que, tradicionalmente, eran asumidas por las agencias de publicidad se han internalizado ante la facilidad de implementación que ofrecen los nuevos canales de comunicación. Tanto los medios convencionales como los nuevos soportes publicitarios digitales llegan ahora de forma directa a las empresas anunciantes, eliminando lo que es percibido como intermediarios sin valor añadido.

En Aragón, nuestra investigación indica una perspectiva acorde con esta tendencia general. En opinión de los sujetos estudiados, las agencias, que actualmente tratan de ofrecer servicios completos, tenderán a especializarse siguiendo una estrategia de nicho. Los anunciantes trabajarán por proyectos y buscarán profesionales que dispongan de una eficiente red de contactos con *freelancers* altamente especializados. La ciencia de datos proporcionará un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, facilitando tanto a agencias como a anunciantes no solo información detallada hasta extremos insospechados, sino predicciones efectuadas con metodología científica.

La publicidad programática es percibida como una gran amenaza, tanto por parte de los medios de comunicación como las agencias más convencionales. En este previsible futuro, “la tecnología abarata muchísimo la difusión de contenido y lo importante va a ser la idea, el desarrollo de la idea y, sobre todo, buscar nuevas formas de venderla” y, por lo tanto, es posible que las agencias de comunicación tiendan a desaparecer “porque las propias empresas serán quienes se encarguen de hacer esa función, de generar sus contenidos”.



## Capítulo 6.- Discusión de los resultados

## 6.1.- Análisis crítico de los resultados

Los resultados obtenidos mediante las diversas técnicas utilizadas en nuestra investigación han sido coherentes tanto de forma interna entre técnicas como con otras investigaciones previas que habíamos considerado en el marco teórico de nuestra tesis doctoral.

Durante el tiempo dedicado a esta investigación, las circunstancias económicas y políticas en el mercado sometido a estudio han ido evolucionando. Esto nos ha obligado a mantener siempre la alerta y a plantearnos la conveniencia de incorporar nuevas informaciones o cuestiones en este proyecto de investigación. Quizá por ese afán de incluir cuanta información pudiera ser relevante para los usuarios de esta investigación, las conclusiones no se ciñen exclusivamente a las hipótesis planteadas en el diseño de la investigación.

En nuestro análisis con Besurt conseguimos definir un Modelo de Tema o *Topic Model* que nos ha ayudado a comprender, mediante un análisis semántico, las relaciones subyacentes entre los conceptos que se han analizado en esta tesis.

Nuestra intención, sin embargo, iba más allá. Hemos tratado de definir un modelo virtual descriptivo del mercado publicitario local que pueda predecir el comportamiento de un anunciante en cuanto a su intención de establecer o mantener una relación con un proveedor de servicios en base a su forma de expresarse en un texto abierto. En el proceso de entrenamiento de la Inteligencia Artificial de la plataforma Besurt llegamos a la conclusión de que era necesario un mayor volumen de datos.

## 6.2.- Aportaciones

Si bien desde las instituciones científicas no se presta, en nuestra opinión y en la de muchos autores ya citados en esta tesis, suficiente atención a la investigación en comunicación, la realidad es que el sector productivo de las agencias de publicidad y empresas de comunicación objeto de nuestro estudio tiene una relevancia económica considerable. Por ello, es importante la consideración de esta línea de investigación por la transferencia que para el sector puede tener.

Nuestra investigación aporta una visión global del sector de los servicios de publicidad y comunicación corporativa en Aragón, proponiendo a los responsables estratégicos de las empresas un marco contextual que no solo describe la situación actual, sino que permite vislumbrar tendencias.

En un contexto tecnológico en el que se han reducido enormemente los costes de información y de transacción, es hora de que cada agente económico reflexione sobre su aportación real en la cadena de valor. Con nuestra investigación, hemos aportado algunas claves que pueden ayudar a quienes deban tomar este tipo de decisiones, sean medios o agencias, a comprender los procesos de decisión de sus clientes, los anunciantes.

Los cambios en el sector publicitario, provocados por la irrupción de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y los nuevos canales de comunicación, han sido determinantes para la aparición de nuevos perfiles profesionales tanto en las empresas como en sus proveedores de servicios de publicidad y comunicación. Además, es interesante observar la evolución de los perfiles profesionales y la aparición de las nuevas agencias de publicidad, las denominadas agencias digitales.

En un mercado sin barreras a la entrada o a la salida, el intrusismo se manifiesta como una de las principales lacras que sufre el sector de los servicios profesionales de publicidad. La presencia de personas sin la formación suficiente y con una agresividad competitiva elevada es, en opinión de los sujetos de estudio de nuestra investigación, no sólo el desencadenante de la baja rentabilidad de las empresas incumbentes, sino la principal causa de la pérdida de reputación y confianza en la profesión de publicista.

### 6.3.- Futuras líneas de investigación

Varias investigaciones, especialmente las más recientes, hacen hincapié en el aparente divorcio entre la práctica profesional y la investigación académica. La literatura académica nos brinda información muy útil respecto a la importancia de la creatividad, del tipo de mensaje y de su adaptación al tipo de cliente, a la implicación que éste presente tanto con el tipo de producto-servicio, como con la pieza publicitaria, a fin de asegurarnos la eficacia de la campaña. También disponemos de estudios que confirman cuales son las mejores posiciones, la frecuencia más útil, la adecuada duración de las campañas, los sistemas de medición de cobertura, las interacciones entre los diferentes medios, etc

Disponiendo de tanta información científicamente contrastada, la pregunta que se nos plantea, cada vez con más fuerza, es... ¿Por qué, especialmente en tiempos de crisis, las empresas olvidan todo esto? Por lo tanto, habremos de profundizar en el análisis del comportamiento del anunciante, la variable menos estudiada en la literatura sobre publicidad hasta este momento.

Proponemos, en consecuencia, profundizar en la investigación sobre la práctica profesional en la producción de contenidos publicitarios toda vez que ya existen abundantes estudios sobre los efectos que estos contenidos tienen en las audiencias, los clientes finales. Esta nueva especialidad, tanto en su faceta de

“*content curator*” como en la más tradicional del “*copywriter*” es la que presenta una mayor tendencia creciente según los resultados de nuestra investigación. El objetivo del especialista en *content curator* o curación de contenido, es localizar, agrupar y reutilizar contenido relevante sobre el área de especialización del anunciante, a fin de generar contenido de forma constante sin hablar siempre de la empresa. Ese contenido original de la empresa es responsabilidad del redactor publicitario o *copywriter*.

De los datos obtenidos en nuestra investigación, se deduce que el mercado está formado por una red de microempresas que tienden a colaborar, y para las que es dificultoso retener talento incorporándolo a su plantilla. Dado que la percepción de los anunciantes respecto al tamaño de la plantilla en las agencias es mayor que la declarada por las agencias, podemos interpretar que se percibe la concentración de talento bajo algunas marcas de agencia. Para posteriores investigaciones, sería interesante comprobar si ello se debe a una contratación laboral o mercantil, dadas las implicaciones de gestión de recursos humanos y liderazgo que ello supone.

Nuestra investigación ha descrito el mercado de la Comunidad Autónoma de Aragón. Consideramos de interés realizar investigaciones similares en otros mercados locales, como puede ser el de Andalucía u otras autonomías, con el objetivo de buscar similitudes o diferencias entre ellos en el marco de la investigación en marketing regional.

De esta forma, nos proponemos continuar con una línea de investigación que nos permita definir un modelo de comportamiento del anunciante como comprador industrial. Para ello es nuestra intención continuar el entrenamiento de la Inteligencia Artificial Besurt. Hemos establecido alianzas con otros investigadores, en especial con el Grupo de Investigación en Comunicación e Información Digital (GICID), en aras de conseguir más datos sobre mercados similares en otras zonas geográficas españolas.



Las agencias reclaman mayores apoyos al sector y un trato justo por parte de las Administraciones Públicas que son, por otra parte, los principales anunciantes en la Comunidad Autónoma de Aragón. Los medios de comunicación, una vez perdida la confianza en las agencias para llegar a los anunciantes, han internalizado la comercialización de sus espacios y soportes convirtiéndose de esta forma en competidores de quienes antes eran sus distribuidores. Y los anunciantes, a su vez, han descubierto que son capaces de prescindir de medios y de agencias al tener acceso directo y sencillo a las plataformas digitales que albergan un tipo de publicidad que valoran como más económica y efectiva.

## Capítulo 7.- Aplicaciones

Se estima que, una vez superada la crisis económica internacional, la inversión en publicidad se reactive. Y es que no solo las empresas privadas de mayores dimensiones están retomando mayores niveles de inversión, sino que las administraciones públicas han activado los concursos públicos en comunicación. Según los más recientes estudios sobre inversión publicitaria, los sectores que promoverán una mayor inversión publicitaria son el comercio y la restauración. El sector de la Tecnología de la Información también presenta un comportamiento inversor en publicidad. España presenta un crecimiento de la inversión publicitaria superior a la media europea y, sin embargo, su nivel de valoración de la influencia de la publicidad en los resultados empresariales es menor a la mitad que la media europea.

En este contexto de mercados crecientes y baja confianza en la eficacia de la inversión publicitaria, consideramos que las principales aplicaciones prácticas de nuestra investigación para un proveedor de servicios de publicidad y comunicación serían las siguientes:

Los clientes, anunciantes en nuestro caso, deben valorar el servicio que adquieren o no existirá demanda externalizada de estos servicios. Para seleccionar a un proveedor de este tipo de servicios no es relevante el tamaño de la agencia ni la cantidad de premios o reconocimientos que tenga en su palmarés, sino la eficiencia demostrada en conseguir resultados que se traduzcan en ventas. Buscan profesionales que comprendan su problemática empresarial, sean capaces de proponer soluciones innovadoras que se puedan realizar con bajos presupuestos y que, además, dispongan de una red de contactos suficientemente valiosa como para poner en marcha esa solución.

Las fronteras desaparecen. Los diferentes departamentos de la empresa anunciante interactúan en proyectos colaborativos, incorporando a sus proveedores y a sus clientes en los procesos de creación de valor. El departamento de marketing es uno

de los que más han sufrido este cambio de paradigma al ser el marketing un concepto muy amplio que abarca diversas funciones empresariales en la práctica. Hemos de pensar en consecuencia, en nuestro papel como expertos en publicidad en la cadena de aportación de valor a un cliente final.

Trabajaremos, cada vez más, por proyectos. Contrataremos, cada vez más, por talento. Por lo tanto, las agencias de publicidad deberán hacer un esfuerzo por captar talento y retenerlo. Y, dado que estamos en un mercado local con presupuestos muy reducidos, la formación puede ser parte de la retribución, siempre que esta sea de calidad, ofrecida por un profesional con prestigio, y complementa la que han recibido en el mundo académico.

Comunicaremos, cada vez más, conversando. Las nuevas tecnologías han dejado de ser nuevas y quienes sigan trabajando como se hacía en el pasado no sobrevivirán al presente. Los medios de comunicación online y las redes sociales han llegado un punto de saturación publicitaria que abre, quizá paradójicamente, una vía de esperanza para los publicitarios. Ya no es suficiente con estar. A partir de ahora, hay que saber destacar por creatividad y hay que conocer a fondo los sistemas de compra y gestión de la publicidad en Internet.

Las malas praxis de medios y anunciantes están teniendo resultados negativos y esto, si bien ahora se interpreta como una pérdida de eficacia de la publicidad, es la circunstancia abre el camino a quienes puedan dar pruebas de su profesionalidad y capacidad para manejar estos nuevos entornos de comunicación empresarial.



