

**UNIVERSIDAD DE NAVARRA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**



**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.  
ANÁLISIS DEL CASO ESPAÑOL**

**JÜRGEN KAUFMANN ARGUETA**  
**PAMPLONA 2016**



Jürg Kaufmann Argueta

**La Transformación Digital  
de la Agencia de Publicidad.  
Análisis del Caso Español**

Tesis Doctoral

Director: Dr. D. Ángel Arrese Reca

Facultad de Comunicación  
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Pamplona, 2016



ÍNDICE

ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1. <i>Un repaso histórico sobre las agencias de publicidad</i>	8
1.2. <i>La digitalización como nueva frontera de la publicidad</i>	11
1.3. <i>Objetivos y organización del estudio</i>	13
1.4. <i>Método</i>	16
1.4.1. <i>Marco teórico</i>	16
1.4.2. <i>Trabajo empírico</i>	17
<b>PARTE I. ANÁLISIS DOCTRINAL</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II. CONTEXTO.</b>	
<b>COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD DIGITAL</b>	<b>23</b>
2.1. <i>De la comunicación tradicional a la comunicación digital</i>	23
2.1.1. <i>Un nuevo modelo de comunicación</i>	24
2.1.1. <i>Cambios en el paisaje mediático</i>	30
2.2. <i>De la publicidad tradicional a la publicidad digital</i>	34
2.2.1. <i>Una nueva cultura de la convergencia</i>	34
2.2.2. <i>Nuevas tendencias en la publicidad digital</i>	38
2.2.3. <i>Nuevos modelos de publicidad</i>	40
2.3. <i>De la agencia publicitaria a la agencia “conectada”</i>	42
2.3.1. <i>Dificultades a las que se enfrentan las agencias</i>	43
2.3.2. <i>La cultura de la confluencia</i>	45
2.4. <i>La agencia y el profesional del futuro</i>	48
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.</b>	
<b>ESTRUCTURAS, PROCESOS Y PRODUCTOS DE LA AGENCIA</b>	<b>51</b>
3.1. <i>Introducción</i>	51
3.2. <i>Esquema de análisis</i>	53

<b>3.3. Investigaciones previas</b>	<b>57</b>
<b>3.4. Transformación digital en las estructuras de la agencia</b>	<b>59</b>
<b>3.4.1. Organización departamental</b>	<b>59</b>
3.4.1.1. <i>Departamento de gestión de cuentas</i>	60
3.4.1.2. <i>Departamento de creatividad</i>	67
3.4.1.3. <i>Departamento de planificación estratégica</i>	76
3.4.1.4. <i>La escisión del departamento de medios</i>	82
<b>3.4.2. Perfiles profesionales</b>	<b>83</b>
3.4.2.1. <i>Del ejecutivo de cuentas al gestor de proyectos</i>	85
3.4.2.2. <i>Del creativo al creador de contenido</i>	88
3.4.2.3. <i>Del planner a data analyst</i>	91
3.4.2.4. <i>Retos para atraer y mantener talento</i>	93
<b>3.4.3. Misión y Gobierno</b>	<b>97</b>
3.4.3.1. <i>De misión interna a externa</i>	97
3.4.3.2. <i>Un gobierno integrador y plano</i>	101
<b>3.5. Transformación digital en los procesos de la agencia</b>	<b>104</b>
<b>3.5.1. Proceso creativo</b>	<b>104</b>
3.5.1.1. <i>El proceso creativo clásico</i>	105
3.5.1.2. <i>Cambios en el proceso creativo</i>	113
<b>3.5.2. La relación cliente - agencia</b>	<b>122</b>
3.5.2.1. <i>Relación de larga duración</i>	123
3.5.2.2. <i>Proveedor especializado vs. socio empresarial</i>	128
3.5.2.3. <i>Modelos de relación cliente - agencia</i>	131
<b>3.5.3. Proceso de remuneración</b>	<b>142</b>
3.5.3.1. <i>Remuneración por comisión</i>	142
3.5.3.2. <i>Remuneración por honorarios</i>	145
3.5.3.3. <i>Remuneración por resultados (payment by results)</i>	148
<b>3.6. Transformación digital en la cartera de productos de la agencia</b>	<b>153</b>
<b>3.6.1. Necesidad de nuevos productos: factores clave</b>	<b>153</b>
3.6.1.1. <i>Redefiniendo al consumidor</i>	154
3.6.1.2. <i>Redefiniendo a la marca</i>	157
<b>3.6.2. De la campaña a los nuevos productos y servicios</b>	<b>161</b>
3.6.2.1. <i>Creación de contenido - branded content</i>	166
3.6.2.2. <i>Creatividad para solucionar necesidades - brand utility</i>	176
3.6.2.3. <i>Creación y gestión de brand communities en las RRSS</i>	182

## ÍNDICE

<b>PARTE II. EL CASO ESPAÑOL. ESTUDIO EMPÍRICO</b>	<b>197</b>
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA GENERAL</b>	<b>199</b>
4.1. <i>Hipótesis del estudio</i>	201
4.2. <i>Universo del estudio</i>	202
4.3. <i>Planificación de la metodología</i>	208
4.3.1. <i>Planificación de las entrevistas</i>	209
4.3.2. <i>Planificación de la encuesta</i>	213
4.4. <i>Realización del trabajo de campo</i>	221
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>225</b>
5.1. <i>Entrevistas en profundidad</i>	225
5.1.1. <b>Estructuras de la agencia</b>	<b>227</b>
5.1.1.1. <i>Departamento de gestión de cuentas</i>	227
5.1.1.2. <i>Departamento creativo</i>	231
5.1.1.3. <i>Departamento de planificación estratégica</i>	233
5.1.1.4. <i>Nuevos perfiles profesionales</i>	234
5.1.1.5. <i>Misión y gobierno</i>	237
5.1.1.6. <i>Otros temas relacionados con las estructuras de la agencia</i>	239
5.1.2. <b>Procesos de la agencia</b>	<b>243</b>
5.1.2.1. <i>Proceso creativo</i>	244
5.1.2.2. <i>Relación cliente - agencia</i>	249
5.1.2.3. <i>Remuneración</i>	251
5.1.3. <b>Productos de la agencia</b>	<b>254</b>
5.1.3.1. <i>Branded content</i>	254
5.1.3.2. <i>Brand utility</i>	256
5.1.3.3. <i>Otros productos en expansión</i>	257
5.1.4. <b>Ideas generales sobre la transformación digital</b>	<b>259</b>
5.2. <i>Encuesta</i>	261
5.2.1. <b>Características de la muestra</b>	<b>261</b>
5.2.2. <b>Resultados: estadística descriptiva</b>	<b>263</b>
5.2.2.1. <i>Estructuras de la agencia</i>	263
5.2.2.2. <i>Procesos en la agencia</i>	272
5.2.2.3. <i>Carteras de productos</i>	275
5.2.2.4. <i>Valoración general</i>	277
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>281</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>291</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>311</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>321</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>333</b>



## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Figura 1:</b> Primer modelo de comunicación	26
<b>Figura 2:</b> Segundo modelo de comunicación	27
<b>Figura 3:</b> Tercer modelo de comunicación	28
<b>Tabla 1:</b> Esquema básico del guión de preguntas	212
<b>Tabla 2:</b> Área profesional de los encuestados	261
<b>Gráfica 1:</b> Organización departamental	264
<b>Gráfica 2:</b> Nuevas funciones del dpto. de gestión de cuentas	266
<b>Gráfica 3:</b> Relación temporal	267
<b>Gráfica 4:</b> Departamento creativo	268
<b>Gráfica 5:</b> Nuevos perfiles profesionales	270
<b>Gráfica 6:</b> Sistemas de gobierno	272
<b>Gráfica 7:</b> Proceso creativo	273
<b>Gráfica 8:</b> Modelos de relación agencia – cliente	274
<b>Gráfica 9:</b> Nuevos productos	276
<b>Gráfica 10:</b> Fenómenos generales	278



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

“Vivo como si no hubiera mañana porque no lo hay”. Esta frase, de tintes más bien pesimistas, pertenece a Don Draper, el famoso protagonista de la serie televisiva *Mad Men*. Desde que el programa hiciera su irrupción en la pequeña pantalla en el año 2007, los amantes de la publicidad disponen de un interesante escaparate para viajar al pasado. La historia del talentoso ejecutivo de cuentas y su día a día en la agencia neoyorkina *Sterling & Cooper* condensa lo mejor y lo peor de la edad dorada de la publicidad: los años sesenta del siglo XX. Aunque se trata de un personaje ficticio, su personalidad hunde raíces en la realidad, la de los hombres de *Madison Avenue* que hace ya medio siglo se atrevieron a hacer lo imposible: lavar la cara a la vieja industria de la publicidad. Aunque la agencia de Draper se encuentre en la cima del éxito, la serie deja entrever que el “juego” de la publicidad se volvía cada vez más competitivo a medida que la industria se desarrollaba. Es en este entorno cambiante donde las agencias siempre buscan adaptarse para garantizar su supervivencia.

Cambiar para sobrevivir o morir en el intento. La “perla de sabiduría” de Don Draper viene a reflejar el sino de las agencias, que históricamente han desarrollado su trabajo en un entorno voluble e incierto. Su comentario deja entrever que las agencias de publicidad, dada la peculiar naturaleza de sus servicios de comunicación comercial, se mueven sobre un terreno extremadamente precario. Con cada avance tecnológico -la irrupción de un nuevo medio de comunicación, por ejemplo- surge la eterna incógnita de si las agencias de publicidad serán capaces de adaptarse al cambio o, por el contrario, tienen sus días contados.

El reto del cambio a veces puede parecer tan grande que nunca han faltado los profetas que han anunciado la muerte de la publicidad y, sobre todo, de las agencias publicitarias. Es como si creyeran que las agencias tradicionales pertenecen a una era pasada y como los dinosaurios están destinadas a extinguirse para dejar paso a nuevas “especies” de agencias. No obstante, pensar que las agencias de publicidad gozan de un espíritu inmovilista, es ignorar su propia historia.

### ***1.1. Un repaso histórico sobre las agencias de publicidad***

Las agencias de publicidad se han enfrentado a numerosos cambios a lo largo de su historia. A continuación se mencionan -sin ninguna pretensión de ser exhaustivo, sino más bien como meros ejemplos- algunos de los hitos históricos que demuestran que las agencias tienen una naturaleza abierta al cambio (Fox, 1984).

El origen de la agencia de publicidad moderna hay que buscarlo hace ya más de siglo y medio en EEUU. En 1850 Volney B. Palmer, un agente publicitario independiente, abrió su propia empresa de anuncios en Filadelfia y la denominó agencia de publicidad. Este nombre ha perdurado hasta nuestros días. Existen voces profesionales y académicas que opinan que esta denominación se ha convertido en inadecuada para englobar el trabajo que realizan las agencias, pero esto nos llevaría por otros derroteros (López Font, 2005).

Esta primera agencia de publicidad de EEUU se dedicaba a la mera compraventa de espacios publicitarios en los periódicos locales de aquella época. Cabe señalar que las agencias carecían de una faceta creativa, ya que eran los propios clientes quienes se encargaban de formular los anuncios y todos los clasificados presentaban una misma tipografía conocida como *agate*. No fue hasta unos años más tarde (1856) cuando Mathew Brady empezó a ofrecer a sus clientes la posibilidad de crear anuncios con

## INTRODUCCIÓN

diferentes fuentes tipográficas. Un primer paso para dar a los clientes un servicio más completo.

En 1877 J. W. Thompson, un ingenioso vendedor de anuncios, adquirió la agencia de publicidad en la que estaba trabajando y la renombró James Walter Thompson Company. Esta empresa, actualmente una red de agencias multinacional, se ha convertido en la agencia con más solera histórica de EEUU. Al darse cuenta de que podía vender más espacios publicitarios si la empresa prestaba el servicio de creación de contenidos para los anunciantes, Thompson contrató a escritores y artistas para formar el primer Departamento Creativo. Pasar de la mera compraventa a la creación de contenidos supuso un importante progreso para las aún jóvenes agencias de publicidad.

Sin embargo, los mayores retos de reinención a los que se han tenido que enfrentar las agencias a lo largo de su historia surgen cada vez que ha hecho acto de aparición un nuevo y poderoso medio de comunicación. El surgimiento de un nuevo medio obligaba a las agencias a repensar su prestación de servicios, su estructura de empresa y su sistema de trabajo. Las agencias ya no podían seguir siendo las mismas que antes de la llegada del nuevo medio.

Dos grandes medios que pusieron a las agencias en un compromiso fueron la radio y la televisión. Cabe comentar brevemente la irrupción de la TV en los hogares americanos de los años 50. Este nuevo medio puso en serios apuros a los departamentos creativos ¿Cómo hacer mensajes publicitarios para la nueva pantalla? Los publicitarios carecían de una respuesta clara. Nadie sabía muy bien cómo funcionaba el nuevo medio y se generó cierto desconcierto, ansiedad e incluso recelo entre los profesionales del sector. Lo novedoso y, por tanto, desconocido suele producir este efecto de miedo y rechazo entre ellos (entre los *mad men*). Un fenómeno muy parecido se puede observar con la llegada de Internet, tema que de fondo justifica el análisis que se lleva a cabo en esta investigación.

Los primeros spots de televisión consistieron en copiar la forma en que se hacían los anuncios de radio: un busto parlante que le hablaba a la cámara. El tiempo pronto vino a demostrar que este “corta y pega” no era nada adecuado y que se tenía que inventar un lenguaje publicitario para este medio inédito. Durante estos primeros años de tanteo las agencias optaron por la creación de nuevos departamentos creativos con profesionales que sólo se centraban en los contenidos audiovisuales. Esta medida de segregar a los creativos por medio no fue muy efectiva y los equipos de los medios antiguos (prensa y radio) se rebelaron contra la forma en que se estaban desarrollando las cosas.

En los años 60, dos históricas agencias americanas aportaron los ingredientes necesarios para impulsar una revolución creativa. Por un lado, Charlie Brower, presidente de BBDO Worldwide, anunció en 1962 un nuevo plan estratégico que cambiaría a los departamentos creativos. A partir de esa fecha sus creativos dejarían de estar segregados por medios y se dedicarían a desarrollar ideas independientemente del medio de comunicación. Es decir, todos los creativos trabajarían en un solo departamento y para todos los medios. Por otro lado, Bill Bernbach -uno de los socios fundadores de la agencia Doyle Dane Bernbach (DDB), y considerado uno de los padres de la publicidad moderna (Lorin, 2001)- puso las bases para la creación del equipo creativo formado por el *copy* (profesional que se encarga de la elaboración del texto creativo) y el *arte* (profesional responsable del diseño creativo). Con esta nueva configuración la agencia dio un gran salto cualitativo y desarrolló campañas históricas, como los anuncios *Think Small* y *Lemon* para el Volkswagen Beetle. Este tándem creativo generó fuertes sinergias en los trabajos creativos y desde entonces se ha convertido en la práctica habitual de la industria publicitaria, la manera en que casi todos los departamentos creativos desarrollan sus ideas. Aunque las agencias actuales ofrecen un abanico muy amplio de servicios que van más allá de los medios tradicionales, esta asociación creativa del *copy* y *arte* ha perdurado (Mallia y Windels, 2011).

## INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo las demás agencias imitaron el modelo creativo iniciado por DDB y BBDO y los años sesenta dieron paso a la edad de oro de la publicidad. Seguramente no es demasiado aventurado afirmar que la profesión publicitaria tal como la conocemos actualmente floreció entonces. Esta reinención creativa fue resultado de una necesidad imperiosa de comprender mejor todas las nuevas posibilidades que ofrecía la aparición de la TV.

En este breve repaso histórico de las agencias publicitarias se podrían incluir numerosos hitos más. La escisión de los departamentos de planificación de medios para convertirse en las actuales agencias de medios (que se quedaron con un parte importante del pastel publicitario) (Pérez-Latre, 1996) o la aparición de los grandes *holdings* de comunicación (WPP, Omnicom, Interpublic, etc.) (Oliver, 2009) son sólo dos ejemplos más de los importantes cambios que han afrontado las agencias en las décadas de los ochenta y noventa. Esta mirada fugaz al pasado nos sirve para darnos cuenta de que las agencias publicitarias han sido capaces de reinventarse numerosas veces a lo largo de su historia.

No obstante, a efectos de este trabajo, interesa sobre todo retener en la memoria algunas de las transformaciones que las agencias han experimentado como consecuencia de la aparición de nuevos medios y modos de comunicación; transformaciones que han afectado -como se ha podido ver en este rápido repaso- a su estructura, organización y a las actividades que realizan.

### ***1.2. La digitalización como nueva frontera de la publicidad***

Todos los acontecimientos históricos descritos hasta ahora quizá palidezcan frente a la gran revolución que trajo consigo el desarrollo de la tecnología digital. La digitalización de contenidos y la consolidación de Internet como red de comunicación esencial supone, probablemente, el

mayor reto al que se ha enfrentado la industria publicitaria en su historia. De hecho, la naturaleza de lo que nosotros llamamos publicidad ha cambiado drásticamente con la era digital. Muchos segmentos publicitarios, como por ejemplo la publicidad de telefonía móvil, de videojuegos o de vídeo *online*, no existían hace una década.

Los avances digitales han hecho posible este nuevo entorno mediático, pero muchas agencias todavía luchan para descubrir cómo sacarle el máximo rendimiento. Ha llovido mucho desde la aparición de los primeros *banners* publicitarios en la *World Wide Web* y desde entonces se han dado continuos avances que han dejado paso a modernos formatos enriquecidos, que no se podían vislumbrar en el siglo XX.

Como ya se ha comentado, se podrían establecer ciertos paralelismos entre el impacto en las agencias de publicidad de la llegada de la TV y de la aparición de Internet. Ambos medios tomaron por sorpresa a las agencias y generaron grandes olas de expectación, pero también mucha confusión. ¿Qué son?, ¿para qué sirven?, ¿cómo se usan?: son algunas de las interrogantes que suscitaron estos dos medios en el panorama publicitario al entrar en escena. Como sucede con la aceptación de toda innovación tecnológica, los primeros pasos en el proceso de adopción fueron más bien tímidos (Rogers, 1983). Existía la creencia común de que el reciente medio venía simplemente a ampliar el paisaje mediático, de tal forma que los anunciantes dispondrían de un canal adicional para llegar a alcanzar a sus consumidores. El tiempo vino a demostrar que era mucho más que eso, ya que las agencias tuvieron que centrar sus modelos de negocio en torno a los nuevos medios para asegurar su supervivencia (Tungate, 2007).

Más allá de las similitudes que puedan existir entre los efectos en la publicidad de la eclosión de la TV y la de Internet (bajo esta denominación se incluyen todos los medios digitales), no es arriesgado afirmar que la tecnología digital ha catapultado al sector publicitario hacia territorios desconocidos y lo ha sumido en una auténtica revolución. La TV llevó el



concepto de medio de masas (*mass media*) a su máxima expresión –nunca antes en la historia se podían alcanzar audiencias tan grandes-, pero como canal publicitario siguió apoyándose en el modelo publicitario de cobertura y frecuencia de impactos. En cambio, los medios digitales, con el paso de los años, han llegado a poner “patas arriba” los modelos tradicionales de comunicación publicitaria. Por tanto, se puede afirmar que la incesante fragmentación de las audiencias, el poder creador del consumidor y los nuevos consumos de publicidad –menos intrusiva y más compartida con sus destinatarios- han alterado sustancialmente el contexto comunicativo en el que trabajan las agencias de publicidad.

### ***1.3. Objetivos y organización del estudio***

El interés por entender el impacto del nuevo contexto comunicativo en las agencias de publicidad se fundamenta en la propia experiencia profesional del investigador. A lo largo de seis años –de 2005 a 2011- tuvo la oportunidad de conocer el mercado publicitario desde diversos ángulos: como ejecutivo de cuentas en una agencia de publicidad, como *product manager* en el departamento de marketing de una marca de lujo y como planificador de medios en una agencia de medios. Durante este tiempo se extrañó en numerosas ocasiones al detectar una cierta paradoja en las agencias de publicidad: su aparente inmovilismo interno frente a su imagen externa de innovación y creatividad.

Las preguntas que subyacen de fondo en esta investigación provienen de esa extrañeza y son las siguientes: si la comunicación publicitaria se hace digital, ¿no deberían las empresas que crean las campañas de publicidad pasar también por el correspondiente proceso de transformación digital? ¿Cuáles son las transformaciones actuales y futuras que se deben acometer en la agencia como organización? ¿Cuál es el estado de esos cambios en el caso del mercado español?

El objetivo principal de este trabajo es arrojar algo de luz sobre estas preguntas de fondo que sirven para describir el impacto de la revolución digital en la estructura y actividad de la agencia publicitaria. Para llevar a cabo esta tarea investigadora se ha optado por organizar el estudio en dos partes: un análisis doctrinal sobre la investigación realizada en torno a esas “grandes preguntas” surgidas de la extrañeza del autor, y otro empírico sobre la transformación digital de las agencias de publicidad, con el caso de las agencias de servicios plenos en España como objeto de estudio.

La razón de ser de esta primera parte doctrinal o marco teórico surge de la constatación de que existe una gran variedad de trabajos académicos que se han centrado en estudiar el impacto de las nuevas tecnologías digitales en el ámbito del marketing y la publicidad, pero no así de sus efectos en las agencias de publicidad propiamente dichas (Sharp y Wind, 2009). Apenas se ha realizado un esfuerzo académico consistente sobre ese tema, aunque hay muchas referencias parciales al impacto de la revolución digital en el quehacer de las agencias. Por ello, en esa primera parte de la investigación se trata de sistematizar los hallazgos de esa investigación escasa y parcial sobre la estructura y la actividad de las agencias, en el marco de la investigación más genérica sobre las transformaciones digitales en el mundo del marketing y la publicidad.

La segunda parte empírica o trabajo de campo se ha llevado a cabo para contrastar hasta qué punto los hallazgos apuntados por la investigación académica y profesional sobre el impacto de la transformación digital en la estructura y actividad de las agencias se confirma en el caso del mercado de las agencias de publicidad en España.

Con objeto de desarrollar esas dos partes de la investigación, el estudio se divide en cuatro capítulos y en un apartado final de conclusiones. En el primer capítulo, con objeto de contextualizar adecuadamente el marco teórico del trabajo, se realiza una revisión de las ideas fundamentales sobre el paso de la publicidad tradicional a la publicidad digital, desde distintas

## INTRODUCCIÓN

perspectivas. Este análisis sirve para resaltar los desafíos que provoca en las agencias y a los profesionales que trabajan en ellas esa evolución derivada del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Entre los puntos que se abordan están cómo la revolución digital ha cambiado el paisaje mediático actual, cómo en este nuevo entorno mediático han surgido nuevos modelos de publicidad y cómo plantea algunas de las transformaciones que las agencias de publicidad deben emprender –de acuerdo con el estado actual de la investigación y la opinión de expertos– para seguir cumpliendo con su función en el nuevo entorno.

El segundo capítulo, en el que se desarrolla el marco teórico que servirá de base para el trabajo empírico, se sistematiza la investigación existente en torno al impacto digital en las tres dimensiones básicas del diseño estructural de una agencia: las estructuras, los procesos y la cartera de productos. En cada uno de estos aspectos se analiza qué transformaciones se reconocen en la investigación académica y profesional como centrales, al contrastar la agencia convencional con su evolución en la era digital. El apartado de estructuras incluye la organización departamental, los perfiles profesionales y el sistema de gobierno. El segundo apartado se centra en los procesos de trabajo, con especial énfasis en el proceso creativo. También aborda los diferentes modelos de relación con el cliente y los sistemas de remuneración presentes en la actualidad. El último apartado aborda cómo la comunicación digital ha generado un consumidor más participativo y unas marcas más ágiles, que exigen la incorporación de nuevos productos y servicios en la cartera de productos de la agencia. Las conclusiones extraídas de los diversos apartados de este capítulo sirven de base para la elaboración de las hipótesis que serán abordadas en el trabajo de campo.

En el tercer capítulo se hace una descripción detallada de la metodología empleada en la investigación empírica. Esta parte incluye la enumeración de las hipótesis, la selección del universo y la muestra del estudio de las agencias de publicidad españolas, así como la planificación y ejecución de los dos fases del trabajo empírico: la fase cualitativa con las

entrevistas en profundidad, y la segunda fase cuantitativa con la encuesta *online*.

Por último, la exposición y análisis de los resultados del estudio empírico es abordado en el cuarto capítulo. La primera parte se concentra en un análisis cualitativo de las once entrevistas en profundidad; la segunda parte, en cambio, es un análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta online.

Cabe mencionar que el investigador tiene el deseo de que las conclusiones del estudio, y el estudio en su conjunto, aporten su granito de arena a la existente literatura académica. También tiene la esperanza de que el estudio sea de utilidad para los profesionales del sector, especialmente los miembros de la AEACP, que con su trabajo están definiendo las agencias del siglo XXI.

#### **1.4. Método**

Como ya se ha avanzado en párrafos precedentes, el método usado en el presente estudio combina la elaboración de un marco teórico (primera parte) con su contraste en un trabajo empírico (segunda parte).

##### **1.4.1 Marco teórico**

La elaboración del marco teórico se ha centrado en investigar en la literatura académica y profesional la naturaleza y los elementos que configuran el objeto de estudio. Una profunda revisión bibliográfica ha permitido detectar las escasas conclusiones a los que han llegado la comunidad académica y profesional sobre el tema en cuestión. Este constructo teórico ha sido una base fundamental para el diseño de la posterior investigación empírica. En esta primera parte del estudio se usó un enfoque deductivo, donde el análisis de la teoría permitió la elaboración de

varias hipótesis, que a su vez han marcado el diseño y la realización del trabajo empírico. La finalidad última del estudio consistió en validar o rechazar los supuestos teóricos.

Se puede afirmar que no existe una bibliografía extensa sobre el objeto de investigación. Tanto en el ámbito teórico como en el profesional, las referencias bibliográficas han sido más bien limitadas, sobre todo las referencias directas al estado actual de las agencias de publicidad. A lo hora de concretar la bibliografía empleada, se puede mencionar que procede principalmente del campo de la publicidad.

Por la escasez de artículos académicos que hacían referencia a las agencias de publicidad, fue necesario hacer hincapié en el análisis de publicaciones de carácter profesional, especialmente *Admap* y *Anuncios*, las revistas de referencia entre los publicitarios británicos y españoles respectivamente. Estas fuentes fueron indispensables para conocer la evolución de las ideas en la práctica y han sido un complemento ideal a la teoría académica.

### **1.4.2. Trabajo empírico**

El estudio empírico hace uso de un enfoque preferentemente inductivo. Desde el análisis aplicado se ha llegado a unas conclusiones generales sobre el impacto de la digitalización en las agencias de servicios plenos en España.

A partir de una realidad profesional observable se obtuvieron datos para confrontarlos con la aportación del marco teórico. Para ello se han utilizado fuentes primarias como son las entrevistas en profundidad y la encuesta online. Los datos obtenidos tienen una naturaleza doble: cualitativa y cuantitativa. En este estudio, las entrevistas más allá de la interpretación de resultados subjetiva del investigador, han favorecido el diseño y desarrollo del cuestionario de preguntas de la posterior encuesta online. Los datos

cuantitativos obtenidos de la encuesta ofrecen una descripción objetiva del estado actual de las agencias de servicios plenos españolas.

\*\*\*\*\*

Un trabajo intelectual de esta envergadura, que ha requerido una maduración de cuatro años, no es el resultado de una tarea solitaria, sino que ha de atribuirse a la valiosa aportación de numerosas personas. Sirva esta pequeña sección para dedicarles mi más hondo reconocimiento.

En primer lugar, quisiera agradecer al Dr. Ángel Arrese su labor inestimable por haberme guiado a lo largo de este gran reto académico. No me cabe la menor duda al afirmar que su incansable apoyo y consejo han hecho posible que este estudio llegue a buen puerto. Más allá de su tarea de dirección de la tesis doctoral, quisiera resaltar su capacidad de insuflarme energía cuando mis propias fuerzas flaqueaban. Gracias por no perder nunca la fe en mi capacidad para sacar este estudio adelante.

A los profesores y compañeros del Departamento de Empresa Informativa, les agradezco su capacidad para crear un clima de trabajo donde prima la alegría y la confianza, ejemplo inestimable que nos dejó a todos Don Alfonso Nieto. Su legado me ha servido para entender mejor la vocación del profesor universitario. También les doy las gracias a todos los miembros del departamento por las incontables veces que me preguntaron por la evolución de la tesis doctoral, lo que sin duda reflejaba su verdadero interés por mi trabajo.

Una mención personal a los profesores Jorge del Río, Quico Pérez Latre, Charo Sádaba y Cristina Sánchez Blanco, por transmitirme su pasión por la publicidad.

## INTRODUCCIÓN

Quiero expresar mi gratitud al profesor Alfonso Vara y su Junta del Departamento, por seguir de cerca mi evolución y, especialmente, por “blindarme” de otras tareas de gestión universitaria, que me han permitido dedicarme con más ahínco en el trabajo de la tesis doctoral.

Me gustaría manifestar mi agradecimiento a la Junta de la Facultad de Comunicación, en particular a la decana Mónica Herrero y la Vicedecana Charo Sádaba, por haber depositado su confianza en mí y haberme dado la posibilidad de ejercer mi labor como profesor asistente en la Facultad de Comunicación. Me siento muy privilegiado de ser parte de esta gran facultad pionera que afronta el futuro con valentía.

A todos los profesionales de la Universidad de Navarra quiero darles las gracias por enseñarme todos los días el valor del trabajo bien hecho. Me ilusiona ser parte de un proyecto que aspira a transmitir valores profundos a sus alumnos para que dispongan de recursos para construir una sociedad mejor.

Quiero mencionar a mis compañeros de los Cursos de Doctorado, sus conversaciones y sugerencias han sido de gran ayuda. La creación de los Seminarios de Doctorandos ha demostrado ser una excelente iniciativa para transmitir nuestras experiencias y apoyarnos entre nosotros.

A los once directivos publicitarios que accedieron a participar en las extensas entrevistas en profundidad, gracias por dedicarme su tiempo y su conocimiento. También merecen mi reconocimiento todos los profesionales que se animaron a rellenar el cuestionario online. Sin la generosa colaboración de todos la parte empírica de este estudio no habría sido posible. Un especial agradecimiento a Carlos Rubio y a José María Rull, Director General y Presidente, respectivamente, de la Asociación Española de Agencias de la Comunicación Publicitaria por permitirme realizar la investigación bajo el amparo de la asociación.

Doy las gracias a todos mis amigos por aligerar la travesía. A Jesús Juan por ayudarme a poner en marcha esta nueva etapa profesional. A Diego Martínez y a Álvaro Bonet por crear una excelente convivencia en nuestro piso de jóvenes profesionales y facilitar mi proceso de aterrizaje en Pamplona. A José Antonio Martínez por nuestras grandes conversaciones cuando los ánimos estaban bajos. A Manuel González Bernal por los paseos por el Campus para hablar de nuestras obligaciones familiares y profesionales. A Félix Sánchez Broco, por acogerme con generosidad durante varias semanas en Madrid para llevar a cabo las entrevistas en profundidad.

Me gustaría hacer un agradecimiento especial a mi familia por darme raíces y alas para volar. Me siento muy afortunado y orgulloso de formar parte de ella. A mis padres por una vida llena de amor y dedicación a sus hijos, su entrega se hace mucho más palpable ahora que soy padre de familia. A mi abuelo Roberto por enseñarme el valor de la generosidad y la vida sencilla. A mis hermanos Christian y Michelle, por haber compartido una infancia feliz y por quererme tal como soy. A mi hijo Juan por ser escuela de virtudes, en especial de la paciencia.

El último y mayor de los agradecimientos va para mi mujer Alba, pilar fundamental de mi vida. No dispongo de las palabras necesarias para agradecer su infinito temple a lo largo de estos cuatro años. Cuando me invadían las dudas y el desánimo, su aliento y buen humor eran el remedio necesario para reconfortarme. Le doy las gracias por su amor incondicional y por darme siempre motivos para querer mejorar. Este trabajo se lo dedico a ella.



**PARTE I**

**ANÁLISIS DOCTRINAL**



## CAPÍTULO II

### CONTEXTO. COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD DIGITAL

#### ***2.1. De la comunicación tradicional a la comunicación digital***

Aunque los orígenes de Internet se remontan a investigaciones hechas en la década de los sesenta, no fue hasta tres décadas más tarde que esta tecnología llegó a los hogares de occidente. Los primeros esfuerzos de comercialización de lo que era a principios de la década de los noventa una red internacional de ordenadores dieron pronto paso a su popularización e incorporación a prácticamente todos los aspectos de la vida humana moderna. Actualmente más de 3.366 millones de personas -casi la mitad de la población mundial- usan los servicios de Internet<sup>1</sup>.

Internet ha tenido un tremendo impacto en la cultura y el comercio. El correo electrónico, la mensajería instantánea, la llamada telefónica de voz sobre IP (VoIP) o la vídeo-conferencia interactiva son sólo algunos ejemplos de las nuevas formas de interacción humana casi instantánea que ha propiciado Internet. La *World Wide Web*, a su vez, ha creado un ciberespacio repleto de foros de discusión, blogs, redes sociales y páginas web que impulsan el comercio electrónico. Internet, desde sus inicios, ha crecido de forma exponencial y continuará creciendo en el futuro, impulsado por el incesante flujo de información, y por la constante creación de nuevas redes sociales, de entretenimiento y de comercio.

---

<sup>1</sup> Internet World Stats – [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) (datos actualizados el 30.11.2015)

De esta forma, Internet ha abierto un nuevo horizonte de comunicación y, como consecuencia, de relación entre personas, empresas e instituciones. Con la perspectiva de esas relaciones en el campo de los intercambios y las comunicaciones comerciales, lo más relevante de la irrupción de Internet ha sido la transformación de los procesos de comunicación pública tal y como se entendían hasta ese momento.

### **2.1.1. Un nuevo modelo de comunicación**

En 1996, cuando Internet todavía se encontraba en su estado embrionario, Hoffman y Novak (1996) publicaron un influyente artículo en el *Journal of Marketing*. El objetivo de su estudio consistió en establecer algunos fundamentos conceptuales del marketing en los nuevos entornos digitales, lo que ellos denominaron “entornos hipermedia mediados por ordenador” (*Hypermedia Computer-Mediated Environments*)<sup>2</sup>.

Según estos autores, el HCME era “una red dinámica distribuida, potencialmente de alcance mundial, junto con un hardware y un software asociado para acceder a la red” (Hoffman & Novak, 1996, p. 53). Esta red permitía a los consumidores y empresas proporcionar y acceder a contenido *hipermediado* (interactividad de máquinas) y comunicarse a través del medio (interactividad interpersonal). La *World Wide Web* vendría a ser la máxima expresión de los HCMEs.

Hoffman y Novak (1996) también precisaron el contenido del término navegación de la red (*network navigation*): “el proceso de movimiento auto-dirigido por un HCME” (p. 53). Este proceso de búsqueda y recuperación no-linear proporcionaba esencialmente una libertad ilimitada de elección y mayor control para el consumidor, lo que contrastaba con las opciones restrictivas de navegación disponibles en los medios tradicionales como la TV o la prensa.

---

<sup>2</sup> En el resto del capítulo se usará para este concepto la abreviación HCME.

Hasta la publicación de ese artículo, casi no se había discutido desde una óptica académica sobre el impacto que tienen los *HCMEs* en las teorías y prácticas del marketing. Los estudiosos del marketing apenas se habían centrado en entender los *HCMEs* como ámbito de comunicaciones de marketing.

Antes de Internet, cuando las empresas tenían la necesidad de comunicarse con sus clientes lo hacían a través de los diferentes medios de comunicación disponibles. Estos usaban un modelo de comunicación centrado en la relación entre un emisor y muchos receptores (*one-to-many model*). Por el contrario, en el contexto de los *HCMEs* esa lógica se transformaba completamente, alterando los puntos de vista tradicionales sobre el funcionamiento de la publicidad y los medios de comunicación. Como nuevo entorno del marketing, Internet tenía el potencial de cambiar radicalmente la forma en que las empresas hacen negocio con sus consumidores, al posibilitar –como se verá más adelante– un modelo de comunicación con muchos emisores y muchos receptores (*many-to-many model*).

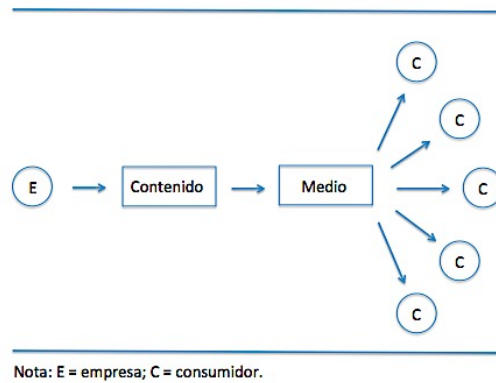
Hoffman y Novak (1996) identificaron tempranamente algunos de los cambios que han tenido que afrontar las empresas y los profesionales de marketing. Desde entonces, el comercio electrónico ha crecido de forma constante y se ha convertido en una parte sustancial del negocio de cualquier compañía. Además, ha quedado demostrado que el consumidor, y por consiguiente el mercado, valora cada vez más un entorno de intercambios descentralizado, como es la *World Wide Web*, frente a otros entornos centralizados y cerrados. Por último, no se puede olvidar que el acceso abierto a la *WWW* tiene como resultado una reducción de las barreras de entrada para la realización de muchas actividades, y muy en especial para aquellas relacionadas con los procesos de comunicación: creación, difusión y recepción de contenidos. En este sentido, desde un principio se advirtió que la Web suponía un canal muy eficiente para actividades publicitarias, de marketing e incluso de comercialización de productos y servicios.

Al reflexionar sobre todos estos procesos, Hoffman y Novak (1996) distinguieron tres modelos de comunicación que servían para mostrar mejor las características diferenciales de los *HCMEs*.

*1) Modelo 1: Los medios de comunicación masiva (mass media).*

La base de este modelo es el proceso de comunicación de un emisor hacia muchos receptores (*one-to-many model*), descrito ya en detalle por muchos clásicos de la teoría de la comunicación de masas (Katz & Lazarsfeld, 1955). Desde la perspectiva de la comunicación de marketing, es un modelo que no contempla prácticamente interacción entre la marca y los consumidores. En buena medida, la gran mayoría de los modelos contemporáneos sobre los efectos de los medios en los procesos de intercambio se basan en este modelo tradicional (Kotler, 1994).

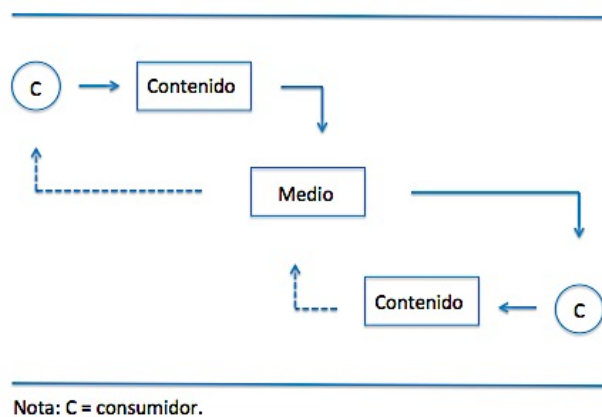
**Figura 1:** Primer modelo de comunicación



2) *Modelo 2: Comunicación interpersonal y comunicación mediada por ordenador (modelo boca-oreja)*

Este modelo es el más básico, el propio de la relación de comunicación interpersonal (*one-to-one model*). Aunque existen otras diferencias, la característica clave que distingue el modelo 1 del 2 es la interactividad personal, que puede o no ser mediada: con canal (teléfono, ordenador, etc.) o sin canal (comunicación cara a cara). En este modelo el medio sólo es importante en la medida que sirve de conducto para conectar al emisor con el receptor.

**Figura 2:** Segundo modelo de comunicación

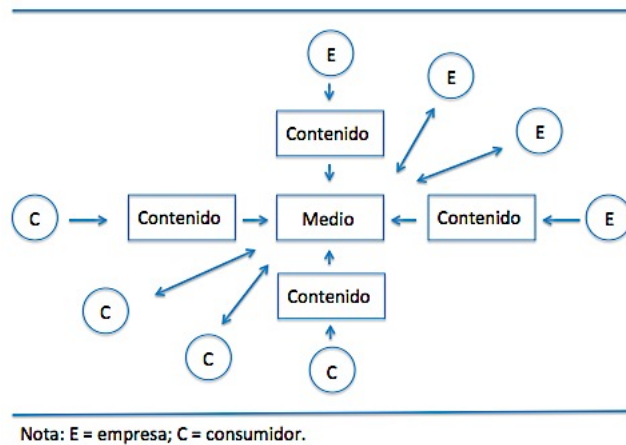


3) *Modelo 3: Un nuevo modelo para los HCMEs*

Es el modelo posibilitado por las nuevas tecnologías, que incluye numerosos emisores y numerosos receptores (*many-to-many model*). Un elemento esencial de este modelo es que se basa en un entorno hipermediado, y el medio o canal fundamental es una red de ordenadores. Una diferencia clave con el modelo 2 es que la interactividad también puede

darse con el medio (interactividad de máquinas) y no sólo a través del medio (interactividad interpersonal).

**Figura 3:** Tercer modelo de comunicación



En este tercer modelo de comunicación, al pensar en la relación entre las empresas y los consumidores, se posibilita la bidireccionalidad en los procesos de comunicación: el consumidor y la empresa interactúan con el medio, y ambos –no sólo ésta última, como era tradicional- pueden aportar contenidos. Esto supone un cambio radical respecto a los entornos tradicionales del marketing. Nunca antes en la historia de la comunicación los consumidores ostentaban ese tipo de poder creador. El consumidor deja de encontrarse al final de la cadena, en situación de simple recepción, para empezar a contar con la capacidad de interactuar activamente con las marcas y con otros consumidores, y adoptar por tanto un papel mucho más protagonista en el proceso de comunicación (Sádaba, 2000).

Hoffman y Novak (1996) también introducen en su modelo la noción de flujo (*flow*), al analizar la navegación en la red en *HCMEs*. Según ellos, este concepto juega un papel destacado en la interacción que tiene el consumidor



con las marcas. Dicho de forma simplificada, el “flujo” –ya analizado en otros ámbitos de la gestión- es un proceso de experiencia optima (Csikszentmihaly, 1989). En el caso de los *HCMEs*, esa experiencia de “flujo” se define como un estado especial que experimenta quien navega, y que se compone de los siguientes cuatro elementos: 1) la secuencia perfecta de respuestas facilitada por la interactividad de las máquinas; 2) como consecuencia, una sensación intrínsecamente placentera; 3) a su vez, acompañada por una cierta pérdida de la conciencia de uno mismo; y 4) que tienen como resultado un efecto de fortalecimiento propio.

Cuando los consumidores se encuentran sumergidos en el flujo están tan involucrados en el acto de navegación por el *HCME* que nada más parece importarles (Csikszentmihaly, 1990). Para que esta experiencia de flujo pueda ocurrir se requiere de dos antecedentes: 1) los consumidores deben centrar su foco de atención en la interacción (ignorando estímulos y pensamientos irrelevantes); y 2) los consumidores deben percibir un equilibrio entre sus habilidades y los retos de la interactividad (un desafío demasiado pequeño produce aburrimiento, y uno demasiado grande, ansiedad).

La experiencia de “flujo” es tan importante porque actúa como una especie de “pegamento” para retener al consumidor en la Web (o en cualquier otro *HCME*). En la medida que los profesionales del marketing comprendan la experiencia de “flujo”, serán capaces de proporcionar oportunidades de “flujo” que a la larga crean relaciones satisfactorias con el consumidor en este nuevo entorno hipermediado.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el artículo de Hoffman y Novak (1996) señala acertadamente que los *HCMEs* representan un entorno fundamentalmente diferente para las actividades de marketing. Más en concreto, el modelo de comunicación de “muchos a muchos” (*many-to-many*) viene a alterar los principios tradicionales de la publicidad en los medios de comunicación masivos. En este nuevo contexto ya no se pueden aplicar las

antiguas estrategias publicitarias que conciben al consumidor como un agente pasivo y cautivo. Los profesionales del marketing y de la publicidad deben considerar cómo modificar el modelo tradicional de comunicación para adaptarlo al nuevo modelo, donde su misión se asemeja a la de agentes que sugieren y proponen iniciar diálogos más que elaborar monólogos (Victoria, 2002). Queda de manifiesto que el consumidor dispone de un control sin precedentes sobre la interacción con el contenido. Además, no sólo se limitan a interactuar con el contenido, sino que cuentan con la capacidad de crear su propio contenido. Las oportunidades para generar interacciones con los consumidores tampoco tiene parangón en la historia del marketing. Por lo tanto, se puede afirmar que el nuevo modelo de comunicación (*many to many*) resultante de estos nuevos entornos digitales (*HCMes*) vendría a alterar esencialmente la comunicación de marketing, y por consiguiente, alterar la publicidad tal como se conocía hasta ese momento.

### **2.1.2. Cambios en el paisaje mediático**

Los consumidores acceden hoy en día con mucha mayor frecuencia a Internet que en sus primeros años de existencia<sup>3</sup>. Este cambio fundamental en los hábitos de consumo de la red no sólo transforma el modo en el que los consumidores se relacionan con las marcas, sino también la manera en que los profesionales del marketing comprenden a sus clientes.

¿Qué razones han inducido a los consumidores a pasar más tiempo conectados? Sin la intención de ser exhaustivo, merece la pena repasar algunas causas que expliquen por qué el consumo de Internet ha crecido tanto en los últimos años. Y entre ellas quizá la principal sea el gran avance tecnológico que ha experimentado Internet desde sus humildes orígenes.

---

<sup>3</sup> El 91% de los encuestados acceden a Internet varias veces al día, según el informe *Navegantes en la red. 18ª encuesta AIMC a usuarios de Internet*, marzo 2016. Descargado de <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>

Uno de los más recientes, que ilustra esa aceleración tecnológica, es el desarrollo de las conexiones de banda ancha. Mayores velocidades de conexión generan experiencias de consumo mucho más ricas e interactivas. Los días en los que uno tenía que conectarse cada vez a Internet vía un módem (a velocidades muy moderadas) forman ya parte del pasado. El hecho de que hoy en día se pueda ver un canal de televisión en directo vía *streaming*, cuando en el pasado una descarga de un archivo vídeo podía tardar horas, es una clara muestra del extenso camino que se ha recorrido.

Otro de los fenómenos que dan una idea del trepidante ritmo de cambio que se vive en el sector es la aparición de las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube, etc.). Estas redes -junto con el despegue las conexiones de banda ancha y las redes móviles 4G- promueven que los consumidores creen y compartan sus pensamientos y experiencias con los demás a todas horas. Uno de los resultados de esa conversación continua es que las marcas, anunciantes y medios de comunicación ya no controlan plenamente el contenido de los mensajes públicos sobre ellos. Esto ha provocado fuertes rupturas en el modelo de negocio de algunas industrias como la industria musical o cinematográfica, entre otras.

El avance de las conexiones de banda ancha, y de fenómenos como el de las redes sociales, ha animado a los anunciantes a experimentar con nuevos formatos enriquecidos con tecnología *flash*, audio y video *streaming*. Esto facilita que los usuarios puedan interactuar con la marca de forma novedosa, y provoca que la comunicación unidireccional del anunciante al consumidor esté desapareciendo en la publicidad *online*, dando paso al modelo de comunicación *many-to-many* anteriormente mencionado.

Edelman (2007), que ha estudiado a fondo esta nueva realidad, explica cómo este nuevo paisaje mediático sacude los fundamentos de los profesionales del marketing y la comunicación. El autor sintetiza su pensamiento en cuatro ideas: 1) la periferia es ahora el núcleo, 2) la

participación prima sobre la notoriedad, 3) la navegación se convierte en inmersión, y 4) la gestión se lleva a cabo en tiempo real.

*1) La periferia es ahora el núcleo*

Los clientes de las marcas están en Internet y es en este entorno *online* donde están acostumbrándose a relacionarse con ellas. Las audiencias *online* por fin han alcanzado la masa crítica necesaria y gracias a sus conexiones de banda ancha y su red móvil 3G siempre están conectadas y activas. Esto contrasta con lo que sucedía no hace mucho tiempo. En sus inicios, el reto de Internet consistía en ganar escala, en dejar de estar en la periferia del universo de la comunicación. Las audiencias de las páginas webs eran pequeñas y las inversiones publicitarias de las grandes marcas marginales y tímidas. Como comenta Edelman (2007), los profesionales hace una década se preguntaban qué era Internet y como se podía usar. Estas preguntas han quedado enterradas con el paso de los años y ahora ya nadie duda de las bondades de este nuevo medio. La Red ha dejado de tener un papel marginal, para convertirse en eje y referencia de cualquier esfuerzo de comunicación.

*2) La participación prima sobre la notoriedad*

Hoy los usuarios tienen el control en los entornos digitales. Como ya se ha comentado, no sólo deciden qué sitios visitar, sino que también pueden aportar y modificar los contenidos y compartirlos con su círculo de influencia. Ante esta situación, los profesionales de la comunicación comercial no tienen otra elección que generar experiencias atractivas que informen, eduquen y entretengan. Por lo tanto, no se trata de trasladar la lógica del *spot* de TV de 15 segundos a la página web. Se trata, en palabras de Edelman (2007), de definir un concepto atractivo y después hacer uso de toda la variedad de medios de comunicación disponibles para que cobre vida. El objetivo es ahora el *engagement*, que las personas quieran pasar tiempo

con la campaña publicitaria: jugar con ella, aprender de ella, cambiarla, compartirla o llevarla consigo.

### *3) La navegación se convierte en inmersión*

Durante la primera década de Internet, el paradigma predominante a la hora de diseñar la experiencia de utilización del medio consistía en arrastrar al usuario a la navegación por la red, a saltar de unas páginas a otras, de unas webs a otras. En cambio, en la actualidad se podría hablar más bien del diseño de experiencias de inmersión. Tecnologías como el conocido *flash* o el nuevo *HMTL5* permiten a los usuarios jugar con los contenidos, experimentar a fondo un lugar digital, sin la necesidad de tener que abandonarlo.

Al introducir contenido interactivo (*rich media*) en lugares de alto tráfico, los usuarios tienen la capacidad de interactuar con la marca sin tener que abandonar el lugar donde se encuentran. Algunos contenidos (vídeos, música, fondos de pantalla, etc.) hasta permiten que los usuarios puedan importarlos a sus propios espacios *online* y de esta manera la marca empieza a formar parte de sus vidas. Como consecuencia, plantea también Edelman (2007), el siguiente paso en la evolución *online* consistirá en distribuir herramientas y/o contenido bruto y dejar que los usuarios hagan con este material lo que quieran.