## Capítulo 8.- Referencias

A+M. (2005). *Estudio de la situación del sector de la publicidad y su entorno en Aragón*. Asociación de Agencias y Medios de Publicidad de Aragón, Zaragoza.

Abelló Baufi, J. (1995). El cielo refleja lo que ocurre en la tierra. En *Identidad y nuevos medios* (págs. 162-165). Madrid: Editorial Comunica.

Acedo, F., & Jones, M. (2007).

Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.

Advertiser Perceptions. (2016). *The programmatic intelligence report*. Obtenido de <https://goo.gl/8SSHoy>

Agency Scopen. (2017). *20ª edición del AGENCY SCOPE en España*. Recuperado el 31 de julio de 2017, de <https://goo.gl/svPdpW>

Aguar, C., Beerli, A., & Pérez, R. (2017). Nuevos sistemas de geolocalización aplicados al marketing de proximidad en establecimientos hoteleros. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 2(1), 59-72.

Aguilar, L. J. (2016). *Big Data, análisis de grandes volúmenes de datos en organizaciones*. Alfaomega Grupo Editor.

AIMC. (2017). *Estudio General de Medios*. Madrid.

Alloza, Á. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. (adComunica, Ed.) *Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*(3), 27-47. Recuperado el 3 de enero de 2016

- Almansa-Martínez, A., & Godoy-Martín, F.-J. (2012). El community manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(especial octubre), 57-65.
- Alter, O., Brown, P., & Botstein, D. (2000). Singular value decomposition for genome-wide expression data processing and modeling. *The National Academy of Sciences*, 97(18), 10101-10106. doi:10.1073/pnas.97.18.10101
- Altitude. (2016). *Evolución de la experiencia del cliente hacia el modelo omnicanal*.
- Álvarez, A. T., & Vasco, G. H. (2017). El Marketing Relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de Tungurahua del Ecuador. *Uniandes Episteme*, 001-015.
- Álvarez, L., Ochoa, A., & Rodríguez, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39.
- Amado, J. (2016). *Un horizonte de oportunidades. Claves del sector de los Despachos*. SAGE.
- Aparici, R., & García-Marín, D. (2018). Prosumidores y emirecs: Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, XXVI(55).
- Aragón, A., & Rubio, A. (2015). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*(ISSN: 1698-5117), 36-49. Recuperado el 4 de mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>
- Arce Media | i2P. (2017). *Índice Inversión Publicitaria, primer semestre 2017*. Madrid. Obtenido de <https://goo.gl/BAx9EE>



- Armayones, M., Gómez-Zúñiga, B., Hernández, E., & Pousada, M. (2015). Big data y Psicología: ¿una oportunidad para el Internet de las personas? *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 33(2), 21-29.
- Asociación de Agencias Digitales. (2015). *Estudio de honorarios de las agencias digitales y de servicios de marketing*. Madrid.
- Asociación de Directivos de Comunicación. (2013). *Manual de la comunicación*. DIN Impresores.
- Asociación de Directivos de Comunicación. (2016). *Anuario de la Comunicación*. Madrid: DIRCOM.
- Asociación de Directivos de Comunicación DIRCOM. (2015). *Estado de la comunicación en España*. Madrid.
- Asociación de Marketing de España. (2015). *Análisis del Impacto Económico del Marketing en España (AMES)*. Madrid.
- Asociación de Marketing de España. (2017). *Análisis del Marketing en España 2016 (AMES)*.
- Asociación de Marketing de España. (2017). *Índice de Expectativas de los Directores Marketing*.
- Báez, J. (2013). Fundamentos de la investigación cualitativa. En F. J. Sarabia, *Métodos de investigación social y de la empresa* (págs. 525-554). Madrid: Pirámide.
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Beerli, A., & Martín, J. (1999). *Cómo influyen los estilos publicitarios en la efectividad de los anuncios*. Madrid: ESIC Editorial.

- Benavides et al. (2010). Los anunciantes españoles y el nuevo contexto de comunicación: una aproximación cualitativa. *Revista Latina de Comunicación Social*, 159-175.
- Benavides, J. (2012). La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas. *Questiones Publicitarias*, 1(17), 71-93.
- Bermejo, J. (2009). Sobre la muerte y resurrección de la publicidad. *Pensar la Publicidad*, III(2), 9-16.
- Berné, C., & Orive, V. (2013). Factores de desarrollo de las televisiones autonómicas públicas a partir de las percepciones de sus grupos de interés. (Universidad de Sevilla, Ed.) *Ámbitos*, 23. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2013/pages/PDF/682.pdf>
- Bertrand, C. (1994). La publicidad en Francia: antecedentes históricos. *Communication & Society*, 1(7), 29-38. Recuperado el 14 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/YjLqoe>
- Bichler, M., Heinzl, A., & van der Aalst, W. (2017). Business analytics and Data Science: once again? *Business & Information Systems Engineering*, 1-3.
- Bichler, M., Heinzl, A., & van der Aalst, W. (2017). Business Analytics and Data Science: Once Again? *Business & Information Systems Engineering*, 1-3.
- Blei, D., Ng, A., & Jordan, M. (2003). Latent Dirichlet Allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 2, 993-1022. doi:0.1162/jmlr.2003.3.4-5.993
- Bordia, P., Restubog, S., Jimmieson, N., & Irmer, B. (2011). Haunted by the past: effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group and Organization Management*, 36(2), 191-222.

- Bordonaba, V., & Polo, Y. (2004). Relationships in franchised distribution system: the case of Spanish market. *The international review of retail, distribution and consumer research*.
- Borja, J., Belil, M., Castells, M., & Benner, C. (1997). *Local and global: the management of cities in the information age*. Earthscan.
- Borrell Fontelles, J. (1982). *Métodos matemáticos para la economía*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bourque, C., & Bourdon, S. (2017). Multidisciplinary graduate training in social research methodology and computer-assisted qualitative data analysis: a hands-on/hands-off course design. *Journal of Further and Higher Education*, 41(4), 475-491.
- Buil, I., Melero, I., & Montaner, T. (2012). La estrategia de marketing con causa: factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review* (Cuarto Trimestre), 90-107.
- Bustamante, E. (2011). *Industrias creativas, amenazas sobre la cultura digital*. Barcelona, Barcelona, España: GEDISA.
- Cabezudo, R., Gutiérrez, A., & Gutiérrez, J. (2004). Determinantes de la eficacia publicitaria del sitio web: una aplicación del ELM. *Revista española de investigación de marketing ESIC* (8), 93-121.
- Caffarel-Serra, C., Ortega-Mohedano, F., & Gaitán-Moya, J.-A. (2017). Investigación en comunicación en la universidad española en el periodo 2007-2014. *El profesional de la información*, 26(2), 218-227.
- Camacho Castillo, J. D., Oropeza Oropeza, E., & Lozoya Rodríguez, O. I. (2017). Internet de las cosas y realidad aumentada: una fusión del mundo con la tecnología. *ReCIBE*, 6(1), 139-150.

- Cambra, J., & Polo, Y. (2004). Análisis de las relaciones proveedor-cliente en el contexto de los mercados industriales: un estudio empírico en las denominaciones de origen (D.O.) vinícolas de Aragón. Zaragoza.
- Cambra, J., & Polo, Y. (2010). Marketing Relacional: la llave de una gestión adecuada de la función de aprovisionamiento en el contexto Pyme. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa.*, 1 (3), 59-85.
- Canavos, G. (1988). *Probabilidad y estadística. Aplicaciones y métodos*. McGraw Hill.
- Caro, A. (2010). Consumo y crisis capitalista. *Pensar la Publicidad.* , IV(1), 9-14.
- Carrascal, U. (2011). *Estadística descriptiva con Microsoft Excel 2010*. Ra-Ma.
- Casani, F., Rodríguez, J., Morcillo, P., Martín, C., Minguela, B., Sánchez, F., . . . Carsi, R. (2010). *Sectores de la nueva economía 2020, industrias de la creatividad*. Madrid, Madrid, España: Fundación EOI. Recuperado el 7 de diciembre de 2015, de <http://goo.gl/si6YEK>
- Castañeda García, J., & Rodríguez Molina, M. (2003). La minería de datos como herramienta de marketing: Delimitación y medidas de evaluación del resultado. En B. e. alt., *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales* (págs. 201-216). Netbiblo, Asociación Gallega de Editores.
- Castelló-Martínez, A. (2012). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*(1), 74-97. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/cmGRU7>
- Castells, M. (1998). Hacia el estado red. *Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Sociedad y reforma del estado", organizado por el Ministerio de

*Administracao Federal e Reforma Do Estado, Republica F.do Brasil*, (págs. 26-28). Sao Paulo.

Castells, M. (2006). *La Sociedad Red. Una visión global*. Barcelona: Alinaza Editorial.

Castro, M., & Castro, L. (2011). Cuestiones de metodología cualitativa. *EMPIRIA. Revista de metodología de Ciencias Sociales.* , 165-190.

Celebi, S. (2009). Agency and Client Practitioners' Perceptions and Practices of IMC. *Journal of Yasar University*, 4(14), 2205-2236.

Centro de Investigaciones Sociológicas. (2016). *Indicador de confianza del consumidor, mes de octubre. Avance de resultados*. Madrid. Recuperado el 13 de noviembre de 2016, de [http://datos.cis.es/pdf/Es3158mar\\_A.pdf](http://datos.cis.es/pdf/Es3158mar_A.pdf)

Chintagunta, P., Hanssens, D., & Hauser, J. (2016). Marketing and Data Science: Together the Future is Ours. *GfK Marketing Intelligence Review*, 8(2), 18-23.

Clarke, D. (1986). Econometric measurement of the duration of advertising effect on sales. *Journal of Marketing Research*, 13, nov, 345-357.

Cloutier, J. (1973). *La communication audio-scripto-visuelle à l'heure des self média*. Les Presses de l'Université de Montreal.

Cobo, F., & González, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 543-568.

Cobos, T.-L. (2011). Y surge el community manager. *Razón y palabra*(75). Recuperado el 13 de agosto de 2016, de <http://goo.gl/Tzfvvl>

Córdoba, J. (2009). Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. *Entramado*, 6-17. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420457002>

- Dávila, A. (1999). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas. En J. M. Delgado, & J. Gutiérrez, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en medios sociales*. (págs. 69-86). Madrid: Síntesis.
- Dávila, A., & Domínguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. *Recherches qualitatives*, 29(1), 50-68.
- de la Cruz, C., Bautista, E., Ruiz, J., & Aguilar, J. A. (2017). Methodology for the comprehensive application of visualization techniques in data science as support for decision making. *Strategy Technology & Society*, 5, 31-50.
- de Pourbaix, P. (2016). Prosumer os the XXI Centruy-New challenges to commerce and marketing. *Acta Scientiarium Polonorum* (págs. 89-97). Oeconomía.
- del Rio, R. (2010). Noticias económicas, el poder de la información. En I. Camacho Markina, *La especialización en periodismo* (págs. 96-122). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Delgado, J. (2012). La investigación en comunicación y publicidad: nuevos temas y problemas. *Questiones publicitarias*, 1(17), 71-93.
- Delgado, J., & Gutiérrez, J. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Dhoest, A., & Simon, N. (2016). Still 'Watching' TV? The Consumption of TV Fiction by Engaged Audiences. *Media and Communication*, 176-184.  
doi:10.17645/mac.v4i3.427
- Diezhandino, M. (2012). *El periodista en la encrucijada*. Madrid, España: Ariel.  
Recuperado el 13 de agosto de 2016, de <http://goo.gl/SfhCTY>
- DIRCOM. (2017). *Anuario de la Comunicación. Siete tendencias para dirigir la comunicación*. Asociación de Directivos de Comunicación.

Dirección General de Industria y de la PYME. (2015). *Retrato de las PYME 2015*.

Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Recuperado el 4 de mayo de 2016, de [http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato\\_pyme\\_2015.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf)

Domínguez, M., & Davila, A. (2009). La práctica conversacional del grupo de discusión: jóvenes, ciudadanía y nuevos derechos. En Á. Gordo Lopez, & A. Serrano Pascual, *Estrategias y prácticas cualitativas de investigación social* (págs. 97-126). Pearson Prentice Hall.

Duncan, T., & Everett, S. (1993). Client perceptions of integrated communications. *Journal of Advertising Research*, 30-39.

El Economista. (07 de 09 de 2017). *Científico de datos, la profesión más atractiva del siglo XXI por el auge del Big Data*. Obtenido de [eleconomista.es](http://eleconomista.es): <https://goo.gl/gd7qNT>

El Kaliouby, R. (2017). Necesitamos ordenadores con empatía para ser mejores personas. *MIT Technology Review*. Obtenido de <https://goo.gl/VXqiga>

Elorriaga-Illera, A. (2013). El marketing y las redes sociales: la figura del community manager en las empresas de la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra. Universidad del País Vasco. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/xc5AWI>

Erl, T., Khattak, W., & Buhler, P. (2016). *Big data fundamentals: concepts, drivers & techniques*. Prentice Hall Press.

Escandón, D., Murillo, G., & Hernán, C. (2013). Determinantes de los resultados internacionales de las Pymes de reciente creación en Colombia. *Innovar*, 23(49), 17-29.

- Fan, S., Lau, R., & Zhao, J. (2015). Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. *Big Data Research*, 2(1), 28-32.
- Farbey, A. (1994). *How to produce successful advertising*. Kogan Page Limited.
- Fernández de Guevara, J., Pérez, F., & Serrano, L. (2015). *Crisis económica, confianza y capital social*. Bilbao: Fundación BBVA.
- Fernández, J., & Sánchez, C. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la planificación estratégica. *Zer*, 17, 51-71.
- Ferriz, R., Delso, D., & Lozano, J. (2000). En busca de una ventaja competitiva defendible: publicidad interactiva. En E. Bigné, *Temas de investigación de medios publicitarios* (págs. 177-196).
- Fisher, M. (2017). *Qualitative computing: using software for qualitative data analysis*. Taylor & Francis.
- Flavian, C., & Guindaliú, M. (2006). La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(29), 133-160.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Flick, U. (2014). *El diseño de investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Flores Vivar, J. (2013). Perfiles emergentes en la Industria de la Comunicación on-line . En M. Agustín Lacruz, C. Marta Lazo, & M. Ubieta Artur, *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación* (págs. 31-52). Madrid: ICONO14.



- Flores, J. (2014). Evolución de la transformación en comunicación. En C. Marta-Lazo, *La comunicación digital en Aragón*. (págs. 9-13). Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Freitas, F., Ribeiro, J., Brandão, C., Brandão, F., Costa, A., & Reis, L. (2017). In case of doubt see the manual: a comparative analysis of (self) learning packages qualitative research software. *CIAIQ 2017*, 5.
- Fuentes Fernández, R., & Cardevilla Puey, F. (2014). Nuevas formas de expresar la marca: planteamientos emergentes en la identidad corporativa. En M. Catalá, & Ó. Díaz, *Publicidad 360º*. Ediciones Universidad San Jorge.
- Fundación Telefónica. (2015). *La Sociedad de la Información en España 2014*. Madrid: Fundación Telefónica. Recuperado el enero de 2016
- Gabelas, J. A., Marta-Lazo, C., & González Aldea, P. (2015). El factor relacional en la convergencia mediática: una propuesta emergente. *Anàlisi* 53, 20-34.
- Gabelas, J., Marta-Lazo, C., & Aranda, D. (2012). Por qué las TRIC y no las TIC. *Comein, Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación*, 9. Recuperado el 2017, de <https://goo.gl/W4ozYi>
- Gabelas, J., Marta-Lazo, C., & González, P. (2015). El factor relacional en la convergencia mediática: una propuesta emergente. *Anàlisi*, 20-34.
- Gambetta, D. (2000). Can we trust trust? (D. Gambetta, Ed.) *Trust: making and breaking cooperative relations, electronic edition*, 213-237. Recuperado el 15 de noviembre de 2016, de [sociology.ox.ac.uk](http://sociology.ox.ac.uk): <https://goo.gl/tv9kce>
- García Ferrer, G. (2012). *Investigación comercial*. (3ª ed.). Madrid: ESIC.
- García García, F. (2006). De la convergencia tecnológica a la convergencia comunicativa en la educación y el progreso. *ICONO* 14(7), 1-19. Recuperado el 09 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/oEJPiu>

García Uceda, M. (2001). *Las claves de la publicidad* (5ª ed.). Madrid, España: Esic.

García, F., Gómez, J., López-Guerrero, M., Rangel, V., & Pascoe-Chalke, M. (2017). LEA: an algorithm to estimate the level of location exposure in infrastructure-based wireless networks. *Mobile Information Systems*, 2017, 16 pages. doi:<https://doi.org/10.1155/2017/4525380>

Garrett, T., Hernández-Murillo, R., & Owyang, M. (2003). Does consumer sentiment predict regional consumption? *Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper Series*(003).

Gartner Inc. (julio de 2017). *Gartner Identifies Three Megatrends That Will Drive Digital Business Into the Next Decade*. Obtenido de <https://goo.gl/msb2v1>

George, G., Osinga, E., Lavie, D., & Scott, B. (2016). Big data and data science methods for management research. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1493-1507.

Geyskens, I., Steenkamp, J., & Kumar, N. (1999). Generalisations about trust in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 2(36), 223-248.

Godoy-Martín, F.-J. (2012). La figura del community manager en las instituciones públicas andaluzas. *Actas 7º Congreso internacional de investigación en relaciones públicas. Relaciones públicas: el diálogo de las organizaciones*, (págs. 56-68). Sevilla. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/koXPJS>

Gómez y Patiño, M., & Bandrés Goldáraz, E. (2014). Las agencias de comunicación aragonesas: su presencia en Internet. En C. Marta-Lazo, *La comunicación digital en Aragón* (págs. 141-187). Salamanca, España: Comunicación Social.

- Gómez-Bezares, F. (2005). Una nota crítica sobre la actual investigación en finanzas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*(24), 105-120.
- González Lobo, M. A. (1994). *Curso de Publicidad*. Eresma.
- González, M., & Carrero, E. (1999). *Manual de planificación de medios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Grande, I., & Abascal, E. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (11ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Greenbaum, T. (1998). *The handbook for focus group research*. SAGE.
- Greenbaum, T. (2000). *Moderating focus groups: a practical guide for group facilitation*. SAGE Publications.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 31-43.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing. A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23, 52-60.
- Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. (I. T. Domingo, Ed.) *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (REDALYC)*, 40(2), 307-340.
- Guelbenzu, J., & Diaz Cepero, J. (2017). *Empleo en IT, profesiones con futuro*. Infoempleo.
- Guinaliú, M. (2005). La gestión de la confianza en internet. Un factor clave para el desarrollo de la economía digital.

- Gutiérrez Montoya, G., Sánchez Jiménez, M., & Galiano Coronil, A. (2018). Redes sociales como medio de promoción turística en los países iberoamericanos. *Retos*, 15(1), 135-150.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-43.
- Hayes, J. (2008). Como sacar más rendimiento de los medios. *Anuncios*, 1244, 26 a 28.
- Hernández Alonso, J. (2008). *Análisis de series temporales económicas I* (2ª ed.). Madrid: Esic. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/ERli6l>
- Hernández Gómez, F. (2015). *Análisis de la imagen percibida de las instituciones universitarias: una propuesta metodológica basada en el modelo de triangulación*. Universidad de Murcia.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hirsh, J., & Kang, S. (2015). Mechanisms of identity conflict: uncertainty, anxiety and the behavioral inhibition system. *Personality and social psychology review*, 19(4), 1-22.
- HISCOX. (2016). *Estudio ADN del Emprendedor*. Estudio de mercado. Recuperado el 13 de septiembre de 2016, de <http://goo.gl/0UjAQL>
- Hollifield, C., & Coffey, A. (2006). Qualitative research in media management and economics. En A. B. Albarran (Ed.), *Handbook of media management and economics* (págs. 573-600). Londres, Inglaterra: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Recuperado el 2 de mayo de 2016, de <http://goo.gl/XgQaRX>

- Hooder, I. (2000). The interpretation of documents and material culture. (N. D. Lincoln, Ed.) *Handbook of Qualitative Research*, 703-717.
- INFOADEX. (2017). *Estudio de la inversión publicitaria en España*. INFOADEX.
- Iniesta-Alemán, I., & Iniesta, L. (2010). *Manual del consultor de Marketing*. Barcelona, España: Profit.
- ISDI. (2017). *Barómetro de Talento y Cultura Digital*. Universidad Complutense de Madrid. Cátedra de Estudios Digitales. Obtenido de <https://goo.gl/8n3EdT>
- ISDI. (2017). *Barómetro Digital*. Universidad Complutense de Madrid. Cátedra de Estudios Digitales. Obtenido de <https://goo.gl/u822vL>
- Johnson, E., & Seigyoung, A. (1998). Customer satisfaction, loyalty and the trust environment. *Advances in Consumer Research*(25), 15-20.
- Karcher, S., & Pagé, C. (2017). Workshop report: CAQDAS projects and digital repositories' best practices. *D-Lib Magazine*, 23(3/4).  
doi:<https://doi.org/10.1045/march2017-karcher>
- Keita, M. (2017). *Data Science sous Python: Algorithme, Statistique, DataViz, DataMining et Machine-Learning*. Germany: University Library of Munich.
- Kemp, S. (2018). *Digital in 2018 Global Overview*. We Are Social. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://goo.gl/RPgjvQ>
- Kemp, S. (2018). *Digital in 2018 Global Overview*. Hootsuite.
- Keynes, J. (1963). *Essays in persuasion*. WW Norton & Company(190).
- Kim, J., Eugene, S., & Seongsoo, L. (2015). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41 (6), 1019-1034.

- Kitchen, P., Schultz, D., Kim, I., Han, D., & Li, T. (2004). Will agencies ever “get” (or understand) IMC? *European Journal of Marketing*, 38, 1417-1436.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research. Introducing focus groups. *MJ : British Medical Journal*, 311(7000), 299-302.
- Kosinski, M. (2017). Big Data, inteligencia artificial y el futuro de la democracia.
- Krueger, R. (1997). *Analyzing and reporting focus group results*. SAGE Publications.
- Küster, I., & Hernández, A. (2013). De la Web 2.0 a la Web 3.0: antecedentes y consecuencias de la actitud e intención de uso de las redes sociales en la web semántica. *Universia Business Review*, 104-119.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.
- Lacalle Zalduendo, C., & Gómez Morales, B. (2017). La recepción televisiva española en la era multipantalla. *Comunicación y Sociedad*, 30, 197-216.
- Lamas, C. (2004). Saturación, concentración, multimedia: algunos condicionantes de la eficacia de las campañas. *20º Seminario ADEMO de Televisión*. Santiago de Compostela.
- Larson, D., & Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. *International Journal of Information Management*, 36(5), 700-710.
- Levine, F., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (1999). *The cluetrain manifesto*. Recuperado el 5 de agosto de 2017, de Cluetrain: <http://www.cluetrain.com/>
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*(63), 957-985.