### *4) La gestión se lleva a cabo en tiempo real*

En la medida que los medios digitales se vuelven más sofisticados, eso afecta a todas las actividades de gestión (planificación, ejecución, evaluación y control). Ya no hay que esperar a la conclusión de una acción comunicativa para obtener los indicadores clave de su rendimiento, sino que estos se pueden actualizar cada día, o incluso se está llegando a su evaluación en tiempo real. En el campo publicitario, por ejemplo, esto implica que la

planificación de medios ya no se centra en la compra inicial de gran volumen de tiempos o espacios, sino en la búsqueda de su optimización dinámica.

Estos cuatro cambios en el paisaje mediático advertidos por Edelman (2007), han tenido importantes efectos en la actividad publicitaria. En el siguiente apartado se repasan algunos modelos publicitarios que han venido de la mano de la digitalización, y de esos cambios en el entorno mediático.

## ***2.2. De la publicidad tradicional a la publicidad digital***

Las profesiones relacionadas con los medios de comunicación, como el periodismo, el marketing y las relaciones públicas, están intentando adaptarse al nuevo entorno digital. Por supuesto, también los publicitarios tienen ante sí retos importantes, derivados de las exigencias de ese entorno. En este sentido, más allá de trabajar –como ya se ha explicado- con un nuevo modelo de comunicación (engloba la publicidad interactiva), también están condicionados por una novedosa cultura participativa de los medios.

### **2.2.1. Una nueva cultura de la convergencia**

Las audiencias, como ya se ha comentado, no se limitan sólo a recibir los mensajes, sino que también participan activamente en la elaboración de nuevos contenidos. De la misma manera, desde la perspectiva del marketing, la marca deja de ser un mero emisor y tiene que aprender a actuar en un entorno donde a menudo se convierte en receptora de los mensajes. Tanto las marcas como los consumidores dejan de tener un solo rol específico (emisor o receptor) y pasan a ser productores o consumidores de mensajes, según lo exija cada circunstancia. El acrónimo “prosumidor” -término acuñado por Alvin Toffler (1980) fusionando las palabras productor y consumidor- describe bien este actual fenómeno.

Es evidente que la difuminación de los límites reales o aparentes entre los creadores y consumidores de mensajes, en medio de una cultura cada vez más participativa, desafía las nociones consensuadas de lo que significa trabajar en las industrias culturales. Los conceptos “cultura digital” de Deuze (2006) y “cultura de la convergencia” de Jenkins (2006) se hacen eco de esos desafíos.

Para Deuze (2006) la “cultura digital” contiene tres componentes básicos: participación, remediación y bricolaje. La *participación* define la importancia del usuario activo en la circulación del contenido. De este modo, la producción de contenido se ha convertido en una actividad colaborativa entre las marcas y los consumidores. El término *remediación* se refiere a la idea de que cada nuevo medio de comunicación difiere de los medios más antiguos, pero a la vez los reproduce. En cambio, los medios tradicionales se remodelan para hacer frente a los retos de los nuevos medios. La remediación desafía los roles tradicionales de los medios de comunicación. Por ejemplo, los profesionales del sector publicitario tienen que adaptar sus conocimientos y habilidades para hacer frente a las exigencias tecnológicas. De la misma manera, la agencia de publicidad tiene el reto de encontrar modelos de negocio apropiados para el entorno digital. Por último, Deuze (2006) usa la palabra *bricolaje* para describir la remezcla, reconstrucción y reutilización de contenido textual y audiovisual. Se trata de actualizar lo viejo mientras que simultáneamente se crea lo nuevo.

Por su parte, Jenkins (2006) se refiere a “la cultura de la convergencia” como un proceso tanto impulsado por las empresas como por los consumidores. Por un lado, las empresas informativas están aprendiendo a acelerar el flujo de información a través de sus diversos canales para expandir sus oportunidades de negocio, ampliar mercados y fortalecer el compromiso con sus lectores. Por otro lado, los consumidores están aprendiendo a usar las nuevas tecnologías digitales para controlar mejor el flujo de información y interactuar mejor con otros usuarios.

Deuze (2007) ha explicado también cómo en el ámbito de las “industrias creativas”<sup>4</sup> la aparición de nuevas tendencias como el *upstream marketing* o el “periodismo ciudadano” forman parte de un mismo fenómeno: la convergencia de las culturas de la producción y consumo de medios. La convergencia –señala Deuze- está principalmente impulsada por una industria desesperada por crear unas relaciones estrechas con los consumidores, por la disponibilidad de una tecnología barata y fácil de usar, y por una cultura de los medios que favorece a la audiencia activa. El autor habla en este contexto de “medios abiertos”, cuya mayor o menor apertura depende del grado en que comparten algunos o todos sus modos de operación con su público objetivo–audiencia. Trasladando esa idea a toda la empresa, una organización será más abierta en la medida que es más transparente en sus procesos de trabajo o en la medida en que sus clientes tengan mayor control sobre su experiencia de usuarios. En este sentido, para ganarse la confianza de esta nueva generación de consumidores, resulta esencial que las marcas aprendan a ser cada vez más abiertas.

En el ámbito publicitario, conceptos como los manejados por Deuze (2006) y Jenkins (2006) se sintetizan, entre los creativos y los gerentes de marca, en la idea de publicidad interactiva. Este tipo de publicidad se entiende como la presentación y la promoción de productos, servicios e ideas por un patrocinador identificado a través de medios que impliquen una acción recíproca entre consumidores y productores (Leckenby & Hairong, 2000). En ese universo de la cultura digital y de la cultura de la convergencia se incluyen también otros conceptos que triunfan entre los profesionales, como por ejemplo el *upstream marketing*, que hace referencia al proceso estratégico de identificar y satisfacer las necesidades del cliente en la fase inicial de diseño del producto, antes de que sea introducido en el mercado.

Deuze (2007) incluye en su artículo sobre la cultura de la convergencia el caso de estudio de la agencia de publicidad Crispin Porter +

---

<sup>4</sup> Término acuñado por el *British Department of Culture, Media and Sport* en el año 1998.



Bogusky (CP+B). Esta agencia de Miami empezó su andadura en los años sesenta como una simple tienda de turismo y no fue hasta la década de los noventa que se trasladó al ámbito de la publicidad. CP+B, actualmente una de las agencias más prestigiosas e innovadoras, experimentó un rápido crecimiento en torno al cambio de siglo, alcanzando mucha notoriedad con varias campañas virales realizadas para Burger King y Mini. La clave del éxito de su enfoque fue la estrategia de incluir al consumidor en la producción y difusión de la campaña publicitaria. Las campañas virales potenciaban la cultura participativa, transmitiendo a los consumidores la sensación de que ellos eran los dueños y señores de los contenidos.

Bogusky, uno de los socios de CP+B -que se retiró de la industria publicitaria en 2010-, llegó a afirmar que el futuro de la publicidad es que la publicidad deje de existir. Aunque sus palabras pueden ser tachadas de exageradas, no resulta demasiado aventurado afirmar que el modelo publicitario tradicional -*one way show and tell* (Auletta, 2005)- se ha visto alterado por el nuevo rol que ha asumido el consumidor en el proceso de comunicación publicitario. Hasta ahora las marcas establecían una relación basada en la jerarquía: las marcas estaban en la cima y ostentaban el poder, mientras que el consumidor se situaba en la base. Con el actual contexto digital y su cultura participativa, la relación de jerarquía se va aplanando y en algunos casos incluso deja paso a la heterarquía (redes de elementos autónomos en las que cada elemento comparte la misma posición horizontal de poder, donde cada uno actúa al mismo nivel).

Con el desafío que supone esa nueva cultura de la convergencia, existe el convencimiento de que las estrategias publicitarias que se basan en los modelos y experiencias tradicionales necesitan una profunda renovación. Pero, ¿qué caminos debe emprender la publicidad?; ¿qué estrategias publicitarias se pueden vislumbrar en el futuro?

### 2.2.2. Nuevas tendencias en la publicidad digital

En 2010 tres investigadores de la ESC Rennes Business School realizaron un estudio basado en entrevistas en profundidad a actores clave del mercado publicitario digital (empresas situadas en Francia, pero que operan en un mercado internacional), con el fin de identificar si las estrategias de publicidad necesitan ser modificadas, y en qué dirección debían hacerlo (Truong et al, 2010).

Los resultados del estudio identificaron cinco tendencias principales: 1) un movimiento hacia el marketing de permiso (*pull strategies*), 2) mayores niveles de publicidad personalizada, 3) más campañas que incluyan las tres pantallas (TV, Internet y móviles), 4) un aumento de la interactividad, y 5) mayor desarrollo de los indicadores de rendimiento.

#### 1) *Marketing de permiso*

La publicidad, según este estudio, deberá ser menos intrusiva que en el pasado, especialmente si se trata de difundir mensajes en nuevos soportes, como por ejemplo en los teléfonos móviles. Los móviles se han convertido en asistentes personales y su uso es, por tanto, bastante íntimo. La aceptación de la publicidad será mayor si se cuenta previamente con el permiso del consumidor. Se trata de desarrollar estrategias que despierten el interés del usuario para que después sea él mismo quien solicite mayor información sobre el servicio o producto.

#### 2) *Publicidad personalizada*

Esta tendencia está muy relacionada con la primera. Se trata de que los usuarios reciban mensajes que realmente sean relevantes para ellos. Eso requiere el uso de sofisticadas bases de datos junto con tecnologías avanzadas (como la geo-localización del usuario) para configurar servidores

de anuncios (*ad servers*). Con el tiempo, este tipo de mensaje podría ser percibido como un servicio o valor añadido.

### *3) Campañas en las tres pantallas*

El estudio resalta la importancia de entender las características de cada una de las denominadas “tres pantallas”: TV, Internet y móviles. Por un lado, la televisión sigue siendo el medio rey para generar imagen de marca. Pero Internet se ha convertido también en un medio cuasi-masivo, con la ventaja de poder segmentar mucho mejor a las audiencias gracias al desarrollo de tecnologías que miden el comportamiento del usuario. A su vez, el móvil viene a ser el medio más personal, ya que cada aparato suele estar asociado a una sola persona. Esto permite generar campañas muy personalizadas. Así pues, la clave no sólo estará en realizar campañas que usen estos tres medios, sino en adaptar el mensaje a cada uno de ellos. Las tres pantallas son canales complementarios y no se deben limitar a transmitir un mismo mensaje por las tres vías.

### *4) Aumento de la interactividad*

En la medida que los medios tradicionales se van adaptando a la distribución digital, se van abriendo nuevos canales de respuesta que permiten la interactividad entre los usuarios y las marcas. Por ejemplo, la IPTV (*Internet Protocol TV*) ofrece al anunciante la posibilidad de entrar en un diálogo con consumidores a través de un canal de dos vías, lo que permite personalizar y mejorar la experiencia de marca. Con esta tecnología los consumidores pueden jugar *online*, pueden solicitar información o apuntarse a promociones y eventos. Este tipo de tecnología les confiere más poder, al decidir cuándo, cómo y por cuánto tiempo quieren entrar en contacto con la marca.

### 5) Indicadores de rendimiento

Esta última tendencia aborda el delicado tema de las medidas de eficacia y eficiencia en un mercado publicitario digital. Las nuevas tecnologías y los nuevos avances en los servidores de anuncios permiten en algunos casos la evaluación en tiempo real. Por lo tanto, la planificación de las campañas ya no se basará tanto en audiencias estimadas, sino que se tendrá la capacidad de calcular audiencias reales. Los anunciantes tienen un gran interés en estos nuevos indicadores centrados en el rendimiento real, porque les ayuda a prever mejor su retorno de la inversión (*ROI*). Asimismo, el desarrollo de estos indicadores es clave para la industria, ya que los anunciantes podrán evaluar mejor los resultados, y esa fiabilidad fomentará mayores inversiones publicitarias en el futuro.

Estas nuevas tendencias en la publicidad digital dan respuesta, en parte, a las exigencias de la interacción, la participación y la convergencia. Pero está claro que se hace necesario reflexionar sobre cómo están cambiando, en su conjunto, los procesos de la comunicación publicitaria, y cómo eso genera modelos nuevos de afrontar la configuración de los productos y los servicios de las agencias.

#### 2.2.3. Nuevos modelos de publicidad

La industria publicitaria está dejando atrás el modelo de interrupción y repetición de los medios de comunicación masivos (*mass media interrupt and repeat model*) para centrarse en una serie de modelos publicitarios que giran en torno a la relevancia (al logro de mayor utilidad, interés e implicación para el consumidor final).

Rappaport (2007) propone que en la actualidad, de una u otra forma, se trabaja con tres nuevos modelos publicitarios: 1) bajo pedido (*on demand*); 2) participación (*engagement*); y 3) la publicidad como un servicio (*advertising as a service*). Los tres, a pesar de sus diferencias, comparten

similitudes: se centran en las relaciones dinámicas entre las marcas y los consumidores; y se basan en el profundo conocimiento de los consumidores, derivado del análisis de sus datos de comportamiento.

### *1) Modelo bajo demanda*

El consumidor se convierte en su propio gestor de medios y desea elegir libremente los contenidos que quiere ver en el momento en que más le conviene. Las cadenas de TV, por ejemplo, se han percatado de esta tendencia y ahora permiten que los espectadores puedan acceder, en distintos momentos y formatos, a los contenidos que ya se han emitido en cadena. De esta manera, revalorizan sus contenidos y cambian también sus modelos de negocios. Los servicios de “RTVE a la carta”, “Mitele” del Grupo Tele 5 o “AtresPlayer” de Atresmedia son buenos ejemplos nacionales de este fenómeno. El modelo bajo demanda fomenta el marketing de búsquedas y la capacidad de personalizar los contenidos a los gustos del usuario. Los profesionales del marketing ya no tratan de incentivar sólo la demanda del producto, sino que intentan que los consumidores incluyan su marca entre los contenidos que quieren ver, leer o escuchar.

### *2) Modelo de participación*

Este segundo modelo gira en torno a dos ideas: que las marcas tengan una alta relevancia para los consumidores, y crear una fuerte conexión emocional entre consumidores y marcas. Los consumidores quieren involucrarse con las marcas que les importan a través de programas *opt-in*. Ya no se trata tanto de generar conocimiento de las bondades del producto o impulsar la intención de compra con el clásico spot de TV de 30 segundos, sino que la marca pueda generar valiosos significados para los consumidores. La marca desea pasar a formar parte de las vidas de las personas.

### *3) Modelo de publicidad como un servicio*

Este último modelo tiene como objetivo proporcionar a los consumidores información valiosa, que facilite las transacciones o que permita aumentar el compromiso con la marca. La clave es ofrecer un servicio (como por ejemplo un probador virtual de ropa), para ayudar al consumidor a tomar decisiones que se ajusten lo mejor posible a sus propios intereses personales. Es un modelo en cierta forma altruista, que busca generar confianza en los consumidores.

Según Rappaport (2007, p. 140), estos tres modelos no son compartimentos estancos, sino que se pueden interrelacionar entre sí. A su vez, los tres desvían la atención de los indicadores de evaluación tradicionales (audiencia, cobertura, coste por mil) para empezar a medir la calidad de las relaciones entre la marca y su clientela. Por otra parte, aunque estos nuevos modelos surgen como consecuencia del desarrollo de las nuevas tecnologías, no están determinados por ellas. Por último, concluye el autor, es previsible que no se vuelva a ver un periodo publicitario como el tradicional, que ha durado 75 años centrado en un único modelo de comunicación (modelo de interrupción y repetición).

Esta multiplicidad de modelos publicitarios, derivada de las nuevas características de los procesos de comunicación y de las relaciones entre las marcas y los consumidores, coloca en una difícil encrucijada a la agencia de publicidad tradicional. Su estructura, su actividad y sus productos se habían configurado atendiendo al modelo de comunicación dominante, y encuentran verdaderos problemas para hacer frente al nuevo entorno comunicativo.

### ***2.3. De la agencia publicitaria a la agencia “conectada”***

En el apartado anterior se ha podido observar cómo las tecnologías de la era digital han generado una nueva cultura de convergencia, donde el

consumidor asume un rol mucho más participativo en el proceso de comunicación. También se ha podido advertir que este moderno paisaje mediático ha promovido la aparición de inéditos modelos de publicidad centrados en la relevancia. Ahora se trata de vislumbrar las posibles implicaciones que tienen estos cambios para la agencia de publicidad tradicional.

### **2.3.1. Dificultades a las que se enfrentan las agencias**

Kemp y Kim (2008), en un trabajo titulado *The Connected Agency*, mencionan que la industria publicitaria se encuentra en serias dificultades, porque los consumidores han cambiado, las audiencias de los medios se han fragmentado y se sigue operando con un modelo publicitario anticuado. Como resultado, no se están haciendo bien las cosas y no sería extraño que a larga los anunciantes dejaran de confiar en el trabajo de las agencias. De hecho, la era digital ha catapultado a las agencias tradicionales a un mercado diferente, pero muchas todavía no se han comprometido con el cambio.

#### *1) Un consumidor distinto*

Los consumidores –señalan Kemp y Kim (2008)- han reemplazado su confianza en la publicidad por la confianza en los individuos. Le han dado la espalda a los medios de comunicación masivos y se centran en las comunidades. Esto conlleva que los consumidores hacen que la publicidad tradicional sea irrelevante, porque simplemente la tienden a ignorar. Los usuarios de Internet han aprendido a bloquear los anuncios que no quieren ver usando filtros contra el *SPAM* y los anuncios *pop-up*. En la misma línea, a los usuarios les gusta tener el control sobre su privacidad. Debido al desarrollo de delitos relacionados con el robo de identidad digital o el *phishing*, son más conscientes de que deben proteger sus datos personales y, por lo tanto, prefieren programas de *opt-in*. Por último, los usuarios confían mucho más en las opiniones de la familia y amigos que en los argumentos de las marcas (Kemp & Kim, 2008). Eso demuestra que el usuario normal

prefiere la orientación y aprobación de sus compañeros frente a otras fuentes de información.

## 2) *Un modelo anticuado*

La publicidad tradicional ya no cumple con su cometido, porque en opinión de Kemp y Kim (2008), la agencia tradicional gira en torno al modelo de mensaje masificado (*mass message model*). Y este modelo publicitario, ante los ojos del consumidor actual, produce irrelevancia, interrupción y ruido. El problema radica en que muchos profesionales del sector siguen estancados en una planificación de campañas tradicional: hay que comprar muchos espacios publicitarios para alcanzar una gran cobertura, hay que situar el anuncio en un lugar donde es imposible no verlo y hay que bombardear el mensaje con la mayor frecuencia posible. Pero es un error pensar que como esta forma de dirigirse a la audiencia ha funcionado en el pasado, seguirá prevaleciendo en el futuro. Por contra, los consumidores no quieren estar expuestos a mensajes masificados sino que prefieren ser ellos quienes elijan con qué mensaje interactuar (*pull technology*).

A todo esto hay que añadir que los consumidores disponen hoy en día de un abanico mucho más amplio de medios de comunicación digitales, y disponen también de la capacidad de consumir esta información digital desde el ordenador, el móvil, las tabletas e incluso desde los nuevos televisores conectados. El incremento de los canales mediáticos produce una gran fragmentación de las audiencias, lo que genera una gran complejidad para la planificación de las campañas. No sólo es más difícil alcanzar grandes audiencias, sino que también es más complicada la evaluación de las campañas. Las redes sociales o el parque de redes móviles poseen su propia dinámica y sus indicadores, lo que enmaraña mucho el proceso de evaluación. Basarse solamente en indicadores clave de rendimiento cuantitativos no resulta suficiente; se echan en falta indicadores cualitativos que puedan medir la verdadera relación con el cliente.



### *3) Un problema de organización*

Kemp y Kim (2008) sugieren que las agencias de publicidad están atascadas en un mundo de medios de comunicación masificados (*mass media world*). Todos los talentos, recursos y procesos de la agencia se centran en generar campañas publicitarias que conllevan una audiencia numerosa y grandes presupuestos, cuando para salir adelante, las agencias primero tendrían que hacer frente a la integración digital. La raíz de las dificultades para lograr esa integración está en la organización de la agencia en torno a un conjunto de habilidades, y no en torno a las verdaderas necesidades de los clientes y los consumidores. Las agencias se tienen que dar cuenta de que han dejado atrás la cultura de la información para pasar a la “cultura digital” o “cultura de la convergencia”, ya comentadas en este trabajo.

La unión de estas dos culturas en la agencia de publicidad, para superar los problemas identificados por Kemp y Kim, se debe traducir en una nueva forma de entender la actividad publicitaria.

#### **2.3.2. La cultura de la confluencia**

Un concepto que integra las exigencias de cambio en la actividad de las agencias es el de la “cultura de confluencia”. Sheehan y Morrison (2009a), lo utilizan para describir y explicar los cambios que está atravesando la industria publicitaria frente a la revolución digital. Según estos autores, los profesionales del ámbito publicitario, para seguir siendo relevantes, deben reconocer el papel que desempeña esa cultura de confluencia en su trabajo.

La confluencia –explican Sheehan y Morrison (2009a)- es el lugar donde las cosas se mezclan, donde lo obsoleto es cortado de cuajo para reforzar solamente lo esencial. Si se traslada esta definición al contexto publicitario, viene a indicar que las agencias tienen que ajustar sus métodos tradicionales de trabajo y adaptarse a la nueva realidad de contenido interactivo.

La publicidad normalmente se ha producido dentro de un proceso cerrado que los autores denominan caja negra (*black box*). Sin embargo, el auge de las redes sociales –por ejemplo- sugiere que este modelo se ha quedado desfasado, y que una nueva cultura debe ser adoptada por la industria. Las agencias que sigan manteniendo una estructura cerrada y anticuada están más limitadas para crear mensajes que realmente conecten con los consumidores. Esto no significa que la cultura de la confluencia suponga el final de la publicidad tradicional, ya que los medios *above the line* siguen siendo importantes para generar imagen de marca, etc., pero se hace necesario que ese modo de comunicación se integre en el nuevo contexto de confluencia.

Sheehan y Morrison (2009a) identifican tres características esenciales de la cultura de la confluencia: 1) participación digital y multiplataforma, 2) *story telling* y narrativa de las marcas; y 3) proclividad a la remediación y bricolaje en la producción de ideas. Estas características permiten el desarrollo de muchos más mensajes, que se cuenten más historias, y que los usuarios puedan involucrarse en mucho mayor grado con las marcas.

Las agencias, al participar en la cultura de la confluencia, reconocen que necesitan interactuar con los consumidores, aprender lo que los clientes quieren saber, y también aprender el uso que quieren dar a los mensajes. De esta manera pueden mantener cierto control sobre los mensajes y crear comunidades que les sirvan de termómetro para medir el grado de satisfacción que tienen los consumidores con la marca. Las agencias capaces de hacer eso serán las “agencias conectadas” (Kemp & Kim, 2008), encargadas de nutrir las conexiones entre los consumidores y las marcas.

En un artículo posterior, en el que desarrollan las consecuencias de la implantación de esa cultura de la confluencia, Sheehan y Morrison (2009b) se refieren a cuatro grandes retos para las agencias de publicidad: 1) el reto de la participación: reinventando el modelo de mensaje masivo; 2) el reto de

la creación de contenidos: ayudar al consumidor a contar sus historias; 3) el reto de las redes sociales: jugando en un nuevo paisaje; y 4) el reto formativo: generando talento con visión creativa.

### *1) El reto de la participación*

La creatividad interactiva no es solamente el uso de la última tecnología, sino que debe aspirar a crear un nexo de unión con el destinatario (*engagement*). Las personas son sociales por naturaleza y, por lo tanto, no sólo buscan mantener relaciones con personas sino también con marcas. Se trata de crear historias de marca (*brand stories*) que impliquen más a los consumidores. El enfoque de implicación hace que las marcas sustituyan su perspectiva “transaccional” por una perspectiva “interaccional”, donde la historia de la marca se convierte en parte de la historia de la propia persona.

### *2) El reto de la creación de contenidos*

El acto de consumir medios *online* se ha convertido en sinónimo del acto de producir medios (Deuze, 2007). La creatividad interactiva, por tanto, consiste en abastecer a los consumidores con herramientas para que puedan ser creadores de contenido. Para tener éxito en la “cultura de la confluencia”, las agencias tienen que dejar atrás la publicidad convencional (*show and tell advertising*) para aportar contenidos que permitan a los consumidores crear sus propias historias.

### *3) El reto de las redes sociales*

Históricamente, las campañas publicitarias se han creado en una caja negra (*black box*): las agencias realizan varias fases de investigaciones sobre el consumidor mientras desarrollan la campaña, pero los consumidores no son conscientes del contenido del anuncio hasta que lo ven emitido en los medios convencionales. Este modelo de la caja negra es obsoleto y la nueva cultura de la confluencia debe estar en el centro de los nuevos procesos de

trabajo de una agencia (*from push to pull media*). Las agencias capaces de crear grandes historias de marca estarán bien equipadas para participar activamente en el espacio de las redes sociales.

#### 4) *El reto formativo*

Para la industria publicitaria, la creatividad siempre ha sido vital, y por eso la cultura de la confluencia requiere que las agencias adopten nuevos enfoques y habilidades creativas. La creatividad no puede depender sólo de los llamados creativos, sino que debe provenir de todo el organigrama empresarial y empieza con el departamento de investigación y estrategia. Por eso, desde la perspectiva de la formación de los profesionales, es esencial tener un profundo conocimiento de la cultura de la confluencia para tener acceso a un mayor potencial creativo.

Con toda seguridad, estos desafíos planteados por Sheehan y Morrisson (2009b) exigen cambios profundos en los procesos de trabajo de las agencias, y muy en especial, en aquellos relacionados con la gestión de contenidos.

### **2.4. La agencia y el profesional del futuro**

Como ya se ha avanzado en párrafos anteriores, existe un concepto de agencia que sintetiza bien las exigencias profesionales del nuevo entorno de comunicación digital. Es el concepto de “agencia conectada” (*the connected agency*), desarrollado por Kemp y Kim (2008). Según ellos, la agencia del futuro trabajará sobre el cambio de tres paradigmas: 1) pasará de *bombardear mensajes publicitarios* a promover *conexiones entre los consumidores*; 2) de fomentar *estrategias push* a crear *interacciones pull*; y 3) de *orquestrar campañas* a *facilitar conversaciones*.

Kemp y Kim (2008) definen la agencia conectada de la siguiente manera: “una agencia con un profundo conocimiento de las *comunidades de consumidores*, que ayuda a las marcas a crear y desarrollar conexiones” (p. 7). En esencia, la agencia conectada ya no se especializará en torno a habilidades, sino en torno a comunidades. A la larga, las agencias se convertirán en guardianes de estas comunidades y sólo dejarán que entren en ellas aquellas marcas que realmente sean relevantes para los integrantes de la comunidad. Aunque cabe pensar que la implantación de este tipo de agencias sea quizá poco probable –observando, sobre todo, el panorama publicitario en el presente-, no hay que desechar la idea de que en un futuro algunas agencias publicitarias acaben metamorfoseándose en una agencia conectada.

Por lo que se refiere a los profesionales, quizá sea Edelman (2007) quien mejor sintetiza las nuevas tareas clave que el profesional del marketing y de la publicidad debe dominar en el nuevo contexto de la comunicación digital, y en el marco de funcionamiento de la agencia conectada.

Según este autor, los profesionales deben en primer lugar promover bases de clientes devotos a la marca, que libremente opten por formar parte de una comunidad. Los programas que generen esas comunidades permitirán a las marcas probar nuevas ideas, recibir *feedback*, promocionar ofertas y alentar campañas virales. Para cultivar ese tipo de comunidades, se requiere un alto compromiso con los contenidos que sostienen el dialogo con los usuarios. Por lo tanto, crear contenidos y difundirlos en la comunidad se convertirá en uno de las tareas más cruciales de las marcas. Como consecuencia, la gestión de comunidades y contenidos serán destrezas cada vez más valoradas en un profesional del marketing y de la publicidad.

En segundo lugar, será muy importante saber analizar e interpretar grandes cantidades de información generadas en entornos digitales. Las marcas que con audacia están invirtiendo gran parte de su presupuesto

publicitario en los nuevos medios digitales empiezan a tener una gran avalancha de datos sobre el comportamiento de su clientela, y cuentan con puntos de referencia sólidos para futuras campañas. Para poder servir adecuadamente a las marcas que optan por esta vía, las agencias deberán contar con personal muy cualificado que sea capaz –como se dice coloquialmente– de “sacar petróleo a la información”.

Por último, Edelman (2007) también cree que se debe romper con los procesos de trabajo tradicionales entre cliente–agencia de publicidad–agencia de medios. Ya no tiene sentido producir un spot de TV o un anuncio de prensa para posteriormente buscar el mejor espacio publicitario donde colocarlo. No se puede diseñar el contenido sin tener un profundo conocimiento de los medios. Las grandes ideas publicitarias surgen de equipos donde no existe una separación entre la creatividad y la planificación de medios. Hasta ahora, pocos profesionales del sector han rediseñado sus procesos de desarrollo y planificación de campañas para afrontar esta nueva realidad, pero en el futuro todos deberán hacerlo de una u otra forma. Los procesos compartimentados ya no tendrán cabida, y la gestión de conversaciones requerirá una visión mucho más integrada de las relaciones entre cliente, medios y agencia.

Son todos estos aspectos de innovación y renovación de la agencia, que aquí sólo se han apuntado como tendencias en el contexto del nuevo entorno de las comunicaciones digitales, los que constituyen el eje de esta investigación. De ellos depende la verdadera transformación de las agencias como organizaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO. ESTRUCTURAS, PROCESOS Y PRODUCTOS DE LA AGENCIA**

#### ***3.1. Introducción***

En el capítulo anterior se ha visto cómo la era digital provoca cambios fundamentales en la publicidad y, por consiguiente, también en su industria. Internet altera el ADN de la publicidad (Bugge, 2009) y aunque no cambia la razón de ser de las agencias, que tradicionalmente ha sido trabajar al servicio de los clientes para que estos últimos mejoren sus ventas y sus negocios, lo cierto es que sí ha alterado el camino para alcanzar esa finalidad.

Bugge (2009) señala que existe una conciencia general entre los profesionales de la industria de que las agencias de publicidad tradicionales han reaccionado tarde y mal ante las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología de Internet. Este hecho ha permitido la aparición de un nuevo número de actores que ofrecen un abanico amplio de servicios digitales. Según Bugge (2009) se pueden considerar empresas híbridas entre la industria creativa y consultoras tecnológicas. Algunos ejemplos de estas agencias especializadas son las agencias digitales, productoras digitales, estudios de diseño, agencias de medios digitales, agencias de marketing de buscadores, etc. Por lo tanto, se puede afirmar que muchos actores de otros sectores más tecnológicos han sido los primeros en aprovechar las propiedades de la comunicación digital, inclusive la publicidad interactiva.

Esto ha llevado a que las agencias tradicionales, en un primer momento, optaran por subcontratar las tareas y servicios de comunicación

digital a agencias más pequeñas y especializadas. Con ello, gran parte de la transformación de la publicidad se iniciaba fuera de la tradicional industria publicitaria (Bugge 2009). Estos negocios digitales en un principio se encargaban más de los aspectos técnicos de las campañas, pero pronto se dieron cuenta de que las agencias tradicionales no comprendían el potencial y la naturaleza interactiva de Internet, sino que seguían aplicando las mismas reglas unidireccionales de los medios tradicionales. Así, muchos de esos negocios vieron la oportunidad de intervenir en el sector y de mejorar todos los procesos, también los creativos, de las agencias tradicionales.

Convertidos ya en agencias digitales, esos negocios han ampliado sus conocimientos y habilidades creativas, lo que les ha permitido expandir su cartera de productos y servicios. La pasividad de las agencias tradicionales ha facilitado que se posicionen como los verdaderos expertos en la comunicación digital, a lo que también ha contribuido esa labor de subcontratación de tareas comentada anteriormente. De este modo, las agencias digitales han pasado de ser meros proveedores a competidores de las agencias tradicionales, cada vez más fuertes, gracias a la intermediación de estas últimas (Bugge 2009).

En este entorno, las agencias tradicionales luchan para comprender cómo pueden usar la comunicación digital de forma ventajosa para sus clientes y qué consecuencias tendrá para su propio negocio. Esta última pregunta es precisamente el punto de partida para este capítulo. En las próximas páginas se analizará qué cambios provoca la nueva comunicación digital en los negocios de publicidad tradicionales.

Para entender mejor ese proceso, se analizarán los cambios que se producen en tres niveles: el nivel estructural, que afecta sobre todo a los aspectos organizativos de la agencia; el nivel de los procesos, que tiene que ver con el tipo de actividades que se desarrollan en ellas; y finalmente, el nivel de sus productos y servicios, que tiene en cuenta la oferta que ponen en



venta en el mercado como resultado de su actividad. A continuación se justifica la adopción de estos niveles de análisis para estructurar el trabajo.

### **3.2. Esquema de análisis**

La transformación de la agencia de publicidad en un entorno digital, como tipo de empresa y organización, se puede analizar desde muchas perspectivas. Tanto la teoría del *management* como de las organizaciones ofrece gran número de posibilidades, o marcos de estudios, para afrontar una tarea de este tipo. Desde los clásicos análisis apoyados en la teoría de la firma de Coase (1937), hasta los más modernos estudios de los modelos de negocio (George & Bock, 2011), pasando también por la también clásica teoría de la organización industrial (Tirole, 1988) todos estos modelos de análisis plantean ventajas e inconvenientes para ser aplicados a un objeto de estudio como el que se plantea esta tesis: la transformación de un tipo de empresa como consecuencia de los profundos cambios que se viven en su entorno. Ninguno de ellos, sin embargo, afronta el estudio de la empresa fundamentalmente desde la perspectiva de su transformación organizativa ante el cambio.

Uno de los campos de estudio que sí ha adoptado de forma más general esa lógica del cambio y de la transformación como eje de su modo de entender el análisis de las organizaciones es el del diseño organizacional. Apoyándose fundamentalmente en la respuesta a las preguntas sobre “qué es” y “qué hace” una organización, los estudios de diseño organizacional (*organizational design*) surgieron de hecho como respuesta a la necesidad de entender los procesos de adaptación organizativa. Como señalaban ya en los años setenta del siglo XX Miles y Snow, dos de los fundadores de este enfoque, “la adaptación organizativa al cambio es un tema que ha recibido sólo una limitada y fragmentada atención teórica. Cualquier intento de examinar la adaptación y transformación organizaciones es difícil, ya que el proceso es altamente complejo y cambiante” (Miles et al., 1978, 546).

El diseño organizativo es una de las ramas actuales la teoría de la organización, que surgió a mediados de los años setenta del siglo XX promovida fundamentalmente por tres autores, J. R. Galbraith, R. E. Miles y C. C. Snow, y cuyo precedente previo más claro era el influyente trabajo de A. D. Chandler *Strategy and Structure* (1962). En términos generales, estos autores trabajaron sobre la determinación de los componentes básicos de una organización, vista como un sistema social abierto que sólo puede ser eficiente y adaptarse bien a un entorno cambiante si esos componentes interactúan y se estructura de una manera coherente.

Galbraith (1973) desarrolló un primer modelo de componentes organizativos compuesto por lo que denominó aspectos estratégicos (la misión, los objetivos básicos y las tareas de la organización que se concretan en la oferta, en los productos y servicios que sirve a diversos mercados), aspectos estructurales (relacionados con la organización y gestión de la actividad en unidades dentro de la organización), los procesos (consistentes en las actividades de toma de decisiones y el manejo de las relaciones básicas entre las unidades de organización), el sistema motivacional (básicamente centrado en la gestión de personal) y las políticas de personal (procesos de contratación, perfiles profesionales, formación, etc.). Como señalaría con posterioridad este autor, sintetizando el sentido de esa forma de entender y analizar la organización, el diseño organizativo es la búsqueda de la coherencia entre la estrategia (ámbito de actividad mercado-producto, objetivos y fines), el modo organizativo (unidades, organización de tareas y su coordinación), la integración de individuos (selección y formación de la gente) y el sistema de recompensas (cómo se les motiva y retribuye) (Galbraith, 1977).

Por su parte, Miles y Snow (1978) establecieron tres dimensiones para estudiar las distintas orientaciones estratégicas de las empresas: la empresarial, que fundamentalmente tiene que ver con cómo la organización se orienta al mercado y qué oferta desarrolla; la organizativa, relacionada con el modo como la organización intenta coordinar e implementar sus

estrategias, estructurando de cierta manera sus recursos; y la tecnológica, referida a las tecnologías y procesos que la organización utiliza para producir sus bienes y productos. En esencia, esta propuesta, más sintética, coincide con la ya comentada de Galbraith, que más recientemente ha explicado cómo el diseño organizacional no sólo guía y da sentido a las actividades diarias y rutinarias, sino que provee de significado y finalidad a toda la organización (Galbraith, 1995) –lo que otros autores han denominado, también, como identidad organizacional (Albert & Whetten, 1985; Schultz & Hernes, 2013).

Recientemente, Burton sintetizaba el estado de la investigación sobre el diseño organizacional con esta idea: el diseño organizacional tiene como objeto fundamental dos temas de análisis, el primero, cómo divide una organización su trabajo y sus tareas en unidades, y el segundo, cómo coordinarlas y hacerlas que trabajen conjuntamente como un todo para ofrecer los productos y servicios que dan sentido a la organización (Burton, 2013, 43). Tanto la importancia de este enfoque, como su actualidad al convertirse en un modelo de análisis muy apropiado en tiempos de enorme cambio para las organizaciones, han sido resaltadas de nuevo por sus primeros impulsores en el número fundacional del *Journal of Organizational Design* (Galbraith, 2012; Miles, 2012).

Adoptando la estructura básica compartida por los trabajos comentados sobre diseño organizacional, en esta investigación se ha optado por estructurar el estudio, y los temas de análisis, en tres componentes de la empresa: los componentes estructurales, los procesos, y los productos y servicios. El objetivo no es tanto profundizar en los muchos elementos que se podrían estudiar en torno a cada uno de esos componentes, sino precisamente –siguiendo la lógica del diseño organizacional- analizar el conjunto de la agencia poniendo el foco en algunos temas centrales en cada ámbito.

Los componentes estructurales se corresponden con los aspectos organizativos del modelo de diseño organizacional, pero también incluyen

otros aspectos relacionados, y que en el modelo original de Galbraith (1973) se analizan de forma independiente, como la estructura de gobierno o la gestión de los perfiles profesionales. En el caso que nos ocupa, desde el punto de vista organizativo, el eje central de análisis será la estructuración y la gestión de los departamentos tradicionales de la agencia: creatividad, cuentas y planificación.

Los procesos hacen referencia a los procesos básicos (Galbraith, 1973) o las tecnologías y procesos (Miles y Snow, 1978) que pone en marcha la agencia para llevar a cabo su actividad. Con el fin de abordar procesos básicos en distintos ámbitos de actividad, se han seleccionado para esta investigación tres procesos clásicos en la agencia de publicidad: 1) proceso creativo, del que depende en buena medida la capacidad para diferenciar la oferta de la empresa; 2) proceso de relación con el cliente, que en el caso de las agencias de publicidad se convierte en un elemento clave para la estabilidad de su actividad; y 3) proceso de remuneración, aspecto central del diseño del modelo de negocio de la agencia.

Finalmente, los productos y servicios, que en buena medida definen el ámbito estratégico de actividad de la agencia –el dominio mercado-producto (Galbraith, 1977) o su orientación empresarial (Miles y Snow, 1978)-, se analizan desde la perspectiva de la configuración de la cartera de productos de la agencia, con especial mención a las nuevas ofertas que se desarrollan como consecuencia de las transformaciones que se están produciendo en el mercado de la publicidad y el marketing.

Estas tres dimensiones o componentes del diseño organizacional de la agencia de publicidad se analizan en este trabajo desde la perspectiva del impacto y cambio derivado de la revolución digital, y son la referencia o esquema de análisis tanto para la revisión de la investigación existente sobre estos temas, como para el diseño y elaboración de la investigación empírica.

### ***3.3. Investigaciones previas***

Con objeto de contextualizar teóricamente el estudio de los componentes del diseño organizacional de la agencia, se optó por realizar una revisión bibliográfica nacional e internacional de las investigaciones más recientes en torno a temáticas relacionadas con la organización y la gestión de las empresas publicitarias (del Río, & Kaufmann, 2014). Dado que interesaba hacerse eco de los estudios que ya tuvieran en cuenta la dimensión digital como factor de cambio, la revisión se centró en los trabajos publicados entre el año 2000 y el 2013. La fecha de inicio de la muestra se corresponde con el año en que la mayoría de los teóricos coinciden para determinar el nacimiento de la Web 2.0, que cambió “completamente la naturaleza de la web, y la convirtió en el primer medio verdaderamente democrático de la historia de la comunicación” (Dans, 2010, p. 87).

La muestra de revistas científicas analizadas se compuso de las principales publicaciones académicas españolas e internacionales. Por lo que se refiere a las revistas españolas, la selección se llevó a cabo con los siguientes criterios: (a) Revistas españolas científicas de comunicación situadas en el primer y segundo cuartil del índice In-RECS (edición 2011); (b) revistas con más de 10 años que versan sobre temas de publicación; y (c) revistas que contuvieran la categoría de «Publicidad» de una u otra forma en su descripción. De la muestra resultante se eliminó la publicación *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* porque no cumplía con este último criterio. Finalmente, el estudio empírico se centró en las siguientes revistas: *Comunicar*, *Revista Latina de Comunicación Social*, *Comunicación y Sociedad*, *Trípodos*, *Zer*, *Doxa*, *Anàlisi y Questiones Publicitarias*.

Por lo que se refiere a las revistas científicas académicas internacionales analizadas, la muestra la formaron el *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research*, *Journal of Current Issues and Research in Advertising* y el *International Journal of Advertising*.

Todas ellas frecuentemente son valoradas como las más importantes de este campo, según el Ranking de Advertising Journals (Henthorne, LaTour y Loraas, 1998). Además, se incluyó en la muestra, por su especial focalización en los temas tratados en esta investigación, el *Journal of Interactive Advertising*.

En cada revista se analizaron los índices de todos y cada uno de los números publicados, para así poder identificar artículos que, en principio, trataran sobre el fenómeno de la publicidad, de la creatividad y de la gestión de agencias en el nuevo entorno digital. Para el análisis de cada revista, los términos de búsqueda utilizados –en el título, resumen y palabras claves– fueron: «creativity», «digital creativity», «agency», «crisis», «Internet», «advertising», «agency», «agency management», «agency models» y «agency structures». A continuación, a partir de un análisis de contenido consensuado por dos investigadores, se determinó si el artículo identificado versaba o no sobre los temas definidos para esta investigación por el enfoque de diseño organizacional de la agencia. Se puso especial hincapié en que los artículos tuvieran suficiente entidad científica para ser incluidos en la muestra. Así, por ejemplo, los editoriales, las revisiones de libros y las entrevistas no fueron considerados, ya que no se trataba propiamente de artículos de investigación.

En esta profunda revisión bibliográfica se pudo constatar que existe una gran variedad de trabajos académicos que se han centrado en estudiar el impacto de las nuevas tecnologías digitales en el ámbito del marketing y la publicidad, pero no así de sus efectos en las agencias de publicidad, sobre las que apenas se ha realizado un esfuerzo académico consistente sobre ese tema (del Río, & Kaufmann, 2014).

Considerando la inexistencia de verdaderos trabajos académicos de referencia sobre los temas de investigación de la tesis, que pudieran servir de marco para el trabajo de campo, se hizo necesaria una extensa tarea de revisión de otro tipo de trabajos, o de estudios que sólo puntualmente

trataban ciertos aspectos organizativos y de gestión de las agencias. El objetivo era construir el menú de temas, y el estado de la investigación sobre cada uno de ellos, que permitiera reflexionar y hacerse las preguntas adecuadas sobre las dimensiones básicas del diseño organizacional de la agencia. Y todo ello, desde la perspectiva del impacto digital en la organización y en el quehacer de este tipo de organización.

### ***3.4. Transformación digital en las estructuras de la agencia***

El primer nivel de transformaciones que afecta a las agencias tradicionales se centra en los cambios estructurales. Aunque la estructura de una organización puede analizarse desde muchas perspectivas (Mintzberg, 1979), como ya se ha comentado al explicar el enfoque de diseño organizacional, para los objetivos de este trabajo se abordarán tres aspectos centrales: 1) La organización departamental, centrada en cómo se agrupan ciertas actividades en departamentos; 2) La estructura profesional, que atiende al tipo de perfiles necesarios para el desarrollo de las funciones propias de la agencia, , y 3) el sistema de gobierno, que incluye otras cuestiones como son las relaciones de poder y autoridad (órganos de gobierno), y aspectos más intangibles como la misión corporativa.

#### **3.4.1. Organización departamental**

Tradicionalmente la agencia de publicidad se ha compuesto de tres departamentos: departamento de cuentas, departamento de planificación estratégica y departamento creativo (Takemura, 2012). El proceso de actividad que da sentido a esa estructura se puede describir de una forma lineal: el departamento de gestión de cuentas se ocupa de traer y mantener el negocio que originan los clientes; el de planificación estratégica busca

*consumer insights*<sup>5</sup> valiosos para crear una estrategia de comunicación que se ajuste a las necesidades de esos clientes; y el departamento creativo genera la idea o ideas que puedan servir de base para las actividades de comunicación que puedan satisfacer aquellas necesidades. Posteriormente, se realizan tareas más técnicas y administrativas, como por ejemplo la contratación de proveedores de servicios, por ejemplo productoras, que puedan colaborar en la realización de las piezas u obras finales (Takemura, 2012). Pues bien, esta clásica división de departamentos está cambiando debido a la complejidad que trae consigo la tecnología digital que, por señalar una de sus consecuencias, obliga a todos los profesionales del sector a pensar de forma estratégica y creativa bajo el paraguas de soluciones multimedia integradas (Hackley & Tiwaskul, 2011 citado en Takemura, 2012).

Tomando como punto de partida esa triple división departamental, a continuación se exponen las funciones que ha desempeñado tradicionalmente cada departamento, para ponerlas en relación con los cambios a los que se están teniendo que enfrentar las agencias en este aspecto, tomando como referencia tanto la investigación que se ha realizado en este campo –más bien escasa- como la reflexión que el propio sector profesional ha realizado en los últimos años.

#### *3.4.1.1. Departamento de gestión de cuentas*

El departamento de gestión de cuentas está compuesto por los ejecutivos de cuentas, los profesionales encargados de gestionar las cuentas de la agencia de publicidad. Dentro de la terminología del sector, una cuenta equivale a un cliente para el cual se realizan los distintos servicios de

---

<sup>5</sup> Los *consumer insights* hacen referencia a las verdades humanas que derivan de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores y que generan oportunidades de nuevos productos, estrategias y comunicación para las empresas.



comunicación. Por lo tanto, este departamento tiene la principal responsabilidad de gestionar las relaciones con el cliente; es, por decirlo de otro modo, el principal interlocutor y la cara más visible de la agencia hacia el exterior. Su rol es mantener una relación de confianza con el cliente, de mantenerlo satisfecho y de convencerlo de que siga contando con los servicios de la agencia.

En palabras de Hameroff (1998), el departamento de gestión de cuentas actúa como el interfaz que permite que las dos organizaciones (anunciante – agencia) trabajen de forma eficaz y eficiente juntas. En cierto modo, actúa como conducto por el que la información pasa del anunciante a la agencia, y de la agencia al anunciante. Desde la perspectiva del anunciante, el departamento de gestión de cuentas es de hecho la agencia. Del mismo modo, desde el punto de vista interno, para el resto de departamentos “los de cuentas” representan la postura del cliente.

#### *1- Funciones clásicas del departamento de cuentas*

A partir de la tradicional división departamental de Hameroff (1998), se puede afirmar que las funciones llevadas a cabo por cuentas han de cumplir con tres objetivos básicos: a) supervisar que el negocio del cliente es gestionado de forma profesional y eficiente, b) asegurarse de que ese negocio con el anunciante se mantiene y/o se incrementa, y c) conseguir que la agencia obtenga beneficios. A continuación, se analiza lo que implica cada una de estas actividades.

##### *a) Función de gestión de la cuenta del cliente*

Como ya se ha comentado, la gestión de cuentas implica hacerse cargo del negocio del cliente, y para ello es esencial que se realicen una serie de tareas.

*-Entender el negocio del cliente.* El anunciante siempre espera que los profesionales del departamento de cuentas sean capaces de entender a fondo su negocio. Esto significa que deben estar familiarizados con su cartera de productos, con sus planes de actividad, sus objetivos de ventas, sus retos de comunicación, con su forma de pensar y de entender el mercado en que compiten, etc. Se trata de una gran responsabilidad que presupone una actitud de escucha activa y de búsqueda continua de información. La comprensión del negocio del cliente es posible si se mantiene un contacto vivo y constante con todas las personas clave que componen el organigrama del anunciante. Son estas personas las que pueden proporcionar la información esencial para entender el negocio. Solamente este contacto personal puede aportar la necesaria aproximación real a las necesidades del cliente de la agencia. Se trata de una de las funciones más importantes del departamento de cuentas, porque no se pueden aportar buenas ideas y soluciones de comunicación si se parte de un conocimiento insuficiente, o de premisas equivocadas sobre la realidad del negocio del anunciante.

*-Construir una relación de socios.* El departamento de gestión de cuentas ha de procurar construir y mantener una relación de colaboración donde prime la confianza y la transparencia. Cuando cada una de las partes mantiene a la otra al día de todas sus actividades, es más difícil que surjan las sorpresas desagradables que pueden minar la relación. Como en la función anterior, una fuerte relación sólo se consigue si se cultiva el contacto personal. El resultado de esa interacción eficiente eleva a la agencia de mero proveedor al nivel de consultor estratégico, que participa de modo activo en los éxitos del anunciante. Cuanto más haya conseguido consolidar una agencia esa relación de socio con el cliente, más probabilidades tendrá de continuar trabajando para el anunciante a lo largo del tiempo.

*-Diseñar una propuesta de comunicación.* El departamento de gestión de cuentas tiene que trabajar de forma muy estrecha con el cliente para elaborar un plan de comunicación que contenga todas las actividades que puedan satisfacer las necesidades que plantea el cliente. Por lo tanto, todo

plan de comunicación ha de incluir los objetivos que se persiguen, los medios para alcanzarlos y un sistema de evaluación para verificar que los objetivos inicialmente planteados se están alcanzando. Esta función implica que el departamento también se encarga de rendir cuentas de la efectividad del trabajo de la agencia.

*-Intermediar entre los profesionales de ambas partes.* Aunque el departamento de gestión de cuentas se haga cargo del mantenimiento del contacto diario con el cliente y es, por tanto, el intermediario principal, también está entre sus tareas la de promover reuniones, encuentros, etc. que pongan en contacto en momentos determinados al equipo del cliente con su homólogo de la agencia. De esta manera, el anunciante puede conocer a los profesionales que desarrollan el trabajo diario y puede desarrollar una mejor comprensión del quehacer de la agencia. Estas interacciones también se producen en sentido contrario, y permiten que los profesionales de la agencia conozcan mejor la jerarquía y los procesos de trabajo del cliente.

*-Seguimiento técnico de todas las fases operativas.* El departamento de gestión de cuentas cumple asimismo una importante función de control. No basta con obtener el visto bueno para una estrategia de comunicación, sino que también se han de supervisar todas las fases de implementación de una campaña de comunicación: entrega del arte final, la producción de contenidos, análisis de los indicadores de rendimiento para medir la efectividad de la campaña, la evaluación final de la campaña, etc.

En esencia, la realización de estas tareas, encaminadas a gestionar la cuenta del cliente, siguen siendo hoy en día, en un entorno digitalizado, tan importantes como lo fueron en el pasado, y no se observan o se han identificado grandes cambios en su realización. Quizá el gran cambio tenga que ver con cómo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación facilitan la interacción en el ámbito laboral, quizá favoreciendo una mayor intensidad de las relaciones a través de plataformas digitales frente a los

contactos personales (Morgan, 2014). Pero en lo fundamental, no parece que ello haya supuesto cambios esenciales.

*b) Conservación de la cuenta en el tiempo*

El segundo objetivo fundamental del departamento de gestión de cuentas es mantener, y si es posible, aumentar el negocio con el anunciante a lo largo de los años. Este objetivo solamente es posible si se establece un contacto frecuente y se proporciona una atención constante a sus necesidades. En este sentido, los gestores de cuentas actúan de termómetro que permite calibrar en cada momento el estado de la relación del cliente.

Hameroff (1998) explica cómo los anunciantes suelen cambiar de agencia debido a tres razones principales: insatisfacción por el servicio recibido, ofertas más económicas de agencias competidoras, o algún tipo de conflicto o desentendimiento entre ambas partes. En todos estos casos, los ejecutivos de cuentas deben detectar estos problemas en su fase inicial para tomar las medidas pertinentes y evitar que el problema o los problemas empeoren. Por lo tanto, el profesional de cuentas ha de poseer especiales habilidades para detectar futuros focos de conflicto, para valorar el estado de la relación, etc. Coloquialmente se suele hablar de su habilidad para “oler el humo y apagar el fuego” antes de que se extienda.

Como bien señala Hameroff (1998) es muy importante ser conscientes de que los servicios de la agencia son constantemente evaluados y juzgados por el anunciante. Después de todo, un buen cliente siempre se pregunta si está sacando el máximo rendimiento a su inversión publicitaria. Si la respuesta es negativa, no tardará en buscar otros proveedores de servicios. Por tanto, los profesionales de cuentas deban mantener una actitud de continua alerta, y darse cuenta de que el éxito de su trabajo siempre pende de un hilo. Cuanto más proactivo es el departamento de gestión de cuentas para hablar de todos los problemas que identifica en la relación con

el cliente, más alta será la probabilidad de transformar las dudas e inquietudes en confianza y seguridad.

*c) Obtención de beneficios para la agencia*

Las agencias de publicidad, como cualquier negocio, cuyo primer objetivo es preservar su continuidad en el tiempo, ofrecen sus servicios en el mercado con el afán de obtener beneficios. El departamento de cuentas, en este sentido, tiene la obligación de gestionar de forma eficiente la cuenta de resultados que se deriva de la relación con sus clientes. Esa gestión es fundamental, sobre todo si tiene en cuenta que de ella también depende en buen grado la satisfacción del anunciante. Por ello, las agencias no deben mostrar reticencias a la hora de mostrar sus honorarios o a la hora explicar al cliente el origen y el sentido de las facturaciones realizadas (Hameroff, 1998). Los buenos anunciantes no se resisten a pagar a las agencias por los servicios prestados, siempre y cuando estén convencidos de que están pagando precios razonables, como consecuencia de entender todos los conceptos que constituyen el coste del servicio. Así pues, no es de extrañar que en la actualidad recaiga sobre el departamento de cuentas la nueva responsabilidad de explicar y justificar ante el cliente el sistema de comisiones y honorarios con la máxima claridad posible.

*2- Cambios en la gestión de cuentas*

La función que quizá, entre las comentadas, más se ha visto alterada en los últimos años es la gestión de la conservación de la cuenta, debido a cambios significativos en el modo de establecer las dimensiones temporales de la relación cliente-agencia. En el pasado, el anunciante tenía la costumbre de asignar su cuenta publicitaria a una agencia concreta para un tiempo establecido, habitualmente de un año de duración. Esto significaba que la agencia tenía la certeza de que sería el socio estratégico de todos los servicios de comunicación contratados, al menos durante ese tiempo, lo que propiciaba un mayor clima de estabilidad y confianza. Como consecuencia,

las agencias podían prever niveles de actividad y estructuras departamentales más bien estables.

Sin embargo, en los últimos años, debido a la fuerte crisis económica que ha azotado prácticamente a todos los sectores, y a las consiguientes políticas de reducción de costes que se han tenido que adoptar, muchos anunciantes han optado por cambiar la tradicional forma de asignar cuentas –tal y como se ha descrito- por un sistema basado en los encargos por proyectos. Es decir, los anunciantes han dejado de establecer contratos anuales con la agencia para sustituirlos por proyectos puntuales. Esta nueva forma de proceder ha colocado a las agencias en una situación un tanto precaria, dificultando la creación de ese clima de seguridad y confianza que constituía parte fundamental de la función del departamento de cuentas.

En un informe reciente publicado en la revista profesional *Anuncios* (Hernández, 2013), cuyo objetivo era analizar los retos actuales que afrontan las agencias de publicidad en España, se destaca precisamente -como uno de los más importantes- la necesidad que tienen de adaptarse a nuevas dinámicas de trabajo con los clientes. En este sentido, se comenta cómo cada vez es más habitual que estos encarguen proyectos concretos en lugar de plantearse relaciones más prolongadas en el tiempo. De esta forma, ha dejado de ser tan común la adjudicación de cuentas como se llevaba a cabo tan sólo hace un par de años (Hernández, 2013). Y aunque la crisis económica y los recortes presupuestarios parecen ser los causantes principales del cambio, del que se lamentan una y otra vez las agencias, la mayoría es consciente de que poco a poco van a tener que ir adaptándose a ese nuevo tipo de relación, que también se ajusta más a las exigencias comunicativas en un entorno tan cambiante como el digital.

La gestión de la relación basada en trabajo por proyectos es un fenómeno que puede actuar como el necesario motor de cambio en la estructura departamental de las agencias, que pasará a estar guiada por el concepto de flexibilidad. Eso significa que los equipos de las agencias

deberán ser más moldeables, para adaptarse a relaciones contractuales basadas en la valoración de la obra realizada. A su vez, eso exigirá una simplificación mayor de las estructuras, una de cuyas consecuencias será la previsible reducción de los costes fijos. En este contexto, la forma de estructurar el organigrama en torno a equipos de proyectos -con profesionales *freelance* que se incorporarán al equipo según lo demande la situación- cobrará cada vez mayor importancia.

Tras repasar en sus aspectos básicos las funciones del departamento de cuentas, y teniendo en cuenta algunos de los cambios que están experimentando, tal y como se han descrito en este apartado, cabría concluir que tienen ante sí dos grandes retos: 1) aligerar las estructuras existentes para configurar equipos de trabajo más flexibles, que se adapten mejor a la nueva lógica de una relación con el cliente basada en los contratos por proyecto, y 2) mejorar la gestión empresarial del negocio, con una mayor transparencia financiera, e integrarla de forma más satisfactoria en la gestión de la relación con el cliente.

#### *3.4.1.2. Departamento de creatividad*

“La creatividad es ese aura o sustancia indefinible que constituye el corazón y el alma de la agencia de publicidad” (Hameroff, 1998, p.159). Si hubiera que definir la principal actividad de la agencia publicitaria, su razón de ser, no cabe duda de que ésta sería la generación de ideas que hagan crecer el negocio de los anunciantes. Y por supuesto, en el corazón de esta actividad se encuentra el departamento creativo.

En el pasado, la principal función de los creativos consistía en la generación de mensajes publicitarios con la finalidad de transmitir los beneficios del producto. En unos medios de comunicación inundados de mensajes publicitarios, la creatividad del anuncio era el elemento diferenciador, el que realmente permitía que un contenido destacase frente al resto. Por lo tanto, la creatividad era el corazón del mensaje, lo que

realmente permitía que impactara en el consumidor final. De este modo, la creatividad estaba fundamentalmente al servicio de la creación de mensajes.

### *1- Funciones clásicas del departamento creativo*

Con anterioridad, en la Introducción, se ha visto que la revolución creativa de los años 60 produjo la fusión del departamento de redacción (*copywriting*) y el de dirección artística (*art*) dando lugar al archiconocido equipo creativo. Cada miembro de este equipo ejerce un rol esencial en la creación del mensaje publicitario. Tomando como referencia a Arens y Schaefer (2007) se destacan a continuación las funciones básicas de los profesionales que componen el equipo: 1) el redactor, 2) el director de arte y 3) el director creativo.

#### *a) El redactor de textos*

El *copywriter* se encarga de redactar la parte verbal del texto, de poner las palabras que componen en mensaje publicitario. Tal como comenta Krieff (1993, p. 125):

Nada es más frágil o más delicado que una idea. Si se le añaden palabras, la idea podría perder su armonía, en cambio, si se le quitan palabras, quizá deje de ser tan efectiva. Hasta el cambio más nimio en las palabras, puede alterar el significado de la idea.

Por lo tanto, el redactor tiene la difícil tarea de plasmar la idea en las palabras adecuadas para que realmente resulte relevante para el público objetivo.

Como se desprende de la cita anterior, el redactor es muy versado en el uso de las palabras y tiene un buen dominio de la gramática. Una de las cualidades más destacadas es su capacidad de condensar mucha información en pocas palabras (Krieff, 1993). El tiempo de atención que le prestan las



personas a los anuncios suele ser muy reducido, por lo que hace falta que reciban la información más valiosa al principio. El *copywriter* conoce a fondo las reglas para escribir los distintos elementos que componen un anuncio: el titular, el cuerpo del texto, el eslogan, etc. También son capaces de adecuar el texto a los distintos medios y soportes, ya que no es lo mismo escribir un anuncio para una revista que el lector hojea con calma que escribir un texto para un cartel de autovía que es leído a 120 km por hora.

*b) El diseñador del apartado visual*

El director de arte se hace cargo de la parte no verbal del anuncio y, de este modo, complementa a la perfección la tarea del redactor. Esta parte se corresponde con el diseño visual, es decir, con el desarrollo de las imágenes o los sonidos del anuncio, que puede ser impreso, sonoro o audiovisual. La dirección artística y la redacción de textos son funciones separadas porque una misma persona raramente destaca en ambas tareas. No obstante, los especialistas de cada área contribuyen en la tarea de la otra parte y la coordinación conjunta de ambas facilita la integración armoniosa de las palabras, los sonidos y las imágenes.

Según Krieff (1993) la principal cualidad del director de arte es su habilidad de disponer (*to layout*) de forma artística y efectiva todos los elementos que componen el anuncio. Se trata de elaborar un esquema o plan que muestra cómo se organizan todos los elementos del anuncio (incluye el texto escrito por el redactor) y cómo se van a distribuir las imágenes o ilustraciones para hacer el anuncio lo más atractivo posible. Al igual que el redactor es capaz de adaptar el *copy* al medio y formato del anuncio, también el director de arte tiene la destreza de acomodar el diseño visual a los distintos soportes del mensaje: un anuncio impreso en una revista, un spot de TV, una cuña de radio, un vídeo online, etc. El director de arte goza de una buena visión artística, pero no se ocupa de desarrollar las materializaciones finales. De esta parte final del trabajo creativo se suelen encargar una empresa de producción que subcontrata la agencia.

*c) El director/ coordinador creativo*

En este punto, cabe mencionar al director creativo, el jefe directo del equipo creativo que en su trayectoria también ha ejercido de *copy writer* o de *art director*. Esta figura profesional se encarga de supervisar el trabajo de la dupla creativa y es el responsable final del *producto creativo*, la forma final que adopta el mensaje publicitario. Normalmente, un director creativo se asegura de imprimir un estilo particular a todos los trabajos que salen del departamento y también cumple una función de filtro de calidad. Él tiene la potestad de rechazar productos creativos finales, si tiene el convencimiento que no cumplen con los estándares de calidad que se ha marcado la propia agencia. No hay que olvidar que el diseño creativo era y en gran medida sigue siendo el servicio más importante que una agencia puede ofrecer a un anunciante. Constituye la habilidad que más diferencia una agencia de otra, y a menudo ha sido la principal causa de su éxito. Muchas agencias han crecido de pequeñas empresas a grupos poderosos, gracias a su excelente departamento creativo (Tellis, & Redondo, 2002).

*2- Cambios en el departamento creativo*

Una vez repasadas las funciones clásicas del departamento creativo se aborda a continuación el impacto que ha tenido la era digital en este departamento esencial de la agencia. Como se podrá observar, los cambios están relacionados con la idea de expansión: a) el significado de la creatividad se hace más amplio y b) el equipo creativo crece.

*a) La creatividad se expande*

Se ha visto el papel tan destacado que juega la creatividad en el florecimiento del negocio publicitario y que hasta hace poco estaba básicamente en las manos del departamento creativo. El concepto de creatividad se ha ampliado en los últimos años, fundamentalmente en dos sentidos:

1. La creatividad no es propiedad exclusiva del departamento creativo sino que cualquier empleado de la agencia puede aportar ideas creativas (Khai Meng, 2013).
2. Las agencias han descubierto que el verdadero potencial de su creatividad no está en su aplicación a la elaboración de mensajes, sino más bien, a la generación de ideas. Unas ideas que adquieren su verdadero sentido en el marco del marketing y de las relaciones comerciales, y no sólo en el de la comunicación (Khai Meng, 2013).

No es de extrañar que, teniendo en cuenta esos dos aspectos del cambio en el concepto de creatividad, algunas agencias estén trasladando su *know-how* creativo al campo de la generación de ideas. Se van introduciendo en los distintos procesos de innovación en el mundo de la empresa, más allá de su actividad en ámbitos comunicativos, convirtiéndose en una especie de casas de innovación o fábricas de ideas. Por supuesto, cambios de este tipo provocan transformaciones muy relevantes en los departamentos creativos, que deben repensar su estructura y *modus operandi* para orientarse a esa actividad que tiene como eje la generación de ideas.

Una de las empresas pioneras en adoptar modelos de gestión de la creatividad acordes con cambios como los descritos es *Big Spaceship*, cuya naturaleza –según explica la propia compañía en su página web ([www.bigspaceship.com/services](http://www.bigspaceship.com/services))- está a mitad de camino entre una agencia de publicidad y una productora digital. Sus peculiaridades han llamado la atención de los expertos en innovación, y la *Harvard Business School* incluso ha redactado un caso práctico con su modelo (véase, Groysberg & Slind, 2011). De *Big Spaceship* se pueden resaltar tres factores que ayudan a entender su forma de gestionar la relación entre creatividad e innovación.

-*No hay departamento creativo.* En *Big Spaceship* no existe un departamento creativo, porque todos los empleados participan en la función creativa. De hecho, asignar a alguien la etiqueta o la función de creativo

implicaría dar por hecho que hay otros que no tienen que serlo, y que en general, el resto del equipo tiene licencia para olvidarse de innovar. Existe una clara conciencia de que las ideas pueden venir de cualquier empleado y, también, que se necesita la ayuda y la implicación de todos para que éstas surjan y la innovación se materialice.

*-Se fomenta la participación.* Este factor guarda cierta relación con el punto anterior. Los lugares orientados a la innovación son sitios de colaboración abierta en los que todo el mundo está invitado a participar en cualquier proyecto. Como todos los trabajadores son creativos, se parte de la base de que las ideas pueden venir de cualquier lado, y de que colaborando con otros es como mejor surge la innovación.

Al contemplar la propia distribución de los lugares de trabajo en *Big Spaceship* se aprecia que no hay sitios cerrados; que la propia localización de los despachos, de salas y escritorios, hace posible que todos puedan escuchar, participar, criticar, y colaborar. De esta forma, la colaboración se convierte en fuente inagotable de ideas.

*-Un lugar de trabajo tranquilo.* Precisamente para fomentar un clima de creación, muchas de estas agencias de innovación se han convertido en espacios tranquilos. Supone una fuerte ruptura con las agencias tradicionales, ya que el sector de la publicidad siempre ha estado caracterizado por el ruido y el ajetreo: incontables movimientos, gritos, llamadas, etc. Por esta misma razón, a juicio de muchos, las agencias son lugares especialmente estresantes. Contrario a esa percepción, las agencias innovadoras son lugares silenciosos, donde apenas suena el teléfono, donde la gente no alza la voz, donde no suele haber reuniones a horas intempestivas.

Justamente la tecnología ayuda a que esto sea posible. Los últimos avances tecnológicos hacen posible que la gente pueda hablar sin utilizar el teléfono, y sin levantarse de su puesto, usando el chat, *Slack*, *WhatsApp*, o

cualquier otro sistema de comunicación de los que hoy proliferan con las nuevas tecnologías. *Big Spaceship* se define a sí misma como una empresa de introvertidos. El mundo de la innovación es el mundo del pensamiento y de la reflexión, para lo que se requiere de cierto aislamiento, de cierta concentración y de un mayor grado de tranquilidad. No se puede innovar en entornos de movimiento frenético. El ajetreo, inevitable y connatural con cualquier actividad empresarial, debe ser controlado y orientado a la innovación.

*b) Se rompe la estructura clásica.*

En este sub-apartado ya se ha analizado brevemente el conocido binomio característico de los departamentos creativos: el redactor + el director de arte (*copy + art*). Sin embargo, en las nuevas agencias de innovación esa estructura ya no tiene sentido, pues como sucede en *Big Spaceship*, ha dejado paso a equipos estructurados en torno a varias disciplinas: estrategia, producción, diseño y programación.

Fue en el año 2008 que esta empresa decidió alterar la estructura convencional de las agencias. Rompiendo con los moldes establecidos, *Big Spaceship* pasó de una estructura que aglutina a las personas en función de su disciplina de trabajo (los tradicionales departamentos) a una estructura de equipos multidisciplinares (compuestos por 7 personas). La alta dirección de la empresa emprendió este nuevo camino con la firme intención de garantizar una mejor calidad en los trabajos finales. Al crear un equipo autónomo que gestiona y supervisa todo un proyecto de principio a fin, se supera el trabajo “en cascada” de los departamentos. En muchas ocasiones los departamentos tienden a convertirse en compartimentos estancos, donde sólo ven la pequeña parte del proyecto en la que han estado implicados, para luego pasar el trabajo a la siguiente estación de la cadena. De esta manera se carece de una visión completa del proyecto y los errores de enfoque que se cometen en las fases iniciales son inevitablemente trasladados a las siguientes etapas. Para evitar este tipo de errores e ineficiencias se optó por desdibujar

los límites entre los departamentos y sus funciones, e implicar todas las disciplinas de principio a fin. Estos equipos permanecen juntos de proyecto a proyecto y, según Lebowitz, se convierten en pequeñas mini-agencias que puede trabajar con mucha autonomía (citado en Bryant, 2011). Estas nuevas prácticas de *Big Spaceship* son un excelente ejemplo de cómo se están alterando las estructuras departamentales para crear equipos de trabajo mejor integrados que redunden en un producto final de más calidad.

Al igual que *Big Spaceship*, AKQA, otra agencia digital de gran renombre, también otorga una particular importancia a la integración de producción y tecnología, hasta el punto de que plantea sustituir el clásico emparejamiento art&copy, propio del mundo de la publicidad, por code&copy. En este caso, se habla de un binomio distinto, redacción + programación, en vez de redacción + dirección de arte.

A este propósito, Rei Inamoto (2011), *Chief Creative Officer* de AKQA ha escrito sobre la necesidad que tiene la industria publicitaria de abrazar la cultura del código de programación (*culture of code*) para seguir manteniendo relevancia. Según Inamoto (2011) gran parte de esta industria todavía relaciona la tecnología con el nivel de ejecución. La tecnología es relegada al ámbito de las tareas de producción, y, por tanto, no se percibe todo el valor estratégico que esconde el buen uso de la programación. Como ejemplo Inamoto cita a las grandes *start ups* de la última década: Youtube, Facebook, Twitter, Instagram etc. Estas empresas han sabido aprovechar la tecnología de una manera simple y creativa. Las marcas y sus agencias tienen que seguir un camino similar para capturar los corazones y las mentes de los consumidores del siglo XXI.

La importancia del código también es resaltado por Google en su proyecto denominado *Art, Copy & Code* ([www.artcopycode.com](http://www.artcopycode.com)). Se trata de un trabajo que se integra dentro de su proyecto global *Google Advertising Re-Imagined*, una gran campaña de la compañía de Mountain View para ganar en credibilidad entre los anunciantes y captar talento publicitario. En la parte

introductoria de *Art, Copy & Code*, la mismísima Google afirma que la tecnología ha impulsado una segunda revolución creativa. El código se añade al núcleo del proceso creativo, lo que permite a las marcas crear nuevas formas de expresión y de compromiso con sus interlocutores. Según Google, el arte, el texto y el código son el nuevo equipo creativo para el mundo conectado ([www.artcopycode.com](http://www.artcopycode.com)).

Moviéndose en un terreno parecido, Takemura (2012) realizó una serie de entrevistas a los profesionales del sector publicitario en Suecia, con el fin de detectar posibles cambios en las agencias. Su estudio vino a demostrar que el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación ha generado una nueva profesión dentro de la agencia: el *tecnólogo*. Se trata de un profesional experto en la programación informática que conoce las posibilidades y los límites que ofrecen los diferentes formatos publicitarios digitales, y que se encarga de asesorar al tradicional equipo creativo, de manera que la dupla se convierte en un triángulo.

Según Takemura (2012) la clave para que se vuelva a producir un salto creativo está en que los equipos de creatividad incorporen el talento del tecnólogo en los primeros pasos del proceso de creación. Tiene que estar presente desde el principio. Hay que prescindir del proceso lineal de dos pasos: primero la dupla creativa tradicional piensa en la idea y luego el tecnólogo se ocupa de la materialización. La relación con los tecnólogos ha de entenderse como una relación de igualdad y de mayor colaboración. De este modo, los tecnólogos pasarían a considerarse como parte integrante de los equipos creativos.

La plasmación puede variar, pero en estas agencias orientadas a la innovación, se ve que la estructura organizativa clásica para la creatividad en la agencia se transforma. Se da entrada a nuevos modos de organizarse –de concreción diversa– en los que siempre tiene especial importancia la tecnología, la gestión de proyectos y la estrategia, sin olvidarse que la creatividad corresponde a todos.

### 2.1.1.3. Departamento de planificación estratégica

El tercer y último departamento tradicional de la agencia publicitaria es el menos típico de los tres ya que, a diferencia de los otros dos departamentos, no cuenta con una historia tan dilatada. Esta unidad departamental apenas supera los 40 años de antigüedad, ya que los orígenes de la planificación estratégica se remontan al Reino Unido, a finales de los años sesenta (Blanco, 2010).

La planificación estratégica, en sus inicios conocida como planificación de cuentas, surgió en dos agencias londinenses debido a que sus dos padres fundadores, Stephen King de J. Walter Thomson y Stanley Pollitt de Boase Massimi Pollitt, estaban profundamente insatisfechos con la capacidad que tenían las empresas publicitarias de entonces para hacer frente a los retos de la época (Baskin & Pickton, 2003). Ambos, en dos agencias distintas, buscaban combinar mejor la investigación de mercado y los *consumer insights* para crear una publicidad más efectiva y creativa. Dicho de otra forma, ellos buscaban combinar elementos de investigación de mercados con planificación estratégica para aportar al departamento creativo *insights* valiosos del consumidor que pudieran generar campañas de publicidad más creativas. De este modo, la planificación estratégica incorporó la voz del consumidor al proceso creativo y este hecho supuso una nueva revolución en la historia de las agencias de publicidad (Blanco, 2010).

Las principales funciones de los planificadores estratégicos (en inglés *planners*) se derivan de la razón de ser de este departamento, que Baskin explica con estas palabras:

Las agencias de publicidad tienen la necesidad de contar con un proceso de trabajo que potencie la capacidad de producir soluciones creativas para las marcas que sean efectivas en los mercados comerciales. El trabajo del planificador consiste en guiar o facilitar este proceso a través de la



aplicación inteligente de su conocimiento, fundamentado en su comprensión del consumidor y de los mercados (Baskin, 2007).

Los planificadores, debido a su profunda experiencia en la investigación de mercados no sólo se limitan a tener un conocimiento valioso sobre el consumidor y los mercados, sino que además saben enlazarlo con el negocio de sus clientes. De este manera, estos profesionales construyen un puente que permite a los consumidores conectar de manera rentable con las marcas. Los planificadores, por tanto, van más allá de recolectar datos, para convertirse en especialistas en la aplicación del conocimiento (Baskin, 2007).

#### *1-Funciones clásicas del departamento de planificación*

A la hora de abordar las principales funciones del departamento de planificación se puede usar la clasificación elaborada por Baskin y Pickton (2003), que hicieron un esfuerzo por agrupar todas las tareas en cinco meta-funciones: a) investigador, b) voz del consumidor, c) estrategia, d) catalizador creativo y e) activista y facilitador de procesos.

##### *a) Investigador*

Muchos de los planificadores provienen del mundo de la investigación de mercados y cuentan con la experiencia suficiente para entender las principales metodologías de la investigación primaria y secundaria. Esta formación previa representa la columna vertebral del planificador (Baskin, 2007). Contar con este tipo de bagaje les resulta fundamental para determinar el valor de un estudio o decidir si se ha llevado a cabo de la forma más correcta posible. De esta manera su criterio les sirve de contrapeso a la voz del investigador profesional y tienen la capacidad de poner en tela de juicio los resultados que éste presenta. Este hecho les confiere autoridad para valorar si los datos de un estudio deben ser aprovechados o, al contrario, ignorados.

El planificador no se limita a comprender la metodología de los trabajos de investigación, sino que también es un hábil analista e intérprete de datos. Tiene la difícil tarea de dotar de sentido a los datos y conseguir que estos le revelen información valiosa sobre el consumidor, la marca o el mercado al que se refieren. Por lo tanto, el planificador ha de tener un talento para manejar los números.

En su faceta de investigador, el planificador estratégico es un experto en gestionar conocimiento, convirtiéndose en un centro de información. Su tarea no sólo se limita a guardar la información valiosa de proyectos pasados, sino que también tiene gran facilidad para descubrir nuevos estudios secundarios que ayuden a desarrollar investigaciones de primera mano. Por lo tanto, si no dispone de la información necesaria, sabe a qué fuentes tiene que acudir para conseguirla.

La función de investigador permite asimismo al planificador estar al tanto de las últimas tendencias culturales y sociales para asegurarse que el mensaje de la marca tenga relevancia y conecte con las necesidades de los consumidores finales. En la actualidad las necesidades y deseos de las personas cambian a una velocidad vertiginosa. Contar con una especie de “antropólogo social” que sepa identificar las tendencias culturales más importantes y diferenciarlas de meras modas pasajeras resulta muy útil. En esta misma línea, el *planner* cuenta con la capacidad de mirar hacia adelante y aventurarse a realizar predicciones sobre el futuro.

#### *b) Voz del consumidor*

Es la función original que motivó la creación de este nuevo oficio en los años 60 y seguramente es la competencia que más se suele asociar con los planificadores estratégicos. En sus orígenes, se hablaba de que el *planner* representaba “la voz del consumidor” para desarrollar campañas de comunicación más inteligentes y creativas.

### *c) Estrategia*

Una buena estrategia suele estar fundamentada en una sólida investigación. De esta manera resulta lógico que el *planner*, que como ya se ha visto, tiene una alta implicación en la investigación, también se convierte en un desarrollador de estrategias. Su función de investigador y voz del consumidor le permiten identificar las cuestiones clave y el papel de la comunicación para alcanzar un público concreto. De esta manera, este profesional ya no se limita a crear un mensaje publicitario más creativo, sino que enriquece la creatividad de toda la estrategia de la comunicación.

Una forma de aportar valor a la estrategia es la generación de *insights*. Precisamente la capacidad de extraer nuevas perspectivas del conocimiento acumulado es una de las mayores habilidades que puedo aportar un planificador (Baskin, 2007). No se trata sólo de presentar una acumulación de datos, sino de extraer la esencia de la información que se maneja. De esta manera, se convierte en un “minero” de *insights*, con tal de encontrar la idea que pueda transformar el negocio de su cliente.

### *d) Catalizador creativo*

El planificador es un jugador de equipo y, como tal, busca una estrecha colaboración con la pareja de creativos y el gestor de cuentas. No se trata solamente de aportar ideas al proceso creativo, sino que busca crear una conexión entre las estrategias de comunicación y las soluciones creativas (Baskin, Pickton, 2003).

Uno de los productos más tangibles que elabora el *planner* para el equipo creativo es, sin lugar a dudas, el *brief* creativo. En este escrito tiene la difícil tarea de plasmar las cuestiones clave de una manera sucinta y clara. No obstante, no se trata sólo de hacer un ejercicio de resumen, sino que también debe incluir una clara proposición, de manera que indique en qué dirección

ha de avanzar la solución creativa. El *brief* representa un “terreno fértil” donde resulte más fácil que las buenas ideas de los creativos germinen.

Con anterioridad se ha mencionado que una de las funciones del planificador consiste en ser un investigador versado que con el tiempo se convierte en un gran centro de información. Pues bien, todo esa información, aunque valiosa en sí misma, cobra su máximo sentido cuando se sabe aplicar en el contexto adecuado. En palabras de Jon Steel (1998) se trata de descubrir puntos clave, filtrarlos, repensarlos de manera lateral y luego usar este conocimiento para ayudar a los creativos a tener mejores ideas. Llevar a cabo este proceso significa que el *planner* está haciendo bien su trabajo.

#### *e) Activista y facilitador de procesos*

El planificador de medios goza de una posición privilegiada, ya que tiene cierta autonomía frente a los otros dos departamentos (creatividad y gestión de cuentas) y, como tal, puede hacer de enlace entre ambos. El *planner* siempre busca jugar un papel activo en el desarrollo estratégico y creativo de la comunicación. Su vocación consiste en facilitar los procesos del trabajo a los demás para que el resultado final sea el mejor posible.

#### *2- Cambios en el departamento de planificación*

Hasta ahora se han descrito brevemente las cinco meta-funciones del departamento de planificación estratégica, tal como fueron concebidas por Baskin y Pickton (2003). A continuación se pasa a mencionar algunos de los principales cambios a los que se están enfrentando los planificadores como consecuencia de la creciente complejidad de la publicidad en un entorno digital.

*a) De voz del consumidor a voz del mercado.*

En el pasado la principal tarea del planificador residía en la profunda comprensión del consumidor, en el conocimiento de cómo percibía la marca y el mercado en general. Este conocimiento servía (y sigue sirviendo) para descubrir un *consumer insight* clave que ayudase a crear una creatividad más relevante. Hoy en día el planificador lleva a cabo un análisis de mercado mucho más amplio. Ya no se limita solamente a conocer el consumidor, sino que también es un experto de la marca, de su micro-entorno y de su macro-entorno. Por lo tanto, su área de conocimiento se ha expandido y en la actualidad ha pasado de representar al mero consumidor a representar todas las fuerzas que componen el mercado y que afectan a la marca.

*b) Del proceso creativo al proceso estratégico.*

El oficio del *account planner* nació a finales de los años sesenta y como tal fue hijo de su tiempo. En aquella etapa las agencias de publicidad se estaban posicionando como expertos en la creatividad de los mensajes publicitarios y la figura del *planner* tenía que ser una pieza clave para mejorar el proceso creativo. Su principal función era ayudar en la creación de anuncios más relevantes para los consumidores y más rentables para los clientes (Blanco, 2010). Pero en la actualidad se ha implantado un entorno de marketing integrado, que ha provocado que las agencias de publicidad hayan dejado atrás su reducido campo de especialización para abrirse a un concepto mucho más amplio de la comunicación. De este modo las agencias ya no limitan a la creación de anuncios, sino que realizan trabajos de comunicación multidisciplinares. Existe un concepto anglosajón que expresa muy bien este cambio: *Integrated Marketing Communications* o IMC (Baskin y Pickton, 2003).

El IMC es el desarrollo de estrategias de marketing y campañas creativas que entretengan múltiples disciplinas de marketing (publicidad de pago, relaciones públicas, acciones de promoción, redes sociales, etc.). No se

trata solamente de presentar un mensaje coherente a través de todos los canales de comunicación, sino que el IMC está diseñado para aprovechar las fortalezas intrínsecas de cada disciplina, para lograr de forma conjunta un impacto mucho mayor que si se usara una técnica de forma individual. De esta manera queda claro que el planificador deja de centrarse solamente en el proceso creativo para ocuparse de manera más global por todo el proceso estratégico que exige un entorno integrado de comunicación.

*c) La planificación estratégica sobrepasa el ámbito de las agencias publicitarias.*

Al empezar a ocuparse de todo el proceso estratégico y ganar en visión de conjunto, no es de extrañar que el campo de actuación del *planner* haya dado el salto a otros ámbitos del marketing como son las agencias de medios, o los departamentos de marketing del cliente. No obstante, la evolución no se para aquí. Baskin y Pickton (2003) mencionan entre sus conclusiones que la planificación estratégica alcanzará su cima, en la medida que es llevado a cabo en un entorno neutral a la influencia de los medios (*Media Neutral Planning*) y por tanto, tendrá que salirse de la agencia de publicidad para constituirse en una agencia estratégica propia.

Para cerrar este apartado se puede apreciar que, al igual que el departamento creativo, la planificación estratégica es un departamento que está experimentando una expansión, donde el *planner* pasa a representar a todos los actores del mercado, se convierte en un estratega de la comunicación integrada y realiza su trabajo en un entorno más neutral.

*3.4.1.4 La escisión del departamento de medios*

En este primer apartado del capítulo se ha analizado cómo la era digital ha afectado a algunas funciones básicas de los tres departamentos más destacados de la agencia de publicidad: la gestión de cuentas, la creatividad y la planificación estratégica. Dentro de los departamentos

históricos, seguramente se podría echar de menos el departamento de medios. Si no se ha considerado para este estudio es porque, a diferencia de los otros tres, ha dejado de existir como tal en la mayoría de las agencias actuales.

Según Etxebarria (2005), con la entrada en escena de las centrales de compra en Europa en los años ochenta la función de planificación de medios fue desligándose progresivamente de la agencia de publicidad, para convertirse en una actividad propia que ahora está en manos de estos especialistas de medios. Durante los años 90 en EEUU fueron las propias grandes agencias, o sus respectivos compañías *holding*, que optaron por desvincular sus departamentos de planificación de medios para crear nuevas unidades de negocio dentro de su conglomerado de empresas (Cappo, 2003). En este contexto cobra sentido la afirmación de Tungate (2007, p.155) cuando dice que el negocio de planificar y comprar espacio publicitario en los medios de comunicación se ha convertido en un industria separada.

Como idea final, antes de pasar al próximo apartado, resulta apropiado mencionar que las agencias de publicidad, además de los tres ya mencionados, albergan otros departamentos como puede ser el departamento de tráfico (se encarga de que se cumplan los plazos de ejecución de los trabajos), el departamento de documentación (una especie de archivo de documentos) o el departamento de administración y financiero. Estos departamentos, aunque necesarios para el correcto funcionamiento de la agencia, cumplen más bien funciones de apoyo dentro del proceso publicitario (Etxebarria, 2005). Es por esta razón que estos departamentos tampoco se ven reflejados en este trabajo.

### **3.4.2. Perfiles profesionales**

En el anterior apartado se han analizado las funciones básicas y los cambios más recientes que afectan a los tres departamentos más significativos de la agencia de publicidad. Ha quedado evidenciado que en

cada departamento predomina un perfil profesional muy concreto: la gestión de cuentas está en manos de los ejecutivos de cuentas, la creatividad es manejada por los creativos y la planificación estratégica recae sobre los *planners*. En este apartado se trata de analizar la evolución de estos perfiles clásicos y ver también la incorporación de nuevos profesionales a las plantillas de las empresas del sector publicitario.

Patricia Chávez (2014), directora de consultoría de Grupo Consultores, resalta que la evolución de los perfiles profesionales dentro de cualquier industria es un signo inequívoco de su grado de salud, su capacidad de adaptación a los nuevos requerimientos del entorno, y su visión y estrategia de evolución a medio-largo plazo. Resulta por lo tanto necesario que los perfiles evolucionen para que una industria pueda crecer. Según Chávez (2014):

El valor de las agencias reside en sus equipos. En los profesionales que cada día dan respuesta a las demandas de los clientes: cada vez más exigentes y cada vez más escépticos ante las aportaciones de las agencias y los resultados de sus acciones. Es por ello que las estructuras de las agencias y los perfiles profesionales no pueden ser estáticos. (p. 32)

En el capítulo de contexto se mencionó que hasta hace poco las agencias tradicionales de publicidad estaban atrapadas en “el mundo de los medios de comunicación masificados” (Kemp y Kim, 2008). Esto se reflejaba claramente en el modo que se organizaban en torno a un conjunto de habilidades para terminar siempre generando campañas publicitarias estándar que conllevan una audiencia numerosa y grandes presupuestos. Durante demasiado tiempo se han aferrado a seguir produciendo y desplegando estas campañas, que eran la base de su éxito.

No obstante, con la migración a la era digital los anunciantes demandan nuevos servicios que van mucho más allá de una campaña estándar, como por ejemplo la cultivación de relaciones en las redes sociales,



la creación de contenidos o el análisis de datos. Esto tiene fuertes implicaciones para la agencia. Si el producto final ya no es sólo una campaña de publicidad tradicional, también la organización de la agencia debe cambiar para afrontar mejor las necesidades de los clientes y consumidores (Kemp y Kim, 2008).

En este contexto no es de extrañar que en los últimos años los profesionales de las agencias hayan evolucionado y se hayan incorporado nuevos perfiles para poder ofrecer esos productos y servicios demandados por sus clientes.

#### *3.4.2.1. Del ejecutivo de cuentas al gestor de proyectos*

Anteriormente se ha visto que el ejecutivo de cuentas busca el contacto directo con el anunciante para determinar sus necesidades de comunicación y determinar en qué medida la agencia puede ayudarle a alcanzar sus objetivos de negocio. El responsable de cuentas ha de gestionar los recursos de la agencia y se encarga de que el trabajo que se está realizando para el cliente se ajusta a sus necesidades. Este profesional tiene la responsabilidad final de las campañas, tiene que asegurarse de que el trabajo es efectivo y que se respeten los plazos y el presupuesto establecido por el cliente (Lange, 2001).

Un factor que está modificando el perfil de ese ejecutivo de cuentas es la implantación del trabajo por proyectos. Según un informe publicado en *Anuncios* (Hernández, 2013) las empresas están obligadas a aligerar sus plantillas (reducción de costes) y en este entorno optan por recurrir cada vez más a *freelancers*, o a establecer acuerdos de colaboración con otras empresas especializadas. La palabra clave es flexibilidad. Las estructuras de la agencia tienen que ser cada vez más flexibles. Existe una clara tendencia de contratar *ad hoc* para cada proyecto a los profesionales necesarios para que colaboren con el equipo de la agencia. El trabajo en base a proyectos (*on a*

*project basis*) es el nuevo modelo de organización al que se están amoldando las empresas publicitarias.

No obstante, este modelo organizativo no responde solamente a la dura realidad económica del momento, sino que también tiene mucho que ver con un término usado por Daniel Solana en su libro *Postpublicidad* (2010): liquidez. En su obra habla de la liquidez de Internet frente a la estructura sólida de los medios tradicionales. En esta nueva etapa de la publicidad los contenidos fluyen y se mueven de un sitio a otro como las moléculas de un líquido. De la misma manera que las ideas líquidas deben ser capaces de adaptarse al recipiente (formato, soporte o medio) que las contiene, las agencias también deben ser tan flexibles como les sea posible.

Se entiende, por tanto, que de la agencia de 360 grados de hace unos años pasamos ahora a hablar de la agencia líquida, capaz de amoldarse a las demandas de cada cliente –ya sea un asesoramiento integral o un servicio especializado- y de adaptar su estructura y organización a las características de cada proyecto (Ocaña, 2014).

En este contexto, Hipperson en su artículo *The future structure of Agencies* (2012) menciona que la publicidad ya no necesita de ejecutivos de cuentas. Las nuevas agencias requieren de gerentes de proyectos (*project managers*). Personas que sean capaces de reunir y dirigir un equipo de especialistas ajustándose a las necesidades, tiempos y presupuestos de cada proyecto. Ya a principios del siglo XXI se mencionaba que los clientes demandan mayores habilidades de gestión de proyectos a sus agencias (Sam Rudder, 2001). Según Hipperson (2010) los *project managers*, aparte de gestionar los recursos, también se harán cargo de presentar informes sobre los gastos al departamento de costes del anunciante. La gestión de proyectos como disciplina se basa en un triángulo basado en tres conceptos: coste, tiempo y calidad. Al controlar mejor estas tres variables habrá un mayor enfoque en rendir cuentas al cliente, que a su vez ayudará a cimentar el valor de la agencia ante los ojos de su anunciante.

Uno podría caer en la tentación de decir que la figura del *project manager* es una mera reformulación del tradicional ejecutivo de cuentas. No obstante, Chávez (2014) avisa que no se debe caer en este error, ya que es mucho más que eso:

Esta nueva raza de perfiles de servicio, aúnan *expertise* en gestión de clientes, visión del negocio y capacidad de orquestación de todas las áreas de comunicación al servicio de un cliente (...) Deben ser agnósticos desde el inicio del trabajo y deben garantizar que se han revisado todas las posibles implicaciones y puntos de contacto para un determinado proyecto. (p. 32)

El asentamiento de este modelo de organización en torno a proyectos concretos hace que ya se esté hablando que el sector publicitario está adoptando el enfoque de la industria de Hollywood (Williams, 2014). En sus orígenes los estudios cinematográficos de Hollywood solían ser dueños de todos los elementos que componen una película, desde tener contratos exclusivos con los directores y actores a poseer unos *sets* de filmación inmensos. Este viejo modelo de negocio dio paso a un nuevo modelo que se encuentra en el extremo opuesto. Hoy en día todo empieza con idear un proyecto y a partir de ahí se busca al equipo de producción y filmación (director y elenco de actores) más adecuado. Cada persona que forma parte de la larga lista de créditos finales de la película ha sido seleccionada por dominar unas habilidades especializadas.

Siguiendo este nuevo modelo de Hollywood el Grupo Omnicom ha creado recientemente *Galaxy*, un modelo de agencia experimental para satisfacer mejor las necesidades de su cliente Pepsi (Williams, 2014). La idea que hay detrás es que a través de *Galaxy* se puedan establecer equipos especializados del amplio abanico de agencias de Omnicom para proyectos muy concretos. Los equipos por lo tanto ya no se forman en torno a una marca o una campaña, sino que lo hacen en torno a un proyecto. Pepsi, por ejemplo, tiene ahora la habilidad de traer a bordo el número exacto de

especialistas que aporten el nivel de talento y habilidades que un proyecto preciso exija. Estamos ante un planteamiento radical que va a exigir mucha flexibilidad a las agencias y en este entorno hará falta un gerente de proyectos que, al igual que los productores de las películas, sea capaz de crear y guiar equipos de éxito para los proyectos puntuales de los anunciantes.

#### 3.4.2.2. *Del creativo al creador de contenido*

En el pasado los creativos eran principalmente responsables de crear el “producto estrella” de la agencia de publicidad, es decir, de idear y elaborar mensajes publicitarios originales y eficaces (Lange, 2001). Los anuncios solían estar, y en muchos casos siguen estando, en manos de dos perfiles profesionales: el redactor (texto) y el director de arte (visuales), binomio creativo que ya ha salido numerosas veces en este capítulo. Pero en el actual paisaje digital, estos dos perfiles profesionales van a tener que evolucionar y también se están incorporando nuevos profesionales.

Anteriormente se ha visto que el departamento creativo se enfrenta a dos grandes cambios. En primer lugar, la creatividad deja de ser un elemento exclusivo de los creativos y pasa a ser propiedad de todos los trabajadores de la empresa publicitaria. De esta manera, se puede decir que la creatividad rompe el silo del departamento creativo y ahora las ideas pueden venir de cualquier parte. El grupo de agencias Ogilvy & Mather ha llamado este fenómeno *pervasive creativity* (Khai Meng, 2013), término que viene a indicar que la creatividad se ha generalizado.

En segundo lugar, se puede afirmar que la principal razón de que las agencias de publicidad hayan sobrevivido a lo largo de sus más de 150 años de convulsa historia, ha sido la incapacidad que tienen los anunciantes de crear y sostener la creatividad (Miln, 2004). No obstante, lo que en el pasado se entendía por creatividad ya no significa lo mismo en la actualidad. Con este argumento se da paso al segundo cambio significativo de la creatividad.

El concepto de creatividad se expande y se adentra en el ámbito de la innovación: creación de nuevos contenidos, nuevos canales de comunicación e incluso nuevos productos con el fin de establecer relaciones duraderas con la clientela de los anunciantes.

Las agencias de publicidad se centrarán sobre todo en nutrir comunidades de consumidores (Hipperson, 2012). Para ello pasarán de gestionar campañas a facilitar conversaciones y a escuchar lo que las personas dicen en el espacio digital. De esta manera, las compañías publicitarias se convertirán en *agencias conectadas* dentro de un mundo conectado (Kemp & Kim, 2008).

Para dar ese salto a la *agencia conectada*, Hipperson (2012) señala que es fundamental centrarse en la creación de contenido. Según este autor “el contenido es rey” (p. 3). En la era digital existe una gran oportunidad para las marcas de conectar con sus comunidades de clientes a través del *branded content*. En el pasado las personas aprovechaban los ratos muertos para leer un libro o una revista; hoy en día, estos ratos muertos se suelen aprovechar para navegar en la red, para consumir noticias, vídeos o incluso entretenerse con algún videojuego. Este cambio de comportamiento (Hipperson, 2012) ha generado un inmenso apetito por un contenido de calidad y supone una gran oportunidad para las marcas, ya que estas pueden ofrecerlo de manera gratuita.

Tener acceso a contenido de calidad no es barato y frente a las crecientes barreras de pago de los medios de comunicación, los consumidores acuden a sus marcas favoritas para ser informados y entretenidos. Un estudio de YouGov (Hipperson, 2012) encargado por la Asociación de Psicólogos Americanos señala que el 65% de los consumidores quieren que sus marcas les proporcionen contenido nuevo diariamente, ya sea a través de las redes sociales, su página web o su propio canal de TV. También es importante mencionar que estos mismos consumidores afirman

que pasan más tiempo con marcas que son capaces de saciar su hambre de contenidos.

Precisamente esta última afirmación encaja muy bien con la idea que promueve Edelman (2007) de que la mejor manera de gestionar comunidades de clientes es precisamente a través de la generación de contenidos de calidad. Ya en el capítulo introductorio se menciona que los contenidos se convierten en una valiosa herramienta para sostener el diálogo con los usuarios a lo largo del tiempo. Eso significa que los anunciantes van a necesitar de profesionales que sepan crear contenidos que enganchen y fomenten la interactividad. De esta manera, resulta lógico que la creación y gestión de contenidos sean destrezas que han de incorporarse progresivamente en el departamento creativo de la agencia.

Esto fenómeno explicaría la aparición de un nuevo perfil profesional: el *Content Manager*. El gestor de contenidos es el responsable de la estrategia de contenidos de una marca y de su presencia online desde un punto de vista global y con una visión a largo plazo (Chávez, 2014). Su principal cometido es colocar el contenido en el centro de la estrategia de comunicación de una marca. Semejante objetivo es una nueva manera de entender el producto creativo que puede ofrecer una agencia de publicidad.

Sin embargo, el *Content Manager* no es el único nuevo perfil que se introduce en el departamento creativo. Cabe recordar brevemente la importancia que cobra la tecnología en el nuevo entorno digital. Previamente ya se ha mencionado cómo algunos autores (Inamoto, 2011; Takemura, 2012) resaltan la incorporación del programador informático dentro del equipo creativo. Este nuevo perfil profesional es capaz de introducir la dimensión tecnológica en el proceso creativo. De esta manera, la creatividad no sólo se centra en el mensaje, sino también en las nuevas posibilidades de interactuar con los usuarios. El tecnólogo (Takemura, 2012) conoce todos los canales/ formatos digitales y su cometido consiste en poner esos conocimientos al servicio de los creativos para enriquecer el producto final.

De esta manera se crean equipos creativos capaces de mezclar los conocimientos tradicionales con las tecnologías emergentes para proponer soluciones holísticas (Hipperson, 2012).

#### 3.4.2.3. De planner a data analyst

Las agencias de publicidad han incorporado la investigación de mercados desde los años veinte del siglo pasado (Lange, 2001). A pesar de contar con tantos años de experiencia en los estudios de mercado, cabe resaltar que la información recabada tradicionalmente no formaba parte integral del proceso creativo. Como se ha visto previamente, esto cambió con la aparición del planificador de cuentas, hoy más conocido como planificador estratégico.

Aunque el objetivo del *planner* no haya cambiado sustancialmente, sí se puede subrayar que el nuevo paisaje digital le plantea nuevos retos. Un aspecto que se ha visto profundamente alterado con la irrupción de las nuevas tecnologías digitales es la velocidad con la que se accede a los datos que producen los usuarios en la red. Hipperson (2012) lo denomina la aparición de *nowconomics*, “la economía del ahora”. Los anunciantes, al igual que los internautas, esperan que toda información esté al alcance de un solo clic y, por tanto, esperan que las agencias sean capaces de aportar datos relevantes sobre el presente. Las agencias tienen que desarrollar la capacidad de escuchar, analizar e interpretar esos datos en tiempo real. Nunca antes en la historia habían tenido acceso a los comportamientos de los clientes en vivo y en directo, con la importancia que eso tiene para seguir aportando valor a las marcas. De esta forma, el análisis y la interpretación de datos en tiempo real se convierten en competencias imprescindibles del trabajo publicitario (Hipperson, 2012).