- Limnell, L. (2017). *Engineering privacy and trust in social devices environments*. Tampere University of Technology.
- Linoff, G. S., & Berry, M. J. (2011). *Data mining techniques: for marketing, sales, and customer relationship management* (3ª ed.). Wiley Publishing. Recuperado el 2017, de <https://goo.gl/5BYq2S>
- Lozano, C., & Gaitán, J. (2016). Vicisitudes de la investigación en la comunicación en España en el sexenio 2009-2015. *Anuario Electrónico de Estudios de Comunicación Social "Disertaciones"*, 9(2), 139-162.
- Luna y Quintanilla. (2000). El modelo de compra ACB. Una nueva conceptualización de la compra por impulso. *ESIC MARKET*(106), 151-163.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Malhotra, N., Birks, D., & Koenig-Lewis, N. (2003). Marketing research: an applied approach. *Journal of marketing management*(27), 1208-1213. Recuperado el julio de 2016, de <http://hdl.handle.net/123456789/342>
- Marcano Aular, Y., & Talavera Pereira, R. (2006). Gestión de la información a través de la Web Semántica: Iniciativas y dificultades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36).
- Marta-Lazo, C., & Gabelas, J. (2016). *Comunicación Digital. Un modelo basado en el factor R-elacional*. Zaragoza: UOC.
- Martí, J. (2012). Determinantes de la eficacia publicitaria actual: el modelo AMBER (Atención-Motivación-Brand-Engagement-Respuesta). *QUESTIONES PUBLICITARIAS*, 1(17), 122-138. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://goo.gl/NsO2TX>
- Martí, J., & Muñoz, P. (2008). *Engagement marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid: Pearson Educación.

- Martínez, A., Rodríguez, C., & Gutiérrez, R. (1993). *Inferencia estadística, un enfoque clásico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Martínez, G.-D. (2011). Estado actual de la economía, términos del debate y formación en la disciplina. *Revista Mundo Económico y Empresarial*(10), 37-48. Recuperado el 11 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/VLFJVw>
- Martínez, M., Callejo, J., Gómez, J., Dader, J., Chaia, V., Sierra, F., & Ortega, F. (2008). *Para investigar la comunicación. Propuestas teórico-metodológicas*. Tecnos.
- Martínez, P. (2008). *Cualitativa-mente: Los secretos de la investigación cualitativa*. ESIC.
- Martínez, R. (2017). Cuestiones de ética jurídica al abordar proyectos de Big Data. El contexto del Reglamento general de protección de datos. *Dilemata, Revista Internacional de Éticas Aplicadas*.(24), 151-164.
- Martínez-Martínez, I., Aguado, J.-M., & Boeykens, Y. (marzo-abril de 2017). Implicaciones éticas de la automatización de la publicidad digital: caso de la publicidad programática en España. *El profesional de la información*, 26(2), 201-210.
- Matri, A., & Tournois, N. (2009). Toward A Trustful B To B Relationship. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 64-77.
- Maurier, N., & Northcott, H. (2000). Job uncertainty and health status for nurses during restructuring of health care in Alberta. *Western Journal of Nursing Research*, 22(5), 623-641.
- Meerman, D. (2010). *The New Rules of Marketing al PR*. New Jersey: Anaya.



- Méndez-Gago, S., & González-Robledo, L. (2018). *Uso y abuso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación por adolescentes*. Universidad Camilo José Cela, Madrid. Obtenido de <https://goo.gl/whu3DC>
- Mendiz Noguero, A. (2008). Diferencias conceptuales entre publicidad y propaganda: una aproximación etimológica. *Questiones publicitarias; revista internacional de comunicación y publicidad.*, 1(12), 43-61.
- Menor, J., de Aguilera, M., Borges, E., Martínez, M. Á., & Mendiz, A. (2010). La televisión móvil: el estado de la cuestión. *ICONO 14, A8/ESP*, 265-287. Recuperado el 17 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/qoobn9>
- Montserrat-Gauchí, J., Quilez-Soler, M. d., & Martínez-Sala, A. (2017). La participación ciudadana en la comunicación de las organizaciones. Análisis de las franquicias de salud-belleza, decoración y restauración. *Prisma Social*(18), 540-560.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Sechpande, R. (1992). Relationships between providers and users of Marketing Research. The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*(29), 314-328.
- Moral, C. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 147-164.
- Moreno, D., García, T., Puyol, M., & Ximénez, L. (2016). *Anuario Agencias*. Madrid: Editora de Publicaciones Especializadas, S.L.L.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Muñiz Coello, J. (1983). Empleados y subalternos de la administración romana II: los praecones. *Habis*(14), 117-146.

Nakos, G. E., Brouters, K., & Dimitratos, P. (2014). International alliances with competitors and non-competitors: the disparate impact on SME international performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*(2). Recuperado el 4 de mayo de 2016, de <http://goo.gl/Ro8iNR>

Navarro-Bailón, M., Delgado-Ballester, E., & Sicilia-Piñero, M. (2010). Cómo crear una campaña de comunicación integrada: propuesta metodológica a través del nivel de consistencia del mensaje. *Universia Business Review*(Segundo trimestre), 150-167.

Naver, J., & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757

Nebot, S. (2015). Especial Comunidad de Aragón. *CTRL Control Publicidad*(626), 30-41.

Newman, D., Chang, V., Walters, R., & Wills, G. (2016). Model and experimental development for business data science. *International Journal of Information Management*, 36(4), 607-617.

Niño, J. (2013). La importancia del teléfono móvil para la comunicación publicitaria. *Historia y Comunicación Social*(Especial octubre), 581-590. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/43990>

Odena, O. (2017). Software for qualitative analysis [Virtual Special Issue on Software for Qualitative Analysis, Editorial]. *International Journal of Social Research Methodology*, 1.

Olarte-Pascual, M., Pelegrín-Borondo, J., Reinares-Lara, E., & Sierra-Murillo, M. (2014). La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación. *Universia Business review*, 126-144.

- Ontiveros, E. (2000). Bases para una nueva y única euroeconomía. *Nueva Revista de Política, Economía y Arte* (70).
- Oriol-Costa, P., Domingo, D., Ramentol, S., Roig, X., Portal, J., & Sala, J. (2008). Cómo ganar las elecciones: comunicación y movilización en las campañas electorales . *Redmarka* .
- Oroval, J. M., & Varela, A. (2011). *Retos en la internacionalización de las marcas Españolas*. ESADE.
- Ortega Martínez, E. (1991). *La dirección publicitaria*. (2ª ed.). Madrid: Esic.
- Osterwlder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Panetta, K. (15 de agosto de 2017). *Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017*. Obtenido de Gartner: <https://goo.gl/7eBTNK>
- Paniagua, E. (2015). *Big Data. El poder de los datos*. (F. I. BANKINTER, Ed.) Obtenido de <https://goo.gl/x3hqso>
- Paz, Vazquez y Santos. (2000). *Publicidad y eficacia publicitaria: Influencia de la posición, repetición y estilos publicitarios en la eficacia de los anuncios televisivos en los jóvenes*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo.
- Pérez, R. (2016). *La publicidad tiene la palabra*. Huesca: Milleniars.
- Pérez-Torres, V., Pastor-Ruiz, Y., & Abarrou-Ben-Boubaker , S. (2018). Los youtubers y la construcción de la identidad adolescente. *Comunicar*, 61-70. doi:<https://doi.org/10.3916/C55-2018-06>
- Perlado, M., & Rubio, J. (2012). El comunicador del siglo XXI: las capacidades que demandan hoy los empleadores y su relación con las titulaciones

universitarias. *Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/GnFls9>

Platero, M. (2014). *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en la capacidad innovadora*. Tesis doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

Plumed-Lasarte, M. (julio de 2014). Estudio del desarrollo del Place Branding a partir del análisis de las marcas territoriales en España. *Papers de turismo*, 56, 119-143.

Pollard, T. M. (2001). Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: the impact of uncertainty. *Work & Stress*, 15(1), 14-28.

Porcu, L., Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J., & Crespo-Almendros, E. (2016). Do adhocracy and market cultures facilitate firm-wide integrated marketing communication (IMC)? *International Journal of advertising*.

Prieto et al. (2013). Entrevista a Daniel Prieto Castillo: en torno a la palabra en la práctica de la Educomunicación. *Aularia*, 2(2), 281-287.

Przybylska, K. (2013).

The influence of psychic distance on the internationalization of Polish born globals. *Transformations in Business & Economics*, 12(2B), 525-537.

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 64, 655-660.

Rapley, T. (2014). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata.

- Rastogui, E., & Khan, M. (2015). An analytical study of online advertising and its relationship with green marketing for facilitating sustainable marketing effectiveness. *International Journal of Applied Research*, 1 (5), 182-184. Recuperado el 7 de diciembre de 2015, de <http://www.allresearchjournal.com/vol1issue5/PartD/pdf/1-5-84.1.pdf>
- Reinares, P., Reinares, R., & Reinares, E. (2007). Valoración de la eficacia de las formas publicitarias no convencionales en televisión: un estudio exploratorio.
- Richardson, L. (1997). *Fields of play: constructing an academic life*. Rutgers University Press.
- Riesgo, Á. (2005). *La economía de la publicidad. Generación de valor de la actividad publicitaria a la economía*. Recuperado el 23 de abril de 2016, de Telos: <http://goo.gl/VkU6P3>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice*. London: SAGE.
- Riu y Bigné. (2007). La relación entre la notoriedad de marca y la inversión publicitaria en productos de gran consumo.
- Riviezzo, A., Garofano, A., & Napolitano, M. (2016). Market orientation: how to assess it? An empirical investigation within Italian medium-sized firms.
- Robert, K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Robertson, R. (2003). Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. En J. Monedero Fernández-Gala, *Cansancio del Leviatán : problemas políticos de la mundialización* (págs. 261-284). Madrid: Trotta.
- Rodríguez Ferrándiz, R. T. (2010). Industrias creativas: novedades, objeciones y perspectivas. *Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. La Laguna.

- Rodríguez, C., Pozo, T., & Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE*, 12(2), 289-305. Recuperado el 31 de julio de 2016, de <http://goo.gl/r4Sg8Y>
- Rodríguez, del Barrio y Castañeda. (2000). *Procesamiento diferencial entre la publicidad comparativa y la publicidad con famosos en condiciones de baja implicación*. Granada.
- Roncallo-Dow, S., Uribe-Jongbloed, E., & Calderón-Reyes, I. (2013). La investigación en comunicación: los límites y limitantes del conocimiento. *Co-herencia*, 10(18), 161-187.
- Rondan-Cataluña, F., Navarro, A., & Arenas-Gaitan, J. (Enero-Febrero de 2016). ¿Influye la personalidad de los directivos de PYMES en los resultados exportadores? *Revista de Administración de Empresas*, 56(1), 43-54. Recuperado el 19 de abril de 2016, de <http://goo.gl/gdyP9V>
- Ruiz del Olmo, J. (2010). Dispositivos móviles y servicios web. Características sociales y comunicativas de su convergencia. (R. d. tecnologías., Ed.) *ICONO* 14(15), 220-237.
- Ruiz del Olmo, J., & Belmonte, A. (2014). Los jóvenes como usuarios de aplicaciones de marca en dispositivos móviles. *Comunicar*, XXII(43), 73-81. Obtenido de <https://goo.gl/Cb2iPA>
- Sabés, F. (2002). *La radio y la televisión local en Aragón*. Lleida: Milenio.
- Sabés, F. (2005). *Los medios de comunicación y los jóvenes en Aragón*. Editorial Milenio.
- Sabés, F. (2010). La Crónica: un modelo que articula una prensa de proximidad gratuita en Aragón. *Ámbitos*(19), 133-146.