Otro autor que también hace hincapié en la exigencia de esta nueva habilidad es Edelman (2007). Según él, la responsabilidad de analizar toda la información que se produce en las comunidades de consumidores recae

sobre el *data analyst* (analista de datos), un nuevo profesional que hay que fomentar dentro de la agencia. Los anunciantes valoran cada vez más que ésta cuente con perfiles capaces de analizar datos para extraer aprendizajes claros y relevantes con la intención de optimizar sus acciones. Las empresas de comunicación están dando respuesta a esta demanda y empiezan a invertir en estos profesionales que saben ir más allá de las meras cifras (Chávez, 2014). Por lo tanto, los *planners*, aparte de mejorar su formación en este campo, irán incorporando a analistas de datos que provengan del mundo de la estadística, la matemática, etc., para sacarles el mayor partido posible a los datos.

Pero la incorporación del analista de datos no es el único perfil profesional que irrumpe en torno al ámbito de actuación del *planner*. Al final del apartado anterior se mencionó escuetamente la escisión del departamento de medios de la agencia de publicidad para convertirse en una industria propia. Esto, a la larga, ha supuesto una complicación para la industria. Por eso, en los últimos años, cuando los medios convergentes y la comunicación integrada están a la orden del día, resulta muy complicado separar la estrategia creativa de la planificación de medios (Tungate, 2007). Este hecho queda muy patente en la siguiente reflexión de Chávez (2014):

Nunca ha sido más necesaria la unión y colaboración entre el contenido y los soportes. Algo de lo que llevamos hablando años, pero que hasta hace relativamente poco no se ha materializado en las agencias. Los clientes lo exigen cada vez más y las agencias se han dado cuenta de la fortaleza de una propuesta donde el contenido parta de una recomendación clara de puntos de contacto donde actuar. Las sinergias y capacidad de impacto se multiplican exponencialmente. (p. 32)

De esta nueva necesidad de casar creatividad con medios nace el *channel planner*. Se trata de un perfil de medios dentro de la agencia creativa. No es suficiente con ser la voz del consumidor, también hay que conocer los



puntos de contacto que existen entre el público objetivo y la marca, y eso pasa necesariamente por los medios.

Para resumir este apartado se puede exponer un esquema simplificado de los nuevos perfiles profesionales: el ejecutivo de cuentas deja paso al *project manager*, quien se ocupará de la configuración y del seguimiento de equipos multidisciplinares que sepan dar respuesta a las necesidades puntuales de los proyectos de los anunciantes. Los creativos pasan a incorporar tanto al *content manager* como al tecnólogo para alimentar las relaciones interactivas con las comunidades de consumidores a través de la creación de contenido de calidad. Luego los planificadores estratégicos gracias a la ayuda de los *data analyst* son capaces de interpretar los datos en tiempo real y realizar los ajustes necesarios para optimizar las campañas y sacar importantes *insights* para futuras acciones de comunicación. Por lo tanto, la gestión de equipos flexibles, la creación de contenido y la interpretación de datos serán las ramas profesionales que cobrarán mayor relevancia dentro de la agencia.

#### *3.4.2.4. Retos para atraer y mantener talento*

Hasta ahora ha quedado patente que las nuevas exigencias del mercado publicitario van a introducir nuevo talento en las agencias para cubrir áreas que tienen que ver con el análisis de datos, la creación de contenido y la programación informática. No obstante, cabe mencionar que la migración digital no es el único factor que está alterando la composición de perfiles profesionales de la agencia. La crisis económica y la consecuente reducción de presupuestos publicitarios ha provocado un fenómeno conocido como *juniorización*. Esta palabra hace alusión a la pérdida de talento *senior* (profesionales con muchos años de experiencia) que es sustituido progresivamente por jóvenes profesionales, lo que para la agencia supone una gran pérdida de saber hacer (de Luque, 2013).

El círculo vicioso se describe brevemente a continuación. Los anunciantes, para paliar los efectos de la crisis, hacen un gran esfuerzo por reducir los costes de la empresa. Una de las primeras partidas que se suele recortar suele ser la partida publicitaria. Como consecuencia, la inversión en campañas publicitarias se reduce sustancialmente y las agencias de publicidad sufren una importante pérdida de ingresos. Este hecho obliga a las agencias a reducir sus propios costes fijos para garantizar su supervivencia.

Como la mayoría de las empresas que se dedican al sector de servicios, el principal origen de costes fijos proviene de los salarios que se paga a toda la plantilla, en especial de los sueldos que reciben los empleados más experimentados. Por lo tanto, la forma más rápida de aminorar costes se traduce en prescindir de este talento *senior* y reemplazarlo por profesionales *junior*. De esta manera se espera que los *juniors* hagan el mismo trabajo pero a un precio menor. Aunque este proceso de rejuvenecer la plantilla se puede entender como un remedio para paliar el problema a corto plazo, a medio y largo plazo trae consigo muchos problemas. Sin la valiosa aportación del talento *senior*, el trabajo de las agencias se vuelve más mediocre, más uniforme, más monótono. Los anunciantes notan la merma en la calidad del trabajo final, lo que a su vez desgasta la relación de confianza entre ambas partes. Con el tiempo los anunciantes ya no estiman relaciones a largo plazo, sino que contratan a las agencias para servicios muy concretos y puntuales. Las agencias dejan de ocupar una posición de *partner* estratégico (posición que les ha costado años conseguir) para convertirse nuevamente en un mero proveedor de servicios. Taboada, alto directivo de Cheil, lo resume muy bien cuando dice:

la crisis ha provocado una huida hacia delante, teniendo en cuenta solo el corto plazo y sin mirar mucho hacia el largo. Y esto nos está apartando de las verdaderas necesidades de nuestros clientes, que están buscando un socio para crecer. Si las agencias se descapitalizan se alejarán de esa figura de socio tan necesaria para los anunciantes. (de Luque, 2013, p. 26)

Se está ante un problema que preocupa mucho a los altos directivos de las agencias porque ven que la relación con los anunciantes se está debilitando. Contrarrestar este ciclo vicioso pasaría porque las agencias de publicidad pudieran aportar mayor valor a los clientes. ¿En que consistiría ese aumento de valor? Al fijarse en las verdaderas necesidades de los anunciantes se puede encontrar la respuesta. Y con esta afirmación se vuelve al punto de partida de este apartado. Se ha visto que los anunciantes necesitan que las agencias sean capaces de ofrecer productos y servicios que vayan más allá de una mera campaña de publicidad. Las agencias tienen que ampliar su cartera de productos con servicios que van desde la programación informática, pasando por el análisis de datos o el manejo de bases de datos hasta llegar al cultivo de comunidades de consumidores. Incorporar estas nuevas áreas de servicios pasa innegablemente por la contratación de nuevos perfiles profesionales.

Sin embargo, esta búsqueda y captura de nuevo talento sólo tendrá lugar si las agencias de publicidad son capaces de afrontar dos grandes retos: mejorar el nivel salarial de sus empleados y crear auténticos programas de formación y desarrollo. Respecto al primer reto, comenta Mena Benatar, *headhunter* y socio director de BPM “las agencias ya no son tan atractivas para el talento joven porque no ofrecen una progresión profesional tan rápida ni bien retribuida como antes” (citado en de Luque, 2013, p. 26). La explicación de Mónica Moro, directora general creativa de McCann, es todavía más contundente:

El talento es algo que ha escaseado ahora y siempre. El gran problema es que ahora somos incapaces como profesión de atraerlo o retenerlo. Y eso sucede principalmente porque hoy más que nunca trabajar en esta industria se ha convertido en una heroicidad. Sí, una maravillosa heroicidad, pero que no suele ver recompensado su esfuerzo. Es decir, cada vez trabajamos más, hay que esforzarse el doble para conseguir la mitad y los *fees* y por ende los salarios de nuestros talentos se ven afectados soberanamente. No solo eso, la ilusión también tiene un precio,

de manera que uno puede trabajar por menos si la satisfacción personal lo compensa (algunos le han llamado a esto salario emocional, en fin) pero la verdad es que también en estos tiempos estamos un poco anoréxicos en proyectos emocionantes. (citado en de Luque, 2013, p. 26)

Estas opiniones vienen a señalar que el sector publicitario se ha convertido en un entorno menos estimulante para el talento y ha perdido gran parte de su *glamour*. De hecho, muchos jóvenes talentos prefieren probar suerte en otras industrias, como por ejemplo en sector tecnológico, porque ven que encuentran un entorno más estimulante y mucho mejor retribuido.

El segundo reto pasa por desarrollar programas de formación. Taboada lo considera imprescindible:

“Es nuestra obligación ofrecer y garantizar parte de nuestro presupuesto anual a la formación. Si no invertimos en nuestros activos, que son nuestra gente y nuestras ideas, en qué lo vamos a hacer... ¿en el último *gadget*? Sin buena gente y buenas ideas, no somos nada.” (citado en de Luque, 2013, p. 27)

Las agencias, como la mayoría del tejido empresarial -refiriéndose al mercado español-, carecen de un plan de carrera para sus empleados. Actualmente las agencias no están invirtiendo la cantidad suficiente de recursos a la formación de sus empleados. Los jóvenes talentos no ven una escalera de progresión y prefieren irse a otros ámbitos donde sí sienten que se les valora más y donde su talento tendrá mayor capacidad de florecer y germinar.

### **3.4.3. Misión y Gobierno**

Hasta ahora se ha visto que la era digital ha traído importantes cambios dentro de la estructura departamental de las agencias. También ha provocado que se tengan que repensar las funciones y habilidades de los perfiles profesionales clásicos a la vez que se hace necesario incorporar nuevo talento. En este apartado se indagará brevemente si también se han producido cambios en la misión y gobierno de la agencia.

Las primeras preguntas que uno se hace al hablar de misión están relacionados con el propósito de la empresa: ¿Qué hacen las agencias de publicidad? ¿Cuál es su razón de ser? ¿Qué valor aportan al mercado? Varios autores (Clemmow, 2010; Hipperson 2010; Hegarty 2011,) coinciden al pensar que las agencias están en el negocio de la creatividad aplicada. Tienen la responsabilidad de encontrar soluciones creativas a problemas de negocio de los anunciantes. Se trata de conceptualizar, ejecutar y gestionar ideas que han de ser creativas, efectivas y rápidas. Esta afirmación permite ver que la esencia de las agencias de publicidad radica en su creatividad. Los anunciantes las contratan para que encuentren soluciones creativas que les ayuden a crecer en su negocio. Este propósito es atemporal. Mientras los anunciantes tengan problemas de comunicación, las agencias y su creatividad seguirán teniendo un hueco en el mercado. No obstante, a continuación se verá que la era digital sí ha producido desplazamientos importantes en el enfoque de la misión.

#### *3.4.3.1. De misión interna a externa*

A la hora de abordar la misión de la agencia resulta necesario mencionar primero que existen dos orientaciones estratégicas fundamentales entre las empresas: 1) empresas orientadas al mercado y 2) empresas internamente orientadas (Fahy & Jobber, 2012).

Las primeras son impulsadas por el mercado, muestran una clara preocupación por el consumidor en todos los estamentos de la empresa, entienden los criterios que usan los consumidores para elegir los productos en un mercado de sana competencia, invierten en investigación de mercados, registran los cambios de mercado y son muy flexibles a la hora de perseguir nuevas oportunidades de negocio.

Las segundas se caracterizan por una mirada interna, donde la orientación se encauza principalmente en los productos existentes o en las operaciones internas de la empresa. Se suele decir que este tipo de empresas suelen tener un enfoque de producción (Fahy & Jobber, 2012).

Una vez aclarada la diferencia entre misión externa (enfoque de mercado) y misión interna (enfoque de producción) se puede empezar a analizar el enfoque que usaban las agencias antes de la era digital. Algunos autores (McIlraith, 2002; Bell & Biggins, 2002; Hipperson, 2012) mencionan que las agencias estaban atrapadas en un enfoque de producción y no eran capaces de salir de su misión interna de producir creatividad publicitaria. Este estancamiento explicaría en parte la dificultad de las agencias de publicidad para adaptarse a la nueva era digital. ¿En qué medida resulta esto un problema? Para responder a esta pregunta sirva como inspiración una idea del psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1966, citado en Bell & Biggins, 2002): Las personas que sólo manejan un martillo transforman todos los problemas en un clavo.

Si extrapolamos el significado de esta frase al contexto de la industria publicitaria, se puede afirmar que las agencias en el pasado se han centrado demasiado en vender su propia especialidad publicitaria, en vez de fijarse en las necesidades del mercado. Es en este contexto que Biggins & Bell (2002) afirmaban que si un cliente solicitaba a una agencia una recomendación de cómo debería invertir su presupuesto de marketing, nueve de cada diez veces, la agencia habría abogado por usar el servicio publicitario en el que están especializados, ignorando por completo que muy probablemente no

sería la solución más adecuada al problema del cliente. Las agencias sufrían este tipo de “ceguera” debido a su obstinación de centrarse en el producto: la creación de mensajes publicitarios.

Según McIlraith (2002) este producto era lo único que el sector publicitario era capaz de producir a comienzos del siglo XXI, lo que generaba una gran desconexión con los consumidores, porque no es lo que ellos necesitaban. Tal como se ha mencionado en el capítulo introductorio, la era digital ha otorgado al consumidor el poder y en estos momentos tiene la capacidad y la voluntad de ignorar los mensajes que no le interesan. En este entorno de hegemonía del consumidor, emplear la creatividad para crear mensajes publicitarios que ayuden al anunciante a vender su producto ha perdido gran parte de su sentido. Las agencias de publicidad, en palabras de McIlraith (2002), se estaban enfrentando a una especie de “bancarrotas intelectual”. Su razón de ser ya no es producir publicidad y esto ha exigido un cambio de misión.

La solución de las agencias para adaptarse al nuevo entorno digital ha consistido en desprenderse de su misión interna para abrazar una misión externa: poner el enfoque en las necesidades del mercado. Más concretamente, según McIlraith (2002), las agencias han dejado de centrarse en el producto que fabrican, para empezar a centrarse en las necesidades del consumidor. La nueva misión de la agencia pasa por representar al consumidor. Esto no significa que las agencias son ahora contratadas por los consumidores. Los anunciantes siguen necesitando del conocimiento del consumidor y de la creatividad de las agencias, pero bajo un nuevo enfoque. Ya no se trata de conocer al consumidor para saber cómo venderle productos, sino de entender sus necesidades para crear nuevas experiencias, productos, servicios e incluso empresas que den respuesta a estas necesidades.

Por lo tanto, la industria publicitaria ha evolucionado su misión durante la última década para colocar al consumidor en el centro de su

negocio. Han dejado de crear nuevos canales y soportes para seguir transmitiendo los mismos mensajes de venta. Las agencias se han percatado de que la solución no pasa por crear nuevos medios, sino por adoptar una misión externa: la de actuar en el interés de los consumidores para aportar valor real al mercado. La clave está en defender la postura del consumidor frente al anunciante y no al revés. A modo de resumen, se puede decir que las agencias han invertido su misión para empezar a anteponer las necesidades del consumidor a las propias (McIlraith, 2002).

Aparte de este desplazamiento fundamental también se debe mencionar otro fenómeno que afecta a su misión: la agencias debe convertirse en agentes de mediación. Las empresas de publicidad, al adoptar una misión externa y velar primero por los intereses del consumidor, tienen necesariamente un papel más destacado de mediación entre el anunciante y su clientela. Para poder ejercer el rol de representación con mayor credibilidad, deben ligarlo con un valor que ha cobrado mucha importancia en los últimos años en el sector: la neutralidad. En la industria, especialmente entre los planners estratégicos, se ha acuñado el término anglosajón *media-neutral planning*, que aboga por adoptar un enfoque imparcial a la hora de planificar una campaña publicitaria (Saunders, 2004).

En palabras de Biggins & Bell (2002), las agencias de publicidad deben fomentar una neutralidad activa si realmente quieren priorizar las necesidades de los consumidores y no caer en la trampa de sugerir las disciplinas y los medios que más les convienen a ellas. Solamente en la medida que las agencias sean capaces de implantar un enfoque más neutral en sus recomendaciones, estas aportarán valor al consumidor y por ende también al anunciante. Este papel de mediación, fundamentado en una posición de neutralidad, ha provocado un crecimiento de madurez y profesionalidad en las agencias (Bell & Biggins, 2002).



### 3.4.3.2. *Un gobierno integrador y plano*

A lo largo de este capítulo se ha visto cómo en repetidas ocasiones han aparecido palabras clave como flexibilidad, liquidez e integración al hacer referencia a los cambios que afronta la estructura de la agencia. Para que las agencias sigan aportando soluciones creativas, los creativos, los planificadores estratégicos y los ejecutivos de cuentas tienen que trabajar de una manera mucho más integral e íntima de lo que se ha hecho hasta ahora (White, 2007). Este autor resalta que los silos departamentales deben quedarse ya en el pasado para dejar paso a una estructura mucho más flexible y líquida. Solamente de esta manera serán capaces de mover sus pilares estructurales al ritmo que marcan estos tiempos cambiantes (White, 2007).

No parece demasiado aventurado afirmar que la integración es un término clave en la era digital, pero no se trata de algo muy reciente. Como ya se ha mencionado con anterioridad, los planificadores estratégicos incorporaron en los años 90 el término *Integrated Marketing Communications* (IMC) en un esfuerzo de aprovechar las fortalezas de cada canal para crear mejores campañas de comunicación. Ya en esta etapa se empezó a vislumbrar que para alcanzar una comunicación integral también la estructura de la agencia debería ajustarse a esta nueva realidad. En 1996 Gronstedt y Thorson escribieron un artículo sobre los cinco enfoques para organizar una agencia IMC. No se trata de indagar aquí en ellos, sino más bien de resaltar escuetamente el dilema que plantean entre la especialización y la integración.

Una agencia que se especializa en una disciplina muy concreta dentro de la comunicación comercial se convierte en puntera en su saber hacer y tiene la capacidad de albergar el mejor talento en su especialidad. Este talento puede resultar muy atractivo para el anunciante. No obstante, esta configuración también presenta sus serios inconvenientes. Por un lado, se pierde la neutralidad a la hora de planificar una campaña. La tan ansiada

planificación neutral de medios es dejada de lado, ya que se defienden las bondades de la disciplina (especialidad de la agencia) antes que los intereses del cliente. Por otro lado, Gronstedt y Thorson (1996) también mencionan que resulta muy complicado entender la esencia de una marca y coordinar sus valores a través de diferentes especialistas.

Estas fortalezas y debilidades de la agencia especializada se invierten en la agencia integrada. La integración permite a la empresa de comunicación albergar una sola visión de la marca y respetar su esencia. Además permite garantizar la planificación neutral y se aprovechan sinergias entre las diferentes disciplinas. Sin embargo, esa misma fortaleza se convierte a su vez en su mayor debilidad, ya que ese enfoque integrador dificulta que uno tenga el talento más puntero en todas las disciplinas. Este modelo requiere un alto compromiso formativo de sus empleados y exige una fuerte inversión en formación para garantizar que los empleados se mantienen a la vanguardia de los conocimientos y habilidades.

Precisamente para crear una agencia integrada –los tiempos piden una mejor y mayor integración- se hace necesario también hablar de los cambios que se producen en el sistema de gobierno. Según Friedman (2005 citado en Hipperson, 2010), la sociedad actual vive en un mundo plano (*flat world*) donde todos los competidores trabajan en igualdad de condiciones y la globalización ha hecho que las divisiones históricas y geográficas sean cada vez más irrelevantes. En este entorno plano, las estructuras de la agencia tienden a ser menos jerarquizadas para pasar a ser más planas (Takemura, 2009). Los equipos de trabajo están constantemente cambiando en función del proyecto que se tiene entre manos (Rudaizky, 2012). Este hecho hace que la colaboración cobre cada vez mayor importancia. Por lo tanto, para fomentar ese clima de colaboración se hace necesario eliminar capas de jerarquía para crear organigramas más horizontales y flexibles. Con anterioridad ya se ha mencionado que las agencias están trabajando organizadas por proyectos y esto requiere de gerentes muy competentes que

sepan reunir rápidamente a los mejores talentos para crear equipos flexibles y liderar el proyecto de principio a fin.

Rudaizky (2012) habla del concepto *inteamgration* para resaltar la importancia del equipo. Este profesional del grupo WPP (uno de los mayores holdings de comunicación del mundo) sostiene que una manera de obtener un marketing integrado para el anunciante se obtiene al sacar los recursos y talento de diversos departamentos (incluso de diferentes agencias especializadas) e integrar este amplio abanico de profesionales en un solo equipo. La clave según Rudaizky (2012) reside en la fusión de talento para obtener una mejor integración de ideas.

Esta afirmación está basada en su propia experiencia con *Team Red*, un equipo exclusivo para el cliente Vodafone que está compuesto por profesionales de más de treinta empresas del grupo WPP, con el fin de desarrollar y ejecutar numerosas campañas en diferentes mercados del mundo. De esta manera el cliente cuenta con el mejor talento en todas las disciplinas y a su vez todos colaboran juntos bajo el paraguas de un equipo. La integración real requiere que los diferentes especialistas compartan sus *insights* desde el inicio del proceso.

El trabajo en equipo en constante evolución se vuelve crucial, pero conseguir que los diferentes talentos trabajen bajo un mismo paraguas no es tarea nada fácil. Para que las agencias sean capaces de integrar las ideas en un futuro, van a necesitar a grandes profesionales que sepan liderar a sus equipos. Para ello tendrán que ser capaces de crear un entorno donde se fomente la colaboración y el trabajo en grupo para alcanzar un objetivo común (Rudaizky, 2012).

De lo anteriormente mencionado, se puede extraer la conclusión de que la era digital exige un sistema de gobierno con un organigrama más plano (horizontal), donde las divisiones departamentales pierden su importancia en favor de equipos multidisciplinares que se constituyen para

llevar a cabo proyectos *ad hoc*. Al mando de estos equipos están los jefes de equipo (gerentes de proyectos) que fomentan la colaboración desde el punto de partida, para estimular y hacer que emerja todo el talento.

### ***3.5. Transformación digital en los procesos de la agencia***

Hasta este momento el foco del análisis se ha centrado en las estructuras de la agencia de publicidad. Se ha hecho un esfuerzo por describir los departamentos esenciales de la agencia, los perfiles profesionales, la misión y el gobierno, partiendo de su situación pre-digital con el objeto de analizar cómo las nuevas tecnologías y la comunicación digital han introducido modificaciones en cada uno de esos componentes estructurales. Llegados a este punto, le toca el turno a los procesos más destacados de la empresa publicitaria. Se va a seguir el mismo esquema empleado anteriormente: cómo eran los procesos clásicos de la agencia y como se han visto alterados en la era digital. El análisis estará estructurado en tres apartados: 1) proceso creativo, 2) proceso de relación con el cliente, y 3) proceso de remuneración.

#### **3.5.1. Proceso creativo**

En páginas precedentes, a la hora de abordar la misión de la agencia de publicidad, se pudo vislumbrar que la razón de ser de las agencias se centra en la búsqueda de soluciones creativas a los problemas de negocio de sus clientes. “Soluciones creativas” son las dos palabras clave para entender el sentido de la actividad publicitaria. Las agencias están en el negocio de la creatividad aplicada y la materia prima que ofrecen al mercado es su ingenio creativo, orientado a encontrar soluciones que se salgan de lo convencional. Los anunciantes carecen de las estructuras y procesos necesarios para generar esa creatividad y por esta razón la han de buscar fuera de su empresa. ¿Cómo se produce la creatividad dentro de la agencia? ¿Qué pasos se llevan a cabo para encontrar soluciones creativas? Para poder responder a

estas preguntas se va a realizar a continuación una descripción pormenorizada de las fases que sigue el proceso creativo. Una vez analizado ese proceso, se examinará si la era digital también ha tenido efectos en él, o si por el contrario se mantiene básicamente igual.

### 3.5.1.1. El proceso creativo clásico

Antes de adentrarnos en el proceso resulta necesario hablar del llamado *brief* creativo (Arens & Schaefer, 2007), el documento que contiene la estrategia de creatividad de la campaña publicitaria que ha de guiar el trabajo de los creativos. La tarea de redactar este documento suele recaer en el planificador estratégico (o en su ausencia, en el ejecutivo de cuentas). Para asegurarse que todos tengan el mismo punto de partida, el *brief* creativo consiste en un resumen escrito de los principales objetivos y estrategias que se han acordado con el cliente. Tanto el equipo de la agencia como el responsable del cliente deben dar su beneplácito al documento final antes de que dé comienzo la fase creativa. De esta manera el *brief* se convierte en una hoja de ruta para elaborar y producir posteriormente la creatividad, y es el resultado de un complejo proceso de gestión de información en la agencia, que se inicia con la recepción del *brief* del anunciante (Roca, 2007).

Habitualmente, según Arens & Schaefer (2007), el *brief* creativo suele incluir información sobre los siguientes siete puntos:

1. Problema que el anuncio debe atajar
2. Objetivos de la campaña publicitaria
3. Definición del público objetivo
4. Principales beneficios que se deben comunicar
5. Apoyo al beneficio principal
6. Personalidad de la marca
7. Otras consideraciones a tener en cuenta

Se puede observar que este documento hace mucho hincapié en el qué, en el contenido del mensaje, pero no limita el cómo, la manera de transmitir el mensaje. Por ejemplo, el *brief* identifica el beneficio principal que se ha de comunicar al consumidor, pero no entra a detallar la ejecución del mensaje. La manera en que se va a presentar el beneficio es tarea del equipo creativo.

La entrega de la estrategia creativa al departamento creativo da paso al proceso donde el equipo formado por el redactor y el director de arte han de elaborar una estrategia de mensaje (*message strategy*) e inician la búsqueda de la gran idea (*big idea*).

La estrategia de mensaje es una simple descripción y explicación del enfoque creativo general que se le quiere dar a la campaña de publicidad: la idea principal, detalles de cómo se va a ejecutar y una justificación de su pertinencia. Esta parte suele estar compuesta por tres elementos: 1) verbal, 2) no verbal y 3) técnica.

Por un lado, la parte verbal hace referencia a las pautas sobre qué debería decir el anuncio, e incluye algunas consideraciones sobre la elección de las palabras, expresiones y términos más adecuados. También contiene indicaciones sobre la relación del texto (*copy*) y el medio o soporte que va a transmitir el mensaje. Por otro lado, la parte no verbal se detiene en describir la naturaleza gráfica del anuncio. Qué tipo de imágenes se deberían usar. También aquí se hacen consideraciones sobre la relación entre los elementos visuales y las características del medio donde va a aparecer el anuncio. Por último, hay que atender a la parte técnica, que contiene indicaciones concretas sobre la ejecución del anuncio, donde se incluyen limitaciones de presupuesto o de tiempo. Esta parte establece indicaciones obligatorias sobre cómo se deben usar los logotipos y otros elementos visuales de la marca, o si, por ejemplo, es imprescindible o no usar un determinado eslogan.

La estrategia de mensaje ayuda al equipo creativo a vender el concepto de la campaña a los profesionales del departamento de cuentas y estos, a su vez, tratan de extraer de esa estrategia argumentos de peso para defender el trabajo creativo delante del anunciante. Es lógico que la estrategia del mensaje tenga que estar alineada con la estrategia creativa, pues de lo contrario sería rechazada por el cliente. Una vez que la estrategia del mensaje haya sido aprobada comienza la parte más importante del proceso creativo: un procedimiento compuesto por varios pasos para descubrir nuevas ideas y reorganizar conceptos existentes de manera original. Al seguir este procedimiento, los profesionales de la creatividad pueden mejorar su habilidad para descubrir nuevas opciones, para crear asociaciones novedosas entre conceptos, y seleccionar ideas ganadoras.

En el sector publicitario existen diversas propuestas para describir el proceso creativo, que también ha sido analizado ampliamente desde una perspectiva académica (véase la síntesis de investigaciones que hacen Sasser & Koslow, 2008). En esta ocasión, y teniendo en cuenta la relevancia del factor humano en la creatividad (Etayo & del Río, 2008) se ha optado por describir el modelo de cuatro pasos propuesto por Von Oech (1986), ya que se trata de un modelo muy conocido y aceptado en la industria publicitaria (Arens & Schaefer, 2007). Este autor describe metafóricamente cuatro roles muy específicos que el *copywriter* y el director de arte en algún momento del proceso tienen que asumir: 1) el *explorador* que busca información nueva y que busca patrones inusuales; 2) el *artista* que experimenta y juega con una gran variedad de enfoques para dar con una idea original; 3) el *juez* que evalúa el resultado de la experimentación y tiene que decidir qué enfoque es el más apropiado, y 4) el *guerrero* que supera todo tipo de excusas, críticas y obstáculos para que el concepto creativo llegue a ejecutarse.

#### 1) *El rol del explorador*

La dupla creativa siempre está expectante, con el fin de crear un nuevo mensaje publicitario, de comenzar lo que en el argot publicitario se

llama proceso de codificación (Arens & Schaefer, 2007). No obstante, para poder dar ese paso primero necesitan adquirir la materia prima de las ideas: datos relevantes. Estos pueden encontrarse en el histórico de la marca, en los conocimientos sobre el consumidor, etc. Al asumir el rol de explorador, los creativos se ponen a examinar toda la información que tienen a su disposición. En este punto del proceso les toca revisar la estrategia creativa (*brief* creativo), el plan de marketing, estudios sobre el consumidor, la marca y la competencia. En algunas ocasiones pueden pedir información adicional al *planner* o a la persona de contacto del lado del anunciante.

En esta fase del proceso resulta muy importante que el tándem creativo se salga de los caminos más habituales y pase a buscar nueva información en los lugares más inusuales e insospechados. Solamente de esta manera tienen la posibilidad de adquirir nuevas ideas o de identificar patrones diferentes. Von Oech (1986) habla de adquirir una visión que él denomina *insight outlook*: la firme creencia de que la información valiosa está al alcance y de que uno dispone de las capacidades para encontrarla. Si el equipo creativo es curioso y se adentra en nuevas áreas de conocimiento crecen las posibilidades de encontrar ideas de valor. Las ideas las pueden encontrar en cualquier lugar: museos, tiendas, aeropuertos, un parque, etc. Cuanto más grande sea la diversidad de las fuentes que consulten, más probabilidades tendrán de desvelar un concepto original.

Los creativos también ponen gran énfasis en entender bien el *brief*, porque hacer una correcta formulación del problema ya forma parte de la solución. Por esta razón comienzan por redactar la estrategia del mensaje, para no perder el principal objetivo de vista. Esto les ayuda a saber qué están buscando.

En esta fase, los creativos pueden hacer uso de diferentes técnicas de creación de ideas, es decir, técnicas que en un principio sirvan como estímulo para fomentar la creación de nuevas asociaciones entre conceptos ya conocidos. Una de las técnicas más conocidas dentro del sector publicitario



es la tormenta de ideas (*brainstorming*), sesión en la que dos o más personas se reúnen para dar rienda suelta a su pensamiento, buscando una fuente de inspiración repentina (Von Oech, 1986). Esta técnica -nacida en 1939 en la agencia BBDO- cuenta con unas reglas básicas para que funcione: todas las ideas son válidas (están excluidas de crítica) y son anotadas por escrito para posteriormente evaluarlas. Esta técnica fomenta la asociación libre de ideas, es decir, cada aportación de los participantes crea la oportunidad de estimular nuevas ideas en los demás.

Aunque la tormenta de ideas sea quizá la técnica más conocida, Von Oech (1986) resalta que existen otras técnicas que están al alcance de los creativos, como las siguientes:

- *Abandonar el territorio conocido*: investigar en otras industrias adyacentes para descubrir ideas que puedan ser transferidas
- *Cambiar el enfoque*: prestar atención a una gran variedad de información
- *Mirar el paisaje general*: dar un paso hacia atrás para apreciar el significado de todo el panorama
- *No ignorar lo obvio*: las mejores ideas pueden estar justo delante
- *No tener miedo de desviarse*: al salirse del camino marcado se puede encontrar información valiosa
- *Conquista tus nuevos territorios*: anotar todas las ideas para evitar que caigan en el olvido

Todas estas técnicas de creación de ideas sirven para activar la neurona creativa y son valiosas herramientas para alcanzar ideas originales y eficaces. Muchos de los equipos creativos también suelen acumular libros y revistas con anuncios galardonados que usan como punto de partida para inspirarse.

## 2) *El rol del artista*

En el siguiente paso del proceso creativo, el *copywriter* y el director de arte pasan a adoptar el rol de artista, que a menudo resulta ser una fase larga y ardua. Como artistas, se enfrentan al reto de encontrar la gran idea (*big idea*) y después superar el desafío de implementarla.

La primera gran tarea del artista implica el procedimiento de revisión y análisis de la información acumulada durante la fase anterior. Se trata de analizar nuevamente el problema y buscar un concepto verbal o visual clave que pueda comunicar el mensaje que se quiere transmitir. Significa crear una imagen mental del anuncio antes de que se empiece a trabajar el texto o el diseño. Esta fase, conocida como de visualización o conceptualización, es la más importante a la hora de crear el anuncio. Es el lugar donde en principio se encuentra la gran idea. Esta *big idea* ha de basarse en un planteamiento valiente y original que se fundamenta en la estrategia, donde el beneficio del producto se vincule con el deseo del consumidor. Este planteamiento busca provocar una reacción en la audiencia, que sea capaz de pararse para mirar y escuchar el mensaje (O'Toole, 1985, citado en Arens & Schaefer, 2007). De esta manera, la estrategia apunta la dirección en la que debería ir el mensaje (responde al qué); en cambio, la gran idea es la que da vida al mensaje (responde al cómo).

Los conceptos creativos nacen cuando se manipulan y se transforman los recursos disponibles. Von Oech (1985) resalta que cuando se adopta el rol del artista resulta necesario manipular la información que se ha recolectado durante la fase de explorador para conseguir generar valor. Esto implica hacerse muchas preguntas del tipo: ¿qué pasaría si le añado este elemento? ¿O si le quito este otro elemento? ¿O si lo comparo con aquel concepto? Como artista, se tiene la obligación de alterar los patrones establecidos y experimentar con enfoques variados.

Una vez que el equipo creativo encuentra su gran idea, tiene que concentrarse en cómo implementarla. Se trata de traducir el concepto en un anuncio tangible. Es en esta parte que los creativos desarrollan sus habilidades artísticas: escribir las palabras exactas y diseñar la disposición visual del anuncio. Esta fase es conocida como ejecución del anuncio, y hay que tener sumo cuidado de que el concepto no se pierda a la hora de traducirlo en palabras e imágenes concretas.

### *3) El rol del juez*

En la tercera fase el equipo creativo tiene que evaluar su propuesta y decidir si se puede llevar a la práctica, si hay que realizar modificaciones o quizá descartarla para buscar una nueva gran idea. El papel del juez es delicado. Por un lado, los creativos necesitan una buena dosis de autocrítica para asegurarse que realmente cuentan con una idea por la que vale la pena luchar cuando adopten el rol del guerrero. Por otro lado, tampoco pueden tener una actitud demasiado crítica o defensiva, ya que corren el peligro de anular la capacidad creativa del artista. Resulta mucho más fácil ser crítico que explorar, conceptualizar o defender una idea.

El propósito del juez no consiste en criticar indiscriminadamente, sino en ayudar a crear buenas ideas. Para eso es necesario centrarse primero en los aspectos positivos de la idea, porque los negativos no se harán esperar. Al igual que el rol del artista, los creativos tienen que plantearse preguntas pertinentes para averiguar si realmente están ante una gran idea o hay que seguir buscando. Después de todo, los creativos son conscientes que se juegan mucho. Si la campaña publicitaria es un éxito, se consiguen los objetivos marcados y se obtiene el reconocimiento del anunciante y del sector. En cambio, si la campaña fracasa, los objetivos no se alcanzan y la relación con el anunciante se ve mermada. Es por eso que el rol del juez tiene una importancia vital.

#### *4) El rol del guerrero.*

En esta última etapa del proceso creativo, el guerrero sale en defensa de grandes ideas en un entorno que se resiste al cambio. Es responsabilidad del guerrero conseguir que el concepto creativo cobre vida en las ejecuciones, que la idea se convierta en acción. Esto implica asegurarse de que la gran idea sea aprobada, entre en producción, y finalmente aparezca en los medios.

Conseguir que la gran idea sea validada implica que el equipo creativo tenga que defenderla de las críticas de otros profesionales dentro de la agencia (como son los ejecutivos de cuentas, que representan la posición del cliente), y de los juicios del cliente. Por lo tanto, una función muy importante que tiene el guerrero es convencer a todos los integrantes del equipo para que crean en el proyecto. Se trata de mostrar un frente unido y sólido a la hora de presentar la idea delante del cliente.

Llegados a este punto, es muy necesario que los creativos hayan terminado de redactar el documento que contiene la estrategia del mensaje que ayude a aportar una base lógica para justificar el texto y los elementos visuales de la campaña. También tienen que demostrar cómo la estrategia de mensaje concuerda con la estrategia creativa. Si ambas estrategias no concuerdan, la gran idea tiene muy pocas posibilidades de éxito.

Se ha mencionado que el guerrero hace un gran esfuerzo para que todo el equipo reme en la misma dirección y pongan su mano en el fuego por la gran idea que van a presentar al cliente. De modo que resulta natural que los creativos en su rol de guerrero también colaboren en preparar la presentación al cliente.

Cuando la agencia presenta el concepto creativo delante del cliente, este último asume instantáneamente el rol de juez, sin haber pasado previamente por los otros roles del proceso creativo. Este hecho explicaría

por qué resulta tan difícil que un anunciante sepa reconocer de buenas a primeras una gran idea y apostar por ella. La agencia se juega mucho en una presentación de cliente y tiene que llevar al cliente por todas las fases (investigación, estrategia, gran idea y ejecución) para asegurarse que el cliente apruebe la campaña.

### *3.5.1.2. Cambios en el proceso creativo*

Se ha visto que el modelo de Von Oech (1985) incluye cuatro roles de carga simbólica. Estos roles corresponden con fases muy concretas del proceso: el rol de explorador corresponde con la fase de investigación, el artista con una fase de conceptualización, el rol de juez con la fase de evaluación del trabajo y, finalmente, el rol de guerrero con una fase de venta al cliente y de ejecución de la idea creativa.

Se puede concluir que este proceso creativo, tal como lo describe Von Oech (1985) se divide en cuatro fases muy claras y delimitadas en el tiempo. Se trata de un proceso secuencial donde no se pasa a la siguiente fase sin haber terminado previamente la que le precede. También queda patente que el proceso creativo está exclusivamente en manos de la dupla creativa. Se puede adelantar que estas cuatro fases (o 4 roles) siguen siendo vitales en el proceso creativo, pero se verá que ya no están exclusivamente en manos de los creativos ni necesariamente se desarrollan de un modo secuencial.

En el anterior apartado, a la hora de analizar las estructuras de las agencias, se pudo comprobar que la digitalización ha provocado alteraciones en el departamento creativo. Conviene recordar algunos de estas transformaciones para entender mejor cómo afectan también al proceso creativo. Los cambios tienen que ver con la expansión de la creatividad. En primer lugar, la generación de conceptos e ideas creativas deja de ser propiedad exclusiva de la dupla creativa y da el salto a todos los estamentos de la agencia. Hoy en día se espera que todos los profesionales de la agencia aporten sus ideas para crear un producto más creativo e innovador. En el

grupo Ogilvy & Mather lo han denominado *pervasive creativity* (Khai Meng, 2013) una especie de creatividad generalizada que debe penetrar todos los niveles de la agencia. Esto implica un cambio de mentalidad muy grande tanto para el antiguo equipo creativo como para los demás profesionales de la agencia. Para los primeros, implica abrir el proceso creativo y permitir que otros profesionales puedan aportar ideas que definen el concepto creativo. Para los segundos, supone que han de poner a trabajar sus neuronas creativas y por primera vez pueden participar abiertamente en el proceso creativo.

En segundo lugar, cuando hablamos de la expansión de la creatividad también se da a entender que ha modificado el producto final que se produce en el proceso creativo. Este proceso ya no sólo está al servicio de la generación de mensajes publicitarios sino que ahora el proceso de centra en la generación de ideas. Esto implica que se ha ampliado el espectro a todo tipo de servicios de marketing (Cappo, 2003) y que las agencias se convierten en centros de innovación. De esta manera, la creatividad sirve para innovar en torno a una gran variedad de necesidades del anunciante: se pueden innovar los canales de contacto con los consumidores, se pueden crear nuevos contenidos, existe la posibilidad de desarrollar nuevos productos e incluso se podría llegar a proponer nuevos modelos de negocio. Ahora que se ha resaltado en qué consiste el ensanchamiento de la creatividad, es momento de analizar sus efectos en el proceso creativo.

Ya a principios del nuevo milenio Philips (2002) denunciaba que había que arreglar el proceso creativo, porque lo consideraba malogrado:

Hasta ahora las agencias han hecho poco para cambiar la manera de crear publicidad. El proceso es ineficiente, improductivo y poco dado para propiciar unos tiempos y costes más ajustados.

En la actualidad, un equipo de profesionales de la agencia junto con el cliente desarrollan una estrategia. Después de gastar una gran cantidad de tiempo y dinero, la tarea es entregada a unos pocos creativos.

Normalmente el resto del equipo y el cliente son excluidos del desarrollo del trabajo creativo. Como resultado, los primeros esfuerzos creativos suelen errar el blanco, lo que provoca mayores retrasos. ¿Por qué no implicar al equipo completo y al anunciante en la fase de generación de ideas? ¿Quién dice que los mortales ordinarios no pueden tener grandes ideas publicitarias? ¿No sería sensato involucrar al cliente en el proceso completo de manera que vender el resultado final se convierta en una conclusión inevitable. (pp. 160-161)

Las preguntas que planteó Philips (2002) dan pie para ver cómo se ha modificado el proceso creativo con la implantación de la era digital a través de: 1) la implicación de equipos multidisciplinarios en todo el proceso creativo, 2) la mayor involucración del cliente y 3) la búsqueda de una mayor eficacia en tiempos y costes.

#### *1) Implicación de equipos multidisciplinarios*

Ha quedado claro que en la era digital se ha expandido el concepto de creatividad y, por consiguiente, también el proceso creativo. Las agencias son conscientes que el proceso con sus cuatro fases (cuatro roles) ya no puede seguir siendo un territorio exclusivo del departamento creativo. Ser puntero en la innovación creativa requiere un entorno de trabajo más abierto que despierte la creatividad en todos los componentes de la organización (Khai Meng, 2013). En este nuevo proceso todos tienen permiso para ser creativos. Todas las personas tienen esa capacidad y el reto está en generar un entorno donde se fomenta, se estimula y se premia la aportación de las ideas, vengan de donde vengan. El proceso antiguo no se puede acomodar a las nuevas jerarquías horizontales donde dominan las redes de interdependencia y colaboración mutua. La clave está en liberar la creatividad de la tiranía de una perspectiva única. Todos pueden ser creativos en cualquier lugar y a cualquier hora. Todos pueden ser innovadores y aportar nuevas perspectivas que enriquezcan el proceso creativo (Khai Meng, 2013).

Se podría afirmar que la involucración de más personas en el proceso creativo ha sido hasta cierto punto gradual. Ya se ha visto con anterioridad cómo en el Londres de finales de los años sesenta nació la figura del planificador de cuentas (hoy en día renombrado planificador estratégico) para enriquecer las fases iniciales del proceso creativo. El *planner* se centraba en extraer valiosos *consumer insights* de la investigación de mercados, lo que permitía la elaboración de una publicidad más creativa y eficaz. El *planner* de esta manera pasaba a actuar de enlace entre las necesidades del consumidor y las cabezas creativas. Por lo tanto, se podría decir que el planificador de cuentas fue asumiendo más protagonismo en la primera fase del proceso creativo: el rol de explorador. No obstante, hoy en día el planificador estratégico no se limita solamente a aportar su granito de arena en la fase inicial, sino que acompaña a los creativos en todas las fases del proceso: supervisa la ideación del concepto creativo, evalúa las propuestas finales y muchas veces defiende el producto final ante el cliente.

A la incorporación del *planner* le ha seguido más adelante la aparición del tecnólogo (Takemura, 2012), con lo que en la era digital se ha añadido un elemento tecnológico al binomio creativo. Esto significa que el equipo creativo ya no está solamente constituido por redactores y directores de arte, sino que también integran tecnólogos, especialistas de programación informática que no solamente participan en la fase de ejecución, sino que también tienen mucho que decir en la fase del artista, ya que sus conocimientos del lenguaje de programación ayuda al resto del equipo descubrir nuevos caminos creativos desde la conceptualización (Takemura, 2012).

Tanto el *planner* o el tecnólogo son dos buenos ejemplos de nuevos profesionales que se han hecho un lugar en las distintas fases del proceso creativo. Sin embargo, los cambios en el proceso no se paran aquí. Ya existen agencias que han dado un salto todavía mayor: la creación de equipos multidisciplinares que están involucrados en el proceso creativo de principio a fin. Este es el caso de la empresa de comunicación *Big Spaceship*, dónde el



equipo está formado por expertos que provienen de cuatro áreas de conocimiento: estrategia, producción, diseño y desarrollo (programación). La clave está en que todas las disciplinas han de participar en mayor o menor medida en todas las fases del proceso. Por lo tanto, ya no existen territorios exclusivos para los creativos, sino que todos colaboran en el desarrollo del proceso creativo. Hay que resaltar que la colaboración del equipo en todas las fases del proceso es tan importante que en *Big Spaceship* hasta llegan a compartir el mismo espacio físico para favorecer un clima de comunicación. Es decir, las personas ya no se agrupan por departamentos según la función que desempeñan, sino que lo hacen en torno al grupo multidisciplinar al que pertenecen. De esta manera se rompen los silos departamentales y se favorece la tan ansiada integración de saberes. Este nuevo proceso de mayor cooperación sólo es posible cuando se trabaja en un entorno menos jerárquico, más transversal y más abierto a la diversidad de ideas y aportaciones. Toda la agencia abraza una cultura de mentalidad abierta e inclusiva, donde todos los miembros se sientan parte del proceso.

Cabe mencionar que los cuatro roles descritos por Von Oech (1985) estaban diseñados para producir campañas publicitarias. Es decir, el producto final del proceso siempre era un anuncio. Hoy en día, con la expansión de la creatividad, este proceso no está limitado a crear anuncios, sino que la generación de ideas puede aportar nuevos productos a los clientes de las agencias. Este tema será tratado con más profundidad en el siguiente apartado, cuando se analizará los productos y servicios que ofrecen las agencias.

En resumidas cuentas, se puede decir que las cuatro fases del proceso creativo siguen estando vigentes en la era digital, porque el rol del explorador, artista, juez y guerrero siguen siendo necesarios para la generación de cualquier idea, sea para un anuncio tradicional o para la generación de un nuevo producto. Lo que sí ha cambiado es la propiedad de esos roles. De ser un ámbito de trabajo reservado a los creativos pasa a ser

un campo de actuación de un equipo multidisciplinar que engloba a nuevos profesionales (programadores, productores, etc.).

## 2) *La mayor involucración del cliente en el proceso*

Al recordar el papel del cliente en el proceso creativo antiguo se puede afirmar que no formaba parte de ninguna de las cuatro fases. Más bien todo lo contrario, el anunciante solamente transmitía un encargo (un *briefing*) a la agencia y transcurrido un tiempo establecido se concretaba una presentación final para evaluar la propuesta de la agencia. En esta presentación final el cliente espera encontrarse con un resultado muy claro: unos anuncios creativos y efectivos que sirvan para alcanzar los objetivos marcados a la campaña de publicidad. Pero la realidad es que en muy pocas ocasiones la agencia es capaz de acertar a la primera y colmar los deseos del cliente. Tal como comenta Philips (2002), la mayoría de la veces los creativos suelen equivocarse de camino en sus primeras propuestas, lo que implica volver al punto de partida para empezar a trabajar en una nueva proposición. Este esquema de ensayo-error tiende no sólo a minar la moral de ambas partes, sino que al final suele traducirse en un gran desperdicio de tiempo y recursos (Phillips, 2002).

La nula participación del cliente en el proceso creativo resulta perjudicial para ambas partes. El cliente, al ver que la propuesta final no concuerda con sus expectativas, suele llevarse una fuerte decepción y muestra un alto grado de perplejidad al no comprender cómo la agencia ha podido desviarse tanto del camino indicado (*briefing*). En vez de indagar en el proceso creativo- hacerse preguntas sobre los razonamientos internos que han llevado al equipo creativo hasta la propuesta final- el cliente opta por el camino más fácil: echar por tierra el trabajo realizado y pedir una nueva propuesta, normalmente en un plazo de tiempo más apretado. El equipo creativo de la agencia sufre las consecuencias de una propuesta fallida. No solo tienen que encajar la frustración de ver cómo su trabajo es rechazado, sino que les toca desarrollar una nueva propuesta en un plazo más corto. No

es de extrañar que esta manera de proceder desgaste la confianza que existe en la relación cliente-agencia.

El problema radica en que cada una de las partes echa la culpa al otro. El cliente acusa a la agencia de no saber seguir las indicaciones del *briefing*, mientras que la agencia culpa al cliente de no saber darle la información necesaria para acertar en el blanco. Se podría decir que ambas partes tienen su parte de razón, pero a la vez han contribuido a mantener el problema: el anunciante, por mantenerse al margen del proceso creativo y la agencia, por no involucrar al cliente en su proceso creativo, y por no 'educarlo' en sus métodos y en las exigencias de los nuevos contextos comunicativos y tecnológicos (Fajukla & Roca, 2000).

Este punto está muy relacionado con el anterior. De la misma manera que el proceso creativo se ha abierto a todos los componentes de un equipo multidisciplinar, no es de extrañar que también busque una mayor involucración del anunciante. Con anterioridad se ha resaltado la dificultad que tenía el cliente de reconocer una gran idea (Arens & Schaefer, 2007), ya que es ajeno a todo el proceso creativo y a menudo no es capaz de entender los razonamientos lógicos que han dado lugar al concepto creativo. Para contrarrestar estas dificultades, el cliente ya no se conforma con estar sólo al principio y al final del proceso creativo, sino que ahora opta por estar presente en todas sus fases. Kenny (2015) demuestra que con este nuevo enfoque su agencia es capaz de generar una campaña de principio a fin en 14 días.

Como veremos a continuación, la apertura que ha experimentado el proceso creativo con la incorporación de un equipo multidisciplinar y una mayor participación del cliente, corresponde a un motivo más profundo: la búsqueda de un proceso creativo más eficaz basado en la integración del proceso.

### *3) Ruptura con la temporalidad secuencial*

El proceso creativo tradicional en el pasado generaba un tipo de aislamiento que ha arrastrado algunos problemas serios en el pasado: era un proceso ineficaz y costoso en tiempo y recursos. Para hacerlo más eficaz se necesita integrar a todo un equipo multidisciplinar (Roetzer, 2011) y al propio cliente en todas las fases del proceso creativo. Esto es más posible hoy porque en la era digital ha surgido una nueva temporalidad, que rompe con la secuencialidad de la sucesión de fases bien definidas para pasar a un proceso más integrado.

En el pasado las fases descritas por Von Oech (1985) se llevaban a cabo de una manera muy lineal. Dicho de otra forma, no se pasaba a la siguiente fase sin haber terminado previamente la anterior. La secuencia de las fases también estaba establecida, por lo que se trataba de un proceso cerrado y bien definido en el tiempo. El equipo creativo, por ejemplo, no se volcaba en la fase artística sin haber completado anteriormente la fase de exploración. Esta forma de trabajar creaba compartimentos estanco y dificultaba el flujo de información entre todos los integrantes de la campaña publicitaria. El equipo creativo tenía que recorrer en solitario cada una de las etapas para posteriormente presentar el resultado a los ejecutivos de cuenta, que más adelante lo tendrían que vender al cliente final. Si en el proceso surgían errores, estos no se detectarían en el momento, sino que saldrían a la luz en la fase final de evaluación.

En la era digital este proceso cerrado ha sido superado para dejar paso a un proceso abierto que no tiene que seguir necesariamente una secuencia establecida. Hoy en día el equipo multidisciplinar puede trabajar en la fase artística, pero mantener abierta la fase de exploración y cambiar el concepto creativo sobre la marcha. También el cliente, al estar involucrado en el proceso, ya no espera hasta el final para aportar su opinión, sino que puede aprobar o corregir la propuesta mientras se recorre el proceso. Esta

nueva lógica de funcionamiento supone un gran paso hacia delante, ya que aumenta la productividad y eficacia del proceso creativo.

En cierta medida, todas las ideas expuestas implican una nueva cultura de trabajo. Pocos estudios se han concentrado en investigar los cambios que se han producido en los procesos de trabajo creativos. Lo que sí se sabe es que mientras las agencias tradicionales sufren para reinventarse a sí mismas, las nuevas agencias digitales han adaptado nuevas formas de trabajar. Así lo atestiguan Mallia y Windels (2011), en un estudio basado en entrevistas en profundidad a 27 profesionales del sector. Su principal conclusión es que las agencias puramente digitales tienen unos procesos de trabajo creativo diferentes a las agencias tradicionales.

En primer lugar, señalan Mallia y Windels (2011), las agencias digitales fomentan el valor de la diversidad para incrementar la creatividad del equipo. Este tipo de agencias dejan atrás la estructura en torno a la pareja creativa e incorporan equipos de proyectos mucho más numerosos y con unas habilidades y conocimientos más diversos.

En segundo lugar, las agencias digitales impulsan una cultura colaborativa en sus equipos de trabajo. La intención es salirse de la cultura competitiva individualista de las agencias tradicionales (donde abundan los grandes egos creativos) para abrazar una cultura más cooperativa.

Por último, las agencias tradicionales permanecen estancadas en una cultura organizativa construida en torno a unas normas que no permiten la conciliación laboral y personal. En los departamentos creativos de estas agencias sigue imperando la ley del "presentismo", las largas jornadas laborales y una mayoría masculina. Existe por lo tanto una absoluta falta de flexibilidad para trabajar desde casa o trabajar a tiempo parcial. En cambio, las nuevas agencias digitales que no nacen a la sombra de una agencia tradicional presentan una flexibilidad mucho mayor hacia estos temas. Por lo

tanto, estas nuevas empresas están ante la gran oportunidad de romper con todas estas normas culturales anticuadas.

Los cambios culturales y organizativos que se requeriría adoptar para implantar ese estilo de trabajo en las agencias tradicionales serían muy profundos. Por eso, las autoras del estudio señalan que la probabilidad de éxito de transformación de esas agencias es más bien pequeña, porque resulta muy complicado cambiar una cultura de trabajo tan persistente y dominante. Para ellas, la esperanza de cambio reside en las nuevas agencias digitales.

No obstante, a la luz de las reflexiones realizadas hasta el momento, cabe pensar que existen ciertos principios de configuración de la agencia de publicidad del futuro, independientemente de que se apliquen a compañías tradicionales o a nuevas empresas digitales.

### **3.5.2. La relación cliente-agencia**

En el apartado precedente se ha visto el proceso creativo, el principal proceso de producción de la agencia de publicidad. Es a través de este proceso que las agencias pueden generar su producto estrella: soluciones creativas a los retos de sus clientes. Estos últimos también juegan un papel muy destacado en el proceso creativo y una buena relación entre ambas partes facilita la elaboración de ideas creativas que satisfagan a todos. Precisamente en este nuevo apartado se pasará a examinar la relación entre los anunciantes y sus agencias. En primer lugar, se van a detallar algunos de los ingredientes indispensables que hacen posible construir una relación a largo plazo, lo que a su vez permite elevar la calidad del producto final. En segundo lugar, se hará hincapié en una disyuntiva a la que se enfrentan las agencias a la hora de posicionarse ante el cliente: el dilema entre apostar por constituirse en un proveedor ultra-especializado o intentar ser un socio estratégico que puede ofrecer una visión integradora de la comunicación. En tercer lugar, se verán los tres modelos principales de vinculación que existen

actualmente con el cliente. En esta última parte se podrá apreciar cómo la aparición de nuevos sistemas de relación responden a los nuevos retos que plantea la era digital.

#### *3.5.2.1. Relación de larga duración*

La colaboración exitosa entre el cliente y la agencia ha tenido tradicionalmente el objetivo de entablar una relación a largo plazo, intensa y estable, cuyos cimientos, siguiendo a Saeger (2004), han sido los que se describen a continuación.

##### *a) Tener un objetivo común*

Tanto el cliente como la agencia no pueden perder de vista el objetivo final de la publicidad: hacer crecer el negocio del cliente. Esto exige que ambas partes tengan plena confianza en el papel destacado que juega la publicidad a la hora de construir grandes marcas que a su vez generan beneficios a largo plazo. El cliente experimentado reconoce que para poder hacer buena publicidad necesita contar con el saber hacer de las agencias. Admitir el valor que aporta la agencia al negocio del cliente ayuda a estrechar la relación entre ambos.

En esta misma línea también tiene que haber consenso a la hora de entender cómo funciona la publicidad. A menudo los malentendidos entre el cliente y la agencia surgen porque tienen puntos de vista diferentes sobre cómo funciona la publicidad (Bainsfair & Hay, 2014). Los clientes a veces se aferran al modelo persuasivo y racional, donde el objetivo es bombardear a la audiencia con el mismo anuncio cuantas veces sea posible para que el mensaje se quede grabado en su memoria. En cambio, las agencias de publicidad abogan por una publicidad más emocional, que despierte sentimientos. Estas perspectivas opuestas del funcionamiento de la publicidad (persuasión lógica vs. emoción) son muchas veces la raíz de una mala relación entre cliente y agencia. Por el contrario, los clientes que

entienden el valor de construir marcas reconocidas a través de las emociones y que dan a sus agencias un voto de confianza suelen gozar de relaciones más fructíferas y duraderas (Bainsfair & Hay, 2014).

*b) Respeto mutuo*

Para evitar este tipo de fricciones entre anunciante y agencia algunos profesionales del sector abogan por establecer un “contrato de relación” entre ambas partes (Bainsfair & Hay, 2014). Se trata de una carta donde se redacta de forma escrita el alcance del trabajo que se espera de la agencia. En este documento también se determinan algunas prácticas de trabajo, como son la entrega de los *briefings* o la aprobación de los trabajos. Este tipo de contrato es especialmente útil en los primeros cien días de una nueva relación de trabajo.

El “contrato de relación” tiene su inspiración en un antiguo documento de la empresa Avis que solía estar enmarcado y colgado en las paredes de las oficinas de Avis y de la agencia DDB. En este escrito Avis hacía hincapié en que nunca sabría tanto sobre publicidad como su agencia, de la misma manera que su agencia nunca entendería más sobre el negocio de alquiler de coches que Avis. Aunque este documento de Avis con su agencia de publicidad tiene más de 50 años de antigüedad, sigue siendo de gran actualidad y muestra el respeto mutuo que se tenían.

Según Saeger (2004), la mejor manera de ser efectivo de forma constante es creando una atmósfera donde se fomente el trabajo en equipo. Esto supone que no solo basta con respetar el trabajo de otro, sino que cada una de las partes tiene que salir de su zona de confort y hacer un gran esfuerzo por entender el punto de vista del otro. Las agencias de publicidad que buscan entender el negocio del cliente -la dirección estratégica, los grandes retos de marketing y las oportunidades de negocio- son luego capaces de producir las mejores campañas de publicidad (Saeger, 2004). De



la misma manera, el cliente versado contempla los recursos de la agencia como una extensión de su equipo y de su compañía.

*c) Confianza y honestidad*

Ninguna relación puede mantenerse en el tiempo si no está construida sobre el pilar de la confianza. La confianza es el cemento que mantiene una relación intacta a lo largo del tiempo (Saeger, 2004). El cliente suele esperar que su agencia de publicidad sea capaz de aportar nuevas ideas creativas a la marca, pero esto presupone que la agencia tiene que ser libre para expresar abiertamente su punto de vista. Esta libertad de expresión sólo puede florecer bajo un clima de confianza y respeto mutuo. Al anunciante le interesa que su agencia pueda hablar libremente porque de esta manera obtiene un punto de vista externo que le aporta información valiosa sobre su marca.

No obstante, esta libertad de expresión también debería funcionar a la inversa. El anunciante tiene que valorar de forma directa y honesta las cualidades del trabajo de la agencia. Las empresas de comunicación experimentadas suelen fomentar este intercambio de opiniones. A la larga, esta retroalimentación bidireccional entre cliente y agencia es vital para una mayor entendimiento mutuo (Saeger, 2004).

*d) Integración*

Ya en 2004, Saeger resalta la importancia de evitar tratar a la agencia como un mero proveedor de anuncios, y recomienda convertirla en un miembro más del equipo de marketing. Se pueden desarrollar y ejecutar estrategias creativas más eficaces al integrar la agencia en un equipo multidisciplinar que es liderado por la dirección de marketing del cliente.

*e) Renovación constante*

En una relación sana el cliente y su agencia se ayudan mutuamente para que ninguna de las dos partes se relaje y reduzca su nivel de compromiso. Gran parte del éxito de una relación duradera se debe a que ambos integrantes reconocen la importancia de aportar continuamente ideas y perspectivas frescas al negocio para generar valor. Tanto la agencia como el anunciante deben resistir la tentación de recorrer una y otra vez lo que ya se ha hecho en el pasado. De esta manera no se pierde de vista la innovación y se persigue la excelencia en el trabajo (Saeger, 2004).

*f) Evaluación bidireccional*

Los clientes no se pueden limitar a evaluar solamente el trabajo de su agencia. Para sacarle el máximo provecho a sus grandes inversiones en comunicación publicitaria los clientes también tienen que analizar sus propias fortalezas y debilidades en el proceso creativo.

Una encuesta realizado por la Federación Mundial de Anunciantes (*World Federation of Advertisers -WFA*) en 2011 (Caplin, 2012) demostró que el rendimiento de la agencia de publicidad depende en gran medida de la gestión del cliente. La conclusión de esta investigación reveló que un comportamiento óptimo del anunciante resulta esencial para impulsar la calidad de trabajo de la agencia. El estudio resalta cómo la agencia tiene un mejor desempeño cuando el cliente se desenvuelve bien en cuatro áreas concretas del proceso creativo: 1) elaboración del *briefing*, 2) concreción de los plazos de entrega, 3) aprobación del proyecto y 4) comportamiento en el proceso. Cuando los clientes demuestran una buena gestión de estas cuatro áreas, suelen evaluar mejor el trabajo de sus agencias hasta un 37% más (Caplin, 2012).

Para poder mejorar su desempeño en estas cuatro áreas, los clientes tienen la necesidad de emplear un proceso de evaluación de dos vías para

que la agencia de publicidad también pueda evaluar la participación del cliente en el proceso creativo. Sin esta evaluación bidireccional, el cliente no dispone de los necesarios mecanismos para saber cómo su actuación puede haber afectado el rendimiento del trabajo de la agencia. Si por ejemplo un cliente decidiera prescindir de los servicios de una agencia basándose en una evaluación unidireccional, sin ser consciente que tiene una fuerte carencia a la hora de elaborar los *briefings*, entonces las probabilidades de que la nueva agencia pueda hacer un mejor trabajo se vería seriamente comprometida. ¿Con qué derecho podría el cliente esperar un mejor resultado de su agencia, si antes no corrige sus propios errores en el proceso creativo?

Caplin (2012) alega que el estudio de la *WFA* ha demostrado que la relación cliente-agencia es altamente interdependiente. De tal manera es así que se atreve a afirmar que los buenos clientes impulsan el buen trabajo de sus agencias; en cambio, los malos generan un comportamiento poco satisfactorio de sus agencias. Por lo tanto, aquellos clientes que se esfuerzan por mejorar su participación, gestión y evaluación en el proceso creativo, no sólo están más satisfechos con el trabajo de sus agencias, sino que además obtienen mejores resultados.

Tener un objetivo común, mostrar un respeto mutuo, crear un clima de confianza, perseguir un equipo integrado, promover una renovación constante y hacer hincapié en una evaluación de dos vías son algunos de los elementos esenciales para crear un relación fructífera entre cliente y agencia que pueda resistir el paso del tiempo (Saeger 2004). Tanto los clientes como las agencias buscan esta relación a largo plazo, porque saben que estas colaboraciones sólidas terminan generando mejores resultados (Bainsfair & Hay, 2014).

Aunque gran parte de la industria publicitaria sea consciente del valor que aporta una relación duradera entre el cliente y su agencia, las rupturas entre ambas están a la orden del día (Bainsfair & Hay, 2014). Se está ante una de las grandes paradojas del sector. Si todas las partes implicadas

valoran los frutos de una colaboración duradera, ¿por qué resulta tan complicado conseguirlo? Cabe mencionar que existe un fenómeno que la era digital ha acrecentado y que dificulta una relación a largo plazo entre los anunciantes y las agencias de publicidad: la búsqueda de proveedores especializados frente a socios empresariales dentro de un entorno de comunicación mucho más complejo.

### *3.5.2.2. Proveedor especializado vs. socio empresarial*

Day (2012) resalta que las agencias de publicidad no quieren ser consideradas como unos simples proveedores de servicios, sino que aspiran a que el cliente les otorgue el status de socio empresarial. Esta aspiración choca frontalmente con su escaso conocimiento de cómo funciona el negocio del anunciante. Según Day (2012) las agencias muestran una clara incapacidad para entender la lógica comercial del negocio. De hecho, una carencia que los anunciantes suelen resaltar de los equipos de la agencia de publicidad es la ausencia de profesionales que tengan la formación necesaria (empresarial, financiera, etc.) para comprender el funcionamiento interno de sus empresas.

Si se contempla, por ejemplo, la investigación del proceso creativo (fase de explorador), se puede apreciar que esta etapa se suele centrar por completo en buscar *insights* de los consumidores finales, pero no se aportan ideas sobre una de las relaciones más complejas de muchos negocios: la relación con los minoristas. De este modo, Day (2012) no duda en afirmar que las agencias carecen de profesionales capacitados para entender los entresijos de la distribución. Con estas lagunas de conocimiento sobre el comportamiento empresarial, es difícil que las agencias de publicidad puedan jugar el tan ansiado rol de socio del anunciante.

Esta realidad pone a las agencias ante una difícil encrucijada. Por un lado, pueden optar por dejar de lado su empeño de tener un trato de asociados con un contacto directo con la alta dirección para limitarse a

producir encargos concretos de comunicación publicitaria. Esta opción les lleva por el camino de la especialización que fomenta la contratación por proyectos. Es un camino más sencillo para la agencia, pero a costa de sacrificar su rol estratégico al convertirse en un mero suministrador de servicios.

Por otro lado, las agencias pueden perseguir su deseo de conseguir una mayor involucración con el anunciante si son capaces de afrontar sus deficiencias relacionadas con las competencias y habilidades empresariales. Según Day (2012) para ocupar un puesto en la mesa directiva las agencias tendrían que llevar a cabo una serie de mejoras, como por ejemplo: que la investigación incluya también entrevistas en profundidad con los minoristas y otros agentes del comercio, incluir en sus equipos a algún profesional con formación de MBA o implantar bonificaciones por la consecución de resultados medibles en términos empresariales y financieros. Como norma general, las agencias deberán hacer un mayor esfuerzo por entender mejor los problemas del cliente que están relacionados con la distribución, la fijación de precios, la cadena de suministros y el retorno de la inversión.

Más allá de entender mejor el negocio del cliente, los anunciantes resaltan que las agencias tienen que mejorar también su propia gestión empresarial. Esta necesidad es destacada en *Magic & Logic* (Baxter, 2007), un libro blanco encargado por las principales asociaciones de la industria publicitaria británica, con el objetivo de resaltar las buenas prácticas en las relaciones entre las agencias y los anunciantes. Según este estudio, el negocio de las agencias se puede dividir en dos partes, que se podrían denominar como la magia y la lógica. Por un lado, la magia hace referencia al servicio creativo de la agencia, a las ideas, conceptos y propuestas brillantes que una vez desarrolladas contribuyan a hacer crecer el poder de las marcas y los negocios de los anunciantes. Por su parte, la lógica tiene que ver básicamente con la gestión financiera, la gestión de proyectos, la compra de servicios a terceros, etc. Dicho de otra forma, la magia hace clara alusión a la creatividad

que ofrecen las agencias, mientras que la lógica tiene más que ver con su gestión y administración empresarial.

Los resultados del estudio demostraron que los anunciantes están como regla general satisfechos con la “magia” que las agencias proporcionan, es decir, que valoran las ideas creativas que les aportan. Pero no lo están tanto con la “lógica”. Los hallazgos del informe reflejan que la alta dirección de las agencias suele descuidar la parte lógica del negocio, y que existen muchos aspectos susceptibles de mejora. Así, por ejemplo, la falta de transparencia en los procesos de gestión y financiación se convierte a menudo en un obstáculo en las relaciones cliente-agencia, y en no pocas ocasiones impide que las agencias puedan obtener de hecho una remuneración acorde con los servicios prestados. En este sentido, conviene mencionar que la parte lógica ha cobrado una gran importancia en los últimos años, como consecuencia de los profundos cambios que se han experimentado en los mercados comerciales, y que se han traducido en una presión creciente hacia la reducción de costes y hacia la justificación cada vez más detallada de cada gasto o inversión.

Así pues, no es de extrañar que en la actualidad la agencia necesite incorporar a profesionales que cuenten con mayores conocimientos y habilidades en torno a todos los aspectos relacionados con esa parte lógica del negocio. O dicho de otro modo, cada vez más se exigirá que los directivos de las agencias, a todos los niveles, hagan gala de un enfoque más empresarial. Solamente las agencias de publicidad que hagan un serio esfuerzo por mejorar su propia gestión empresarial y por entender mejor el negocio de sus clientes serán capaces de mantener un relación estratégica y a largo plazo con sus anunciantes. Los demás caen en el peligro de convertirse en meros proveedores contratados en base a proyectos, donde priman los resultados a corto plazo.

Hasta ahora se ha hablado de las principales características que hacen posible establecer una relación de larga duración entre el cliente y la

agencia de publicidad. También se ha visto la difícil disyuntiva a la que se enfrentan las agencias en la actualidad: se debaten entre posicionarse como empresas expertas ultra-especializadas en un pequeño ámbito de la comunicación comercial o hacer un gran esfuerzo de gestión empresarial para ocupar un lugar de asesor estratégico en la mesa del cliente.

La manera de superar esa disyuntiva, e interpretar ambas dimensiones de la relación, depende en gran medida del modelo de relación cliente-agencia que se adopte, que como ya se ha dicho cada vez está más condicionado por las nuevas exigencias del entorno comunicativo digital.

### *3.5.2.3. Modelos de relación cliente - agencia*

Williams (2014) ha sintetizado recientemente las distintas modalidades de relación cliente-agencia, llegando a la conclusión de que existen esencialmente tres modelos de relación: 1) Modelo de agencia única (*Single Source Model*), 2) modelo de mejor especialista por categoría (*Best of Breed Model*) y 3) modelo de integración de servicios (*Service Integrator Model*). A continuación se sintetizan sus principales características, ventajas e inconvenientes.

#### *1) Modelo de agencia única*

Este modelo está basado en la idea de que el cliente puede contratar una sola agencia capaz de ofrecer la mayoría de servicios de marketing bajo un mismo techo (*one stop shop*). De esta manera todas las actividades publicitarias del cliente están en manos de una sola agencia.

Este modelo era muy común en el pasado (década de los 50 hasta los 70 del siglo XX), pero ha desaparecido hace tiempo, al menos entre las multinacionales que operan en múltiples mercados. Durante la edad de oro de la publicidad las agencias eran capaces de gestionar todos los servicios de marketing del cliente, porque en aquella época el número de medios era muy

limitado (prensa escrita, radio, exterior y TV). La era digital impulsó la gran proliferación de medios y canales que a la larga ha convertido este modelo en anticuado. Hoy en día este modo de afrontar la relación con el cliente se puede seguir encontrando entre los anunciantes de tamaño pequeño que están buscando una única empresa de comunicación comercial, ya que carecen de los recursos necesarios para manejar múltiples agencias.

A la hora de resaltar algunas de las ventajas del modelo, cabría destacar que el hecho de trabajar con una sola agencia ofrece al cliente la comodidad de contar con un solo interlocutor, lo que facilita mucho el intercambio de comunicaciones (Wellington, 2006). Según Halinen (2002), el mayor beneficio que ofrece es la sencillez de interacción entre ambas partes. La ausencia de muchos actores permite establecer una comunicación más directa y también trae consigo procesos de trabajo más eficientes e integradores. El cliente se ahorra tener que actuar de enlace entre las diferentes agencias. De esta forma, el flujo de información y colaboración son más fáciles y el cliente no tiene que asumir el complejo rol de enlace-coordinador de múltiples agencias que no suelen colaborar muy bien entre sí.

Se podría llegar a pensar que este modelo es la respuesta que buscan los anunciantes para alcanzar la tan ansiada integración de los servicios publicitarios. Puesto que la agencia ofrece todos los servicios bajo un mismo techo, el trabajo final debería de ser coherente y unificado. No obstante, los clientes son muy conscientes de las desventajas que acarrea, puesto que la mayoría de ellos han renunciado a colocar todos “los huevos en un misma cesta” (Griffiths, 2002).

Uno de los autores que se muestra más crítico con el modelo de agencia única es Williams (2014). Este autor resalta que pensar que, en el actual panorama multicanal, una sola agencia pueda ofrecer cualquier tipo de servicio es ilusorio, poco realista y prácticamente imposible. Los anunciantes son conscientes de que ninguna puede ofrecer un buen servicio en todos los



frentes, a pesar de que las agencias, en vez de acentuar su área de especialización, a menudo se apresuran a resaltar su capacidad de hacer de todo.

En este sentido, el error está en pensar que las agencias pueden aportar más valor a los anunciantes al incrementar continuamente su cartera de servicios, cuando aquellos en realidad están buscando al mejor talento en un área muy concreta. La afirmación de ser bueno en todo genera recelo y suspicacia en los clientes, porque si haces de todo, lo más probable sea que no destagues en nada. Muchas agencias no son conscientes de esta imagen que proyectan, porque siguen posicionándose como agencias de servicios plenos, un término que según Williams (2014) hace años que ha perdido su significado en la industria publicitaria. Este erróneo afán por convertirse en un proveedor “todo en uno” lleva a las agencias a añadir nuevas capacidades a su cartera de servicios.

El problema que hay de fondo es que los anunciantes no buscan un producto/servicio que prometa hacerlo todo medianamente bien, sino uno que sepa aportar el mejor remedio a una necesidad muy concreta. Ellos en realidad no suelen contratar un servicio de la agencia, sino que buscan una solución muy precisa para el problema que tienen entre manos. Esta solución será mucho más efectiva cuando surge del profundo conocimiento de un área limitada y no de un entendimiento superficial que abarca toda la paleta de servicios de comunicación (Williams, 2014). Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo de agencia única no ofrece garantías de poder ofrecer el mejor talento en cada uno de los frentes que tiene el anunciante. En última instancia los clientes buscan un socio experto que pueda poner a trabajar a los mejores profesionales del sector en la obtención de la solución más acertada para un reto específico.

## *2) Modelo de mejor especialista por categoría*

En el anterior modelo se ha resaltado que en los tiempos actuales los clientes no buscan a un proveedor generalista que pueda abarcar medianamente todas sus necesidades comunicativas, sino que buscan a los expertos más sobresalientes para cada especialidad. Esta búsqueda da lugar al segundo modelo de relación cliente-agencia: el mejor especialista por categoría. Como su propio nombre indica, en este tipo de relación el cliente se sitúa en el centro y se rodea de un numeroso grupo de agencias que son los mejores en su ámbito de actuación. Este modelo exige que el cliente haga de integrador principal entre todas las partes. Tiene la difícil tarea de coordinar y gestionar a las numerosas agencias especializadas en las diferentes áreas del marketing mix: creatividad publicitaria, planificación de medios, comunicación digital, redes sociales, eventos, bases de datos, etc. Por lo tanto, hay que subrayar especialmente los diferentes cometidos que asume el cliente al colocarse en esa posición central: asumir el rol de liderazgo, marcar un rumbo claro y gestionar la productividad de cada agencia (Clark, 2013). También tiene que adjudicarse el papel de árbitro en el caso de que surjan disputas entre el grupo de empresas especializadas. Precisamente para evitar este tipo de discrepancias el anunciante tiene la responsabilidad de crear e implementar unas reglas de compromiso que permitan crear un clima de colaboración entre ellas. Además, el cliente no sólo acepta el papel de mediador, sino que forma parte del equipo y como tal ha de asegurar que se comparta la información con todas las partes implicadas.

Al igual que los restantes modelos, también en torno a éste existen ventajas e inconvenientes. Seguramente la mayor ventaja es la oportunidad que tiene el cliente de construir un equipo a su medida: establecer un *pool* con las mejores agencias que puedan hacer frente a sus necesidades estratégicas y tácticas. El criterio de selección se fundamenta en el talento y no en función del grupo empresarial al que pertenezca la agencia. Con este

planteamiento el cliente tiene la capacidad de armar un equipo que abarque el saber hacer más destacado en cada disciplina (Wellington, 2006).

Otra ventaja tiene que ver con las numerosas y complejas divisiones de negocio de las multinacionales. Este tipo de empresas suelen organizar sus necesidades de comunicación por carteras de productos o por diferentes mercados. En este contexto contratan a múltiples agencias, para que cada cual se desenvuelva en una categoría de producto o mercado concreto. Por lo tanto, se puede afirmar que la especialización también es impulsada por los anunciantes de multinacionales que insisten en contar con profesionales que tengan experiencia relevante, ya sea en una categoría de producto o en un mercado concreto (Williams, 2014).

Aunque este sistema de multiagencias sea el más común entre los grandes gestores de marca (Williams, 2014) cabe mencionar que también presenta una serie de inconvenientes. Quizá la mayor desventaja es que el cliente ha de asumir un papel de coordinador central entre los diferentes especialistas de marketing. Este rol en el pasado lo desempeñaba el equipo de ejecutivos de cuentas de la agencia, pero ahora recae sobre el equipo del anunciante. Esta coordinación incluye también fomentar la colaboración entre las agencias, cuando por su propia naturaleza están más inclinados a competir entre sí (Wellington, 2006). Si el cliente, por diversas razones, fallara en asumir de forma eficiente esta función central de coordinación, el resultado podría ser caótico. Según Child (2012) la ausencia de definición del roles y responsabilidades que ejerce cada agencia en el ecosistema de especialistas puede generar mucha confusión y malestar.

Bajo este segundo modelo de vinculación los múltiples servicios de la antigua agencia quedan disgregados. Ahora cada agencia especializada ha de realizar una función muy concreta, pero la tarea hercúlea de coordinar e integrar todos los trabajos recae sobre el equipo del cliente. Resulta, por tanto, lógico afirmar que este tipo de relación exige una responsabilidad y una carga de trabajo mucho mayor. Ello lleva directamente al siguiente

obstáculo: los costes son más elevados. Según Halinen (2002) este segundo modelo requiere de una estructura organizacional más compleja para poder interactuar con todos los especialistas. El anunciante está obligado a invertir más recursos y contratar un equipo de personas más grande para poder asumir ese rol de enlace. El hecho de tratar con agencias que pertenecen a distintos holdings también incrementa los costes y presenta un mayor reto organizativo, ya que pueden operar, por ejemplo, con diferentes sistemas de remuneración.

Finalmente, las estrategias de marketing también se complican en mayor grado (Halinen, 2002). El cliente, al encargar que diferentes empresas se hagan cargo de trabajos para productos o mercados muy específicos, tiene que hacer un mayor esfuerzo para no perder de vista los objetivos globales de la marca. De lo contrario, será muy fácil que los proyectos individuales entren en conflicto con la estrategia general.

Se ha visto que el modelo de mejor especialista por categoría supone todo un desafío para el cliente y, en principio, sólo parece recomendable para aquellos anunciantes que tengan la personalidad y los recursos para liderar y gestionar todo un grupo de agencias a su servicio. El cliente adquiere el mejor talento por especialidad, pero despoja a las agencias de su rol de socio estratégico.

### *3) Modelo de integración de servicios*

El tercer modelo está basado en el concepto de que se crea una nueva agencia que integra a los mejores especialistas de la red de agencias que forman parte de la misma casa matriz. De esta manera se establece una nueva empresa que sirva específicamente las necesidades de un solo cliente. A este nuevo tipo de organización se le suele denominar “agencia equipo” o “agencia dedicada” (Parekh, 2012a). Esta nueva tipología de empresa busca aunar las fortalezas de los dos modelos anteriores: aportar el mejor talento por especialidad y a la vez permitir que el cliente pueda tratar con un solo

interlocutor. De esta manera, el holding ofrece una unidad de marketing integrada que se ajuste a las necesidades específicas del cliente.

Publicis en 2003 y WPP en 2004 fueron las compañías *holding* pioneras en implantar este tercer modelo, pero en la actualidad es, sobre todo, el grupo WPP quien se ha erigido como líder indiscutido de la creación de las “agencias dedicadas” (Parekh, 2013). Este tipo de empresas está compuesto por múltiples especialistas de las agencias del grupo WPP, como sus agencias de publicidad, de medios, de relaciones públicas, etc. Algunos ejemplos son *Team Detroit* para Ford, *Cavalry* para MillerCoors o *Red Fuse* para Colgate-Palmolive. WPP asegura que en la actualidad disponen de más de 30 de estas “agencias equipo” (Parekh, 2013). Según Parekh (2012a) el modelo de servicios integrados se ha convertido en el modelo de moda y cada vez se está implantando en más empresas.

Al abordar el modelo de multiagencias se mencionó que el cliente tiene la obligación de asumir el cargo de coordinador central de todas los agentes especialistas, lo que exige una fuerte inversión en tiempo y recursos. Según Martin Sorrell (2004, 2014), precisamente el problema de interacción puede ser resuelto si todas las agencias especializadas se encuentran bajo el paraguas de la misma casa matriz.

Uno de los beneficios clave que puede aportar la compañía *holding* a sus clientes es que se puede hacer cargo de la coordinación y la integración de los equipos. La calidad de trabajo siempre será el principal argumento del cliente, pero la integración y la coordinación se están convirtiendo cada vez más en la prioridad número dos. Se puede tener un contacto clave que se haga responsable de todos los proyectos, sin importar las disciplinas o territorios geográficos que están involucrados. Todas las complicaciones que surgen de gestionar un sinnúmero de disciplinas y mercados se convierten en el problema del holding y no del cliente (Sorrell, 2004, 2014).

El hecho de que la compañía *holding* se haga cargo de la compleja coordinación de todos los especialistas implica que el propio cliente requiere de una menor infraestructura organizativa, lo que también le supone un importante ahorro de costes. Si el cliente solamente tiene que contactar con un interlocutor que siempre está disponible, la interacción y gestión es obviamente más sencilla que en el modelo de multiagencias especializadas. Una gestión más sencilla reduce los costes, ya que se necesita menos personal para hacerse cargo de la relación con las agencias. Estamos ante un modelo que se ajusta bien a los tiempos actuales, donde muchos clientes viven bajo una gran presión para reducir costes.

Otra gran ventaja que ofrece este tercer modelo radica en que ofrece un grado más elevado de cooperación entre todos sus especialistas. Después de todo, estos profesionales operan bajo un mismo techo y su única misión es satisfacer las necesidades de un único cliente. Esto, a su vez, permite que los problemas se puedan detectar con rapidez y las soluciones no se hagan esperar (White & Galloni, 2003). De esta forma, la “agencia dedicada” crea un entorno colaborativo, donde se reduce el peligro de disputas internas que puedan afectar negativamente a la calidad del trabajo. Dentro de la “agencia equipo” cada uno de los integrantes tiene asignado un rol específico, de modo que todos saben qué se espera de ellos, lo que repercute en un entorno de trabajo más eficiente (Parekh, 2012b).

El hecho de crear una nueva “agencia dedicada” que trabaje exclusivamente para un solo cliente también significa que sus integrantes irán adquiriendo un conocimiento profundo de su negocio y podrán establecer relaciones más estrechas con el equipo de marketing del anunciante. Asimismo esta nueva empresa puede adoptar la estructura organizativa que se ajuste como un guante a las particularidades del cliente y ofrecerle un servicio muy personalizado.

A pesar de presentar numerosas ventajas, este modelo no carece de voces críticas en la propia industria publicitaria. Según Parekh (2013), una

agencia estructurada en torno a un solo cliente es un tema polémico en el sector, ya que el mejor talento prefiere trabajar para un abanico amplio de cuentas, no solamente para un cliente. El hecho de trabajar en exclusiva puede mermar la creatividad de los profesionales, mientras que lo contrario estimula su creatividad y les permite crear ideas de más calidad. Los creativos publicitarios prefieren moverse en un entorno de trabajo más variado. Así pues, siguiendo el hilo argumental de Parekh (2012c), la ausencia de pluralidad de clientes puede mermar la creatividad de la “agencia dedicada”.

Esta falta de diversidad de clientes también tiene un efecto a la hora de contratar al personal. Parekh (2012c) menciona que algunos directivos se preguntan si estas “agencias equipo” son capaces de contratar a los mejores profesionales. No debe ser tarea fácil reclutar al mejor talento del propio grupo empresarial, cuando los mejores profesionales no tienen la predisposición de verse atados a un solo cliente y su negocio. Por esta razón, algunos expertos opinan que sólo los clientes que cuenten con una cartera de productos variada y atractiva, serán capaces de atraer a los mejores (Parekh, 2009). Por otra parte, no hay que contemplar solamente la dificultad de atraer al talento más destacado, sino que también existe el problema de mantenerlo motivado en el equipo. En caso contrario, el índice de rotación de personal podría ser más alto que en los otros modelos.

Por último, otro reto añadido de la agencia dedicada tiene que ver con la progresiva erosión de las relaciones existentes entre los anunciantes y las redes de agencias históricas. Existe la sospecha de que con la creciente implantación de este nuevo modelo, las redes de agencias clásicas, como por ejemplo BBDO, DDB, McCann, Leo Burnett o JWT, van a perder relevancia, lo que puede ser un serio contratiempo para el *statu quo* de estas marcas históricas. No en vano, el nuevo modelo se centra más en las necesidades de los clientes y relega a las agencias a un segundo plano. Muchos directivos de empresas como Ogilvy & Mather, JWT o Grey temen que el valor que

aportaban su filosofías de trabajo y su amplias herencias de excelencia publicitaria se están desvaneciendo (Parekh, 2013).

A la hora de recapitular, cabe señalar que el modelo de la agencia única ha caído en desuso entre los grandes anunciantes, ya que estos últimos se muestran muy escépticos ante cualquier agencia que prometa ofrecer todos los servicios bajo un mismo techo. Decir que una agencia es capaz de destacar en todo resulta poco creíble en este mundo hiperespecializado. De manera que los grandes anunciantes abandonaron este modelo clásico – renunciando a las aparentes ventajas de trabajar con un solo interlocutor – para adoptar el modelo de multiagencia. Este segundo modelo les permite contratar a los mejores profesionales de cada disciplina a costa de asumir una función más central de coordinación y liderazgo. Más recientemente ha surgido un tercer modelo, el de los servicios integrados, que busca aunar las ventajas de ambos modelos anteriores: acceso a la más amplia variedad de talento especializado sin tener que renunciar a un único intermediario para asegurar una mayor armonía y eficiencia en los procesos de trabajo.

Esta tercera vía también permite superar la contraposición “socio estratégico vs. proveedor especializado” mencionada en el apartado anterior. El cliente con la “agencia equipo” cuenta con especialistas que pueden ejecutar acciones muy tácticas, pero a la vez pueden desempeñar un rol estratégico porque como único intermediario también tiene una visión de conjunto del negocio.

Este nuevo tipo de agencias encarnan muy bien algunos conceptos clave de la era digital. En primer lugar, si nos fijamos en la misión de estas “agencias dedicadas”, se podrá observar que abandonan el enfoque interno de producto para adoptar un enfoque externo que se centra en el mercado. Es decir, estas agencias no tratan de imponer una especialidad sobre las demás, sino que estudian primero las exigencias del cliente, para después configurar un equipo personalizado de talento que pueda satisfacer esas necesidades particulares.



En segundo lugar, las “agencias equipo” presentan unas estructuras de gobierno menos jerarquizadas y más planas que las agencias tradicionales. Se deja atrás la burocracia de las grandes redes de agencia y se establece un equipo de profesionales que trabajará para un único cliente. Se busca construir una estructura de trabajo horizontal que facilite la colaboración de sus integrantes. Aquí se puede rescatar el concepto *inteamgration* (Rudaizky, 2012) para destacar el peso del equipo. La clave está en crear un entorno de trabajo donde el talento se fusione para obtener una mejor integración de ideas. La colaboración resulta esencial para que todos los integrantes puedan participar en todas las fases del proceso creativo. También cabe mencionar que el cliente, al trabajar con un solo equipo multidisciplinar, puede esperar mayor apoyo estratégico y servicios más integrados en el conjunto de la actividad de la marca.

En tercer lugar, estas nuevas empresas pueden mostrar una mayor flexibilidad para ajustarse a los proyectos que les encargan. La compañía *holding* puede en todo momento reconfigurar el equipo para gestionar mejor a las exigencias de cada proyecto.

En definitiva, se puede afirmar que las agencias dedicadas han incorporado nociones clave como son la misión externa, estructuras planas, integración, colaboración y flexibilidad que les permite competir mejor en el entorno digital. Estas nuevas agencias dedicadas bien podrían ser las nuevas agencias de servicios plenos (Sorell, 2014; Bullmore, 2004).

En conexión con la manera de gestionar la relación con los clientes, e independientemente del modelo de relación que se adopte, uno de los procesos más relevantes en la gestión de las agencias es el de la generación de ingresos, que depende de los sistemas de remuneración de su trabajo que se adopten. Como en el caso del proceso creativo y el de la relación cliente-agencia, en éste el nuevo entorno digital también plantea importantes desafíos. Si las agencias quieren ser realmente socios estratégicos tienen que

ser capaces de compartir más riesgos con el cliente, y eso, necesariamente, pasa por actualizar su sistema de remuneración.

### **3.5.3. Proceso de remuneración**

Uno de los grandes problemas de la industria publicitaria, a veces identificado como la fuente de todos sus males, es la incapacidad de crear un sistema de remuneración adecuado. Como apunta Bullmore (2004) de forma un tanto radical, las agencias de publicidad nunca han sabido cobrar por sus ideas. El problema no es reciente, pero la era digital ha venido a acrecentar las deficiencias de los modelos de remuneración clásicos y ha impulsado la creación de nuevos. A continuación se analiza este proceso de remuneración y se exponen las ventajas, inconvenientes y retos actuales de los tres sistemas más habituales adoptados por la agencias: 1) por comisión, 2) por honorarios y 3) por resultado o valor aportado.

#### *3.5.3.1. Remuneración por comisión*

Es el sistema clásico y el que más años ha perdurado. Las agencias de publicidad recibían tradicionalmente una comisión de 15% del total de la inversión bruta que el anunciante hacía en los medios de comunicación (White, 2007). Este modelo fue el predominante mientras las agencias albergaron el departamento de medios bajo un mismo techo.

En la medida que las agencias de publicidad se involucraban en la producción física de los anuncios, también incorporaron el mismo sistema de comisión para cubrir los costes de producción y generar beneficio. Este sistema empezó a ser especialmente rentable con la implantación de la televisión comercial. En comparación con las campañas de publicidad en la prensa escrita, la inversión en producción y medios crecieron sustancialmente con la TV (a partir de los años 60). Muchas agencias vieron en este medio su filón de oro y la recomendación de campañas televisivas se convirtió en el plan de medios más habitual. Esta maniobra permitió a las

agencias ganar cuantiosas sumas de dinero y supuso un incremento muy grande de sus márgenes de beneficios.

En esa época dorada de la publicidad las agencias no tenían que preocuparse demasiado por cómo generaban sus ingresos. Las dos comisiones (de medios y de producción) cubrían de sobra todos los gastos. Esto, a su vez, permitió que las agencias ofertaran un amplio abanico de servicios a los anunciantes, sin que estos tuvieran que pagar directamente por todo ello: planificación y compra de espacios en los medios, investigación de mercados, asesoramiento estratégico, etc., eran actividades que complementaban la creación y producción de la campaña de publicidad. De modo que a las agencias nunca se le ocurrió establecer un precio por sus ideas creativas o sus servicios adicionales. Todo venía incluido con el sistema de comisión. Al fin y al cabo, el verdadero objetivo era mantener la cuenta del anunciante a lo largo del tiempo (Feldwick, 2009).

A la hora de analizar las ventajas de la remuneración por comisión, se puede destacar básicamente su simplicidad. Este sistema de pago se entiende con suma facilidad y resulta muy fácil implantarlo. Ni el anunciante ni la agencia tienen que destinar muchos recursos para supervisar y controlar las cuentas. También se puede afirmar que este sistema era hasta cierto punto transparente, porque se sabía que la comisión del 15% era la moneda de cambio común en la industria y los anunciantes sabían a qué atenerse. Por último, cabe mencionar que el pago por comisión establece una mínima relación entre el valor que aporta la agencia y la compensación que recibe. Si una agencia, gracias a su esfuerzo y talento, había desarrollado una gran campaña de publicidad, el cliente normalmente la prolongaba en el tiempo e invertía más dinero en ella, lo que a su vez repercutía positivamente en la agencia. De modo que se premiaba el buen hacer de la agencia.

Aunque la remuneración por comisión presenta ventajas de peso, los inconvenientes las superan con creces. Uno de los aspectos más criticados por los anunciantes ha sido que el sistema distorsionaba la recomendación

de medios de los profesionales publicitarios (Smith, 1997; Lace, 2003). Es decir, el sector no aconsejaba los medios que más convenían a los intereses de la marca, sino que se decantaba por aquellos que mayor beneficio le reportaban. Como la TV era con diferencia el medio más lucrativo para las agencias, no era de extrañar que las campañas en este medio fueran las más habituales. Durante esta época gran parte de la industria publicitaria se asentó sobre la TV (White, 2007).

Con el tiempo, muchas agencias se convirtieron en especialistas de ese medio audiovisual (creación y producción de spots de TV), lo que comprometía seriamente la oferta de un asesoramiento imparcial. El sector publicitario durante muchos años abusó del sistema y antepuso sus propios intereses a los intereses de los clientes. Por lo tanto, la falta de neutralidad a la hora de recomendar los medios (*media neutrality*) se convirtió en una de las carencias más destacadas del sistema de comisión.

Por último, otra desventaja muy clara del sistema es que no valora el trabajo final de la agencia, sino que centra su atención en el volumen de ingresos. Una agencia con este modelo tiene muchos más incentivos para trabajar para un cliente con un gran presupuesto publicitario. En esta línea también cabe destacar que la comisión de 15% suponía que en grandes inversiones la agencia fuese remunerada en exceso, ya que un crecimiento de la inversión no siempre correspondía con un incremento de la carga de trabajo.

Con el tiempo, los anunciantes se fueron dando cuenta de los abusos del sistema y empezaron a cuestionar la comisión de 15% (White, 2007). Durante la década de los ochenta, con la escisión del departamento de medios, comenzó el movimiento de la desvinculación de servicios. La planificación y compra de medios, el principal modelo de negocio de la agencia tradicional, se separó de la función creativa y fueron surgiendo las centrales de medios (Feldwick, 2009). Wethey (2006) comenta que los anunciantes también empezaron a mostrar su rechazo a la comisión de

producción y empezaron a optar por la externalización a terceros de la fase de producción de sus anuncios. Todos estos hechos supusieron un duro revés al sistema de comisiones. A la larga hubo una reducción progresiva de las comisiones y se ideó un nuevo modelo que lo sustituía o complementaba: la remuneración por honorarios.

### *3.5.3.2. Remuneración por honorarios*

Las agencias de publicidad, ante la constante presión que suponía seguir rebajando las comisiones, quisieron cambiar las reglas del juego para proteger sus ingresos y márgenes de beneficio. Tomando como referencia otras industrias de servicio se implantó la remuneración por horas trabajadas (White, 2007). Por lo tanto, la medida básica para calcular el honorario era el tiempo de trabajo de los profesionales de las agencias. De esta forma, se empezó a convertir en una práctica estándar que el cliente y la agencia negociaran un acuerdo para fijar el valor de cada hora de trabajo de los miembros que conforman el equipo de la agencia. Una vez calculada la retribución por hora, se hace un estimación para calcular un honorario anual, que suele estar abierto a revisiones regulares.

La ventaja de este sistema, a primera vista, radica en la simplicidad de su unidad de medida: las horas de trabajo asociadas a la cuenta de un cliente. Cuantas más horas trabaja una agencia para un cliente, más ingresos y beneficios se generan. Este sistema es fácil de entender y de implantar. En teoría, no debería existir una excesiva complejidad a la hora de llevar la contabilidad de esas horas. Por otra parte, la remuneración por honorarios se creó para asegurar la supervivencia financiera de las agencias. Esta fórmula daba a ambas partes la tranquilidad de que el trabajo de los profesionales publicitarios sería recompensado es su justa medida. Así, las agencias no tendrían problemas para cubrir sus costes fijos y ver retribuidas sus numerosas horas de trabajo.

A pesar de esas ventajas, el nuevo modelo trajo muchos más problemas de los que en un principio parecía evitar (Stuart, 2007; Williams, 2008; Feldwick, 2009, Roetzer, 2011). Cuando las agencias pasaron de las comisiones a los honorarios se creó la falsa ilusión de estar ante un modelo de compensación más justo. Pero según Williams (2008), los empleados de la agencia aprendieron a ser “cerebros de alquiler” (p. 3), y empezaron a pensar que el único valor añadido que ofrecía la agencia era su tiempo de trabajo.

Una de las críticas más severas que se puede hacer a la remuneración por horas es que los objetivos del cliente y de la agencia no siempre están alineados (Stuart, 2007). Más bien sucede a menudo todo lo contrario, que los intereses de las dos partes vayan por caminos opuestos. Donde el cliente busca soluciones rápidas, la agencia trata de ralentizar los procesos de trabajo; cuando el cliente desea que el trabajo se concluya a la primera, la agencia retrasa la toma de decisiones, alargando el tiempo de dedicación al proyecto. En definitiva, la agencia tiene poco interés en crear un proceso de gestión de su actividad publicitaria más eficiente, porque si así lo hiciera acabaría reduciendo su potencial para generar ingresos. El problema, como señala Feldwick (2009), está en que con este sistema se premia un valor equivocado.

La remuneración por honorarios no tiene en cuenta el verdadero valor que aporta el trabajo de la agencia. Por ejemplo, si la agencia desarrolla una gran idea creativa que hace crecer el negocio del cliente de una forma inesperada, ésta no participa de ese éxito. Más bien es penalizada, porque el trabajo ha sido tan valioso que el cliente necesitará a partir de entonces una menor inversión publicitaria, generando, al menos a corto plazo, una menor necesidad de sus servicios (Wolfe, 2007). En este sentido, la remuneración por comisión acababa reflejando mejor el valor que aportaba la agencia, porque el anunciante invertía más recursos en las campañas que generaban mejores resultados, lo que repercutía en la generación de beneficios para las agencias (Williams, 2008).

En cierta forma, el modelo de remuneración por honorarios supone un paso en la dirección equivocada, porque se centra más en los costes que en el verdadero valor que aporta la agencia. Y lo que es más grave, a menudo puede que no exista ninguna correlación entre los costes internos de la agencia y el valor externo que aporta. Este sistema asume que los clientes están comprando horas de trabajo en vez de productos terminados, esfuerzos en vez de resultados, costes en lugar de valor.

Muchos directivos del sector publicitario, además, creen que sus márgenes de beneficio están reduciéndose progresivamente por el hecho de sobrepasar las horas de trabajo que en un principio habían asignado a los proyectos de un cliente. De hecho, existe un problema de ineficacia en la estimación de la carga de trabajo de sus empleados. No es de extrañar que las empresas publicitarias estén obsesionadas con mejorar sus sistemas de planificación y estimación de esa carga, y que presionen a sus equipos para que lleven una contabilidad lo más precisa posible de sus horas de trabajo. Pero el problema fundamental de este sistema de remuneración no radica en el perfeccionamiento de la prácticas ya establecidas. El problema principal, como señala Williams (2008), está en el paradigma. Las agencias necesitan un nuevo modelo de estimación del verdadero valor de su trabajo.

Se ha visto cómo las agencias deben ser premiadas por su creatividad, por el valor externo que aportan al anunciante, y no por la más o menos correcta estimación del valor de sus horas de trabajo (Wolfe, 2007). Lo que urge es encontrar un modelo de remuneración en el que los intereses económicos de las dos partes estén mejor alineados (Stuart, 2007). Con las comisiones y los honorarios el cliente siempre paga, sin importar si la agencia crea realmente valor, y la agencia recibe una cantidad de dinero determinada, independiente-mente del valor que crea.