- San Martín, S. (2003). *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. (1 ed.). Universidad de Burgos.
- Sánchez Revilla, M. (2016). *Estudio de la inversión publicitaria en España*. INFOADEX.
- Sanz-Martos, S. (2012). ¿Por qué lo llaman content curator cuando quieren decir documentalista? *COMeIN. Revista de los estudios de ciencias de la información y comunicación UOC*(10). Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <https://goo.gl/Sjsha7>
- Saporta, G. (2017). Quelle statistique pour le Big Data? *Statistique et Société*, vol. 5, no 1, 31-36.
- Sarabia, F. (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. . Madrid: Ediciones Pirámide.
- Scope. (2017). *Agency Scope España 2016*. Obtenido de <https://goo.gl/VM3SHx>
- Serrano-Cobos, J. (2016). Tendencias tecnológicas en internet: hacia un cambio de paradigma. *El profesional de la información (EPI)*, 25(6), 843-850.
- Sierra y Froufe. (2000). Publicidad y conducta del consumidor: Inducción condicionada de preferencias. *Distribución y consumo*(51), 109-107.
- Sigauw, J., Simpson, P., & Baker, T. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship: the Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 99-111.
- Silva Robles, C. (2012). Community managers: la dirección de RRPP en la Red . *Revista internacional de relaciones públicas* , 2(3), 193-216. Recuperado el 12 de 11 de 2016, de <https://goo.gl/GKJkRd>
- Silva-Robles, C. (2016). Perfil del Community Manager en las agencias de publicidad y relaciones públicas de España. *El profesional de la información*.

*El profesional de la información*, 5(2). Recuperado el 13 de agosto de 2016, de <http://goo.gl/Vfd5S8>

Silver, D., Schrittwieser, J., Simonyan, K., Antonoglou, I., Huang, A., Guez, A., . . . Hassabis, D. (2017). Mastering the game of go without human knowledge. *Nature*(550), 354-359. doi:10.1038/nature24270

Solanas, I. (2014). Volviendo a las raíces. Orígenes y su consolidación de la Dirección y Gestión de Cuentas Publicitaria. El paso definitivo en la estructuración del modelo de agencia de publicidad moderna . *Historia y Comunicación Social* , 19(Especial Febrero 2014), 401-411. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 , de <http://goo.gl/Znlaj7>

Subiela, B. (2013). Perfiles profesionales en el área de la Comunicación corporativa. En *Perfiles profesionales y espacios de empleo en Información y Comunicación* (págs. 109-137). Icono 14 editorial.

Tabernero, C., Arenas, A., Cuadrado, E., & Luque, B. (2014). Incertidumbre y orientación hacia los errores en tiempos de crisis. La importancia de generar confianza fomentando la eficacia colectiva. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 107-114. Recuperado el 31 de julio de 2016, de <http://www.papelesdelpsicologo.es>

Timoteo Álvarez, J. (1989). Decadencia del sistema y movimientos regeneracionistas. En T. Á. al., *Historia de los medios de comunicación en España* (págs. 11-26). Barcelona: ARIEL.

Toffler, A. (1980). *The third wave, selected excerpts*.

Tomás de Salas, J. (1995). La adaptación de la Comunidad Iberoamericana a cada una de las naciones. En *Identidad y nuevos medios* (págs. 166-170). Madrid: ARIEL.



- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas*, 31 (2), 179-187.
- UNESCO. (2017). *Industrias creativas*. Recuperado el 2017, de <https://goo.gl/nbqfFC>
- Valkenburg, P., & Jochen, P. (2011). Online communication among adolescents: an integrated model of its attraction, opportunities, and risks. *Journal of Adolescent Health*(48), 121-127.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.
- Valles, M. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social* (3ª ed.). Madrid: Síntesis.
- Vázquez, R., Díaz, A., & Del Rio, A. (2000). Marketing de Relaciones: el proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor. *Papel de trabajo*. Universidad de Oviedo.
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Verhoef, P., Hoekstra, J., Van Aalst, M., & De Kort, P. (1998). The Effectiveness of Direct Response Radio Commercials: Results of a Field Experiment in The Netherlands. *Marketing Management and Communication*, 4, 241-254.
- Vidal, F. (2011). La producción semiótica ante la significatización de la economía (O ¿cómo lograr una publicidad efectiva en la era del capitalismo virtual?). *Pensar la Publicidad*, 5(1), 75-97.
- Villagrán Jaramillo, A. M. (2016). *Marketing Relacional: estrategia empresarial fundamental para consolidar empresas eficientes y consumidores fieles*. Guayaquil: Master's thesis, Universidad de Guayaquil.

- Villarreal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.
- Vizcaíno-Laorga, R., Montes Vozmediano, M., & de la Torre, P. (2017). Tocando la realidad en la producción de contenidos informativos, rutinas profesionales y participación en entornos digitales. El caso de la cobertura informativa de los premios Oscar y los premios Goya a través de la revista *Stilo*. *Prisma Social*(19), 192-225.
- Wang, Y., & Emurian, H. (2005). An overview of online trust: concepts, elements and implications. *Computers in human behavior*(21), 63-70.
- Wedel, M., & Kanna, P. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97-121.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (2000). *Introducción a la investigación de medios masivos*. International Thomson Editores.
- Woolley, H., & Bozkurt, M. (2017). An ecological approach to behaviour mapping: developing new behaviour mapping tool to understand children's experiences of urban water features. En *Ecology Planning and Design*. St. Kliment Ohridski University Press. Obtenido de <https://goo.gl/qbgZ1P>
- Xu, Z., Frankwick, G., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562-1566.
- Zalbidea-Bengoia, B. (2010). Periodismo y ciudadanía: ética para una información responsable. En I. Camacho-Markina, *La especialización en periodismo* (1ª ed., págs. 23-35). Sevilla, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Zamora, R., & Hernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Sphera Pública*, 1(14), 39-69.

# Capítulo 9.- Índices









## 9.1.- Índice de tablas

Tabla 1: Agencias locales de publicidad, respecto al total nacional .....	14
Tabla 2: Empresas en Aragón por estratos de asalariados .....	20
Tabla 3: Censo de empresas de publicidad y estudios de mercado en España, noviembre de 2016 .....	22
Tabla 4: Agencias de publicidad por localidad, variación .....	23
Tabla 5: Comparativa de dimensiones y proporciones empresariales.....	28
Tabla 6 Nuevos puestos de trabajo en las agencias de publicidad .....	67
Tabla 7. Nivel de estudios de los Directores de Comunicación (DIRCOM) en España .....	71
Tabla 8 Comparación de software CAQDAS.....	141
Tabla 9. Sujetos entrevistados.....	154
Tabla 10. Participantes en el grupo de discusión (2015).....	155
Tabla 11 Participantes en el Focus Group femenino (2017).....	156
Tabla 12. Sujetos de estudio en el Grupo de Discusión (2015).....	158
Tabla 13 Sujetos de estudio en el Focus femenino (2017) .....	162
Tabla 14 Sujetos de estudio en el Focus Group masculino .....	172
Tabla 15. Sujetos de estudio en las entrevistas en profundidad.....	182
Tabla 16. Presupuesto publicitario de las empresas B2B ubicadas en Aragón .....	223
Tabla 17. Distribución por géneros y provincia, en Aragón .....	224
Tabla 18. Responsable de la publicidad entre empresas que han contratado recientemente una agencia.....	226
Tabla 19. Dimensiones de las plantillas de las agencias de publicidad, por provincias .....	227
Tabla 20. Principal motivo para contratar los servicios de una agencia de publicidad .....	230
Tabla 21. Presupuesto de los anunciantes B2B en Aragón.....	236



Tabla 22. Empresas notorias en el sector de la publicidad aragonesa 2016 .....	237
Tabla 23. Dimensiones de las agencias, por provincias.....	240
Tabla 24. Antigüedad media de la relación agencia-anunciante en función de la dimensión del equipo de la agencia .....	240
Tabla 25. Variables evaluadas por los anunciantes respecto a las agencias contratadas al considerar su permanencia en la relación .....	244
Tabla 26. Denominación elegida por los proveedores de servicios de comunicación en Aragón.....	249
Tabla 27. Denominación de las empresas oferentes ubicadas en Zaragoza.....	250
Tabla 28. Dimensiones del equipo de trabajo de las empresas oferentes.....	251
Tabla 29. Ubicación de las agencias de publicidad aragonesas .....	252
Tabla 30. Localidad en la que está la central del principal cliente de las agencias aragonesas.....	252
Tabla 31. Interlocutor más habitual de una agencia en la empresa anunciante en Aragón .....	254
Tabla 32. Interlocutor más habitual de una agencia en la empresa anunciante en Zaragoza .....	255
Tabla 33. Control de la eficacia publicitaria, según las agencias.....	256
Tabla 34. Motivos para mantener la relación profesional del principal anunciante .....	258
Tabla 35. Principal problema en la relación entre anunciante y agencia .....	259
Tabla 36. Motivos por los que el principal cliente contrató a la agencia. ....	260
Tabla 37 Métodos de control de la eficacia, comparativa .....	266
Tabla 38. Grado de acuerdo con la: "El precio de los servicios de agencias es muy adecuado" .....	268
Tabla 39 Tabla del mapa de temas .....	285



## 9.2.- Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Previsiones de crecimiento del P.I.B.....	12
Ilustración 2 Porcentaje de paro por provincias .....	13
Ilustración 3 Contribución al crecimiento del negocio de los clientes en agencias integradas.....	37
Ilustración 4 Total usuarios activos mensualmente en redes sociales y servicios de mensajería, en millones .....	47
Ilustración 5: Inversión de medios 2016 .....	49
Ilustración 6 Evolución de la penetración de medios en España .....	52
Ilustración 7. Relación de la Inversión en medios publicitarios con el P.I.B. a precios corrientes en España en el periodo 2003-2016.....	74
Ilustración 8 Correlación de la inversión en marketing con el P.I.B. en España, 2007 a 2017.....	74
Ilustración 9 Variación interanual de la inversión, por tipo de medios, en España. .	75
Ilustración 10 Variación interanual de la inversión en marketing en España, comparada con la variación del P.I.B.....	76
Ilustración 11. Evolución del volumen de facturación del sector del comercio electrónico B2C en España entre 2007 y 2014 (en millones de euros) .....	78
Ilustración 12. Porcentaje de empresas anunciantes que utilizó cada servicio en 2004 .....	82
Ilustración 13 Inversión en marketing (millones de euros) en España, 2016 .....	85
Ilustración 14 Ciclo de las expectativas infladas en tecnologías emergentes .....	95
Ilustración 15. Audiencia potencial del sistema Facebook en Europa .....	107
Ilustración 16 Indicador de confianza del consumidor, evolución .....	112
Ilustración 17. Inversión mensual de las empresas aragonesas según provincias...	222
Ilustración 18. Responsabilidad de la publicidad en la empresa anunciante .....	225
Ilustración 19 : Sistemas de control de la eficacia de la inversión en publicidad...	231
Ilustración 20. Motivo por el que las empresas no trabajan con una agencia .....	232
Ilustración 21. Motivos de ruptura entre agencia y anunciante .....	233