### *3.5.3.3. Remuneración por resultados (payment by results)*

La nueva unidad de medida de valor que propone Williams (2008) para fijar la remuneración de las agencias de publicidad está en los resultados de negocio. De la misma manera que los consumidores finales no compran un producto por sus características, sino por los beneficios que les aporta, los clientes no están interesados en pagar por los costes internos de la agencia, sino que realmente compran los resultados que estos producen en su propio negocio. Un paradigma basado en costes asume que los profesionales de la agencia forman todavía parte de la era industrial, donde a los asalariados se les paga por sus horas de trabajo. En cambio, un sistema que valora los resultados entiende que los profesionales de la publicidad han dado el salto a la era digital y son capaces de generar mucha riqueza para sus clientes, con independencia de las horas empleadas (Williams & Baker 2007).

En la actualidad los anunciantes desean incrementar la transparencia y la capacidad de rendir cuentas de sus inversiones de marketing y comunicación. A su vez, las agencias necesitan alianzas y asociaciones más sólidas con el cliente para potenciar el crecimiento de su negocio. Es en este contexto que surge la remuneración por resultados como un posible modelo que se centra en el valor generado. La teoría es relativamente sencilla: se fija un indicador de resultados y la remuneración será mayor o menor en la medida que la agencia alcanza la meta establecida. No existe una medida estándar para este modelo, pero hay cierto consenso en afirmar que la medida que mejor refleja el objetivo final de la comunicación comercial es el resultado de ventas del cliente (White, 2007).

En este nuevo sistema es importante que los objetivos de ventas sean realistas y que se tenga en cuenta que la publicidad es solamente un elemento más del marketing mix puesto en marcha para alcanzar esas metas. Por lo tanto, si algún elemento del marketing mix se modifica, los objetivos de ventas deberían ser nuevamente revisados. Si las ventas crecen, la agencia de publicidad recibe una compensación mayor. En cambio, si las ventas no



alcanzan el objetivo previsto, la agencia ha de encajar posibles pérdidas o reducciones muy importantes de ingresos.

Este sistema es bastante transparente y facilita que los publicistas se centren en los mismos objetivos e indicadores que los profesionales del departamento de marketing del anunciante. De esta manera se crea una alianza más fuerte entre el anunciante y la agencia, ya que ambos trabajan con metas compartidas (Wolfe, 2007). La remuneración por resultados permite de esta forma que el foco del trabajo de la agencia se centre en la creación de ideas que hagan crecer el negocio del cliente. En definitiva, este sistema de compensación puede ser el mejor camino para que anunciante y agencia vuelvan a tener una relación de socios, que comparten beneficios y riesgos.

La historia de Coca Cola, una de las marcas más respetadas y admiradas, refleja muy bien la evolución del proceso de remuneración de los servicios publicitarios por parte de los grandes anunciantes. Desde 1935 hasta 1995 la marca trabajó con la remuneración por comisión, entre 1995 y 2007 se impuso el modelo de compensación por honorarios, y en 2007 se optó por el tercer modelo, con lo que la marca de Atlanta se convirtió en una de las primeras multinacionales que empezaron a experimentar con el *payment per results* (PBR) (Precourt, 2009). De esta forma, la empresa decidió dar el salto a un modelo de valor, que ponía el foco en los resultados. La idea de fondo era incentivar a las agencias para que pensasen en el logro de resultados extraordinarios, a escala mundial, de modo que mejorasen mucho su rentabilidad a través de su compromiso con el alto rendimiento del negocio del cliente (Precourt, 2009).

Por supuesto, esto no significa que el PBR sea fácil de implantar, ya que tanto las agencias como los clientes son conscientes de sus dificultades. Para estos últimos supone hacer a las agencias partícipes de sus objetivos internos, así como establecer y gestionar sistemas de evaluación, que implican mayores inversiones en recursos y en tiempo. Las agencias, por su

parte, no ven nada fácil diferenciar el valor de su contribución al negocio del cliente, cuando el resultado final se ve afectado por muchos otros factores. Tampoco muestran mucho entusiasmo al aceptar un modelo de remuneración que puede implicar mayores riesgos y pérdidas. Así pues, el PBR es un método peculiar. Por un lado, la industria publicitaria afirma que es un sistema de remuneración más lógico y justo; pero, por otro, sigue habiendo muchas reservas a la hora de adoptarlo.

En el 2012 la ANA (*Association of National Advertisers*) realizó su primer estudio global sobre las prácticas de remuneración que usan los anunciantes con sus agencias de publicidad. El estudio comparativo está basado en una encuesta que abarca casi 40 países de los cinco continentes (Fanelli, 2012). Según esta investigación, el sistema predominante es la remuneración por honorarios, vigente en un 57% de las agencias encuestadas. A su vez, un 37% emplean los honorarios en combinación con algún tipo de comisión. Nadie, por otra parte, utiliza únicamente el modelo de comisiones. Asimismo, el estudio revela que la remuneración por resultados no se ha afianzado a nivel mundial, aunque casi un 50% de los entrevistados incluyen incentivos basados en el desempeño. Por último, resulta significativo que las dos terceras partes de los anunciantes de la muestra tenían la intención de revisar su sistema de remuneración (Fanelli, 2012).

La ANA también realiza cada tres años una encuesta a sus miembros para ver las últimas tendencias de la relación entre anunciantes y agencias. En la edición de 2013 de ese estudio, en el que participaron 98 socios, se evidencia que la remuneración por honorarios sigue siendo con gran diferencia el modelo de compensación más dominante entre los anunciantes. El método de honorarios representa el 81% del total de la muestra, seguido muy de lejos por un 14% correspondiente a otros métodos (sobre todo, la remuneración por valor). El pago por comisión alcanzaba un anecdótico 5%.

Los dos estudios citados permiten hacerse una pequeña composición de lugar de la situación actual. En primer lugar, se puede apreciar que los

tres modelos de remuneración siguen conviviendo entre sí, aunque el método por comisión casi se ha extinguido. En segundo lugar, no cabe duda que la remuneración por honorarios sigue siendo el método más preferido por los anunciantes. No obstante, hay que matizar que la mayoría no lo usa de una manera excluyente, ya que lo suelen combinar con incentivos por objetivos alcanzados. De esta manera los honorarios sirven a la agencia para cubrir sus costes y es a través de los incentivos que tienen la posibilidad de obtener sus beneficios. En tercer lugar, se puede observar que la remuneración por resultados no termina de asentarse en la industria.

Cabe preguntarse por qué sucede esto último. Algunos miembros de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANA Magazine, verano de 2013) resaltan que este método suena muy bien en el plano teórico, pero que en la práctica resulta muy complicado. La razón de que no haya sido más ampliamente adoptado se debe a que para la mayoría de las organizaciones los potenciales beneficios del PBR son contrarrestados por su alta complejidad (inversión en recursos y tiempo). Según Wethey (2006) hay tres razones que lo explican:

1. A menudo el conjunto de indicadores es demasiado complejo como para inducir un cambio de comportamiento en los profesionales de la agencia. La gente normalmente responde a indicadores que entiende con facilidad.
2. Normalmente no se invierte lo suficiente en este sistema. Cuanto más dinero destina la agencia a un proyecto, más duro van a trabajar para que salga adelante.
3. Las agencias tienen que asumir mayores cotas de riesgo. Las agencias no pueden esperar recibir altas recompensas, si este beneficio no está ligado con el riesgo de alcanzar o no los objetivos marcados.

Como resultado, no parece que la remuneración por resultados vaya a convertirse en el método dominante en un futuro próximo. ¿Tiene sentido que la industria haga mayores esfuerzos para desarrollar el PBR? ¿Qué

relación guarda este tercer modelo de remuneración con los cambios que provoca la era digital en los procesos de la agencia de publicidad tradicional?

Son precisamente las nuevas tecnologías digitales las que permiten una medición de resultados que hace pocos años era impensable. El tercer modelo de remuneración nace en la era digital, porque es en este contexto que aparecen más y mejores herramientas para la medición. Los anunciantes, conscientes de estas nuevas posibilidades de medición, junto con la presión constante de reducir costes, están mucho más enfocados en justificar el retorno de sus inversiones. Las grandes marcas buscan crear relaciones más transparentes con las agencias de publicidad y es el entorno digital el que ha permitido esa mayor transparencia entre ambas partes.

Otro factor a tener en cuenta al analizar la relación cliente-agencia es la creciente proliferación de proyectos a corto plazo. Ya en su momento, al analizar el departamento de cuentas, se mencionó esta importante tendencia que se detecta en la industria publicitaria: la tradicional asignación de las cuentas por años está dando paso a una mayor gestión de proyectos a corto plazo. La naturaleza delimitada en el tiempo de estos proyectos implica que las agencias tienen que ser capaces de medir los resultados de una forma distinta y a mayor velocidad.

Un concepto clave que está fuertemente ligado con la era digital es la palabra integración. En el ámbito de las agencias de publicidad se ha visto que la integración tiene lugar en muchos niveles: se rompen los tradicionales departamentos para pasar a integrar a los profesionales en equipos multidisciplinares; estos mismos equipos ya no solo se hacen cargo de una pequeña parte del proceso creativo, sino que lo acompañan de principio a fin; y el cliente se integra en el proceso creativo, etc. La integración asimismo juega un papel relevante cuando se aborda el ámbito de la remuneración. Es en esta mayor interacción o diálogo entre el cliente y la agencia donde ésta tiene que dar un paso al frente y ser partícipe de los riesgos y beneficios del primero.

Los clientes y agencias que de verdad quieran establecer una relación de socios deberían perseguir el modelo de remuneración por resultados (Berlin, 2006). Nada puede cambiar tanto la dinámica en la relación cliente-agencia como un sistema basado en el valor (Williams, 2008). Según estos autores, el modelo de remuneración por resultados es la manera más eficaz para alinear los intereses del cliente con los de la agencia. Además, una relación basada en resultados, en contraposición a los costes, proporciona a la agencia el empuje necesario para ser mucho más proactiva. También incrementa los niveles de respeto mutuo y confianza, porque ambos lados están empeñados en alcanzar las mismas metas usando los mismos indicadores e incentivos. La verdadera esencia de la colaboración reside en compartir los riesgos y los beneficios. Cuando las agencias den ese paso, entonces se podrá afirmar que se han vuelto a convertir en socios estratégicos de sus clientes (Williams, 2008). Como señala Bourne (2014), las agencias audaces ayudan a sus clientes a pensar de forma diferente y al hacerlo consiguen transformar la esencia de la relación (Bourne, 2014). De modo que se puede observar que la remuneración por resultados, finalmente factible gracias a la tecnología digital, puede ser uno de los pilares para fortalecer la relación cliente agencia.

Concluido el análisis de las estructuras y procesos básicos de la agencia, a continuación se abordan las transformaciones que se han producido con respecto a la cartera de productos.

### ***3.6. Transformación digital en la cartera de productos de la agencia***

#### **3.6.1. Necesidad de nuevos productos: factores clave**

En el capítulo introductorio se mencionó cómo la nueva comunicación interactiva ha alterado al consumidor y le ha concedido mucho mayor poder de decisión y participación. Precisamente esta evolución del

consumidor es uno de los principales causantes de la necesidad de cambio profundo que está atravesando la industria publicitaria (Cavia, Blanco, 2012), que quizá se manifiesta del modo más palpable en la transformación de los productos y servicios de las agencias, que muestran nuevas orientaciones estratégicas en la forma de entender en binomio producto-mercado. Pero antes de adentrarse a analizar los nuevos productos de la agencia de publicidad, se resaltarán dos factores clave que han impulsado este cambio: 1) el consumidor activo y 2) las marcas ágiles.

### 3.6.1.1. Redefiniendo al consumidor

Sirva como punto de partida de este apartado una cita de Daniel Solana (2005), de su libro *Postpublicidad*:

“El *target* está dejando de ser un sujeto pasivo que espera, en mitad de una película, ser bombardeado por una batería de *spots*. El público es cada vez más activo, zapea por los canales de TV evitando publicidad o navega por Internet con programas que le evitan tener que presenciar *pop-ups* publicitarios. La estrategia general de aproximación de las marcas a sus consumidores potenciales deberá replantearse tarde o temprano ante un panorama de medios cada vez más segmentado y frente a un público saturado del bombardeo publicitario, escéptico frente al clásico mensaje publicitario, con *software* capaz de ‘capar’ anuncios y con capacidad de respuesta. Un *copywriter* deberá replantearse no sólo como elaborar un mensaje sino también cómo responderlo. Un director de arte preocuparse no sólo de construir la imagen visual de una comunicación sino como plantearla teniendo en cuenta que posteriormente esa imagen podrá ser manipulada por el consumidor. Y un *planner* plantear la estrategia de respuesta a los posibles ataques de consumidores desairados a una marca porque cualquier persona mínimamente hábil podrá actuar contra la imagen de una marca si consigue movilizar al público e implicarlo en una acción común.” (pp. 142-143)

Las afirmaciones de Solana ya en el año 2005 dejaban entrever que el consumidor estaba experimentando un gran cambio: de ser un sujeto meramente pasivo a estar por fin en el centro de la comunicación (García, 2007).

En el nuevo entorno digital el concepto de interactividad supone el punto de partida que cambiará radicalmente la manera de establecer las relaciones entre el emisor y receptor (Carrillo, 2005). En medios tradicionales, el emisor codifica y manda el mensaje codificado a la audiencia pasiva. La audiencia se compone de receptores del mensaje que reciben y decodifican. Cuando se habla de interactividad, se hace referencia a un proceso que permite la involucración de la audiencia. Con la irrupción de Internet los usuarios dejan de ser meros receptores de mensajes para convertirse en creadores activos de sus mensajes. La interactividad busca la creación de un diálogo activo que a la larga acreciente la fidelidad de los usuarios.

Carrillo (2005) hace hincapié en que la interactividad es un término complejo y multidimensional que puede ser abordado de muchas maneras:

- “Como la facilidad de una persona u organización de comunicarse con otra, sin influir la distancia o el tiempo.
- Como la posibilidad de contactar con una persona y obtener respuesta de ella.
- Como el momento en que los usuarios modifican la forma y el contenido de un entorno, en tiempo real.” (pp. 295-296)

Con estos diferentes enfoques Carrillo (2005) propone la siguiente definición para el concepto interactividad: “grado en que dos o más usuarios pueden actuar de forma multidireccional, controlando su comunicación a través de un medio, y el grado en que estas relaciones están sincronizadas” (p. 296). A la hora de analizar la definición de interactividad se pueden distinguir tres dimensiones: el control activo del consumidor sobre su propia

experiencia, la multi-direccionalidad, es decir, la comunicación entre más de dos sujetos, y la sincronía o capacidad para establecer relaciones en tiempo real (simultaneidad entre la recepción del mensaje y su correspondiente respuesta).

La interactividad, fruto de la revolución digital, parece haber invertido la balanza de poder entre los anunciantes y los consumidores. Un anunciante ya no puede limitarse a decirle al consumidor qué producto debe comprar o dónde debería comprarlo. Más bien, es el consumidor quien dicta al anunciante los términos y condiciones del encuentro entre ambas partes. De esta manera se ha pasado de un mercado dominado por el profesional del marketing a otro dominado por el consumidor. Gralpois (2010) resalta ese traspaso del poder del anunciante al consumidor al hablar de la denominada “democratización del marketing”. La revista *Time Magazine* supo plasmarlo muy bien al nombrar al consumidor como personaje del año a finales de 2006 (*You. You control the information age. Welcome to your world*). La tecnología digital abre nuevas posibilidades de relación entre marcas y consumidores, como es la oportunidad de hablar menos y escuchar mucho más a sus clientes. La era digital convierte todo en participativo y transaccional (Gralpois, 2010).

Jaffe (2005) resalta diez características que ilustran y explican la naturaleza del nuevo consumidor: es inteligente, ostenta el poder, es escéptico, está siempre conectado, el tiempo es su bien máspreciado, es muy exigente con las marcas, es desleal, vive siempre conectado, va por delante cuando se trata de incorporar las últimas tendencias en tecnología y a veces incluso es vengativo (puede mostrar su disconformidad con una marca).

Se puede resumir que el consumidor en el pasado se encontraba confinado en los medios de comunicación tradicionales sin gozar de libertad de movimientos. Al aceptar su cautiverio, se había conformado con ser un mero receptor pasivo de información de la marca, sin mayores exigencias. Sin embargo, la nueva interactividad de Internet incrementó sus exigencias,



sabiendo que ahora puede pedir mucho más a las marcas. Si las marcas se muestran incapaces de satisfacer sus necesidades de información y entretenimiento, entonces el consumidor hace gala de su nueva libertad para irse a otra parte. Internet le concede la hegemonía y le permite implantar sus condiciones. Ahora el usuario puede decidir con total libertad qué contenido quiere ver, en que momento y lugar quiere hacerlo (García, 2007).

“Este es el momento en el que nos encontramos hoy: ya no mandan los fabricantes, ya no mandan las marcas, ya no mandan los medios, manda el consumidor. Las marcas no han perdido al consumidor, pero sí han perdido el control sobre él.” (García, 2007, p. 35).

En suma, el consumidor participa en igualdad de condiciones en la conversaciones que frecuenta con la marca. Grailpois (2010) va incluso un paso más allá al afirmar que la conversación ya no gira solamente en torno al universo de la marca–consumidor, sino que se expande para incluir también el universo consumidor–consumidor. En ese sentido, las marcas ofrecen a los consumidores contenidos y valor para alimentar la conversación entre ellos.

### *3.6.1.2. Redefiniendo a la marca*

Si las marcas han perdido el control sobre el consumidor, resulta lógico pensar que también han de repensar su papel en este nuevo entorno digital.

Jacobs y Ordahl (2014), respectivamente CEO y jefe estratégico de Landor, una de las principales consultoras de marca, resaltan que la marca ha experimentado grandes avances en estos últimos años. La marca ha pasado de ser un mero concepto teórico de marketing a convertirse en un componente básico de cualquier estrategia empresarial. Incluso las personas hacen grandes esfuerzos por crear y promover su marca personal en diversas plataformas sociales. De modo que se puede afirmar que nunca antes el concepto de marca había gozado de tanta relevancia.

Al mismo tiempo, ambos especialistas también son conscientes que la gestión de las marcas está atravesando una época de profundos cambios. En el siglo XX el principal reto del profesional del marketing era convertir algo tan abstracto como una marca en algo real, y asegurarse que la experiencia de marca fuera consistente y coherente en todos los puntos de contacto con el consumidor. La gestión de las marcas se centraba principalmente en ejercer un fuerte control sobre todos los lugares donde se hace presente la marca. Las grandes marcas se mantenían inalterables y no cambiaban. Según Jacobs y Ordahl (2014) construir una marca se asemejaba mucho a construir una gran catedral que resistiera el paso del tiempo.

Con la era digital, las reglas del juego han cambiado (Jacobs, Ordahl, 2014). Las empresas viven ahora en un mercado hipercompetitivo en el que el ritmo de cambios se ha incrementado exponencialmente. Donde antes se lanzaba un mensaje masivo a una audiencia pasiva, hoy en día se intenta establecer una conversación personal con unos usuarios activos. Esto exige que los profesionales del marketing tengan que crear y gestionar las marcas en un contexto diferente. La gestión de marcas del siglo XXI exige una nueva mentalidad que en muchas ocasiones se opone a las prácticas del siglo pasado. Ya no se trata de construir catedrales, sino de construir marcas dinámicas.

Según Jacobs y Ordahl (2014), para ser capaces de crear marcas ágiles los profesionales de marketing y sus agencias han de cambiar una serie de hábitos.

*1) De la consistencia a la relevancia*

Conseguir que la marca sea idéntica en todas partes sigue siendo importante, pero ya no puede ser el objetivo principal. Los profesionales del marketing no pueden ser meros guardianes de la marca. Lo esencial en estos nuevos tiempos es dotar a la marca de relevancia, es decir, que aporte un valor real al consumidor. Por lo

tanto, hay que evitar que la consistencia de la marca predomine por encima del valor aportado.

2) *Del lanzamiento a la transformación*

En el pasado se usaba frecuentemente la expresión de “lanzar” una marca al mercado, como si se tratara de un objeto acabado y listo para su consumo. Las marcas ya no son lanzadas al mercado porque hablar de lanzamiento implica hablar de finalización y eso demuestra un modo de pensar anticuado que no casa con la realidad. Hoy en día las marcas están en constante revisión, como si de un programa beta se tratara.

3) *De logotipos a experiencias*

Las abstracciones de la marca, como los logotipos, carecen de la misma relevancia que antes. Hay que evitar cometer el error de confundir la consistencia de la marca (logotipo, color corporativo, historias, etc.) con la experiencia de marca. En realidad la experiencia de marca sucede en cualquier momento y lugar donde aporta su valor único. De modo que la experiencia de marca puede hacerse realidad en cosas tan diversas como una llamada del servicio de atención al cliente o el envoltorio (*packaging*) de un producto. Las marcas ágiles se han de centrar en aportar su valor único a través de múltiples plataformas, audiencias y geografías.

4) *De pasivo a activo*

La metáfora de la catedral denota una mentalidad defensiva, como si la marca fuese algo que debe ser conservado en el tiempo. En cambio, la marca ágil es una marca que debe ser continuamente revisada y mejorada. Esto también supone un cambio de pensamiento para los profesionales del marketing. En vez de ser simples protectores, hoy en día han de liderar el cambio y aprovechar las oportunidades para aportar nuevo valor a los consumidores.

5) *De directrices a principios*

Siguiendo con la metáfora de la catedral, las directrices se asemejan mucho a los planos de la misma. Son unos documentos donde se plasman todas las acciones que se pueden o no se pueden realizar en torno a la marca. El error está en asumir que todas las situaciones y circunstancias son conocidas. Esto reduce a la marca a una serie de reglas y procedimientos que limitan la flexibilidad e impiden la innovación. No significa que las marcas no necesiten dirección, sino que debido a la rapidez actual de los cambios, unas simples directrices se quedan rápidamente obsoletas. Por lo tanto, la marca ágil ha de sustituir las directrices por principios, criterios generales de actuación, que sí ofrecen apoyo en situaciones inesperadas.

6) *De lo negativo a lo positivo*

Una marca ágil, al pasar de una mentalidad defensiva a una mentalidad proactiva, ha de decir muchas veces que sí, y limitar aquéllas en las que dice que no. Las marcas han de evolucionar y cambiar para seguir siendo relevantes y eso exige precisamente adoptar una gran apertura de mente. El cambio ya no es algo que haya que gestionar o superar; se ha convertido en una meta que hay que perseguir.

En resumidas cuentas, ha quedado patente que las marcas ya no están “grabadas en piedra”. Al contrario, para sobrevivir y crecer en un entorno digital muy competitivo las marcas deben ser ágiles, deben adaptarse y ser capaces de reaccionar con rapidez ante los cambios de sus entornos. De los dos factores comentados –cliente activo y marcas ágiles- se derivan cambios sustanciales en la forma de entender la cartera de productos básicos de la agencia.

### 3.6.2. De la campaña a los nuevos productos y servicios

La comunicación comercial es un elemento esencial de las empresas para que puedan llevar a cabo la venta de sus productos. No obstante, para que la comunicación pueda ser efectiva, el anunciante ha de construir un mensaje que tenga relevancia para los consumidores y que provoque algún tipo de comportamiento deseado.

El modelo de comunicación clásico empieza cuando el emisor formula una idea, la codifica en un mensaje y lo difunde a través de un canal para que lo reciba el receptor. A éste le corresponde decodificar el mensaje para que pueda comprender su significado. Para responder, el receptor ha de formular una nueva idea, codificarla y enviar ese mensaje a través de un canal de comunicación. La respuesta a un mensaje recibe el nombre de retroalimentación (*feedback*). Por supuesto, todo el proceso de comunicación suele tener lugar dentro de un entorno cargado de “ruido”, un cúmulo de otros mensajes que son enviados al mismo tiempo por otros emisores.

¿En qué se diferencia ese proceso de comunicación humana de la campaña de publicidad tradicional? Para dar respuesta a esta pregunta, previamente hay que definir el concepto de campaña de publicidad. Según Arens y Schaefer (2007) la campaña de publicidad se podría definir como:

“la comunicación de información estructurada e impersonal, normalmente pagada por empresas identificadas y de naturaleza persuasiva, sobre productos (incluye bienes, servicios e ideas) a través de diversos medios de comunicación” (p. 4).

Si aplicamos el clásico proceso de comunicación al ámbito de la publicidad, se podría afirmar que el anunciante es el emisor, el anuncio es el mensaje codificado, el medio de comunicación es el canal, el consumidor es el receptor y el ruido son los restantes anuncios de la competencia. La mayoría de las campañas de publicidad son un proceso unidireccional, donde el

mensaje se difunde solamente del emisor al receptor, prácticamente impidiendo la posibilidad de respuesta.

El producto central de la agencia de publicidad del siglo XX se concentraba en la planificación y elaboración de campañas de publicidad en sus múltiples variantes. Spots de TV, cuñas de radio, gráficas de prensa, vallas publicitarias, etc., son solamente algunos ejemplos de las numerosas variantes que pueden adoptar (Lange, 2001). Estas campañas se basaban en el uso de medios de comunicación tradicionales que emiten el mensaje de manera unidireccional, a una audiencia masiva y pasiva. Es decir, los receptores se limitan a acoger y descodificar el mensaje (Carrillo, 2005), sin contar con las herramientas necesarias para participar activamente en la conversación. De modo que se puede afirmar que las campañas de publicidad anteriores a la era digital estaban concebidas para llegar a ese consumidor pasivo que estaba en la base de la construcción de marcas duraderas que fueran resistentes al paso del tiempo.

Al comparar las características del nuevo consumidor y de la marca ágil con las propiedades de la campaña de publicidad tradicional, se podrá observar rápidamente que existe un desajuste claro. A continuación se procederá a comparar primero al consumidor actual con la campaña de publicidad tradicional, y posteriormente se hará lo mismo entre la marca ágil y la campaña de publicidad.

La interactividad inherente a la comunicación digital es el elemento clave que ha posibilitado la hegemonía del consumidor. Los nuevos canales digitales (con Internet como máximo exponente) permiten a los consumidores participar en la comunicación extrayendo la información que ellos estiman necesaria, controlando lo que ven, e incluso devolviendo una respuesta en tiempo real.

Con anterioridad se ha desglosado que la interactividad consta de tres elementos básicos: el control activo sobre el mensaje recibido, la

multidireccionalidad del mensaje y la posibilidad de establecer un diálogo en tiempo real (sincronía). En cambio, la campaña de publicidad en los medios de comunicación tradicionales no incluía ninguno de estos tres elementos. Los consumidores eran incapaces de ejercer un control activo sobre el mensaje, limitándose a aceptarlo o rechazarlo. Tampoco el mensaje era multidireccional, sino que fluía del emisor en una sola dirección, hacia una audiencia pasiva. Es evidente que este modelo de comunicación unilateral imposibilitaba cualquier tipo de diálogo entre las partes, mucho menos una conversación en tiempo real.

La idea que subyacía en el fondo de las antiguas campañas de publicidad era que las marcas podían bombardear a sus audiencias con mensajes persuasivos, y estas únicamente se limitaban a escucharlos y comprender su contenido (Kemp & Kim, 2008). Así, la marca ostentaba una posición de poder y determinaba el contenido de la emisión. Hoy en día, los consumidores ya no se limitan a recibir los mensajes sino que tienen un gran interés en responder y las marcas ágiles tienen que estar dispuestas a escuchar, y en ocasiones, a dejar que sean los propios consumidores quienes determinen el rumbo de la conversación. A menudo ni siquiera se dará una relación de comunicación marca-consumidor, sino que la marca se convierte en el simple contenido sobre el que versan las conversaciones entre diferentes consumidores (Grailpois, 2010).

Al explicar el impacto que ha tenido la era digital en las marcas, se ha podido observar cómo se ha producido un profundo desplazamiento en el objetivo que se han de marcar los nuevos profesionales del marketing. Se está pasando de construir marcas consistentes e inamovibles en el tiempo a crear marcas ágiles que están en constante “modo beta” (Ajaz & Olander, 2012; Jacobs & Ordahl, 2014). Por tanto, los anunciantes, y por consiguiente las agencias de publicidad, ya no se pueden limitar a lanzar mensajes unilaterales para crear una imagen de marca y un posicionamiento persistente en las mentes de sus consumidores, sino que tienen que ser

capaces de abrazar el cambio, escuchando activamente a sus interlocutores para detectar nuevas maneras de aportarles valor real.

La campaña de publicidad tradicional encajaba muy bien con los objetivos que se marcaban los anunciantes de antaño. Ellos se veían a sí mismos como guardianes de la marca, y su cometido era construir marcas duraderas. Al estar ante una marca y una cartera de productos terminados, y por tanto, inalterables, resulta lógico que las empresas optaran por adoptar una posición defensiva. No tenían ninguna intención de permitir que los propios consumidores pudieran alterar el significado de la marca o de sus productos. En este sentido, las campañas de publicidad cumplían de sobra con este cometido.

La apertura al cambio, sin embargo, implica que las marcas y, por consiguiente también su cartera de productos, han entrado a formar parte de un mundo que se encuentra en constante evolución (Ajaz & Olander, 2012; Jacobs & Ordahl, 2014). Esto supone un gran ruptura con el pasado, ya que la idea de las empresas consistía en lanzar al mercado marcas y productos completamente terminados.

En ese contexto de comunicación unidireccional, no es de extrañar que el spot de TV de 30 segundos haya dominado la industria publicitaria de la segunda mitad del siglo XX (Jaffe, 2005), ya que era el producto por excelencia cuando se trataba de alcanzar altas coberturas y frecuencias. No es de extrañar tampoco que el sector se haya resistido durante estos últimos años a abandonar ese formato publicitario, el más conocido por los profesionales de agencia y el que mayor dinero les aportaba. Jaffe, ya en el año 2005, publicó un libro titulado *Life after the 30 second spot* donde precisamente denunciaba que la industria publicitaria seguía obsesionada con el anuncio tradicional, cuando lo ideal sería dejarlo atrás para descubrir nuevos medios y formatos que se ajustaran mejor a la demanda del consumidor del siglo XXI.



Precisamente en ese contexto surge el término *nueva publicidad* (García, 2007), para contraponerlo al modo tradicional de entender las campañas publicitarias:

“La gran diferencia entre la publicidad antigua y la nueva publicidad es que la primera crea ideas para llevar la marca hasta el consumidor y la nueva publicidad crea ideas para llevar el consumidor hasta la marca.” (p. 79).

En esa *nueva publicidad* (García, 2007) el consumidor pasa de tener un rol pasivo a asumir un papel proactivo, que le permite elegir libremente la publicidad que le gusta e ignorar la que no le convence. El nuevo consumidor ya no huye de la publicidad ni la considera invasiva, sino que la busca activamente. También, esa nueva publicidad evita interrumpir en el consumo de otros contenidos, para convertirse en contenido que la audiencia activamente quiere ver. Por tanto, esta nueva forma de entender la publicidad concede al consumidor el papel protagonista que busca, y las marcas ya no asumen una posición dominante en la relación, sino que crean un proceso de comunicación que beneficia a ambas partes.

Así pues, si el consumidor, la marca y la publicidad han cambiado sustancialmente en la era digital, parece razonable pensar que la campaña de publicidad en medios masivos ya no puede seguir siendo el producto estrella de la tradicional agencia de publicidad, y su oferta de servicios tenga que diversificarse.

La ampliación de la cartera de productos de la agencia ha estado protagonizada por la aparición de nuevas ofertas, muy variadas, algunas de las cuales se han generalizado y reflejan bien los cambios comentados hasta ahora. Los tres productos y servicios que se analizan a continuación, sin agotar ni mucho menos esa variedad, sirven bien para explicar qué demandan los mercados de la agencia del siglo XXI: 1) creación de contenido 2) creación de servicios (*utility*) y 3) gestión de comunidades.

### 3.6.2.1. Creación de contenido – *branded content*

Para introducir la noción de creación de contenido resulta oportuno citar nuevamente a Daniel Solana (2010) y comprender la distinción que plantea entre dos culturas publicitarias: la del yin y la del yang. Según este autor, el yang publicitario se asocia con hablar indiscriminadamente, sin escuchar, con bombardear mensajes a grandes audiencias, en definitiva, con que el anunciante salga a “cazar a su presa”, que no es otra que el consumidor. Solana (2010) explica que esta cultura publicitaria se basa en la *estrategia del diente de león*. Los mensajes publicitarios son como las semillas de esta planta: numerosas, pequeñas y extremadamente volátiles, y que se dispersan por el viento para poder plantarse en el entorno de la flor. La maniobra del diente de león es una estrategia *push* donde el emisor lanza con insistencia mensajes a la audiencia con la esperanza de que alguno llegue a “germinar” en la mente del consumidor.

En cambio, la publicidad yin se encuentra en el espectro opuesto y su efecto se ve reflejado en palabras como atraer, escuchar, acoger, conversar y cultivar relaciones. Esta cultura publicitaria se fundamenta en la *estrategia de la frambuesa*. Esta planta no echa sus semillas al viento, sino que las envuelve en un fruto comestible. Con el yin publicitario, los anunciantes pueden cubrir su mensaje en un sabroso contenido publicitario y dejar que sean las propias personas las que se acerquen a consumirlo. La frambuesa hace uso de una estrategia *pull*. Hay que crear un contenido que sea lo suficientemente seductor para atraer al usuario. Es decir, los anunciantes y sus agencias tienen que ser capaces de crear ideas tan atractivas que la audiencia quiera relacionarse libremente con el contenido y las marcas que las ofrecen. Se crea una especie de *publicidad comestible* (Solana, 2010) que tiene su fundamento en la cultura de la atracción.

Después de esta breve explicación resulta manifiesto que el concepto de publicidad *yang* hace clara alusión a la campaña de publicidad tradicional, mientras que la noción de publicidad *yin* apunta en cierta manera a la *nueva*

*publicidad* de la que habla García (2007). Solana (2010) afirma que la gran transición que atraviesa la industria publicitaria se fundamenta en el trasvase de poder que se produce de la campaña publicitaria clásica a la *publicidad* que invita a consumir su contenido.

Kemp y Kim (2008) y Hipperson (2010) defienden una postura similar cuando afirman que las agencias tienen que intercambiar el bombardeo de mensajes por la búsqueda de conexiones. Esto supone dejar atrás las acciones *push* para fomentar las acciones *pull* y transformar las campañas unilaterales en conversaciones.

“Hoy las marcas, si quieren conseguir objetivos, deberán dejar de perseguir, de interrumpir, de acechar al consumidor en las esquinas como asaltadores de caminos, y empezar a pensar en sembrar espacios de relación, crear productos publicitarios con capacidad de atracción y establecer una relación basada en el interés mutuo. En los tiempos *postpublicitarios* difícilmente sobrevivirán aquellas marcas cuya subsistencia dependa exclusivamente de su destreza como cazador.” (Solana, 2010, p. 6)

Ha quedado patente que los anunciantes tienen que hacer una clara apuesta por la creación de contenido si quieren seguir siendo relevantes en la vida de sus clientes. Lo que no está tan claro es el nombre que recibe esta forma de comunicación comercial. García (2007) menciona que a principios del siglo XXI cada agencia usaba su propio vocablo para referirse al mismo concepto: *branded entertainment*, *branded creative content*, *branded engagement*, *branded cultural movements*, etc. En todos estos vocablos aparece la palabra *branded* que se puede traducir al español como *generado por las marcas*.

En la actualidad el término más usado por los anunciantes y profesionales del marketing suele ser el de *branded content* y hace referencia a la generación de contenidos de entretenimiento o de interés informativo

con relevancia para el público y que estén vinculados al universo de la marca (García, 2007). Sanagustín (2013) lo explica de una manera muy similar al referirse al *branded content* como el conjunto de técnicas usadas por las marcas para conectar con el cliente ofreciendo contenidos creativos que le aporten valor, tales como el entretenimiento o la educación. En el fondo, se trata de entender las necesidades del usuario y ofrecerle el tipo de contenido que necesita.

La Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) en su guía sobre *storytelling* y *branded content* (2014) define el *branded content* de la siguiente manera:

“Contenido producido, coproducido o auspiciado por la marca que, sin ser publicidad, transmite sus valores y posicionamiento entreteniéndolo, educando o formando al público al que va dirigido. La clave es que sea un contenido relevante y de interés. Que aporte valor, que conecte y que fomente la participación de los públicos generando comunidad en torno a la marca.

No es, por tanto, un contenido publicitario, sino un contenido de valor que tiene detrás a una marca cuya esencia la legitima para proporcionar ese contenido. No es un marketing intrusivo, sino un contenido que es consumido libremente y proactivamente por la audiencia.” (p. 7)

En esta misma guía se mencionan algunas de las razones que explican por qué esta nueva forma de comunicación funciona: aporta valor al satisfacer la necesidad que tienen los seres humanos de conocer buenas historias, crea vínculos emocionales y goza de mayor credibilidad que la publicidad convencional. Méndiz (2010) añade que ventajas como un incremento del tiempo de exposición al universo de la marca o los mayores niveles de atención e involucración por parte del usuario producen en él un grado de recuerdo mucho mayor que las campañas tradicionales de publicidad. Por lo tanto, se puede resumir que gran parte del éxito del

*branded content* reside en que la naturaleza humana siempre ha tenido un fuerte apetito por consumir grandes historias que le provoquen un cúmulo de emociones (Solana, 2010). La clave para las marcas reside precisamente en ofrecer grandes historias a las personas de manera gratuita y continuada (Hipperson, 2012).

A continuación se describen brevemente tres tipos de *branded content* cada vez más comunes en la oferta de las agencias: 1) contenido de entretenimiento 2) contenido “jugable” y 3) contenido de información/formación.

#### 1) *Branded entertainment*

El *advertainment*, como la propia palabra indica, fue un término acuñado para reflejar la existente intersección entre la publicidad y el entretenimiento (Ramos, 2006). Según Russell (2007), este término hace referencia a las prácticas de comunicación comercial que integran mensajes de la marca dentro del contenido de productos de entretenimiento. Las marcas pueden hacer uso de un sinfín de formatos de entretenimiento para transmitir sus mensajes: desde las películas y series de TV, pasando por los programas de radio y videos musicales hasta llegar incluso a estar presentes en comics y novelas. Russell (2007) distingue tres tipos de *advertainment*, según el grado de integración del mensaje de la marca en el producto de entretenimiento. El emplazamiento de producto (*product placement*) representa la forma más básica, la integración de producto (*product integration*) se coloca en el medio y el *branded entertainment* encarna la integración más sofisticada. Es en esta última donde los valores de la marca guían el desarrollo del contenido de entretenimiento por lo que el contenido se desarrolla alrededor del universo de la marca. Jaffe (2005) comenta que gracias al *branded entertainment* el sector publicitario de Madison Avenue converge finalmente con la industria de entretenimiento de Hollywood.

Uno de los primeros proyectos que demostró todo el potencial del *branded entertainment* en la era digital fue BMW Films. En 2001 la marca automovilística había detectado que las ventas de sus coches entre un público menor de cuarenta años se habían estancado y que no gozaban de un posicionamiento fuerte. BMW estaba buscando la manera más eficaz de atraer a estos potenciales clientes al universo de la marca y de ese modo aumentar las ventas en este segmento de la población. Fallon, la agencia de publicidad de BMW para este proyecto, optó por dejar de lado la tradicional campaña de publicidad y realizó una fuerte apuesta por la creación de contenido de ficción.

Fallon creó para BMW una página web titulada *BMW Films* y una serie de cortometrajes audiovisuales que recibió el nombre *The Hire*. Contrataron algunos de los directores y actores más talentosos de Hollywood para producir y rodar una serie compuesta por 8 películas cortas de alta calidad. Según García (2007) estas mini-películas contaban grandes historias en las que un conductor profesional con su BMW es contratado para llevar a cabo encargos singulares. Los consumidores ávidos de ver ficción de calidad no dejaron escapar la oportunidad y acudieron en masa a visitar el *site* de BMWFilms. La página web permaneció activa durante cuatro años en los que recibió más de 100 millones de visionados. Además de la gran notoriedad y de mejorar la percepción de la marca, estos videos trajeron consigo un incremento del 76% en las ventas en este particular segmento de público (García, 2007).

García (2007) señala que estos son los nuevos territorios donde debe moverse la *nueva publicidad*: el mercado del ocio y del entretenimiento. Las marcas se están convirtiendo en proveedores personales de ocio. No obstante, García advierte que no se trata de patrocinar un contenido de terceros, sino de crear entretenimiento o experiencias emocionales alrededor del mundo de la marca. No basta con entretener solamente al consumidor, además hay que conquistarlo. Por tanto, las ideas de la *nueva publicidad* deben nacer, vivir y morir en el mundo de la marca.

## 2) *Advergaming*

El término *advergaming* surge de la fusión que se produce entre la publicidad (*advertising*) y los juegos (*games*). Los *advergames* pueden considerarse una forma de *branded entertainment* que se caracteriza por la transmisión de mensajes publicitarios a través de la creación de videojuegos, o participación en ellos, dentro del universo de la marca (Pons, 2006; Okakazi y Yagüe, 2011). La clave está en usar la tecnología disponible en los videojuegos interactivos para incrustar el mensaje de la marca dentro de la dinámica del juego y que el consumidor entre libremente en contacto con el mensaje al experimentar el juego (Chen y Ringel, 2001). El *advergaming* puede adoptar múltiples formas, desde la simple inclusión del logotipo de la marca en el juego (muy limitado) hasta la más compleja creación de experiencias virtuales que muestren las virtudes de la marca (Wallace y Robbins, 2006).

El diseño y el desarrollo de contenido “jugable” se basa en la idea de que las sensaciones y emociones positivas que experimenta el consumidor en el juego son a su vez transferidas a la marca que lo ha creado. Los videojuegos suelen tener un gran poder de atracción y, según Nelson (2005), los consumidores los suelen probar para divertirse, evadirse, relajarse o interactuar con otros. El componente emocional, la relación consumidor-marca en un ámbito lúdico y unos tiempos de interacción mucho más elevados son solamente algunas de las ventajas que ofrece el *advergaming* (Pons, 2006).

Uno de los casos más laureados y exitosos en este campo de los *advergames* fue el juego *Magnum Pleasure Hunt across the Internet* para promocionar una nueva gama de producto de la conocida marca de helados (Santamaría, 2014). La agencia de publicidad sueca Lowe Brindfors tenía que idear una manera de dar a conocer el lanzamiento de *Magnum Temptation*, un helado lleno de bombones de chocolate pensado especialmente para los

“buscadores de placer”. La agencia creó un juego de plataformas donde se retaba a las usuarias (el público objetivo eran mujeres de 25 a 54 años) a atravesar los numerosos placeres que se le presentaban en Internet hasta alcanzar finalmente el “máximo deleite” que supone un *Magnum Temptation*.

La dinámica del juego se basaba en ayudar a una modelo a recoger bombones de chocolate a través de múltiples páginas web en el menor tiempo posible. Esta caza de bombones llevaba al consumidor a cruzar plataformas tan conocidas como Youtube, las páginas web de marcas reales (Dove, Samsung, etc.) u otras páginas web (hotel de lujo, safari, etc.) que tuvieran relación con los intereses de este público objetivo. Al finalizar el juego, el consumidor recibía una puntuación y podía retar a sus amigos a superar su marca personal. El propio juego también permitía publicar el resultado en las principales redes sociales.

Esta combinación de juego adictivo junto con la integración de las redes sociales convirtió este proyecto en un fenómeno viral. En tan solo cinco días desde su lanzamiento la página web recibió más de 700.000 visitas únicas y cada usuario se pasó una media de 8,5 minutos frente a la pantalla. Si se compara este tiempo de exposición con un anuncio tradicional de 30 segundos, se puede llegar a entender el potencial que guardan los *advergames* para las marcas.

### 3) *Brand journalism*

Al analizar el concepto de *branded content*, se vio que el contenido creado por las marcas no se limita solamente a entretener al consumidor, sino que asimismo puede desempeñar una función de información o de formación. Por tanto, las fronteras entre la publicidad y el entretenimiento no son las únicas que parecen difuminarse con el *branded content*; los límites entre la publicidad y el periodismo están igualmente empezando a desvanecerse. Las marcas se están adentrando en un espacio anteriormente reservado a los medios de comunicación, y estos a su vez se están



introduciendo en nuevos servicios de marketing digital. La fusión de estos dos ámbitos ha provocado la aparición del *brand journalism* (Bull, 2013; Lyons, 2014).

Hoy en día, no es extraño encontrarse con compañías, como es el caso de Cisco, Microsoft o Intel, que han integrado redacciones periodísticas (*newsrooms*) dentro de su estructura empresarial. Según Lyons (2014) muchas de estas redacciones corporativas además de introducirse en el negocio de las empresas informativas, han sido capaces de crear un periodismo de calidad. Al mismo tiempo, hay un número creciente de empresas de comunicación que están incorporando *native advertising*: noticias elaboradas y pagadas por el anunciante que presentan tal coherencia con el resto del contenido -asimilado el diseño del soporte y en consonancia con el comportamiento del medio- que la audiencia asume que tiene su misma naturaleza (IAB, 2013). Esta nueva forma de publicidad no solamente ha hecho acto de presencia en plataformas tan populares como son *BuzzFeed* y *Huffington Post*, sino que ha sido aceptada en medios tan prestigiosos como *Forbes*, *Washington Post* o *el New York Times*. Algunas de estas empresas informativas incluso tienen una división de periodistas que ofrecen crear este publicidad nativa, lo que les acerca mucho al negocio de las agencias de publicidad (Lyons, 2014).

Las marcas fomentan el periodismo de marca porque, al ofrecer a los consumidores un contenido informativo o formativo, son capaces de ganarse su confianza y de construir una buena reputación entre su público. Según la consultora de comunicación Media Source (2013) el *brand journalism* se centra en impulsar contenidos de calidad, capaces de generar interés y conocimiento, en un ámbito temático, dejando de lado los objetivos de la marca, o al menos los más tradicionales de la publicidad. De hecho, Lyons (2014) afirma que el periodismo de marca sí que puede ayudar a alcanzar cuatro objetivos de comunicación: 1) incrementar el conocimiento de marca con noticias relacionadas con la empresa, 2) dar una cobertura mediática complementaria que los medios tradicionales no hacen, 3) brindar

información valiosa para liderar el pensamiento del sector o 4) usar el contenido informativo para la generación de potenciales clientes.

Un buen ejemplo de *brand journalism* es la página web *CMO* creado por Adobe Systems. Esta empresa es conocida por sus programas de edición y diseño como son Photoshop e InDesign. Además, recientemente la compañía ha expandido su cartera de productos con Adobe Marketing Cloud, un software específicamente desarrollado para departamentos de marketing. Con este paso Adobe se adentró en un territorio desconocido. Precisamente para empezar a hacerse un nombre en este sector y liderar el pensamiento de la profesión, Adobe optó por lanzar la página web *CMO.com* (abreviatura de *Chief Marketing Officer*). Se trata de una plataforma que es exclusivamente patrocinada por Adobe, pero no por ello se encuentra alojada en la web corporativa, sino que existe de forma independiente. Esta web se ha convertido en un lugar de referencia para los altos ejecutivos del marketing, porque les mantiene al día de las últimas tendencias e innovaciones del sector. Adobe creó este portal del marketing para mostrar su compromiso con los *CMO's* y entregarles una valiosa herramienta de información/formación que les facilite su exigente labor de liderar sus empresas en un entorno digital (Lyons, 2014).

Tras analizar esta tipología básica del *branded content*, junto con algunos casos muy reconocidos dentro la industria publicitaria, se hace necesario mencionar los pilares básicos sobre los que se ha de asentar el contenido generado por marcas para ser eficaz (Sanagustín, 2013):

1. *Contenido de calidad.*

Resulta imprescindible ofrecer un contenido relevante a los consumidores que responda a una necesidad real de información, de formación o de entretenimiento. Por el contrario, si el contenido carece de calidad o oculta un mensaje publicitario tradicional, lo más probable es que sea rechazado por la audiencia.

2. *Principio de no intrusión.*

Los usuarios aprecian positivamente que las marcas se dirijan a ellos de una forma más indirecta. Crear contenidos de calidad permite que sean los propios consumidores quienes encuentren la marca cuando busquen una determinada información.

3. *Venta indirecta.*

Muy relacionado con el punto anterior, las empresas dejan a un lado la venta directa de sus productos y servicios para ofrecer un contenido que pueda satisfacer un tipo de necesidad más inmediato.

4. *Uso de múltiples formatos.*

Después de los casos mencionados ha quedado patente que el *branded content* no se limita a un solo formato, sino que los contenidos pueden asumir un gran abanico de formas. Videos, videojuegos, libros, revistas, artículos de información, revistas, libros, newsletters, blogs, podcasts, aplicaciones móviles son algunos formatos entre otros muchos que las marcas pueden elegir para atraer a sus públicos.

Para cerrar este apartado, se hace necesario realizar una aclaración final. Uno podría caer en el error de pensar que el *branded content* es un tipo de comunicación comercial muy reciente, pero sus orígenes se pueden encontrar en realidad ya en la primera mitad del siglo XX. Sirva como ejemplo la tira cómica de Popeye en el año 1929 (García, 2007). La Cámara de Productores de Espinacas de EEUU en aquellos años tenían la necesidad de impulsar el consumo de espinacas entre los niños y buscaban una solución ingeniosa al problema. Finalmente tuvieron la brillante idea de incluir la relación “espinacas-ración de fuerza” al trasladar el personaje de Popeye del papel a una serie de dibujos animados. Solamente durante 1929 el consumo de espinaca creció un 30% más gracias a las historias de Popeye. En palabras de García (2007) este caso se convirtió por méritos propios en una de las mejores estrategias de comunicación de espinacas de la historia. Con la era

digital, las marcas han vuelto a redescubrir el potencial del *branded content* y las agencias lo están empezando a incluir en su oferta de productos y servicios.

### 3.6.2.2 Creatividad para solucionar necesidades – *brand utility*

Baer (2014), en la introducción de su libro *Youtility, why smart marketing is about help not hype*, lanza una pregunta al aire: ¿Por qué en vez de obsesionarse con la fama y el asombro, las marcas no se centran en ser útiles? Para explicarlo hace uso de un dicho muy popular:

“Si le das a un hombre un pescado, le alimentas por un día. En cambio, si le das una caña de pescar lo alimentas para el resto de su vida. Lo mismo es cierto en el marketing: si vendes algo a un consumidor, habrás creado un cliente hoy; si le ayudas, habrás creado un cliente para toda la vida” (p. 4).

En vez de pensar en un marketing necesario para las marcas, se puede pensar en un marketing útil para los consumidores. Baer (2014) denomina este tipo de marketing que invierte el eje de su actuación como *Youtility* (utilidad para ti). Otros autores, como Edelman (2007), se refieren a él simplemente como publicidad entendida como un servicio. Entre los profesionales del marketing este enfoque es más conocido como *utility marketing* o *brand utility* (Saffré, 2012). Con esta propuesta la empresa sustituye el planteamiento inicial “¿qué puedo venderte?” por “¿en qué puedo ayudarte” (McCambley, 2013). De esta manera, el *utility marketing* trata de promover la marca ayudando a las personas, sin tener que acudir a promociones molestas e intrusivas que enajenan al consumidor (De Lange, 2010).

Gracias al *brand utility* las agencias de publicidad pueden ofrecer a los anunciantes un nuevo conjunto de servicios alternativos que vayan más allá de llamar la atención o interrumpir las actividades de los consumidores

para transmitir sus mensajes publicitarios. El *brand utility* busca conectar con el público objetivo en el transcurso de sus quehaceres diarios. La industria publicitaria puede ayudar a los anunciantes a introducirse en las vidas de las personas al lograr que las marcas den un servicio provechoso que tenga un impacto real cuando más lo necesiten los consumidores. Las agencias han de convencer a sus anunciantes que para construir relaciones duraderas, las marcas ya no tienen que sobresalir, sino que han de encajar en las vidas de sus clientes (Dolin, 2009).

En este sentido, Pfaff y Cannon (2014) mencionan que la creatividad de las agencias publicitarias ya no es la que solía ser. De tener un enfoque marcadamente centrado en la comunicación de los productos y servicios de los anunciantes, han pasado a aplicar la creatividad para crear mejores productos y servicios que enriquezcan la vida de las personas. Según el estudio Storydoing ([www.storydoing.com](http://www.storydoing.com)) de la empresa de innovación co:collective (2014), algunas empresas y sus respectivas agencias de publicidad han pasado del *storytelling*, de contar historias con mensajes, a ese *storydoing*, donde las marcas muestran sus valores con acciones. Los datos financieros de este estudio dejan entrever que el crecimiento de los ingresos anuales es mayor para aquellas compañías que viven sus marcas fundamentalmente a través de sus acciones. Guiar a los anunciantes por el camino del *storydoing* abre un nuevo abanico de servicios para las agencias.

Alaz (2013) define el *utility marketing* como el desarrollo de herramientas que facilitan la vida de las personas al ayudarles a comprender mejor sus necesidades y a abordar sus problemas. Estas herramientas de la marca posibilitan que las vidas de los consumidores puedan progresar. El anunciante ya no trata de impulsar con mensajes publicitarios las ventas de su cartera de productos existentes, sino que crea nuevos productos y servicios de utilidad, normalmente gratuitos, que ayuden al progreso social. Según Alaz (2013) se puede prescindir del tradicional mensaje publicitario, porque el mensaje de la marca se aloja en el mismo producto de utilidad.

Al igual que el *branded content*, el *utility marketing* tampoco es una herramienta nueva. A principios del siglo XX André Michelin, fundador de los neumáticos Michelin, lanzó al mercado la primera guía Michelin con la idea de que los franceses tuvieran una motivación extra para desplazarse con el coche y de esta manera incrementar la demanda de neumáticos. Lo que comenzó como una simple estrategia de marketing se ha convertido hoy en día en un negocio centenario y global.

A pesar de que los inicios del *utility marketing* se remontan a más de un siglo, se puede aseverar que es en los últimos años -gracias a los avances tecnológicos de la digitalización- cuando este concepto ha alcanzado su mayoría de edad (Dolin, 2009). Cada vez más marcas se animan a ofrecer productos y servicios útiles para establecer conexiones duraderas con sus consumidores. La alta penetración de los dispositivos móviles con conexión a Internet junto con la popularidad de las aplicaciones (*apps*) han facilitado la maduración del *brand utility*.

Al brindar interacciones útiles y frecuentes con los usuarios, estos servicios pueden convertirse con mucha rapidez en un elemento significativo en sus vidas cotidianas. Según Dolin (2009), este contacto recurrente en el tiempo permite construir confianza y establecer lazos de lealtad con la marca de una manera rápida y eficaz. Los anunciantes ya no se tienen que obsesionar con generar atención y deseo en la mente del consumidor, porque la utilidad de marca se introduce en la vida de las personas a través de una necesidad real. Desde esta posición, las marcas pueden ofrecer experiencias gratificantes e interacciones continuadas que aceleran la lealtad a la misma.

Cuando los profesionales del marketing se deciden por el camino del *brand utility*, resulta importante que encuentren puntos donde la marca realmente goce de credibilidad y prestigio entre los usuarios. Después de todo, la utilidad del servicio ha de reforzar sus valores centrales. Para lograr semejante objetivo, resulta imprescindible conocer a fondo a los clientes con el fin de descubrir necesidades que todavía no han sido satisfechas.

Posteriormente hay que determinar si la marca ocupa un posicionamiento adecuado para satisfacer esas necesidades. El resultado final ha de ser genuino y el servicio prestado fiel, tanto a la marca como a su audiencia.

Uno de los ejemplos más populares de *brand utility*, donde la marca consigue esa autenticidad de la que habla Dolin (2009) es el caso de la app *Nike + Running*. Esta aplicación vio la luz en 2007 gracias a la fructífera colaboración entre Apple, Nike y su agencia creativa R/GA. La agencia fue capaz de liderar el desarrollo de una aplicación que permite a los aficionados corredores realizar un seguimiento personalizado de sus carreras. Usando la tecnología de los smartphones (GPS y acelerómetro) la aplicación es capaz de medir con precisión los datos esenciales de una carrera: distancia, ritmo y tiempo del recorrido. De esta manera todas las salidas quedan registradas y se puede analizar de una forma muy visual los progresos que se van consiguiendo. La aplicación no se limita al mero registro de las carreras, sino que ofrece muchos servicios adicionales: servirse de un programa de entrenamiento (*Nike+Coach*) para preparar una competición, crear una comunidad de amigos que sirvan de motivación adicional al comparar y competir contra ellos o compartir los resultados de la carrera en las principales redes sociales.

A través de la aplicación *Nike+ Running* las personas pueden conocerse mejor e incluso les ayuda a estrechar sus lazos sociales. De modo que esta nueva forma de entender la publicidad ayuda a mejorar las vidas de las personas de una manera que antes era inimaginable (Alaz, 2013). En esta misma línea Pfaff y Cannon (2013) indican que la app de Nike demuestra que los consumidores se inclinan de forma instintiva por aquellos productos y servicios de utilidad que les ayudan a ahorrar tiempo, adquirir mayor control o incrementar su capital social. Según este autor la marca Adidas sigue empeñada en innovar la suela de sus zapatillas, mientras que Nike ha desarrollado un ecosistema para el “alma” del atleta. De modo que se podría afirmar que Nike ayuda a los aficionados del *running* a convertirse en

mejores atletas y de paso les da el ecosistema necesario en el que puedan usar los productos de Nike Running (zapatillas, medias, chaquetas, etc.)

Cabe resaltar que el excelente trabajo de R/GA facilitó que Nike dejara de ser meramente un fabricante de calzados deportivos para convertirse en una destacada compañía en tecnología de consumo. Al desarrollar una nueva plataforma digital, la agencia también ayudó a Nike a crear una nueva línea de negocios. El ecosistema de Nike + expande la idea de lo que las agencias creativas pueden hacer por sus clientes. Las agencias ya no se limitan a trabajar únicamente en los mensajes publicitarios de sus anunciantes, sino que pueden inspirar el desarrollo de nuevos productos y servicios de sus respectivos clientes.

La marca Adidas, aunque más tarde que Nike, ha terminado por subirse al tren de *utility marketing* y un buen ejemplo es el caso *Runbase* en Japón. A muchas personas que trabajan en Tokio, pero que viven en las afueras de la metrópoli, les gusta salir a correr temprano, por la mañana o antes de regresar a sus casas, en alguno de los parques del centro de la ciudad. Sin embargo, el calor sofocante de Tokio y la ausencia de taquillas para guardar las pertenencias suponen un reto para la práctica del *running*. Adidas, con la ayuda de su agencia de publicidad TBWA/Hakuhodo, se percató de este problema y decidió ayudar. Con el nuevo enfoque de utilidad la marca alemana creó *Runbase* cerca de una de las estaciones de metro más importantes de Tokio. Se trata de unas instalaciones donde los corredores pueden alquilar una taquilla y ducha. Esta base incluye además un espacio de marca donde se venden una variedad de zapatos y ropa de Adidas. El personal cualificado de *Runbase* está en disposición de ofrecer consejos útiles de entrenamiento, y los visitantes pueden incluso alquilar zapatillas de correr a un precio económico. Al igual que la aplicación de Nike, *Runbase* ayuda a los corredores a practicar su deporte favorito.

Tradicionalmente las marcas han optado por expresar su conjunto de valores a través de mensajes de comunicación (ya sean mensajes



publicitarios o de relaciones públicas). De este modo, se limitaban a contar lo que son. En cambio, con los ejemplos de Nike y Adidas se puede observar que entregan al consumidor productos y servicios de utilidad. De esta manera las marcas consiguen trascender su discurso simbólico, para mostrar con hechos lo que son. La utilidad prestada deja entrever los atributos que están intrínsecamente relacionados con la marca. Dolin (2009) resalta que el *utility marketing* convierte el discurso en acción, conceptos abstractos en valores tangibles.

Aunque esta herramienta del marketing pueda generar relaciones más fuertes con los clientes, cabe resaltar que su implementación exige un cambio de mentalidad. Los tiempos del *utility marketing* se ajustan más al desarrollo de productos que a la creación de campañas publicitarias. Los consumidores están acostumbrados a las idas y venidas de las campañas publicitarias tradicionales. Saben que suelen desvanecerse con la misma rapidez con la que han hecho acto de aparición. En cambio, cuando se trata de productos y servicios, las expectativas de los clientes cambian y esperan que estos se mantengan en el tiempo. Dolin (2009) destaca que no sólo se espera un ciclo de vida duradero, sino que han de actualizarse y mejorar con el paso del tiempo. Por lo tanto, cuando un anunciante baraja la posibilidad de apostar por el *utility marketing*, ha de ser consciente de las implicaciones que esa decisión conlleva. Desarrollar un buen producto o servicio requiere de un alto grado de compromiso y la inversión a largo plazo de muchos recursos de la empresa.

Dolin (2009) sintetiza ese compromiso en el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Los proyectos que se basan en crear productos y servicios de utilidad, al contrario que las campañas de publicidad tradicionales, tienen un ciclo de vida largo. La planificación pasa de meses a años.

- Como cualquier otro producto, hay que contar con un servicio de atención al cliente que pueda resolver las dudas y preguntas de los usuarios.
- El *brand utility* no puede permanecer estático en el tiempo, sino que debe ofrecer actualizaciones que mejoren el producto o servicio.
- La incapacidad de alcanzar o superar las expectativas de los consumidores puede minar la relación de confianza con la marca.

Las marcas que ofrecen *brand utility* –aquellos servicios que satisfacen necesidades reales- tienen mayor facilidad para generar fans y embajadores entre su clientela. Estos son capaces de incidir en todas las fases tradicionales del proceso de compra: crean notoriedad y conocimiento a través del boca-oreja, crean conversaciones que fomentan la consideración e incluso con sus recomendaciones pueden incitar a la compra de otros productos y servicios de la marca.

Cabe mencionar que una vez que se ha establecido una plataforma de *utility*, ésta se convierte en un excelente canal de comunicación que funciona en ambas direcciones. Desde esa posición tanto el consumidor como la marca pueden participar en un diálogo abierto e intercambiar experiencias, que a la larga pueden ayudar a fortalecer la relación entre ambas partes.

### 3.6.2.3. Creación y gestión de *brand communities* en las RRSS

Si se quiere constatar la influencia omnipresente que tienen las redes sociales en la actualidad se pueden rescatar algunos números del compendio estadístico *Digital in 2016* presentados en enero de 2016 por la empresa *We are Social*<sup>6</sup>. Este informe revela que a día de hoy existen alrededor de 2.310

---

<sup>6</sup> La agencia *We are social* elabora este informe con los principales datos digitales y las estadísticas sociales para comprender el estado de la tecnología digital en el mundo.

Descargado en <http://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016>

millones de cuentas activas en redes sociales a nivel global. Este dato equivale a una penetración del 31% de la población mundial. De la totalidad de las cuentas activas, unos 1.970 millones acceden a sus cuentas activas a través de un dispositivo móvil, lo que equivale al 27% de la población mundial.

Las principales plataformas sociales han experimentado un crecimiento espectacular y sus números siguen aumentando año tras año. Según el informe *Digital in 2016*, las cinco redes sociales más populares, sin contar las plataformas de mensajería, son: Facebook (una estimación de 1550 millones de usuarios únicos que han usado su cuenta al menos una vez en los últimos 30 días), Qzone (653 millones), Tumblr (555 millones), Instagram (400 millones) y Twitter (320 millones).

Según Martin (2015), los expertos de marketing se han percatado de que las redes sociales han evolucionado rápidamente de ser un canal digital de nicho a ser un elemento indispensable de la experiencia online de los usuarios de Internet. Las redes sociales han dejado de ser un añadido para convertirse en una herramienta de comunicación esencial en el día a día de las personas. En la actualidad es frecuente que éstas prefieran comunicarse con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo haciendo uso de las redes sociales en vez de utilizar herramientas de comunicación más tradicionales como puede ser la llamada telefónica. Los internautas pasan más tiempo en las redes sociales que en cualquier otra actividad online (Martin, 2015).

Esta reciente proliferación de las redes sociales ha provocado cambios drásticos en las interacciones humanas (Tiago & Veríssimo, 2014). Las relaciones sociales del mundo real se han trasladado al ámbito virtual, creando comunidades online que son capaces de unir a personas a lo largo y ancho del planeta. Este traslado a la dimensión digital permite que las personas puedan compartir conocimientos, entretenerse entre sí y promover

un diálogo entre diferentes culturas (Budden et al., 2011 citados en Tiago & Veríssimo, 2014 ).

En esta reciente cultura digital los consumidores pueden ejercer un control como nunca antes lo habían tenido (Powers, Advincula, Austin, Graiko & Snyder, 2012). Las plataformas sociales, los blogs, y el uso de los dispositivos móviles permite a los consumidores conectarse en cualquier momento y lugar para hablar sobre las marcas y sus productos. Las posibilidades individuales para interactuar con las marcas son ahora más fáciles y rápidas. Según Powers et al. (2012), este fenómeno ha provocado que las expectativas de accesibilidad y disponibilidad de las marcas frente a sus clientes se haya disparado. Los consumidores esperan que las marcas tengan un fuerte compromiso para buscar el diálogo con ellos. Los anunciantes, por tanto, están sometidos a fuertes presiones externas para gestionar bien sus redes sociales para seguir el ritmo marcado por los consumidores. Las empresas que usen sus RRSS de modo estratégico tienen una gran oportunidad para profundizar en sus relaciones con cada cliente, lo que a la larga incrementará la afinidad y lealtad hacia la marca.

Los aspectos únicos de las RRSS y su inmensa adaptación están revolucionando asimismo las prácticas de los profesionales del marketing (Hanna et al, 2011 citado en Habibi, Laroche & Richard, 2014a). A pesar de su gran popularidad y la aceptación generalizada de que las RRSS ejercen una gran influencia en las relaciones interpersonales, los gerentes de las marcas aún a día de hoy se afanan por entender la manera más adecuada de comportarse en las plataformas sociales (Habibi et al., 2014a). Según Martin (2015), el 2014 fue el año en el que las RRSS dejaron de ser una especialidad adicional para empezar integrarse plenamente en la estrategia de comunicación general de las marcas.

El carácter relacional de Facebook y otras plataformas sociales permite que las personas con intereses comunes puedan juntarse para formar comunidades que giran en torno a una temática concreta. Existen

muchas grupos y subgrupos en las RRSS que giran en torno a una marca determinada (Habibi et al., 2014a). Es aquí donde hay que empezar a hablar del concepto de comunidad de marca (*brand community*) que fue introducido por Muniz y O'Guinn (2001).

Según estos dos autores el concepto de *brand community* nació antes de la era digital, pero ha sido con la entrada al nuevo milenio cuando ha empezado a adquirir peso en el campo del marketing. Muniz y O'Guinn (2001) lo definieron como una comunidad especializada y no geográficamente acotada, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los admiradores de una marca.

De manera similar a otras comunidades, una *brand community* suele presentar unas características que la hacen reconocible. Estos indicadores son: 1) conciencia compartida, 2) rituales y tradiciones compartidas y 3) obligaciones con la sociedad (Muniz & O'Guinn, 2001).

En primer lugar, la participación en una conciencia compartida hace referencia a unas sensaciones intrínsecas de conexión que surgen entre los miembros de una comunidad. Este sentimiento de unión induce que los miembros experimenten una conexión invisible entre ellos y una separación clara con personas externas al grupo. Por su parte, los rituales y tradiciones compartidas son actos o gestos simbólicos desarrollados a lo largo de la historia de una marca cuyo objetivo consiste en perpetuar y comunicar los valores simbólicos y culturales de la comunidad. Sirva como ejemplo el uso de una terminología específica dentro del grupo. Este lenguaje particular se convierte en un elemento cultural de la comunidad y sirve para estrechar los lazos de unión. El tercer y último indicador, las obligaciones con la sociedad, hace referencia al sentido de compromiso que los miembros de la comunidad mantienen con sus semejantes y la comunidad en general. Se trata de un sentimiento de deber que asegura la supervivencia de la comunidad y motiva a los miembros a participar en actividades conjuntas de uso de la marca (Schau et al., 2009, citado en Habibi et al., 2014a). De esta manera, cuando un

compañero pide ayuda al resto de los miembros de la comunidad, estos se sienten en la obligación de ayudar. En resumidas cuentas, las personas se pueden clasificar como miembros de una *brand community* en la medida en que tengan un sentido de pertenencia hacia la comunidad de marca y posean una identidad social compartida con sus semejantes.

Habibi et al. (2014a) mencionan que los estudios de Muniz & O'Guinn, entre otros, impulsaron el conocimiento de las comunidades de marca, pero que estas comunidades están evolucionando con rapidez gracias a los avances tecnológicos. Según estos autores resulta necesario analizar el papel de las *brand communities* en las recientes redes sociales. Pero antes cabe preguntarse cómo debemos entender realmente los Social Media.

Las RRSS se pueden definir como “un grupo de aplicaciones online que se sostienen en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0 y que permite la creación e intercambio de contenido generado por los propios usuarios” (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61 citado en Habibi et al., 2014a). El concepto de contenido generado por usuarios (*user generated content*) señala que los internautas no son meros consumidores de contenido, sino que pueden participar activamente en la creación y difusión de estos. Habibi et al. (2014a) destacan que en la intersección entre marcas y redes sociales nacen grupos de admiradores de marca que se pueden definir como comunidades de marca basadas en redes sociales (*social media based brand communities* o SMBBCs).

Existen algunas características singulares que diferencian las SMBBCs de otras comunidades de marca. Los costes para iniciar una de estas comunidades son inferiores y los beneficios mayores, porque estas plataformas sociales suelen ser gratuitas tanto para los usuarios como para las marcas, y su alcance es bastante mayor (LaPointe, 2012 citado en Habibi et al., 2014a). De esta manera hoy en día es posible que una marca tenga una comunidad con millones de miembros. Las SMBBCs a su vez también se diferencian de otras comunidades en el hecho de que sus miembros suelen

proporcionar sus identidades reales, frente a los pseudónimos, que son la moneda común en otras comunidades virtuales en línea.

Habibi et al. (2014b) abogan por cinco dimensiones que hacen de las SMBBCs únicas: 1) contexto social, 2) estructura, 3) amplitud, 4) *storytelling* y 5) afiliación de comunidades de marca. La primera dimensión hace referencia al contexto social exclusivo que ofrecen los SMBBCs. Las tecnologías de la web 2.0 sitúan estas comunidades en un contexto social intermedio entre comunidades físicas (*offline*) y las comunidades que se basan solamente en los contenidos digitales (*online*). De este modo, los miembros pueden obtener mucha información personal (perfiles, fotos, ubicación, estado social, etc.) de los demás integrantes del grupo, algo que anteriormente no era posible.

La segunda dimensión diferenciadora indica que no existe una estructura explícita o implícita en las SMBBCs, lo que las diferencia de comunidades virtuales previas donde podían existir mecanismos para distinguir a miembros veteranos de usuarios recién incorporados. La siguiente dimensión tiene que ver con el gran alcance que tienen. Mientras que anteriores comunidades virtuales podían gozar de miles de seguidores, las SMBBCs pueden tener una afiliación que asciende a millones.

Un aspecto muy importante de las comunidades de marca es el *storytelling*, el cuarto elemento diferenciador. En las SMBBCs el proceso de narrar las historias se modifica con el uso de fotos y videos, lo que concede un abanico de posibilidades mucho más amplio que el mero uso de texto. En las redes sociales además existe la oportunidad de comentar las historias en tiempo real o mostrar afinidad con el botón “me gusta”.

La última de las dimensiones únicas que tienen las SMBBCs es su capacidad de interconexión con otras numerosas comunidades. En las RRSS el coste de crear un nuevo grupo es prácticamente inexistente, lo que según Habibi et al. (2014b) explicaría la existencia de un nutrido grupo de

subgrupos y grupos semejantes que están afiliados en cualquier comunidad de marca. Este hecho permite que un mismo usuario sea miembro de múltiples SMBBCs.

La comunidad de marca presenta un gran número de aplicaciones útiles para las marcas. Ang (2011), bajo el concepto de gestión de relaciones con la comunidad (*community relationship management* o CoRM), enumera siete usos:

1. *Investigación de mercados y RRPP*

Gracias a las constantes conversaciones que tienen lugar dentro de la comunidad de marca, los profesionales del marketing y sus agencias pueden averiguar con relativa facilidad los aspectos que los consumidores aprueban o desaprueban de sus productos y servicios. Empresas como TripAdvisor o Amazon fomentan de forma activa que sus usuarios compartan y valoren sus experiencias del mundo real con la comunidad online. De modo que esta información no sólo está disponible para los demás usuarios, sino que ahora las marcas tienen un contacto directo con las evaluaciones de sus clientes y tienen la capacidad de dar respuesta a los problemas planteados. Los avances tecnológicos permiten a las organizaciones disponer además de programas informáticos que pueden elaborar una evaluación (puntuación) de sus marcas al analizar la cantidad de conversaciones positivas y negativas que tienen lugar en la comunidad. Por tanto, los anunciantes tienen en la actualidad la obligación de supervisar estas conversaciones porque no solo es una excelente herramienta directa de investigación de mercados, sino que además permite influir en las percepciones que tiene el grupo de la marca e incidir en las futuras decisiones de compra.

2. *Cultivar líderes de opinión y embajadores de la marca*

Los programas informáticos de rastreo en las RRSS permiten que los gestores de las SMBBCs puedan identificar a los líderes de opinión



dentro del grupo. Una vez identificados se pueden desarrollar programas de colaboración que tengan un impacto positivo en las decisiones de compra de los restantes miembros. Ang (2011) pone como ejemplo la iniciativa Vocalpoint de Procter & Gamble. Se trata de una página web donde madres influyentes, después de probar nuevos productos de la multinacional, comparten sus experiencias con sus seguidores. Este tipo de proyectos ha incrementado las ventas porque los consumidores les confieren más valor y confianza a los líderes de opinión.

3. *Emplazamiento y creación de anuncios*

Los miembros de las SMBBCs suelen reflejar sus identidades reales y no tienen reparos en mostrar sus gustos, intereses y aficiones. El ejemplo más básico es el botón “me gusta” de Facebook. De esta manera las RRSS son capaces de segmentar mejor sus públicos y permiten que las marcas puedan mostrar anuncios más relevantes a los consumidores. No obstante, más allá de mostrar anuncios de interés para la comunidad, se puede invitar a los miembros a que produzcan y compartan sus propios anuncios y a dejar que sus semejantes los comenten y puntúen. Este tipo de concursos puede incrementar el nivel de involucración de la comunidad e incluso puede dar lugar a contenidos virales. Quizá uno de los casos más conocidos en este ámbito es el de Doritos, con su concurso *Crash the Superbowl*. Los fans de la marca tienen la posibilidad de crear su propio anuncio de 30 segundos que incluya los chips de Doritos. El ganador, además de llevarse un premio de un millón de dólares, tiene el privilegio de que su creación sea emitida durante el partido de la *Superbowl* y vista por una audiencia de millones de personas.

4. *Desarrollo de nuevos productos*

Las iniciativas de colaboración no se limitan a la creación de contenidos, sino que los profesionales del marketing pueden persuadir a los miembros de su comunidad para que participen en el

desarrollo de nuevos productos. Esta participación puede concretarse a través de la simple invitación a aportar ideas. Ese el caso de *My Starbucks Idea Community* o *Dell IdeaStorm*, que proporcionan a sus seguidores plataformas donde pueden aportar ideas para la creación de nuevos productos. Este tipo de colaboración alberga el potencial de reducir el coste del desarrollo de productos y, sobre todo, de crear productos que pueden tener una buena acogida en el mercado.

5. *Reduciendo el coste del servicio de atención al cliente*

Basándose nuevamente en el principio de colaboración, las marcas pueden apoyarse en los miembros más activos de la brand community para que sean estos quienes resuelvan las dudas que vayan surgiendo en el seno del grupo. De esta manera, los propios usuarios son quienes se ayudan entre sí. Este fenómeno supone un ahorro de costes y de recursos muy importante para la marca. La empresa Dell creó una comunidad de expertos usuarios que fueron capaces de ayudar a más de 35.000 clientes (Ang, 2011). Cabe mencionar que los usuarios que resuelven las dudas de sus compañeros no lo hacen motivados por recompensas económicas, sino que lo hacen para alcanzar mayor estatus e influencia dentro de la comunidad.

6. *Fortalecer la lealtad hacia la marca*

La lealtad hacia una marca es la confianza que el consumidor medio tiene en que la marca pueda llevar a cabo su función declarada (Chaudhuri & Holbrook, 2001 citado en Habibi et al., 2014b). En condiciones normales la reducción de la asimetría informativa se traduce en un incremento de la confianza de los consumidores. Por lo tanto, una manera que tienen las marcas de fomentar esta confianza es dando a sus consumidores la información necesaria sobre sus productos y servicios (Chiu et al., 2010 citado en Habibi et al., 2014b). Si trasladamos estas ideas a las RRSS, Habibi et al. (2014b)

argumentan que las SMBBCs usan dos mecanismos para intensificar la lealtad de marca. La primera tiene que ver con la facilidad con que los miembros difunden la información proporcionado por la marca entre su red de contactos. El segundo mecanismo tiene que ver con el nivel de exposición de las personas con los elementos que conforman la comunidad. Un nuevo miembro de la comunidad se expone a los contenidos de la marca como a las experiencias compartidas de otros usuarios con los productos y servicios de la marca. Las relaciones que resultan de las interacciones enriquecidas en las plataformas sociales podrían hacer que los clientes conceden más confianza a la marca. Por lo tanto, se puede afirmar que las SMBBCs sirven para construir lealtad de marca (Habibi et al., 2014b).

7. *Amplificar la notoriedad y visibilidad de la marca*

Todas las aplicaciones anteriores también traen consigo una mayor visibilidad y notoriedad de la marca. A menudo las marcas pueden iniciar una campaña en medios tradicionales y luego dejar que la conversación continúe en las SMBBCs. Si un contenido y su conversación en torno a este contenido se vuelve viral en la comunidad, crecen las posibilidades de que este hecho salga en las noticias de los medios de comunicación y, por tanto, aumenta todavía más la notoriedad de la marca (Ang, 2011).

Se han abordado brevemente los múltiples usos ventajosos que las marcas puedan sacar a las SMBBCs. No obstante, cabe preguntarse qué papel juegan las agencias de publicidad en el ámbito de la creación y gestión de las nuevas comunidades de marca. Las marcas se han dado cuenta del potencial que albergan estas comunidades y se ha dejado de verlas simplemente como un canal de comunicación complementario. Los anunciantes saben que no pueden dejar el manejo de sus comunidades en manos de personas sin experiencia, ya que estos grupos conforman una parte estratégica de la marca y tienen que ser gestionados por auténticos profesionales de la materia (Majewski, 2014).

La gestión y el mantenimiento de grandes y activas comunidades de marca suele demandar unas herramientas tecnológicas y unos profesionales especializados que, por lo general, no forman parte de los recursos internos de los anunciantes. Aquí es donde el software y el servicio de gestión de SMBBCs de las agencias se introducen en la ecuación, permitiendo que las marcas puedan sacar todo el potencial a sus comunidades que de otro modo quedaría desaprovechado.

Las plataformas sociales se caracterizan por dar acceso a un sinnúmero de datos complejos y caóticos que no hacen alusión a una realidad episódica, sino que más bien representan sucesos continuados en el tiempo. La medición e interpretación de los comportamientos repetitivos de los miembros de la comunidad resulta más asequible con las herramientas de gestión social de las agencias.

A medida que el tamaño de la comunidad aumenta, crece a su vez el volumen de conversaciones entre sus miembros. Por consiguiente, resulta lógico que esta inmensa tarea de “escucha social” (*social listening*) necesita ser gestionada por expertos, si se quiere hacer correctamente. Se trata de un trabajo difícil que va más allá de tener a un solitario *community manager* que se encargue de leer y responder todos los mensajes de la comunidad (Majewski, 2014). Las empresas requieren de profesionales que sepan representar su marca en el espacio digital y puedan implementar su estrategia online para ayudar a alcanzar sus objetivos generales de la marca.

Los expertos especializados de la agencia se concentran en proporcionar a los miembros una plataforma amigable que permita que algunos fans de la marca se conviertan en líderes de opinión, creando entornos donde la participación constante es valorada por los restantes miembros y por los gestores de la propia comunidad de marca. Además, para cultivar una comunidad activa, no basta con proporcionar información de los productos y servicios de la marca, sino que resulta necesario descubrir áreas

de interés compartido que a la larga dotarán a la marca de mayor simpatía y credibilidad (Aaker, 2013).

Contar con el saber hacer de las agencias permite a las marcas respetar las reglas no escritas de las RRSS. Según Thompson (2013), algunos de los puntos esenciales que se deben tener en cuenta son los siguientes:

- Resulta esencial mantener una escucha activa de los miembros de la comunidad. Pero no basta hacerlo solamente en los canales de la comunidad de marca, sino que se puede monitorizar a los miembros en sus propios entornos.
- Igualmente hay que tener muy claro que las RRSS generan un diálogo continuado en el tiempo. A la hora de crear una SMBBC hay que ser consciente que los usuarios van a plantear un flujo constante de preguntas y, más importante todavía, van a esperar que la marca les resuelva sus dudas. Es decir, los miembros esperan respuestas coherentes y rápidas, y las marcas no pueden permanecer calladas o responder con evasivas. Si la empresa no está dispuesta a realizar este compromiso, es mejor no adentrarse en el ámbito de las comunidades de marca.
- Hay que evitar caer en el error de pensar en las SMBBCs como meros canales de promoción y marketing. Al abordar el abanico de aplicaciones que ofrece la comunidad de marca a las empresas, se ha podido comprobar que no se limitan a fines publicitarios, sino que tienen ámbitos de actuación mucho más amplios como el servicio de atención al cliente o el desarrollo de nuevos productos.

En resumidas cuentas, las claves para gestionar una buena comunidad de marca en las RRSS son fundamentalmente mostrar una actitud atenta y servicial ante las cuestiones que plantean los miembros, contar con

la ayuda de expertos (es aquí donde los nuevos servicios de las agencias son esenciales) para aprovechar todos los usos que ofrece la comunidad e invertir muchos recursos (económicos y de personal) para aportar información valiosa a la comunidad.

Se ha podido comprobar que las agencias de publicidad miran más allá de la campaña tradicional para empezar a ofrecer productos y servicios que respondan a las nuevas necesidades que la comunicación y cultura digital generan en las marcas y en los consumidores. Cabe resaltar que en ningún caso el planteamiento era abordar la cartera de nuevos productos y servicios de forma exhaustiva, sino que la intención era más bien mencionar algunos de los más destacados: *branded content*, *branded utility* y la gestión de *branded communities*. Estos tres nuevos servicios amplían de forma notoria el abanico de prestaciones (*know how*) de las agencias de publicidad del siglo XXI. Como último aporte se puede resaltar la idea de que estas tres áreas de servicios están además claramente vinculadas entre sí, ya que tanto el buen contenido como el servicio de utilidades son el combustible necesario para mantener la conversación activa, por ejemplo, dentro de la comunidad de marca.

\*\*\*\*\*

En este capítulo se ha hecho un esfuerzo por resaltar los efectos que la digitalización ha tenido en las estructuras, procesos y cartera de productos de la agencia de publicidad. Es complicado resumir todos los planteamientos que se han mencionado hasta aquí, pero a modo de cierre resulta conveniente resaltar algunas de las principales ideas antes de dar paso al análisis empírico.

En primer lugar, por lo que se refiere a aspectos estructurales, el nuevo entorno digital favorece que los departamentos se hagan más permeables y que la colaboración en equipos multidisciplinares cobre cada

día mayor protagonismo. Esta cultura colaborativa, por ejemplo, está redefiniendo la creatividad de las agencias. Por un lado, se experimenta que la creatividad no puede estar restringida a un solo departamento creativo, sino que todos los profesionales de la agencia trabajan en creatividad y, por tanto, han de ser conscientes de que pueden y deben aportar sus ideas para resolver mejor los problemas de los anunciantes. Por otro lado, este hecho también modifica el significado mismo de la creatividad. Las ideas creativas concebidas dentro de la agencia no se limitan a la ideación de mensajes y campañas publicitarias, sino que se adentran en nuevos territorios como el desarrollo de nuevas plataformas digitales o inclusive productos físicos. Alcanzar estos nuevos horizontes de creatividad solamente es posible con la incorporación de nuevos perfiles profesionales, entre los que el tecnólogo creativo merece una mención especial.

La transformación no se limita a la aparición de nuevas figuras profesionales, sino que también se detecta una reconversión de los perfiles clásicos: los profesionales de cuentas asimilan mayores conocimientos de gestión de proyectos para ejercer un mayor liderazgo de sus equipos, mientras que los *planner* conceptuales empiezan a colaborar con analistas de datos y planificadores de medios para explotar todas las posibilidades digitales.

La transformación digital de la agencia de publicidad también ha alterado significativamente procesos centrales del negocio. Por lo que se refiere al proceso creativo, de un proceso lineal y secuencial más propio de una cadena de montaje de una fábrica se pasa a un proceso más circular e iterativo, en el que la información y las decisiones fluyen en múltiples direcciones. La existencia de equipos multidisciplinares también tiene un profundo efecto en este apartado, ya que ahora existen muchos más voces que participan desde un inicio en todas las fases del proceso creativo.

Aunque quizá de modo no tan radical, también el proceso de relación con el cliente y el de gestión del modelo de generación de ingresos se ven

afectados por el nuevo entorno del mercado. En el primero, tanto la creciente necesidad de especialización en aspectos relacionados con la gestión de las marcas en un contexto digital, como la exigencia de atender y resolver problemas concretos de marketing de los anunciantes, con un enfoque cada vez más externo, desafían el objetivo tradicional de las agencias de convertirse en socios estratégicos, a largo plazo, de sus clientes. Por lo que se refiere al sistema de remuneración, las nuevas tecnologías también han favorecido la transición hacia modelos de generación de ingresos basados en resultados y en el logro de objetivos, de difícil aplicación en un sector acostumbrado a modelos menos arriesgados e inciertos.

Por último, a la hora de abordar la cartera de productos de la agencia, se puede remarcar que las nuevas tecnologías digitales han dejado más patente que nunca que la creatividad en los tiempos actuales no debe limitarse a la creación de mensajes publicitarios. El *branded content*, el *brand utility* o los *social media based brand communities* son solamente tres ejemplos de los nuevos productos y servicios que pueden complementar, de forma cada vez más importante, la tradicional dependencia de las agencias de publicidad respecto a las campañas de comunicación tradicionales. En torno a muchas de esas nuevas ofertas de productos y servicios no sólo cambia la relación de la agencia con el cliente, sino la finalidad última de los contenidos y actividades diseñadas. La finalidad última de muchos de ellos es dejar de interrumpir a los consumidores con mensajes que no les interesan, para ofrecerles contenidos y productos que les sirvan en sus quehaceres diarios.

Tras este repaso a la literatura académica y profesional, y a la visión de conjunto que ofrece sobre los cambios que se viven en las agencias, parece que después de años de hablar de la revolución digital, ésta por fin está modificando “las entrañas” de la agencia, que para seguir siendo relevante en un futuro debe colocarse nuevamente a la vanguardia de una sociedad y unos mercados en constante cambio.



**PARTE II**  
**EL CASO ESPAÑOL**  
**ESTUDIO EMPÍRICO**



## **CAPITULO IV**

### **METODOLOGÍA GENERAL**

En el capítulo introductorio se abordaron a grandes rasgos las razones que han impulsado el diseño y la planificación de este estudio. Conviene recordar que para llevar a cabo esta investigación se adoptó desde un inicio un enfoque deductivo: la atención a la teoría sustenta la elaboración de una o varias hipótesis que luego determinan el diseño y la ejecución del estudio empírico, que tratar de comprobar la validez o no de los supuestos teóricos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Por lo tanto, una vez que se han enunciado los objetivos de investigación, el punto de partida del planteamiento deductivo se centró en la creación de un marco teórico; es decir, la profunda revisión de la literatura ha servido para establecer el estado actual de los conocimientos sobre el tema en cuestión. Este marco ha aportado el fundamento necesario para formular una serie de hipótesis relevantes. También resulta importante mencionar que estas presunciones hipotéticas sirven, como se verá a continuación, de punto de referencia para desarrollar una estrategia de investigación empírica. En el siguiente capítulo se verá como la recolección y el análisis de los datos da lugar a un informe de resultados. Estos resultados más adelante pasan por un examen crítico y detallado para determinar el significado que aportan a la investigación que se ha llevado a cabo y al estado actual de los conocimientos sobre el tema.

Antes de explicar los elementos que componen el apartado metodológico del estudio, conviene recordar los tres grandes objetivos de investigación que han guiado la elaboración del marco teórico:

1. Explicar las posibles transformaciones provocadas por el nuevo contexto comunicativo digital en la agencia de publicidad: en la organización departamental, en los perfiles profesionales y en su sistema de gobierno.
2. Explicar las posibles transformaciones provocados por el nuevo contexto comunicativo digital en los procesos de trabajo de la agencia de publicidad: proceso creativo, relación cliente-agencia y sistema de remuneración.
3. Explicar las posibles transformaciones provocadas por el nuevo contexto comunicativo digital en la cartera de productos y servicios de la agencia de publicidad.

La construcción del marco teórico basado en una revisión bibliográfica de la literatura ha permitido explicar algunas de las alteraciones que el cambio tecnológico ha provocado y puede provocar en las estructuras, procesos de trabajo y cartera de servicios de las agencias de publicidad. Llegados a este punto conviene verificar la teoría con la realidad práctica de las agencias, en concreto en el caso de las agencias de publicidad convencional en España. Se trata de esclarecer hasta qué punto los cambios mencionados en el marco teórico están realmente implantados en las agencias españolas, y si existen otros que sean relevantes, aunque no se hayan tratado en esa revisión académica. Con tal propósito, se va proceder a describir las características técnicas del estudio de campo: qué hipótesis se plantean, qué universo se estudia y, en consecuencia, qué metodología de investigación se adopta.

#### **4.1. Hipótesis del estudio**

A partir de las preguntas genéricas que motivan este estudio – expuestas en la introducción-, y a la luz del estado actual de la investigación sobre la transformación digital de la agencia, se plantean las siguientes hipótesis sobre los cambios en la estructura, procesos y cartera de productos de las agencias, que serán evaluadas en el caso español.

##### **Estructura: El entorno digital transforma estructuralmente las agencias generando...**

1. ... unas estructuras organizativas más horizontales y flexibles.
2. ... la creación de equipos interdepartamentales y multidisciplinares.
3. ... la incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa.
4. ... la ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio.

##### **Procesos de trabajo: El entorno digital transforma los procesos de trabajo de las agencias orientándolos hacia...**

5. ... procesos de trabajo más abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo, etc.) y ágiles.
6. ... una creciente incorporación de agentes externos (los propios clientes/anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias.

### **Cartera de servicios: El entorno digital transforma la cartera de productos y servicios de las agencias...**

7. ... ampliándola y diversificándola con la incorporación de nuevas ofertas que satisfacen nuevas exigencias y necesidades de marketing de las marcas.
8. ... , que ahora debe contener productos y servicios que compiten con las ofertas (tradicionales o nuevas) de nuevas empresas digitales que habitualmente destacan por sus fortalezas tecnológicas.

Estas hipótesis, de ser verificadas empíricamente, sugieren que existen cambios profundos en el modo de organizar, en el quehacer y en los resultados de la actividad de las agencias, que en conjunto tienen que ver con una visión más abierta y flexible de la naturaleza de la agencia.

#### ***4.2. Universo del estudio***

El objeto de estudio de esta tesis doctoral es la agencia de publicidad, la empresa publicitaria por excelencia (Etxebarria, 2005). La Ley General de la Publicidad de 1988 define la agencia como la persona natural o jurídica que se dedica de forma profesional y organizada a crear, preparar, programar o ejecutar publicidad por cuenta de un anunciante. Se trata de una definición holgada que deja entrada a una amplia tipología de empresas publicitarias. Etxebarria (2005), en un intento de entender y diferenciar las distintas agencias, propone clasificarlas por el tipo de servicio que ofrecen:

- **agencia de servicios generales, completos o plenos**
- agencia de publicidad general (en medios masivos)
- agencia de diseño gráfico
- agencia de creatividad

- agencia de medios
- consultoras de comunicación
- *freelancers* y agentes publicitarios
- agencia de relaciones públicas
- agencia de marketing directo
- agencia de marketing promocional
- agencia de patrocinio
- agencia de marketing interactivo (en medios digitales)

No se trata de explicar aquí el servicio que presta cada tipo de agencia, sino que el propósito de esta enumeración es más bien la necesidad de resaltar que existe una extensa variedad de empresas que se dedican a prestar servicios publicitarios a sus anunciantes. En un intento de delimitar un poco más el objeto de estudio, cabe destacar que este trabajo focaliza su atención sobre la primera empresa enumerada, la denominada agencia de servicios plenos, que Etxebarria (2005) explica de la siguiente manera:

“Se refiere a aquellas agencias que ofrecen todo tipo de servicios ‘tradicionales’ en publicidad: creatividad, investigación y asesoramiento en planificación de comunicación, planificación de medios, relaciones públicas, diseño gráfico, promociones, etc. En definitiva, son agencias que tratan de definirse frente a sus clientes como empresas capaces de planificar y gestionar la comunicación comercial de una forma integral, en todas las técnicas de comunicación al servicio del marketing.”

(p. 104)

Como se ha podido comprobar en el marco teórico, no existe ninguna agencia de servicios plenos que pueda cubrir por sí sola todo el espectro de actividades publicitarias. Existen demasiados nichos especializados que una sola agencia no puede asumir debido a la falta de recursos internos o por la falta de una demanda sostenida en el tiempo. Es por esta razón que este tipo de agencias suelen contar con un *pool* de empresas especializadas que subcontratan según lo requiera cada proyecto. Es a través de esta

subcontratación de empresas (a menudo pertenecientes a la misma compañía holding) que la agencia adquiere la capacidad de ofrecer una oferta integral. No obstante, lo que más caracteriza a la agencia de servicios plenos es su voluntad de querer ofrecer al anunciante una gestión integral de la comunicación. La aproximación a una definición genérica del objeto de estudio sirve como paso previo para establecer el universo del estudio: las agencias de servicios plenos en general que desarrollan su actividad en el territorio español.

Gracias al estudio “Radiografía de la industria publicitaria en España” llevado a cabo en 2008 por la Asociación General de Empresas de Publicidad (AGEP) con la colaboración de la Federación Nacional de Empresas de Publicidad (FNEP), la industria publicitaria dispone de algunos datos básicos sobre el sector. Sin olvidar que los datos corresponden al año 2008, las conclusiones del estudio se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- El sector de la publicidad en España está compuesto por aproximadamente unas 40.000 empresas (incluida cualquier variedad de agencia de las enumeradas en la clasificación de Etxebarria, 2005) que generan unos 120.000 empleos. La mayoría de estas empresas se encuentran ubicadas en la Comunidad de Madrid y en Cataluña. Entre ambas comunidades albergan aproximadamente el 50% de las empresas del sector.
- Por tipo de actividad, las agencias de publicidad son mayoritarias y representan el 50% de las empresas del sector (un total de 21.048 agencias). A las agencias de publicidad le seguían en número las agencias de medios y los organizadores de eventos y ferias. La fuente de información consultada para realizar la estimación de estas cifras corresponde al Instituto Nacional de Estadística, en concreto al Directorio Central de Empresas.



- La empresa tipo de publicidad tiene menos de 10 trabajadores y una facturación inferior al millón de euros. Suele contar con un único centro de trabajo y el capital social es mayoritariamente español, bajo la forma jurídica de sociedad limitada. Operan mayoritariamente en el mercado nacional, siendo su principal cliente la empresa privada anunciante.

Los datos de la AGEP certifican la dificultad extrema para llevar a cabo un estudio que tuviera como universo a todas las empresas del sector. Por un lado, hay que resaltar que no existe un censo actualizado de todas las agencias de publicidad. Los datos más actuales corresponden al 2008, año que marca el inicio de la crisis económica en España. La realidad del sector después de tantos años de recortes y ajustes presupuestarios es ahora muy diferente. También cabe destacar que el estudio no hace distinción entre las agencias de publicidad que ofrecen unos servicios generales y las que ofrecen servicios más especializados.

Por otro lado, el estudio demuestra que existen miles de agencias de publicidad en el mercado español. Este proyecto de investigación carece de los horizontes temporales y especialmente de los recursos económicos necesarios para identificar y estudiar una población tan grande, de la que extraer posteriormente –con el suficiente rigor estadístico– una buena muestra representativa.

Es bien sabido que en los casos en los que no se puede estudiar la totalidad de la población es preciso llevar a cabo una selección de un universo menor (Saunders et al., 2009). En este caso, al carecer de un censo de la población y, por tanto, de un marco de muestreo, había que descartar el muestreo representativo o también llamado muestreo probabilístico y apostar por un muestreo no aleatorio. Esta técnica de muestreo también se conoce como muestreo de juicio, ya que la elección de la muestra recae en el buen juicio del investigador. En este punto conviene resaltar que el objetivo de la investigación busca encontrar explicaciones de carácter cualitativo a los

cambios que el nuevo contexto comunicativo digital ha provocado en las agencias de publicidad. Por esta razón, el estudio centra su atención en la selección de una muestra pequeña de agencias que pueda aportar información valiosa para confirmar, refutar o complementar los supuestos del marco teórico.

Partiendo de esa base, al analizar otros universos posibles de agencias se tuvo en cuenta algunas características importantes que posee el sector de las agencias de publicidad (Díaz Méndez, 2005):

1. El mercado de las agencias de publicidad es un mercado muy fragmentado. Las barreras de entrada para fundar una empresa de esta naturaleza son relativamente bajas, lo que ha promovido la creación de un sinnúmero de agencias cuyo tamaño no supera el de los diez empleados. Las estructuras, procesos de trabajo y oferta de servicios en este tipo de agencias, debido a su falta de recursos y su reducido número de profesionales, son mucho menores. Este dato implica que este tipo de agencias carecen de la relevancia necesaria para ser incluidos en la muestra.
2. A pesar de la gran atomización del sector o precisamente derivado de ello, cabe resaltar que la industria publicitaria se caracteriza por una fuerte concentración de la inversión. Un reducido grupo de agencias acaparan la mayor parte de la inversión publicitaria de los anunciantes en España. Dicho de otra manera, las grandes marcas confían la gestión de sus campañas publicitarias a un grupo selecto de agencias. Tanto es así que según los datos de InfoAdex de 2014, las 35 agencias socias de la Asociación Española de Agencias de Comunicación Española facturan en torno al 85% de la inversión gestionada a través de agencias en España.

3. Este selecto grupo de agencias de la AEACP, que concentra la mayor parte de la inversión gestionado, suelen pertenecer en muchos casos a una red de agencias multinacional que a su vez se encuentra bajo el paraguas jurídico y financiero de las grandes compañías holding que gobiernan el mercado publicitario mundial.

Estas tres particularidades del sector han sido determinantes para la selección de un nuevo universo, no probabilístico: la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria (AEACP). Esta asociación es una entidad de carácter empresarial, sin ánimo de lucro, formada, en términos de volumen de facturación que gestionan para sus clientes, por las principales agencias de publicidad españolas. Sus dos objetivos principales son: 1) defender la libertad de expresión comercial y los intereses profesionales de las agencias; y 2) promover y desarrollar la actividad publicitaria.

La AEACP fue fundada en 1977, como consecuencia de la abolición de los sindicatos verticales, para convertirse en la primera asociación de su tipo en la industria publicitaria y como tal cuenta con un amplio recorrido histórico. En la actualidad el número de agencias asociadas asciende a treinta y cinco (véase Anexo III).

Por lo tanto, la Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria ha sido seleccionada como base de estudio para alcanzar los objetivos de investigación. Más allá de ser la asociación del sector que aglutina a las agencias más grandes del país (en datos de facturación), son estas mismas agencias las que mejor representan el papel y las funciones de la agencia de servicios plenos.

### **4.3. Planificación de la metodología**

A la hora de diseñar el trabajo empírico se optó por llevar a cabo una metodología multi-método mixta (Tashakkori & Teddlie, 2009; Saunders et al., 2009):

**1. Primera fase cualitativa:**

Entrevistas en profundidad a miembros del Comité Ejecutivo de la AEACP

**2. Segunda fase cuantitativa:**

Encuesta online a directivos de las agencias de publicidad pertenecientes al Comité Ejecutivo de la AEACP

Se eligió esta metodología múltiple por su capacidad de aportar valor al trabajo empírico. En el proceso de diseño de las técnicas de investigación se estimó que las dos metodologías combinadas podían ofrecer mejores oportunidades para responder a las preguntas de investigación planteadas. (Tashakkiri & Teddlie, 2003 citado por Saunders et al., 2009). Esta metodología mixta ha servido para aportar mayor certeza y seguridad de que se han abordado los puntos más importantes del ámbito de estudio. Bericat (1999) llama a este proceso triangulación, donde ambas técnicas de investigación buscan capturar un mismo objeto de la realidad y ayudan a reforzar la validez de los resultados.