Ilustración 22. Anticipación en la toma de decisiones de los anunciantes .....	234
Ilustración 23. Presupuesto medio de los anunciantes .....	235
Ilustración 24. Dimensión del presupuesto declarado por las empresas aragonesas para publicidad.....	236
Ilustración 25. Agencias con menos de diez personas en el equipo .....	241
Ilustración 26. Frecuencia en la comunicación agencia- anunciante.....	241
Ilustración 27. Nivel de comunicación en función de las dimensiones de la agencia .....	242
Ilustración 28. Método de evaluación de la agencia contratada .....	243
Ilustración 29. Cualidades de la agencia que fidelizan .....	245
Ilustración 30. Motivos de abandono de una agencia de publicidad.....	246
Ilustración 31. Motivo por el que no trabajan con una agencia .....	247
Ilustración 32. Presupuesto de los clientes de las agencias .....	253
Ilustración 33. Motivos de fidelidad en el anunciante, según las agencias.....	257
Ilustración 34 Motivos de fidelidad en el anunciante, comparativa.....	271
Ilustración 35. Grado de acuerdo con la afirmación "La reputación tiene una influencia positiva en la confianza" .....	272
Ilustración 36. Sentimiento de fidelidad hacia sus proveedores .....	274
Ilustración 37. Grado de acuerdo con la afirmación "La satisfacción percibida influye positivamente en la fidelidad" .....	275
Ilustración 38. Grado de acuerdo con la afirmación "la reputación tiene una influencia positiva en la confianza" .....	275
Ilustración 39. Grado de acuerdo con la afirmación "El precio de los servicios de agencias es muy adecuado" .....	276
Ilustración 40. Sentimiento ante los cambios en el sector .....	278
Ilustración 41. Sentimiento respecto al futuro del sector .....	279
Ilustración 42 Nube de palabras descriptiva de la opinión global .....	280
Ilustración 43 Modelo de temas.....	282
Ilustración 44 Mapa de tópicos.....	283
Ilustración 45 Gráfico del Topic Model .....	284

Ilustración 46 Topic 5: “no necesidad” ..... 288

Ilustración 47 Topic 8 “comunicación de resultados” ..... 290

Ilustración 48 Topic 2 “hablamos menos cada vez” ..... 291

Ilustración 49 topic 7 “publicidad” ..... 292

Ilustración 50 Topic 6 “confianza” ..... 293



## Capítulo 10.- Anexos









## 10.1. Censo de agencias 2016

El trabajo de campo realizado desde julio y hasta noviembre de 2016, mediante observación y búsquedas en Internet utilizando las Key Words "Agencia de publicidad en Zaragoza", nos permite ofrecer este listado de empresas.

1. 010 Media
2. 134 diseño publicidad marketing
3. 2spacios - Agencia de Comunicación y Marketing
4. 3lemon Zaragoza
5. A Mas M Marketing Y Publicidad SL
6. A Motion Designer
7. Abaco Trade Marketing Sl
8. Absolute Grupo
9. AC Consultores
10. Accanto Creativos
11. Accentisner S.L.U.
12. Acento Grafico Publicidad SL
13. Acertius Suma Capital S.L.
14. Activa Diseño Industrial y Gráfico
15. Acuabit
16. Addsum Comunicación Estratégica
17. Aguazu - DTC Publicidad
18. Aisa Publicidad s.l.
19. ALCAINE BELLIDO ANTONIO MANUEL
20. Alo Huesca s.l.
21. Alugraf sl
22. Amae Management
23. Ana Ortiz Central de medios y Publicidad
24. Analize Digital Business

25. Anobium
26. Antartico
27. Ar Imagen de Empresa
28. Ara Marketing
29. Ara Profi, S.L.
30. Ara Web
31. Aragomarketing SL
32. Arodar
33. Asoce Publicidad
34. Atentamente publicidad
35. Atentamente
36. Avantine Arista
37. Aze Digital
38. BamBam Comunicacion
39. Barbitania Diseño web y gráfico
40. BDS
41. Beandlife
42. Belladona Diseño
43. Binary web solutions
44. Biquibica Fotografia y Diseño Grafico
45. Birtoall Solutions
46. BIT marketing online
47. BITS XXI
48. Black ⇨ Roman
49. Bogart y Bacall
50. Boom Business S.L.
51. Brizna Comunicacion e Imagen sl
52. Bucle
53. Bucle
54. Bucle Marketing Online

55. Burana Comunicación
56. Buzoneo En Accion
57. Buzoneo en Zaragoza
58. C de Campus
59. C2 Digital Agency Zaragoza
60. Café Contínuo
61. Caliboweb
62. Capycua equipo creativo s.l.
63. Carácter 360, Diseño gráfico, Desarrollo Web, Impresión, Rotulación
64. Carmen Urbano. COMINTON, Asesoría Internacional S.L.U.
65. Caverni publicidad
66. CDCOM
67. CeConBe Marketing Services
68. Cemeyka digital s.l.
69. Close Marketing
70. Clownfish SL
71. Complejo Creativo - Zaragoza
72. Comunica t m-z-s s.l.
73. Comunica Web
74. ConectaNet
75. Consultis
76. COOLTE NET S.
77. Copes Diseño Web
78. Cornice Digital Marketing y Social Media
79. Creaciones A Redondo Y Burges SL
80. Creamiweb
81. Creater Solutions. Marketing Online y Diseño Web
82. ACB diseño
83. Customedia
84. Danma Design

85. DATOhosting
86. David Adiego Estudio
87. Designer Studio
88. Dexter Computer
89. DiCom Medios
90. Digitmedia
91. Diseñador Freelance Zaragoza Javier Balvin Lau
92. Diseño Web Teruel
93. DiseñowebHuesca
94. Disiarte
95. Disimil Estudio Creativo
96. Don Reparto Marketing y Publicidad
97. Dosis Videomarketing
98. Dosnet, estudio multimedia
99. Dysenum
100. Ecomputer
101. E-creativo
102. Edición y Gestión D. Z.
103. Efective
104. EFOR Internet y Tecnología
105. Eformedia
106. E-Geide
107. Ekix Soluciones Gráficas
108. El directorio agencia de publicidad
109. El lugar donde siempre pasan cosas S.L.
110. Enredados Marketing
111. Enrique Torrijos Y Jose Maria Coyo S.l.
112. Enseñalia
113. Enube
114. Equx estudio de diseño

115. ESCIENCIA Eventos Científicos S.I.
116. ESDA
117. eSePé Studio - Diseño y desarrollo Web
118. EsMarketing Zaragoza
119. Esmonet, Soluciones Informáticas
120. Espacio Exterior
121. Essencia Creativa
122. Estilo Imagen - Publicidad zaragoza. flyers. web. Campañas
123. Estrategia 360
124. Estudio Digital MC CLIC
125. ESTUDIO GRITOVISUAL
126. Estudio Interrogante
127. Estudio Myd
128. EstudioVía Design
129. Expressia
130. Flat 101
131. Formas Comunicación
132. Fotografía imagen y publicidad sl
133. Fototype Comunicación Gráfica
134. G4 Comunicación
135. Garabato Estudio
136. GDG - Jedeje.es
137. General de producciones y diseño S.A.
138. Genetsis partners S.L.
139. Gestion Integral - Marketing Hotelero SA
140. Gimh S.A.
141. GMP Publicidad
142. Gráficas Barbastro
143. Grupo IC2 / CAFÉCONTINUO S.L.,
144. Gsr 98

145. Haiku Comunicación
146. Hiberus
147. Hollywood Publicidad
148. HOLOS
149. HT Publicidad
150. Hucreativa
151. Hunteet Creativos
152. Idenet Internet y Multimedia Consulting, S.L.
153. Identio
154. if3Socialmedia
155. Iglöo Creativo
156. IMPRENTA ARCODIS
157. IndexEstudio
158. Informa D yB
159. Infraestructuras culturales publicitarias s.l.
160. Ing publicidad
161. Inicionet
162. Innova más Comunica
163. Innovaser
164. Inpq proyectos de ingenieria informatica sl
165. INPQ, Informática Huesca | Web, Programación, ERP, Comercio Electrónico, Posicionamiento Web
166. Insertsite
167. Intermedio
168. InvenioPRO
169. Issey publicidad s.l.
170. Kevin Mamaqi
171. Kikos
172. Kioskopoint
173. La Banda de AC



174. La Burra Comunicación
175. Lalâau
176. lauraburi
177. Linea Gráfica
178. Linza comunicación S.L.U.
179. Lion Comunicación
180. Lo que diga ella.
181. Loher Publicidad S.I.
182. Loste y cie
183. Loveo Comunicacion SL
184. Luvier Comunicación SI
185. LZ Estudio Gráfico
186. Makoondo marketing
187. Marco Gráfico de Diseño, S.L.L.
188. Marketing Gabinet
189. Marketing M
190. Marketing Zaragoza
191. Marketizable
192. MarketReal Consultores S.L.
193. Masideas
194. Mbapublicidad
195. MC Clic
196. MCO Marketing
197. MEJORA COMPETITIVA
198. Metha Gestión y Medios
199. Mhenta De Diseño Gráfico S L
200. Microdata
201. Migallon
202. Miljaus Producciones Audiovisuales
203. MIT Comunicación Estratégica

204. MJH Comunicación
205. Mmm digital
206. Mondurrey
207. Montalbán Estudio Gráfico
208. Montecanal
209. Morrocotudo Estudio
210. MS Comunicación Integral
211. Multichannel Business Spain, S.L.
212. Muybuenaidea
213. Nassau Estido
214. Natinnova
215. ND Comunicación S.L.
216. Net2U\_ Zaragoza
217. Net314
218. NetFoster
219. Neuro Marketing y Tecnologia
220. Nova publicidad S.C.
221. Novo
222. Numéricco
223. o10media
224. One Studio - Agencia de diseño
225. Opt Media Aragón
226. Orix
227. Palacino Creative Designer y Illustrator
228. Periscope Marketing y Eventos
229. PIENSAENWEB
230. Pixel Zaragoza
231. Planet PC
232. Postuseo - Marketing Online Zaragoza
233. Progresas Social media

- 234. Promoser Marketing
- 235. Prosertel Consulting
- 236. PUBLIART
- 237. Publicamos Scp
- 238. Publicidad Anoro
- 239. Publicidad Futurver
- 240. Publicidad Perval s.l.
- 241. Publimax Asap Publicidad
- 242. Publi-osca s.l.
- 243. Publyarte protocolo e imagen s.l.
- 244. QLIO
- 245. Quelinka
- 246. Recreando Estudio Creativo
- 247. Relevant
- 248. Repoker s.l.
- 249. Ribbons Clock S.l.
- 250. rIL Estudio
- 251. Rmstudio
- 252. Sauco Consulting sl.
- 253. sdSEO - Consultor SEO
- 254. Segunda Planta
- 255. Semmantica
- 256. Seogea
- 257. Servicios DPI
- 258. Set Publicidad SL
- 259. Shackleton Arte y Comunicación
- 260. Sidn
- 261. Signos CyM
- 262. SinPalabras Creativos
- 263. Smart Digital

264. Smoing
265. SocialGAG: Social Media Zaragoza
266. SocialOnce Marketing y Internet S.L.
267. Societic Business Online
268. Spider Multimedia
269. Stuart | Agencia Creativa y Digital
270. Suma
271. Sumark
272. TAF The Art Factory
273. Tandem Innova y Desarrolla S.L.
274. Teresa Antolín
275. The Lince Studio
276. Thinking Factory, S.L.
277. To Be Solutions
278. Torres Burriel Estudio
279. Torrijos Coyo s.l.
280. Trafico de Publicidad SL
281. Tropiccal Interactive
282. UN PLAN VISUAL
283. Utm desarrollos scv
284. Veleta
285. Venzes Comunicación
286. verescreeer.es
287. VGS tecnologías web
288. VIRTUAL yCIVÁN
289. Voi diseño
290. VÓRTICE Digital Media
291. Wanatop Promoción Web S.L.
292. WE ARE YOU, BRAND S.L.
293. Weareyou

- 294. Web Dreams
- 295. WebHuesca
- 296. Websca
- 297. Webseo
- 298. WSI España
- 299. ZaraData S. L.
- 300. Zesis Marketing y Comunicación
- 301. Zetric
- 302. Zettabit Informática
- 303. Zgz Desing
- 304. Zoco Estudio
- 305. Zummum
- 306. Zuzumba

## 10.2. Documentación para la encuesta a anunciantes

### 10.2.1. Redacción de la solicitud de colaboración a las asociaciones profesionales

Estimado Ricardo

Me gustaría invitar a los asociados DIRCOM a participar en mi investigación sobre el comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales de publicidad.

El estudio es parte de mi tesis doctoral y tiene como objetivo conocer cómo las empresas aragonesas gestionan su comunicación publicitaria.

Os solicito algo menos de 10 minutos de vuestro valioso tiempo para cumplimentar la encuesta que necesito. Recopilaremos datos hasta el día 25 de agosto. La encuesta es, por supuesto, totalmente anónima y está dirigida a potenciales anunciantes aragoneses (no a empresas del sector de publicidad)  
[https://es.surveymonkey.com/r/tesis\\_anunciantes](https://es.surveymonkey.com/r/tesis_anunciantes)

Agradecemos sinceramente la colaboración, puesto que vuestras opiniones y comentarios son muy importantes para la investigación.

Mi más cordial saludo

Isabel Iniesta

## 10.2.2. Cuestionario en papel de la encuesta a anunciantes

### Cuestionario sobre el comportamiento del anunciante

Le invitamos a participar en esta investigación sobre el comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales de publicidad. El estudio es parte de una tesis doctoral y tiene como objetivo conocer cómo las empresas aragonesas gestionan su comunicación publicitaria. Su caso se ha seleccionado aleatoriamente. Todas las respuestas son anónimas. Marque con una X en la casilla o casillas correspondientes. Esto no le ocupará más de 10 minutos de su valioso tiempo. Agradecemos sinceramente su colaboración, puesto que sus opiniones y comentarios son muy importantes para la investigación.

#### Sección I.- Gestión de la publicidad

1.- Indique, por favor, si su empresa ha utilizado en el último año alguno de los siguientes canales de comunicación comercial.

(Puede marcar con una X varias respuestas )

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Tengo página web propia.                    | <input type="checkbox"/> Buzoneo.                              |
| <input type="checkbox"/> Tengo perfiles y páginas en redes sociales. | <input type="checkbox"/> Otros.                                |
| <input type="checkbox"/> Anuncios online.                            | <input type="checkbox"/> No he hecho ningún tipo de publicidad |
| <input type="checkbox"/> Anuncios en medios tradicionales.           |  |

2.- En su empresa, la responsabilidad directa de la publicidad recae en...

(Marque con una X una única respuesta, por favor)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Un departamento de comunicación, publicidad y/o marketing. | <input type="checkbox"/> Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones. |
| <input type="checkbox"/> La dirección general.                                      | <input type="checkbox"/> Otra situación (especifique, por favor.)   |
| <input type="checkbox"/> La dirección comercial.                                    |   |

3.- ¿Con cuánta antelación prepara una campaña de publicidad? (Marque una única respuesta, por favor)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Una vez al año planificamos nuestra publicidad. | <input type="checkbox"/> Un mes antes de emitir la campaña. |
| <input type="checkbox"/> Una vez al trimestre preparamos la publicidad.  | <input type="checkbox"/> Con ninguna antelación.            |

4.- ¿Cómo controla los resultados de una campaña publicitaria? (Marque una única respuesta, por favor)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comprobamos los cambios en las estadísticas de nuestro negocio. | <input type="checkbox"/> Preguntamos a los clientes de forma informal.               |
| <input type="checkbox"/> Hacemos encuestas a los clientes y analizamos los resultados.   | <input type="checkbox"/> No efectuamos ningún control específico para la publicidad. |

5.- ¿Conoce alguna agencia de publicidad que trabaje en Aragón\*? <sup>1</sup>

Mencione, por favor, los nombres de las tres primeras que recuerde:

1. ....
2. ....
3. ....

6.- Indique si ha utilizado a lo largo de los últimos 5 años los servicios de una agencia de publicidad:

- Sí (Pase a sección II, la pregunta 2.1, por favor)  
 No

7.- Si ha respondido que no trabaja con ninguna agencia indique brevemente, por favor, el motivo por el que no lo hace.  
(Tras responder, pase a la sección III, pregunta 3.1, por favor)

#### Sección II.- Relación agencia-anunciante

Anteriormente ha respondido que ha utilizado a lo largo de los últimos 5 años, en alguna ocasión, los servicios de alguna agencia de publicidad. Vamos a centrarnos ahora en aquella empresa o profesional con la que más habitualmente trabaja.

2.1.- ¿Qué buscaba al seleccionar esa agencia de publicidad?

<sup>1</sup> Nos referimos a cualquier tipo de empresas o profesionales que gestionan la publicidad y la comunicación comercial de otras empresas. Incluimos, por ejemplo, diseñadores web, diseñadores gráficos o consultorías...etc.

---

**2.2.- Dimensiones del equipo de trabajo de su agencia de publicidad habitual:**

(Marque una única respuesta, por favor)

- Equipo de más de 20 personas.  Equipo de menos de 10 personas.  
 Equipo de 10 y 20 personas.  Es un profesional autónomo.

**2.3.- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja con esa agencia?**

Indique, por favor, el número de años aproximado: \_\_\_\_\_

**2.4.- ¿Cada cuánto tiempo se comunica con su agencia? (Marque una única respuesta, por favor)**

- Hablamos, al menos, una vez por semana.  Hablamos, al menos, una vez al mes.  Suele pasar más de un mes entre cada comunicación.

**2.5.- ¿Está satisfecho con esa relación profesional?**

Valore su nivel de satisfacción de 0 a 10 \_\_\_\_\_

**2.6.- ¿En qué se fija para evaluar el trabajo que realiza esa empresa o profesional para ustedes?**

---

**2.7.- En su opinión, ¿cuál es el principal motivo para trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad?**

---

**2.8.- Según su experiencia ¿cuál es el principal problema que se produce en la relación con una agencia de publicidad?**

---

**2.9.- ¿Tiene intención de cambiar de agencia?**

- Sí  No

---

### Sección 3.- Datos de segmentación

**3.1.- ¿Cuántas personas trabajan en su empresa, incluyéndose usted? \_\_\_\_\_**

**3.2.- Edad de la empresa (años que lleva abierta) \_\_\_\_\_**

**3.3.- La persona responsable de la publicidad en su empresa es:**

- Hombre.  Mujer.

**3.4.- Y esa persona responsable de la publicidad ¿Qué nivel de estudios tiene?**

(Marque una única respuesta, por favor)

- Sin estudios  Estudios secundarios  
 Estudios primarios  Estudios universitarios

**3.5.- ¿Cuál es el presupuesto mensual de publicidad de su empresa, aproximadamente?**

(Marque una única respuesta, por favor)

- Menos de 200 €/mes.  Entre 500 y 1000 €/mes.  
 Entre 200 y 499 €/mes.  Más de 1000 €/mes.

**3.6.- Sus clientes son:**

- Empresas  Particulares  Empresas y particulares

**3.7.- El código postal de su empresa es \_\_\_\_\_**

Cuestionario Nº \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_ Tabulado por \_\_\_\_\_



### 10.2.3. Cuestionario online en la encuesta a anunciantes

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón.  
Encuesta a agencias

1. Bienvenido

Este estudio es parte de la tesis doctoral: "Comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales. Estudio empírico descriptivo de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón."  
Si bien hablamos de "agencias de publicidad", el estudio trata de describir toda la oferta de servicios profesionales de comunicación empresarial, en las diversas acepciones o especialidades que este mercado engloba.  
Todas las respuestas son anónimas.  
Las preguntas que requieren respuesta necesariamente están marcadas con asteriscos. En el caso de que no encuentre una respuesta que describa exactamente lo que quiere comentar, marque, por favor, la opción más parecida.  
Esto le ocupará menos de 10 minutos de su valioso tiempo.  
Agradecemos sinceramente su colaboración, puesto que sus opiniones y comentarios son muy importantes para la investigación.

\* 1. Hay muchos tipos de proveedores de servicios de comunicación. Por favor, indíquenos con cual de estas denominaciones se siente más identificada su empresa. (Una única respuesta)

Agencia de publicidad

Agencia de comunicación

Consultoría de marketing

Consultoría de empresas

Marketing online

Diseño gráfico

Diseño web

\* 2. La central de su empresa está ubicada en la provincia de:

Zaragoza

Huesca

Teruel

1

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón.  
Encuesta a agencias

2. Sección I.- Gestión de la publicidad en las empresas anunciantes.

**Hablaremos, en este apartado, de las empresas anunciantes de forma general.  
Independientemente de su respuesta a la pregunta anterior, permítanos referirnos a ustedes  
como "agencia de publicidad" por simplificar.  
Recuerde que las preguntas marcadas con asterisco necesitan una respuesta obligatoriamente.**

\* 3. ¿Cuál es el presupuesto medio mensual de publicidad de sus clientes-anunciantes, aproximadamente?

(Marque una única respuesta, por favor)

- Menos de 200 €/mes.
- Entre 200 y 499 €/mes.
- Entre 500 y 1000 €/mes.
- Más de 1000 €/mes.
- Ns/Nc

\* 4. El interlocutor más habitual de una agencia de publicidad en la empresa anunciante es...

(Marque una única respuesta, por favor)

- La dirección del departamento de comunicación, publicidad y/o marketing.
- Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones.
- La dirección general.
- Otra situación
- La dirección comercial.

Otra situación (especifique, por favor.)

\* 5. Según su experiencia ¿Cómo controlan los anunciantes los resultados de una campaña publicitaria?

(Marque una única respuesta, por favor)

- Comprueban los cambios en las estadísticas de su negocio.
- Hacen encuestas a sus clientes.
- Observan a sus clientes, de forma informal.
- No efectúan ningún control específico para la publicidad.

\* 6. En general, ¿cuál cree que es el principal motivo que tiene un anunciante para trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad?

- Buen trato personal.
- Profesionalidad del equipo de la agencia.
- Buena relación calidad-precio en los servicios ofrecidos por la agencia.
- Rapidez en la respuesta de la agencia a las peticiones del anunciante.
- Flexibilidad en los sistemas de trabajo de la agencia
- Que sean agencias locales, conocedoras del mercado.
- Otro (especifique)

\* 7. Según su experiencia ¿cuál es el principal problema en la relación entre un anunciante y su agencia de publicidad?

- Mala comunicación de la agencia con el anunciante.
- La agencia incumplió las promesas.
- El precio de los servicios de la agencia.
- No se obtienen los resultados previstos.
- Pérdida de la confianza en la agencia.
- Inexperiencia de la agencia.
- La agencia desobedece los deseos del anunciante.
- La agencia es demasiado pequeña.
- Otro (especifique)

8. En su opinión, las empresas aragonesas prefieren trabajar con agencias de publicidad

- Locales (Aragón)
- Nacionales
- Internacionales

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón.  
Encuesta a agencias

3. Sección II.- Relación agencia-anunciante

**Hasta ahora hemos hablado de sus clientes en general.  
En esta sección de la encuesta vamos a centrarnos ahora en describir, de forma anónima,  
la relación de su agencia con su cliente principal.**

9. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja con este anunciante?

Indique, por favor, el número de años aproximado. Indique 0, si es un periodo menor de un año.

10. La central de este anunciante, su cliente, está ubicada en

- Zaragoza
- Huesca
- Teruel
- Otro (especifique)

11. ¿Qué buscaba, principalmente, este anunciante cuando les contrató?

- Ayuda para ampliar sus mercados o mejorar sus resultados en ventas
- Consejo de alguien experto en el tema de publicidad
- Aumentar su notoriedad, ser más conocidos.
- Ideas y diseños originales para Internet
- Ahorro en la compra de medios publicitarios.
- Otro (especifique)

12. ¿Cada cuánto tiempo se comunica con este anunciante?

Nos referimos a cualquier tipo de comunicación, por cualquier medio.

(Marque una única respuesta, por favor)

- Hablamos, al menos, una vez por semana.
- Hablamos, al menos, una vez al mes.
- Suele pasar más de un mes entre cada comunicación.

13. ¿En qué se fija este anunciante para mantener abierta la relación profesional con ustedes?

- La campaña ha cumplido los objetivos previstos.
- Hemos cumplido sus órdenes.
- Nuestro prestigio profesional es elevado.
- Otro (especifique)

5

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón.  
Encuesta a agencias

#### 4. Sección 3.- Datos de segmentación

**Ya hemos llegado a las últimas preguntas de esta encuesta.  
Son muy importantes, ya que nos permitirán entender mejor la información que nos ha  
facilitado.**

\* 14. Edad de la empresa (años que lleva abierta, en número)

\* 15. Dimensiones del equipo de trabajo de su empresa.

(Marque una única respuesta, por favor )

- Equipo de más de 20 personas.
- Equipo de 10 y 20 personas.
- Equipo de menos de 10 personas.
- Soy un profesional autónomo.
- Ns/Nc

\* 16. La persona que dirige su empresa es...

- Hombre
- Mujer
- Ns/Nc

\* 17. Y esa persona ¿Qué nivel de estudios tiene?

(Marque una única respuesta, por favor)

- Sin estudios.
- Estudios primarios.
- Estudios secundarios.
- Estudios universitarios.
- Ns/Nc

**Agradecemos enormemente su colaboración al responder el cuestionario.  
Ha sido usted muy amable.**

6

## 10.2.4. Cuestionario online a agencias de publicidad

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón

### 1. Bienvenido

**Le invitamos a participar en esta investigación sobre el comportamiento del anunciante como comprador de servicios profesionales de publicidad.**

**El estudio es parte de una tesis doctoral y tiene como objetivo conocer cómo las empresas aragonesas gestionan su comunicación publicitaria.**

**Todas las respuestas son anónimas.**

**Las preguntas que requieren respuesta necesariamente están marcadas con asteriscos. En el caso de que no encuentre una respuesta que describa exactamente lo que quiere comentar, marque, por favor, la opción más parecida.**

**Esto no le ocupará más de 10 minutos de su valioso tiempo.**

**Agradecemos sinceramente su colaboración, puesto que sus opiniones y comentarios son muy importantes para la investigación.**

1

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón

2. Sección I.- Gestión de la publicidad

Recuerde que las preguntas marcadas con asterisco necesitan una respuesta necesariamente.

\* 1. Indique, por favor, si su empresa ha utilizado en el último año alguno de los siguientes canales de comunicación comercial.

(Puede marcar varias respuestas)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tengo página web propia.                    | <input type="checkbox"/> Buzoneo.                               |
| <input type="checkbox"/> Tengo perfiles y páginas en redes sociales. | <input type="checkbox"/> Otros.                                 |
| <input type="checkbox"/> Anuncios online.                            | <input type="checkbox"/> No he hecho ningún tipo de publicidad. |
| <input type="checkbox"/> Anuncios en medios tradicionales.           |   |

\* 2. En su empresa, la responsabilidad directa de la publicidad recae en...

(Marque una única respuesta, por favor)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Un departamento de comunicación, publicidad y/o marketing. | <input type="radio"/> Una persona de la empresa que comparte esta responsabilidad con otras funciones. |
| <input type="radio"/> La dirección general.                                      | <input type="radio"/> Otra situación   |
| <input type="radio"/> La dirección comercial.                                    |  |

Otra situación (especifique, por favor.)

3. ¿Con cuánta antelación prepara una campaña de publicidad?

(Marque una única respuesta, por favor)

- Una vez al año planificamos nuestra publicidad.
- Una vez al trimestre preparamos la publicidad.
- Un mes antes de emitir la campaña.
- Con ninguna antelación.



\* 4. ¿Cómo controla los resultados de una campaña publicitaria?

(Marque una única respuesta, por favor)

- Comprobamos los cambios en las estadísticas de nuestro negocio.
- Hacemos encuestas a los clientes y analizamos los resultados.

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón

### 3. Sección II.- Relación agencia-anunciante

**Anteriormente ha respondido que ha utilizado a lo largo de los últimos 5 años, en alguna ocasión, los servicios de alguna agencia de publicidad. Vamos a centrarnos ahora en aquella empresa o profesional con la que más habitualmente trabaja.**

\* 7. ¿Qué buscaba al seleccionar esa agencia de publicidad?

\* 8. Dimensiones del equipo de trabajo de su agencia de publicidad habitual:

(Marque una única respuesta, por favor )

- Equipo de más de 20 personas.
- Equipo de 10 y 20 personas.
- Equipo de menos de 10 personas.
- Es un profesional autónomo.
- Ns/Nc

9. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja con esa agencia?

Indique, por favor, el número de años aproximado. Indique 0, si es un periodo menor de un año.

\* 10. ¿Cada cuánto tiempo se comunica con su agencia?

Nos referimos a cualquier tipo de comunicación, por cualquier medio.

(Marque una única respuesta, por favor)

- Hablamos, al menos, una vez por semana.
- Hablamos, al menos, una vez al mes.
- Suele pasar más de un mes entre cada comunicación.

11. ¿Está satisfecho con esa relación profesional?

Valore su nivel de satisfacción indicando un número de 0 a 10

\* 12. ¿En qué se fija para evaluar el trabajo que realiza esa empresa o profesional para ustedes?

\* 13. En su opinión, ¿cuál es el principal motivo para trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad?

\* 14. Según su experiencia ¿cuál es el principal problema que se produce en la relación con una agencia de publicidad?

\* 15. ¿Tiene intención de cambiar de agencia?

- Sí
- No

5

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón

4. Si ha respondido que no trabaja con ninguna agencia...

\* 16. Indique brevemente, por favor, el motivo por el que no lo hace.

6

Estudio empírico de las relaciones entre el anunciante y la agencia de publicidad en Aragón

5. Sección 3.- Datos de segmentación

**Ya hemos llegado a las últimas preguntas de esta encuesta.**

**Son muy importantes, ya que nos permitirán entender mejor la información que nos ha facilitado.**

\* 17. ¿Cuántas personas trabajan habitualmente en su empresa, incluyéndose usted?

(Responda, por favor, indicando un número)

\* 18. Edad de la empresa (años que lleva abierta)

(Responda, por favor, indicando un número)

\* 19. La persona responsable de la publicidad en su empresa es...

Hombre

Mujer

Ns/Nc

\* 20. Y esa persona responsable de la publicidad ¿Qué nivel de estudios tiene?

(Marque una única respuesta, por favor)

Sin estudios.

Estudios primarios.

Estudios secundarios.

Estudios universitarios.

Ns/Nc

\* 21. ¿Cuál es el presupuesto mensual de publicidad de su empresa, aproximadamente?

(Marque una única respuesta, por favor.)

Menos de 200 €/mes.

Entre 200 y 499 €/mes.

Entre 500 y 1000 €/mes.

Más de 1000 €/mes.

Ns/Nc

7

\* 22. Sus clientes son...

(Marque una única respuesta, por favor)

- Empresas
- Particulares
- Empresas y particulares
- Ns/Nc

\* 23. El código postal de su empresa es el número...

Agradecemos enormemente su colaboración al responder el cuestionario.  
Ha sido usted muy amable.

## 10.3. Documentación para las entrevistas en profundidad

### 10.3.1.- Mensaje de contacto con expertos

Ya ha llegado el momento de las entrevistas a expertos y, como te comenté, me gustaría que me regalases media hora de tu tiempo para mi tesis. ¿Cuándo tendrás un hueco en la agenda?

Un abrazo y muchas gracias.

Isabel Iniesta

### 10.3.2.- Guía para la entrevista en profundidad

- 1) Cuéntame cosas sobre tu empresa.
- 2) ¿Cómo crees que os ven vuestros clientes?
- 3) ¿Y los que no son vuestros clientes?
- 4) Forma de trabajo en el área de comunicación comercial y publicidad en tu empresa.
- 5) ¿Cómo os organizáis?
- 6) ¿Quién se encarga de definir la estrategia de una campaña? Cargo, género y nivel de estudios.
- 7) ¿Con cuanta antelación preparáis una campaña de publicidad?
- 8) Describe, por favor, el proceso de compra de espacios en los medios de publicidad
- 9) ¿Cómo controláis los resultados de una campaña publicitaria?
- 10) Hablemos de las empresas de publicidad en Aragón. Nos referimos a las agencias, consultorías o cualquier otro tipo de empresas o profesionales que ofrecen servicios de comunicación y publicidad. Para simplificar, las llamaremos "agencias de publicidad".
- 11) Si has utilizado algún profesional externo, en temas de publicidad... ¿Cómo evalúas su trabajo?
- 12) ¿Trabajas actualmente con alguna agencia en concreto?

Responde No a la cuestión 12:

- 13) ¿Por qué no?
- 14) ¿Qué buscas en una agencia?
- 15) Describe cómo sería la empresa que te daría la confianza suficiente como para contratarla de una forma estable.
- 16) ¿Cómo harías el proceso de selección de agencia?

Responde Si a la cuestión 12

- 17) Cuéntame cosas sobre tu relación con esa empresa
- 18) ¿Cómo la seleccionaste?
- 19) ¿Qué buscabas?
- 20) ¿Cómo os comunicáis? Reuniones personales, virtuales, mails, WhatsApp...etc.
- 21) ¿Cada cuánto tiempo os comunicáis?
- 22) ¿Estás satisfecho con la relación profesional?
- 23) ¿Tienes intención de cambiar de agencia?
- 24) En tu opinión ¿Cuál es el principal motivo para trabajar durante mucho tiempo con la misma agencia de publicidad?

A todos, como final:

- 25) Y, según tu experiencia
- 26) ¿Cuál es el principal problema que se produce en la relación de una empresa con una agencia de publicidad?
- 27) ¿Qué cambios has notado en el sector en los últimos 10 años?
- 28) ¿Cómo crees que serán las agencias de publicidad en un futuro próximo?