Cada uno de los dos métodos debía cumplir propósitos diferentes. Primero se puso en marcha la realización de una serie de entrevistas en profundidad en una fase cualitativa, para comprobar si las cuestiones cruciales del marco teórico concordaban con la opinión de los expertos. Es decir, el objetivo era usar este método cualitativo para elaborar un cuestionario más acertado, que complementase los temas sugeridos ya por la investigación académica. En conclusión, para aprovechar bien las fortalezas del método mixto de investigación, se usa primero un enfoque iterativo

donde el trabajo cualitativo guía la construcción de un cuestionario cuantitativo más afinado. De este modo se permite que los hallazgos del trabajo de campo (las entrevistas) puedan ampliar el conjunto de resultados o variables explicativas. Una vez que los temas principales se habían contrastado con la primera fase cualitativa, que ayudaba a mejorar la calidad en la elaboración del cuestionario, se pasó a una segunda fase cuantitativa, donde se usó una encuesta online para obtener los datos.

A continuación se expone la planificación y el proceso del trabajo de campo de ambas herramientas de investigación: 1) las entrevistas y 2) la encuesta.

#### **4.3.1. Planificación de las entrevistas**

Una vez determinado que las agencias asociadas a la AEACP configuran el universo de estudio, el primer paso consistió en elegir la muestra para las entrevistas. Por limitaciones de tiempo y recursos no era factible entrevistar a un representante de cada una de las treinta y cinco agencias que conforman la Asociación. Al estudiar su organigrama se detectó que cuenta con un Comité Ejecutivo, el órgano permanente de ejecución y representación de la Asociación. En el momento de diseñar el trabajo de campo (junio de 2015), el comité estaba constituido por un total de diecisiete personas, elegidas por la Asamblea General de entre sus miembros. A su vez, cabe mencionar que el Comité designa de entre sus vocales a un Presidente, un Vicepresidente y un Vicepresidente Económico. Este comité se reúne una vez cada dos meses y en la práctica se encarga de la gestión y la toma de decisiones de los asuntos importantes que atañen a la Asociación.

Al tratarse precisamente del órgano más vital y representativo de la AEACP, se llegó a la conclusión de que este grupo de profesionales - directores generales o CEO's de sus respectivas agencias- podrían ser la muestra más adecuada para llevar a cabo las entrevistas en profundidad. El tamaño del consejo, con sus 17 representantes, también se valoró como una

muestra abarcable. Cabe resaltar que todos los miembros del Comité Ejecutivo son los máximos responsables de la gestión de sus empresas en España y tienen la visión estratégica necesaria para hablar con propiedad sobre el impacto que tiene la transformación digital en las estructuras, los procesos de trabajo y la cartera de productos de su agencia de publicidad.

Para tener acceso al Comité Ejecutivo se contactó en primer lugar con Carlos Rubio, el director general de la AEACP, quien lidera un equipo de profesionales fijos para gestionar y llevar a cabo las decisiones tomadas por los órganos de gobierno de la Asociación. La Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra cuenta con una relación duradera con esta institución desde que a principios de los años 90 pidió asesoramiento a la AEACP para diseñar el plan de estudios de su licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas.

Carlos Rubio, una vez estuvo debidamente informado sobre el estudio empírico que se quería llevar a cabo en el seno de la Asociación, accedió a exponer la solicitud de entrevistas en profundidad en una de las reuniones periódicas del Comité Ejecutivo. Los integrantes de la junta decidieron dar su visto bueno para que el investigador se pusiera directamente en contacto con cada uno de ellos. Esta decisión significó la colaboración oficial de la Asociación y la apertura de la vía de acceso para interpelar directamente a los directivos del órgano ejecutivo.

Se planificó enviar una carta en formato electrónico a cada vocal del Comité Ejecutivo para pedir su colaboración con el trabajo de campo. En esta carta se concertaría con ellos o en su defecto, con algún miembro de sus equipos directivos, una entrevista en profundidad para hablar sobre cómo la revolución digital ha modificado las entrañas de sus agencias: la organización departamental, los perfiles profesionales, el sistema de gobierno, los procesos de trabajo -especialmente el proceso creativo- y la ampliación o especialización de productos que ofrece la empresa publicitaria.

Toda la información aportada sería tratada con la máxima confidencialidad (en ningún caso se publicaría la integridad de la entrevista) y se acordó que las citas elegidas de las entrevistas serían anónimas. A los ejecutivos también se les ofrecería la posibilidad de hacerles llegar previamente el guión de preguntas para que pudiesen preparar mejor la conversación. Estas medidas estaban diseñadas para aumentar las probabilidades de participación de los directivos y de esta manera facilitar el acceso a las fuentes. La invitación escrita no se olvidaría de mencionar el valor que tendrían estas entrevistas para el desarrollo de esta tesis doctoral y que además permitían mejorar la elaboración de un cuestionario pertinente para una posterior encuesta a directivos y profesionales de las agencias que conforman la AEACP.

A la hora de concretar la tipología de entrevista en profundidad, se optó por diseñar una entrevista semi-estructurada con un guión establecido. Es decir, las entrevistas se llevan a cabo con un guión de preguntas predeterminado. Todos los entrevistados, por lo tanto, escuchan las mismas preguntas en el mismo orden, lo que facilita en gran medida que posteriormente se puedan comparar los datos, así como establecer el nivel de saturación de respuestas y temas coincidentes (Tashakkori & Teddlie, 2009; Tracy, 2013).

El guión incluía preguntas de dos clases. Por un lado, se hacían preguntas de respuesta abierta donde los entrevistados podían aportar sin cortapisas su opinión sobre algunos temas concretos. Por otro lado, también estuvieron expuestos a preguntas de respuesta cerrada, donde tenían que elegir una opción de una escala de valores de cinco ítems. El primer tipo de preguntas promueve la creación de un clima de cierta flexibilidad donde el diálogo entre entrevistador y entrevistado permite que afloren nuevas cuestiones con motivo de las propias respuestas. En cambio, el segundo tipo de preguntas genera un cúmulo de datos que se pueden comparar entre sí con mayor facilidad.

En la Tabla 1 se sintetiza el esquema básico del guión utilizado para las entrevistas semi-estructuradas:

**Tabla 1:** Esquema básico del guión de preguntas

<b>1. Estructura</b>	a) Organización departamental
	b) Perfiles profesionales
	c) Sistema de gobierno
<b>2. Procesos</b>	a) Proceso creativo
	b) Proceso de relación cliente - agencia
	c) Sistema de remuneración
<b>3. Productos</b>	a) <i>Branded content</i>
	b) <i>Brand utility</i>
	c) <i>Social media based brand communities</i>

Como se puede apreciar en el esquema, el guión está dividido en tres grandes áreas temáticas que concuerdan con la estructura del marco teórico. El detalle de las preguntas de cada apartado se puede consultar en el Anexo I.

Antes de poner en marcha la realización de las entrevistas se realizó una prueba piloto para testar la comprensión, fiabilidad y validez del guión de preguntas. Para ello se entrevistaron a tres personas familiarizadas con la industria publicitaria: un consultor de agencias de publicidad, un profesor universitario con una gran experiencia directiva en agencias y el director de una agencia local de Pamplona. Los tres profesionales realizaron aportaciones valiosas para reformular o prescindir de algunas preguntas. A su vez, la prueba piloto supuso una buena herramienta para determinar el ajuste temporal del cuestionario, ya que la duración de las entrevistas excedía en un primer momento de la hora y media. Se optó por prescindir de



las preguntas introductorias para reducir el guión y, de esta manera, asegurar que las entrevistas llegarán a buen término en el tiempo previsto.

En el siguiente apartado se expone la planificación y el diseño de la segunda fase del trabajo empírico: la encuesta online.

#### **4.3.2. Planificación de la encuesta**

El punto de partida de una encuesta comienza con el esbozo y la construcción del cuestionario. Es precisamente en este momento cuando las entrevistas a los directivos de las agencias aportaban especial valor. La escucha atenta de las grabaciones de las entrevistas y el posterior análisis de las notas de campo/transcripciones ha sido una herramienta valiosa para la elaboración de las preguntas definitivas del cuestionario. En primer lugar, se puede destacar que se adquirió un *feedback* positivo sobre la estructura general de los temas. Muchos de los entrevistados verbalizaron abiertamente la relevancia y la pertinencia de las preguntas. Por lo tanto, esta retroalimentación positiva servía como reafirmación de que las categorías temáticas concordaban con la realidad de los profesionales de la industria, así como con los retos de sus agencias.

En segundo lugar, sirvió para detectar algunos temas que de manera inicial no se había contemplado introducir en el cuestionario. Se pudo incluir algunas preguntas oportunas para rellenar ciertas lagunas que los entrevistados habían tenido la gentileza de mencionar. De esta manera se logró un cuestionario más completo.

En tercer y último lugar, todo ello permitió realizar una labor de depuración de las preguntas. Es decir, con los entrevistados se pudo localizar fácilmente las preguntas que no se entendían o que requerían de una aclaración. Una vez señaladas, se pasó a reformular los conceptos más confusos para garantizar una mejor comprensión de las cuestiones abordadas.

Cabe señalar que el cuestionario es el instrumento esencial de esta investigación para validar o refutar las hipótesis planteadas en el arranque del estudio. Es decir, había que hacer un esfuerzo para sintetizar y trasladar los puntos más destacados del marco teórico al cuestionario. Solamente así se podría contrastar la teoría con la práctica actual del sector publicitario español.

Al describir la planificación de las entrevistas ya se mencionaron las razones de peso que sustentaron la elección del Comité Ejecutivo como la muestra más adecuada dentro del universo que representa la AEACP. A la hora de diseñar la segunda fase del trabajo empírico (parte cuantitativa) se estimó necesario continuar con la muestra previamente definida. De esta manera, al final de cada entrevista se preguntó a cada directivo si su agencia estaría dispuesta a participar en una segunda etapa del estudio empírico. Se les explicó que se trataría de una encuesta online y ellos tendrían que seleccionar un total de diez directivos de nivel alto o intermedio de diferentes áreas de actividad: gestión de cuentas, creatividad, planificación estratégica u otras áreas relevantes.

Por lo tanto, ellos se encargarían de difundir el enlace del cuestionario online entre un grupo selecto de profesionales de su propio equipo directivo. De esta manera, se facilitaría la difusión de la encuesta entre los profesionales de primer nivel, ya que la invitación a participar no les llega desde fuera, sino que era la propia cúpula directiva quien les pide rellenar el cuestionario. Con esta mecánica también se buscaba incrementar la tasa de respuesta, porque en encuestas online esta suele ser bastante baja: en torno al 11% (Saunders et al, 2009). Al recibir la petición desde sus superiores, el incentivo a colaborar con la encuesta es bastante mayor. Con este funcionamiento se podría alcanzar, en el mejor de los casos, una muestra compuesta por 110 ejecutivos (un máximo de 10 profesionales por cada una de las 11 agencias implicadas en el estudio).

Junto con la definición de la muestra y el mecanismo para contactar con sus miembros, corresponde mencionar la tipología del cuestionario. Para encuestar a los equipos directivos de las once agencias se optó por un cuestionario auto-administrado y mediado por Internet (Saunders et al., 2009), una decisión que se apoya en varias razones. Por un lado, las personas de la muestra, todas con perfil directivo, se desenvuelven bien en un entorno digital y prefieren acceder a una encuesta a través de su propio ordenador. Es decir, la encuesta online les facilita elegir el momento y lugar para cumplimentarla y, por tanto, no requieren de la presencia de un trabajador de campo para rellenar el cuestionario. El hecho de ser contactados a través de su correo personal eleva la confianza de que solamente las personas adecuadas responden a las preguntas del cuestionario. En esta misma línea, cabe resaltar que la posibilidad de recibir respuestas distorsionadas es pequeña, porque los profesionales de la agencia no reciben ningún incentivo externo para completarla.

Por otro lado, la encuesta online también ofrece ventajas de coste, ya que existen plataformas de investigación cuyo paquete básico (versión gratuita) ofrece los servicios esenciales para construir y difundir un cuestionario digital. Estas mismas plataformas permiten una recogida de los datos automatizada, así como exportar la información a otros programas para su posterior análisis estadístico. Estas razones de agilidad, facilidad de acceso y bajo coste económico fundamentaron la elección de la encuesta online.

El siguiente paso consistió en elegir un plataforma digital de encuestas online que se ajustará a nuestras necesidades. El mercado de este tipo de proveedores especializados es amplio y a primera vista todos ofrecen más o menos los mismos servicios. Después de consultar algunos foros y blogs profesionales, la lista se fijó en siete plataformas: *Google Drive*, *Survey Monkey*, *Encuesta Fácil*, *Tus Encuestas*, *Survey Face*, *Typeform* y *SurveyGizmo*.

La manera más efectiva para determinar por cuál de las plataformas decantarse fue adoptar un enfoque pragmático e ir probándolas una a una. Sin querer entrar en los detalles, basta con decir que este proceso consistió en darse de alta en cada uno de los sistemas y empezar a construir un cuestionario de prueba. Muy pronto se pudo comprobar las limitaciones de cada una de ellas. Algunas se descartaron porque su interfaz para diseñar las preguntas del cuestionario era rudimentaria (*Google Drive*) o de uso complejo (*Encuesta Fácil, Tus Encuestas, Survey Face*). En el caso de *Survey Monkey*, la versión gratuita era muy básica, ya que no permite incluir más de diez preguntas en el cuestionario. *Typeform* resultó ser muy prometedor, hasta que se descubrió que su interfaz no permitía la construcción de preguntas matriz. Por lo tanto, la plataforma que mejor se ajustó a las necesidades de la encuesta online (interfaz sencilla e intuitiva, versión gratuita más completa e inclusión de preguntas matriz) fue finalmente *SurveyGizmo*.

A diferencia de las entrevistas semi-estructuradas, resulta esencial definir con precisión las preguntas que se formulan en el cuestionario antes de la recogida de datos. Mientras que en las entrevistas existe la posibilidad de explorar algunos temas con mayor profundidad, esto no es factible en el cuestionario escrito (Saunders et al., 2009). Antes de detenerse a hablar del contenido de las preguntas, es necesario explicar el tipo de cuestiones que se querían incluir en el cuestionario. La mayoría son preguntas cerradas, es decir, la persona encuestada ha de elegir o evaluar una serie de opciones ya predeterminadas de antemano. Este tipo de preguntas son generalmente más rápidas y más fáciles de responder, ya que el encuestado apenas tiene que escribir. Las respuestas también son más fáciles de comparar, ya que han sido predeterminados (Saunders et al., 2009).

Dentro de las preguntas cerradas, inicialmente se barajó la opción de trabajar con variables categóricas, donde sólo se puede seleccionar una respuesta entre un conjunto dado de categorías. No obstante, se vio que las realidades que se abordaban en la mayoría de las preguntas no eran

mutuamente excluyentes y además cada una de ellas admitía cierta gradación. Por lo tanto, interesaba más que los profesionales pudieran valorar y determinar el peso que le corresponde a cada ítem mencionado en el cuestionario. Esto motivó la adopción de una escala de calificación Likert de cinco puntos, adecuada al contenidos de cada cuestión (grado de importancia, de acuerdo o desacuerdo con una afirmación, etc.). La escala Likert se fijó en este número de opciones, porque una escala de cuatro niveles no permitía incluir el término medio, y una de siete resultaría confusa para el encuestado, debido a la dificultad de distinguir entre los valores presentados. Por tanto, la escala Likert de cinco puntos suponía el punto de equilibrio entre tener un abanico de valores amplio sin desconcertar al encuestado.

Sin salir todavía de la tipología de preguntas, se seleccionó el uso de preguntas matriz en el cuestionario. Estas permiten que los encuestados pudieran valorar individualmente dos o más respuestas a una misma pregunta usando la misma cuadrícula. Las preguntas matriz además de facilitar la valoración de cada una de las respuestas (asignarle un valor de la escala Likert), también condensan visualmente la información.

En este punto hay que resaltar la importancia de saber definir el número de preguntas que se quieren incluir en el cuestionario. Se trata de un asunto delicado, porque un número excesivo puede reducir drásticamente el índice de respuesta (Saunders et al., 2009). En cambio, un número muy reducido implica dejarse muchos temas en el tintero. Se optó por elaborar un cuestionario de extensión mediana, cuya duración de respuesta se estimó en 15 minutos. Se buscó un equilibrio entre la posibilidad de abordar todas las áreas temáticas del marco teórico y la facilidad de que los directivos pudieran rellenar el formulario online en un momento conciso de la jornada laboral.

El cuestionario consta de un total de 25 preguntas organizados en los siguientes siete áreas temáticas que respetan el orden del marco teórico:

1. Organización departamental
2. Perfiles profesionales
3. Sistemas de gobierno
4. Procesos de trabajo y remuneración
5. Cartera de productos
6. Cierre (conclusiones)
7. Datos del encuestado

A continuación se describe brevemente la temática de cada uno de los siete apartados:

1. El primer bloque de preguntas es bastante amplio (incluye una matriz de siete cuestiones) y aborda la estructura departamental de las agencias de publicidad. Se trata de averiguar si las agencias siguen apostando por una división departamental clásica o si están apostando por nuevas fórmulas para romper los silos compartimentados. Se indaga si las agencias apuestan por estructuras fijas o si por el contrario han ganado en flexibilidad estructural. Este punto se relaciona también con la relación temporal que guardan las agencias con sus anunciantes. Asimismo se hace un repaso a las funciones esenciales que tienen el departamento de gestión de cuentas, el creativo y de planificación estratégica, y si han tenido que adquirir nuevos conocimientos/ habilidades para hacer frente a la transformación digital.

2. El segundo apartado (dos preguntas matriz) examina los nuevos perfiles profesionales que son esenciales en la estructura de la agencia. No se trata solamente de investigar qué nuevos perfiles digitales se han incorporado en la agencia, sino cuáles de ellos son fundamentales. Los encuestados también tienen que valorar si los tres perfiles clásicos (ejecutivo de cuentas, creativos publicitarios y planificadores estratégicos) están incorporando nuevos roles.

3. El sistema de gobierno es abordado en el tercer grupo de cuestiones (dos preguntas matriz). En este segmento se busca inspeccionar si la transformación digital también afecta a aspectos estructurales más profundos como son la misión y el estilo de gobierno.

4. El siguiente apartado (tres preguntas matriz) se centra en los procesos de trabajo que se han abordado en el marco teórico. El tema que cobra mayor relevancia en esta sección es el proceso creativo, debido a que la creación de ideas ha sido y es la función nuclear de las agencias de publicidad. Las preguntas se concentran en torno al concepto de mayor apertura y colaboración en el proceso: participación de nuevos perfiles profesionales desde el inicio del proceso creativo, mayor involucración del anunciante y una creciente colaboración con los usuarios finales. También interesa contrastar si con la digitalización el proceso sigue siendo lineal o, por el contrario, está adquiriendo una secuencia circular e iterativa. Además del proceso creativo este apartado también valora el modelo de relación agencia-cliente que predomina en el sector y el tipo de relación que aspiran establecer con los anunciantes. Aquí se incluyen los diferentes sistemas de remuneración, ya que suelen tener un papel muy destacado a la hora de definir la relación entre ambos actores. Como en todas las preguntas del cuestionario, está el propósito de saber si la transformación digital tiene efectos en la manera de entender la retribución de las agencias.

5. El quinto bloque temático (cuatro preguntas matriz) se intenta aproximar a los nuevos productos y servicios que las agencias han incorporado a su cartera de productos para seguir siendo competitivos en este nuevo entorno digital. La creación de contenidos (*branded content*), el desarrollo de productos y servicios propios (*brand utility*) o la gestión de comunidades de marca en las redes sociales son las tres principales áreas que se exploran. Se trata de averiguar su peso actual en la cartera de productos y de ver, en la medida de lo posible, la evolución que puedan tener en un futuro próximo.

6. El penúltimo apartado (compuesto por una sola pregunta matriz) sirve de cierre al cuestionario. Se hace un esfuerzo por sintetizar las principales ideas que subyacen en el marco teórico para comprobar si los profesionales de la industria comparten o rechazan las tendencias que se esbozan en el estudio.

7. La última parte del cuestionario (seis preguntas sencillas) se ha reservado para recoger algunos datos básicos sobre los encuestados como son el área profesional donde trabajan, su edad/ sexo, los años en la profesión/ en la agencia y el nombre de la agencia donde trabaja.

Una vez diseñado el cuestionario quedaba redactar una introducción que diera la bienvenida a los encuestados y explicara el sentido de la investigación. Toda introducción a un cuestionario online debería aportar una serie de datos clave que sirva para situar a los profesionales de la muestra. El propósito es dar respuesta a las dudas que puedan tener los participantes antes de que se decidan a rellenar el formulario. De esta manera la introducción incluye información básica sobre el autor del estudio y la institución académica a la que pertenece, una referencia al entorno digital que afecta a las agencias para contextualizar el estudio, los objetivos que expliquen la razón de ser de la investigación y se hace hincapié en el uso que se le va a dar a los resultados obtenidos. También se recalca que la encuesta es anónima y que los datos son confidenciales.

La validez interna y la fiabilidad de los datos que recopila la encuesta online dependen, en gran medida, del diseño de sus preguntas, la estructura de su cuestionario y el rigor de su prueba piloto (Saunders et al., 2009). Un cuestionario válido permitirá la recogida de datos precisos que den respuesta a las hipótesis planteadas, y uno fiable hace referencia a que estos datos se recogen de forma coherente. Hace falta pasar por cuatro etapas para determinar si una pregunta es válida y fiable (Foddy, 1994 citado por Saunders et al., 2009). Las cuatro fases son las siguientes: 1) el investigador tiene claro qué datos necesita y diseña la pregunta, 2) el encuestado descifra



la pregunta de la manera que fue diseñada por el investigador, 3) el encuestado responde a la pregunta y 4) el investigador interpreta la respuesta de manera adecuada, con la intención mostrada por el encuestado.

Para averiguar si el cuestionario diseñado cumplía con este proceso de cuatro etapas se llevó a cabo una prueba piloto con cuatro profesores del Departamento de Empresa Informativa de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra y el director general de una agencia de publicidad local. Los cinco encuestados en la encuesta piloto aportaron un *feedback* valioso para determinar la validez interna del cuestionario. Sirvieron para reformular algunas preguntas y realizar pequeñas correcciones ortográficas. También se detectó que la encuesta debía de rellenarse con un ordenador, ya que la plataforma *SurveyGizmo* no reajustaba bien las preguntas matriz en los dispositivos móviles (*tablets y smartphones*). Al querer rellenar la encuesta en estos dispositivos móviles, el proceso se volvía muy lento y tedioso. Este descubrimiento nos sirvió para incluir un aviso en la introducción donde se recomendaba a los profesionales realizar la encuesta delante un ordenador para asegurar una experiencia óptima.

#### ***4.4. Realización del trabajo de campo***

Una vez hecha la planificación y el diseño de las dos técnicas de investigación -las entrevistas y la encuesta respectivamente- se realizó la fase de ejecución. En este apartado se va a trazar brevemente el desarrollo del trabajo de campo.

Al tratarse de un estudio empírico mixto de dos fases, el trabajo de campo se puede diferenciar en dos etapas: una para las entrevistas y otra para la encuesta online. Empezando con las entrevistas -tal como se comentó ya en la fase de preparación- el primer paso fue enviar un correo electrónico personalizado a cada uno de los 17 miembros que integran el Comité Ejecutivo de la AEACP. Este primer contacto debía cumplir una doble

función: presentar la información básico sobre el estudio y posteriormente invitar a la persona a participar en el estudio. El objetivo era en todo caso lograr la mayor participación posible.

De los diecisiete miembros del Comité Ejecutivo que configuran la totalidad de la muestra, diez accedieron a ser entrevistados. Esto supone una tasa de respuesta del 59%. Además de estos diez, se estimó oportuno incorporar una entrevista con el director ejecutivo de la agencia McCann, ya que se trata de la agencia que gestiona la mayor inversión publicitaria de España.

De las once entrevistas, ocho fueron con los máximos responsables de sus respectivas agencias (CEO's o directores generales). Dos de las tres tuvieron lugar con el *Chief Digital Officer*, ya que los máximos dirigentes de la agencia estimaban que estos profesionales tendrían mucho que decir sobre el impacto de la tecnología digital en su empresa. El último caso fue con el director de estrategia, ya que su director general consideró que este profesional había tenido un papel clave en la transformación digital de la agencia. Se puede, por tanto, concluir que las entrevistas se han podido realizar con la cúpula directiva de las agencias. Cabe mencionar que el acercamiento a estos profesionales, con un perfil directivo de primer orden, no ha estado exento de dificultades.

El trabajo de campo de las entrevistas se realizó en Madrid durante el mes de octubre de 2015. Para ello se realizaron cuatro estancias breves en la capital. Las entrevistas a los altos ejecutivos tuvieron una duración media de una hora y treinta y cinco minutos. La entrevista más larga se extendió durante dos horas y 58 minutos y la más corta se realizó en 50 minutos. Cabe mencionar que las entrevistas se llevaron a cabo en un clima distendido, y todos los participantes, sin excepción, mostraron interés y buena voluntad por explicar los entresijos de su agencia de publicidad.

La segunda parte del trabajo de campo corresponde con el desarrollo de la encuesta online. Tal como se ha comentado con anterioridad, se llevó a cabo una prueba piloto para probar la validez interna del cuestionario y de paso también testar la plataforma de SurveyGizmo. Una vez obtenida la versión definitiva, se redactó un e-mail personal a cada uno de los once altos ejecutivos que habían sido previamente entrevistados. De los once directivos, finalmente nueve accedieron a participar en esta segunda fase del trabajo empírico.

El correo electrónico contenía las instrucciones necesarias para que pudieran difundir el enlace del cuestionario online entre diez profesionales de su equipo directivo. Por lo tanto, los directores generales disponían de la libertad de elegir el grupo de diez profesionales que estimaron más oportunos para participar en el estudio. La única condición que se les pedía es que las personas procedieran de ámbitos de trabajo diversos: gestión de cuentas, creatividad, tecnología, planificación estratégica, gestión directiva, etc. En este correo electrónico también se pedía a los directores de agencia que alentaran a sus equipos a completar el cuestionario, para intentar incrementar el índice de respuesta.

La distribución del cuestionario online se empezó el lunes 23 de noviembre y se cerró el viernes 11 de diciembre, de modo que la recogida de datos se prolongó a lo largo de tres semanas. Al trabajar con una plataforma digital como es *SurveyGizmo*, la recolección de datos se realiza de manera automatizada, lo que permitía obtener los resultados individuales de cada cuestionario en el mismo momento que el profesional daba por concluida la encuesta. Este tipo de herramientas online permiten, por lo tanto, hacer un buen seguimiento de la participación de la encuesta. De los 90 cuestionarios posibles (diez encuestas por nueve agencias participantes), se completaron un total de 58 formularios, lo que supone un índice de contestación global de 64,4%. Así pues, tanto en las entrevistas como en la encuesta se superó el 50% de índice de respuesta.



## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se exponen, analizan e interpretan los datos obtenidos en las dos fases del trabajo de campo: las entrevistas y la encuesta online. Conviene tener en cuenta que los datos tienen una naturaleza dispar. Las entrevistas aportan datos principalmente de índole cualitativa, mientras que la encuesta genera datos cuantitativos. Es por esta razón que para ambas técnicas de investigación se ha seguido un procedimiento de interpretación diferente. Las transcripciones de las entrevistas se han analizado usando un método inductivo de lectura y categorización. En cambio, los datos que se han obtenido de los cuestionarios online han sido codificados y posteriormente examinados con un programa informático de análisis estadístico.

Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos han sido analizados e interpretados para dar respuesta a unas preguntas de investigación comunes. Con ellas como referencia, se va a detallar primero el análisis de resultados de las entrevistas y posteriormente de la encuesta. En ambos casos, se podrá comprobar que se ha seguido y respetado el esquema del marco teórico.

#### ***5.1. Entrevistas en profundidad***

Cuando se trata de abordar el análisis de datos cualitativos, no existe un procedimiento estandarizado y universalmente aceptado, pero sí se aceptan una serie de pasos relativamente comunes para transformar los

datos en información valiosa. En este caso, se siguieron las tres fases descritas por Báez y Pérez de Tudela (2007):

1. *Análisis de los datos*

Esta fase comenzó por volver a escuchar las entrevistas y por una lectura atenta y repetida de las transcripciones y las anotaciones escritas durante las entrevistas. Este repaso planificado de los documentos disponibles (de audio y de texto) facilitó la interpretación del significado de las palabras y permitió seleccionar los datos e ideas que son realmente relevantes para alcanzar los objetivos de la investigación.

2. *Síntesis de los datos*

En esta fase se buscó una organización conceptual de los datos. Después de haber considerado cada documento individualmente, se agruparon las distintas fuentes bajo un mismo esquema de significados que dio lugar a una serie de categorías temáticas. Para llevar a cabo la síntesis de los datos se realizaron dos tareas intelectuales: reducir/extraer lo fundamental, prescindiendo de lo accesorio, y organizar los datos para construir una estructura interna, tomando como punto de partida el marco teórico y el guión de preguntas. Conviene mencionar que este proceso de categorización incluye implícitamente también la tarea de codificación: la elaboración de un conjunto de signos y reglas personales que permitieron realizar la tarea de agrupamiento.

3. *Elaboración del informe de resultados.*

Todo el proceso de síntesis estuvo orientado a elaborar un conjunto coherente y armónico de información que finalmente dio lugar al informe de resultados. Esta lógica de trabajo en tres fases ha permitido extraer las posiciones comunes y las divergentes en las categorías temáticas que se han tratado en las once entrevistas.

Para respetar la confidencialidad de los datos y los nombres de los directivos entrevistados se ha optado por asignar un número a cada uno de ellos. Cuando se presenta una idea concreta o una cita textual, se podrá identificar a los participantes por la siguiente enumeración: E1, E2, E3 hasta llegar a E11. La letra “E” hace referencia a la palabra “entrevistado”. Esta manera de proceder posibilita la presentación de los datos y la inclusión de valiosas citas que vienen a reafirmar, matizar o ejemplificar las ideas expuestas en cada apartado temático.

### **5.1.1. Estructuras de la agencia**

Los directivos de las agencias se debaten en general entre el reconocimiento de los aspectos cambiantes de la estructura, como consecuencias de la revolución digital, y los aspectos que permanecen, más estables, a pesar de las transformaciones tecnológicas. En general, se puede mencionar que las agencias mantienen –al menos de manera nominal- sus departamentos clásicos, aunque se denota una mayor apertura y colaboración entre los mismos. Existe un esfuerzo palpable por expandir el *know how* digital-tecnológico y el proceso creativo entre todos los profesionales de la agencia. Es decir, se persigue que el talento creativo y tecnológico dejen de estar confinados en departamentos estancos para empezar a incorporarse a equipos multidisciplinarios.

#### *5.1.1.1 Departamento de gestión de cuentas*

La primera idea común que se puede entresacar de las respuestas a la pregunta de si la transformación digital ha afectado las principales competencias del departamento de gestión de cuentas, es que las funciones tradicionales que menciona Hameroff (2009) siguen -y parece que seguirán- siendo importantes en el futuro. Es decir, funciones como entender el negocio del cliente y el diseño de planes de comunicación son hoy en día tan vitales como antaño. Sin embargo, los directivos coinciden en que precisamente para poder seguir cumpliendo con estas funciones, se ha hecho

necesario adquirir nuevos conocimientos y habilidades digitales. Por lo tanto, las nuevas tecnologías no eliminan las habilidades clásicas, sino que exigen su actualización y complementación.

Muchos de los profesionales han resaltado que este proceso de actualización ha resultado muy lento y costoso. Uno de los directivos hizo hincapié en este punto con las siguientes palabras:

„La digitalización del departamento de cuentas ha sido el caballo de Troya de las grandes agencias publicitarias. El proceso de transformación digital se ha llevado a cabo de forma muy lenta y donde más se ha notado es en los departamentos de cuentas.“ (E7)

Las razones que se dan para explicar la lentitud de este proceso son principalmente dos. Por un lado, se debe a que en los inicios de la tecnología digital la mayoría de las agencias optaron por crear un departamento digital que aglutinara todo el conocimiento y saber hacer de las nuevas tecnologías, mientras que el resto del equipo, especialmente la gestión de cuentas, se mantenía al margen. Eso trajo consigo malas prácticas, como la delegación de todos los proyectos digitales al departamento digital. En el peor de los casos, la gestión de cuentas incluso ignoraba deliberadamente estas tendencias digitales del sector. Por otro lado, los anunciantes también han tardado en asimilar estos nuevos avances tecnológicos y en un principio no pedían que lo digital estuviera en el centro de las campañas de comunicación. Es evidente que esto ha cambiado y hoy en día es difícil encontrar una campaña de comunicación que no contenga algún elemento digital.

Esta evolución ha exigido la lenta desintegración de los departamentos digitales, inicialmente aislados, para repartir ese saber hacer entre todos los integrantes de la agencia. Es la idea que se menciona en el marco teórico de que todos los profesionales han de ser digitales y eso incluye la gestión de cuentas.



Donde sí se detectan diferencias significativas entre las opiniones de los directivos de las agencias es en la manera en que estos departamentos han adquirido estas competencias digitales. Algunas de las empresas han optado por incentivar a sus profesionales para que se apunten a cursos de formación oficiales (E3, E11). En otras se han decidido a crear cursos a medida con campañas reales que se han llevado a cabo dentro de la propia empresa. Se hacía así un esfuerzo para aprovechar todo el *know how* ya existente dentro de la agencia. Estos cursos propios, en vez de hablar de generalizaciones, hacían referencia a casos prácticos que las personas de cuentas ya conocían. De este modo, se buscaba que esta formación interna fuera más real y cercana. Un ejemplo práctico de uno de estos cursos –en una de las agencias analizadas- consistió en pedir a los profesionales de cuentas que programaran una *landing page* de una página web, para tomar conciencia del tiempo y esfuerzo que implica este tipo de trabajo. Comentaba al respecto el directivo de esta agencia:

“Consideré necesario iniciar un desafío de formar internamente a las personas de forma organizada, fuera del horario laboral, y que la agencia premiara a las personas por apuntarse a esta formación. En cambio, las personas que no se sumaron a este curso, hoy en día ya no están en la agencia.” (E7)

Muchos directivos (E2, E4, E5, E9) también resaltaron la importancia de la formación autodidacta. Es decir, los propios profesionales sentían la necesidad de ponerse al día para poder cumplir con su trabajo. Más allá de la formación, un amplio número de las agencias optaron por descomponer los departamentos digitales o contratar a nuevos profesionales digitales e insertarlos dentro del equipo de cuentas para que la transmisión de ese conocimiento se diera desde dentro.

Un directivo en concreto (E3) mencionó que su grupo empresarial optó por la creación de un *hub* tecnológico para ofrecer a sus agencias ATL (*above the line*) poco digitalizadas, unos servicios muy especializados y

centralizados. La finalidad de este *hub* consistió en acelerar el proceso de digitalización y ganar nuevo negocio en esta área.

El objetivo primario de estas medidas de formación y contratación era conferir a los departamentos de cuentas la capacidad de poder dirigir los proyectos digitales de los anunciantes. Así pues, queda claro que para que el rol de los ejecutivos siga siendo esencial estos han de adquirir las nuevas capacidades y conocimientos digitales que les permitan recomendar y liderar estos nuevos trabajos. Algunos entrevistados (E2, E3 y E6) fueron incluso más ambiciosos y resaltaban que el departamento de cuentas tiene una obligación prescriptora con sus clientes. Dicho de otro modo, existe la necesidad de enseñar y guiar a los anunciantes. Estos últimos a menudo carecen del tiempo y los medios para estar al día sobre todos los avances en el ámbito del marketing digital y, por esta razón, el departamento de gestión de cuentas puede liderar el conocimiento digital de sus clientes.

Cabe destacar que otra habilidad que mencionaron en numerosas ocasiones los directivos del estudio es la ampliación de habilidades para saber gestionar proyectos, muchos de ellos de naturaleza digital. El departamento de cuentas ya no es un mero interlocutor que recibe o redacta los *brief* del anunciante, sino que se ha de convertir en un “*project manager*” o “*producer*” (una especie de director de orquesta) que ha de imponer nuevos métodos de trabajo. Dos de los directivos (E1 y E3) mencionaron que estos nuevos métodos de trabajo tienen que ver con la incorporación de una herramienta de gestión de proyectos que proviene de la industria tecnológica de Silicon Valley: la metodología *SCRUM*. Lamentablemente no especificaron los detalles de este novedoso sistema de gestión, pero en el apartado de procesos de trabajo se abordará este concepto. De momento, es suficiente con remarcar la idea de convertir al departamento de cuentas en un gestor de proyectos o productor que se capaz de liderar un equipo multidisciplinar para sacar adelante el trabajo con la agilidad que requieren estos nuevos tiempos digitales.

### 5.1.1.2. Departamento creativo

Al introducir los temas referidos a la organización del departamento creativo, al alto ejecutivo se le planteaba una pregunta provocadora. Tenían que valorar si en un futuro próximo las agencias dejarían de contar con departamentos creativos como tales. Ninguno de ellos vaticina la desaparición, pero sí reconocieron que se han abierto las puertas de ese departamento y se han estrechado los lazos con los demás profesionales. En la actualidad las ideas no deben estar limitadas al departamento creativo, sino que pueden venir de cualquier profesional. De hecho, desde la agencia se están haciendo esfuerzos para promover que la creatividad pueda originarse en todos los rincones de la empresa. En una de las agencias de la muestra han optado por crear un *Wall of Opportunities* (muro de oportunidades), una pared de las oficinas donde cualquier empleado puede colocar una nota (post-it) con una idea creativa para alguno de los principales clientes de la agencia. Estas notas son semanalmente debatidas en grupo. Si una de ellas sale adelante, también se hace un esfuerzo por premiar al creador de la idea, porque de esta manera se fomenta la participación activa.

Esta apertura del departamento creativo se nota en que también se fomenta la creatividad colectiva en grupos de trabajo más amplios y con perfiles diversos. Esta manera de trabajar en grupos multidisciplinares surge de la necesidad de unir bajo un mismo equipo cuatro áreas de conocimiento que han crecido exponencialmente con la era digital: contenido (creatividad) + contexto (medios) + data + tecnología. Los equipos creativos que sepan aglutinar estos cuatro campos del saber estarán más capacitados para tener éxito en el mercado (E3). En este sentido, resulta interesante anotar que ya nadie habla de la dupla creativa, ya que antes los héroes eran los creativos y ahora las ideas provienen de la co-creación de un equipo más amplio.

La cuestión sobre si la inspiración puntual está dejando paso a una creatividad sistematizada ha sido uno de los puntos que más sorpresa ha levantado entre todos los entrevistados. Al analizar sus respuestas se puede

entrever que una cosa no ha de quitar la otra. Por un lado, muchos de ellos no han dudado en resaltar la importancia que sigue y seguirá teniendo la inspiración puntual, la “chispa” que deja paso a las grandes ideas que permiten a las marcas mantenerse relevantes en las vidas de sus consumidores. Por otro lado, reconocen que existen trabajos creativos que perduran en el tiempo. Para este tipo de trabajos, para mantener su continuidad en el tiempo, el área de *smart data* resultará clave.

Donde no hubo dudas, y el consenso fue generalizado, es en la afirmación de que el equipo de creatividad ya no se limita a la creación de mensajes, sino que se potencia la creación de contenidos y productos propios para la marca. El negocio vira rápidamente hacia el concepto de *inbound marketing* donde los propios consumidores buscan los contenidos y productos valiosos que les ofrecen las marcas, ya que estas últimas son incapaces de alcanzar a todos los públicos con las campañas tradicionales.

No se puede cerrar este punto, sin mencionar la importancia que ha ganado el talento tecnológico dentro del departamento creativo. Aunque adopte nombres diferentes –los entrevistados mencionaron términos como programador creativo, tecnólogo, *creative technologist*– la mayoría hicieron hincapié en la necesidad de incluir el conocimiento tecnológico al inicio del proceso creativo para obtener resultados sorprendentes. Uno de los CEOs (E1) mencionó una campaña de su agencia para darle peso a este argumento. Un integrante del equipo creativo tuvo la idea de hacer una manifestación virtual contra la “Ley Mordaza” y fue el tecnólogo –presente en el inicio del proceso– quien sugirió usar la tecnología de hologramas para hacerla realidad. Sin el conocimiento del tecnólogo, esta campaña no se habría llevado a cabo de la misma manera y no habría ganado numerosos premios en el festival internacional creativo de *Cannes Lions* en 2015.

### 5.1.1.3. Departamento de planificación estratégica

De los tres departamentos clásicos presentes en el primer apartado del análisis de la estructura, el de planificación estratégica es con diferencia el que con menos profundidad se ha abordado en las entrevistas. Las razones son principalmente dos. Por un lado, algunas de las agencias de la muestra no disponen de un departamento que se dedique propiamente a la planificación estratégica y en esos casos se pasó automáticamente a la siguiente pregunta de la guía. Por otro lado, el tiempo limitado de la entrevista obligó en ocasiones a pasar bastante por encima cómo la transformación digital afecta a este tercer departamento, que por otra parte tampoco captaba especialmente la atención de los entrevistados.

Una de las principales ideas que se deriva de las conversaciones es que en la era digital ya no es suficiente centrarse en la búsqueda de *insights* del consumidor. Con la explosión de medios/soportes digitales y un sinnúmero de puntos de contactos potenciales entre la marca y el consumidor, las agencias también necesitan incorporar un conocimiento especializado en experiencias multicanal. Este *expertise* no lo puede aportar un *planner* conceptual, por lo que uno de los directivos hizo hincapié en la contratación del *channel planner*. Se trata de la figura que puede volver a estrechar los lazos entre la creatividad y la planificación de medios.

Otro de los temas que resultaron muy interesantes es el hecho de que los trabajos de consultoría son cada vez más frecuentes: posicionamiento estratégica de la marca, estrategia digital de la marca, etc. Una de las agencias de la muestra (E8) ha creado hace dos años su propia consultoría de innovación y estrategia (una unidad de negocio independiente) que trasciende el área de comunicación. El cliente puede plantear un brief de comunicación y la agencia llegar a la conclusión de que el problema no se puede resolver con la comunicación. Es en esa intersección donde entra en juego la consultora que se involucra también en las áreas de marketing o desarrollo de productos del anunciante. En estos casos la experiencia y la

manera de analizar las situaciones de los profesionales de la planificación estratégica aportan un especial *know how* que puede ser explotado por la agencia en nuevos servicios de marketing.

#### 5.1.1.4. Nuevos perfiles profesionales

A la hora de preguntar a los ejecutivos qué nuevos perfiles profesionales se han incorporado en los últimos años a sus agencias, estos respondieron con una miríada de nuevos títulos profesionales: programador creativo, tecnólogo con unas bases en física y matemáticas, diseñador de experiencia de usuario (UX), experto en *customer relationship management* (CRM), especialistas en *search engine marketing* (SEM) / *search engine optimisation* (SEO), *content manager/ content curator*, redactor de contenido, *trafficker/ scrum master, channel planner, data analyst*, etc. Con esta enumeración no se tiene la intención de explicar uno a uno todos estos nuevos perfiles profesionales, sino solamente constatar que en la industria publicitaria se ha producido una gran apertura hacia nuevos ámbitos de especialización profesional. Un directivo lo expresa con las siguientes palabras:

“El mundo de la agencia ha pasado de ser un mundo exclusivo de creativos publicitarios a ser un mundo de talento enormemente diverso.”  
(E7)

Visto con cierta perspectiva, uno de los rasgos generales que se puede destacar es la creciente incorporación de profesionales con un marcado perfil de ciencias puras. Ingenieros, matemáticos, estadísticos, programadores informáticos: son algunos de los nuevos perfiles que están empezando a ingresar en las filas de las agencias, sobre todo, en aquellas con un tamaño mayor. Este proceso fue descrito acertadamente como “el paso de los *Mad Men* a los *Math Men*” por uno de los entrevistados (E3). Precisamente este directivo vino a confirmar que de los 400 empleados de su grupo, cerca de 80 tienen unos antecedentes tecnológicos, lo que supone ya un 20% del

total de trabajadores. De esta manera, se puede afirmar que hoy en día se produce una mayor intersección entre la creatividad y la tecnología.

Otra de las agencias de la muestra (E10) comentó que más allá de la incorporación de nuevos profesionales, han optado por crear una división *transmedia*. Este equipo está formado entre otros por un planificador de medios, un experto de marketing, un tecnólogo y un productor audiovisual. Esta gran diversidad de talento no está al servicio de la gestión de operaciones diarias con clientes determinados, sino que su función principal es enriquecer con nuevas perspectivas el proceso estratégico y creativo de grandes proyectos. De esta manera, la idea de fondo es incorporar nuevas áreas de talento que no tienen una cuenta de resultados independiente.

Otro de los rasgos que se mencionaron a menudo es el interés de adquirir talento “rebelde”, gente que piensa de manera diferente. Esta rebeldía se manifiesta en profesionales que no quieren ir por las sendas marcadas, sino que muestren una alta disposición a buscar nuevos caminos. Esto presupone un carácter inquieto y la voluntad de salir de las zonas de confort.

En esta avalancha de nuevos perfiles profesionales se vislumbra en las agencias el gran reto de atraer y mantener el talento tecnológico. Uno de los directivos describe el reto de la siguiente manera:

“La crisis de valor -entendida como una falta de remuneración adecuada- provoca una crisis de talento ya que estos jóvenes prefieren trabajar en otras industrias (videojuegos, redes sociales, tecnología) o en otras geografías como son Reino Unido o EEUU.” (E1)

El conjunto de los entrevistados ha dejado claro que el sector no puede competir con los niveles salariales de otras industrias más tecnológicas, más ahora que la crisis financiera ha provocado en los últimos años un fuerte descenso en las retribuciones. La capacidad de atracción, por

tanto, ha de escapar de razonamientos meramente económicos y se tiene que hacer mayor hincapié en otros valores, quizá más intangibles.

Uno de los directivos (E8) mencionó que los perfiles tecnológicos se sentirán atraídos a trabajar en una agencia de publicidad si tienen interés en trabajar en un ambiente creativo, cultivando una visión más holística del marketing y de la comunicación. Además, tienen la posibilidad de trabajar con perfiles profesionales mucho más dispares que si estuvieran trabajando en una empresa puramente tecnológica.

No obstante, otro de los entrevistados (E7) también mostró un gran sentido de auto crítica y comentó que ha llegado el momento de profesionalizar algunas áreas de recursos humanos para dar a los jóvenes profesionales más oportunidades de ascenso. Este proceso de profesionalización se tendría que concretar principalmente en mejorar la evaluación de los proyectos hechos por los empleados. Solamente así se puede determinar con objetividad y veracidad las subidas salariales y los ascensos, y ofrecer diseños de carreras profesionales atractivos.

Un propuesta concreta para mejorar esta evaluación pasa por instalar una plataforma online de *gamification*, donde los demás empleados premian el mérito de algún integrante del equipo si este alcanza los objetivos marcados al inicio del proyecto. Gracias a esta plataforma, comentada por uno de los entrevistados (E7), los logros se hacen más transparentes y se instala una cultura de la meritocracia en el seno de la agencia. El directivo comentó que esta plataforma tenía cierta semejanza con Foursquare, un lugar donde los empleados podían recibir medallas de sus compañeros de trabajo. Este proceso también implica un cambio en la política de incentivos. No se trata sólo de ofrecer recompensas económicas, sino de ofrecer experiencias que enriquezcan el conocimiento del empleado. De esta manera, a un apasionado de la tecnología móvil se le puede organizar un viaje al *Mobile World Congress* de Barcelona, por ejemplo.



Otra de las áreas que merece ser revisada y mejorada es la formación que se imparte en las propias agencias. Si los profesionales son el mayor activo y el valor diferencial de la empresa, entonces estos deben recibir algún tipo de formación para mantenerse a la vanguardia de los cambios. Uno de los directivos resaltó que la auto-formación de los empleados es cada vez más relevante:

“Si vivimos en un mundo digital la formación debe ser online y diaria a través de pequeñas píldoras de conocimiento.” (E1)

Los empleados de esta agencia están suscritos a una plataforma online educativa que ofrece videos formativos de 5-10 minutos de duración, que se pueden consumir en pequeños recesos laborales o en momentos de descanso. El compromiso entre la agencia y sus trabajadores es que disponen de hasta 5 horas al mes para formarse de manera continuada en el tiempo. De esta forma logran mantenerse al día de los últimas tendencias y avances, sin tener que ausentarse de su lugar de trabajo.

#### *5.1.1.5. Misión y gobierno*

Resulta muy interesante preguntarse si la era digital pueden afectar a la misión de las agencias de publicidad. Las respuestas en este punto fueron muy variadas, y a veces antagónicas. Algunos de los entrevistados quisieron resaltar que las nuevas tecnologías digitales son meramente un instrumento y, por tanto, no afectan a la razón de ser del negocio (E5, E9 y E11). Más bien han querido resaltar que la crisis económica y el miedo a perder negocio son las que han generado que a las agencias, en algunos casos, se les trate como meros proveedores.

Otros directivos sí han querido resaltar que la caótica multiplicación de medios, soportes y formatos ha favorecido que los anunciantes estén cada vez más dispuestos a escuchar recomendaciones y propuestas de sus agencias (E2, E3 y E6). Las agencias, por lo tanto, asumen un misión más

proactiva que implica mantener una escucha activa de lo que demanda la sociedad para aconsejar a los anunciantes. Dentro de este contexto, uno de los entrevistados utiliza el concepto de la artesanía para explicar este fenómeno.

“En la era de la hiper-especialización, el trabajo de las agencias ha de ser cada vez más artesanal y menos estandarizado. La paleta de colores es cada vez más amplia (más posibilidades) y es imposible usar todos los colores a la vez. Por lo tanto, cada trabajo del anunciante necesita una composición de colores personalizada, elegida a medida. La hiper-tecnología lleva a la hiper-artesanía.” (E3)

Se puede por tanto deducir que los tiempos actuales son mucho más complejos y que, ahora más que nunca, el anunciante espera que su agencia asuma una función de guía y liderazgo para proponer soluciones personalizadas.

Todas las agencias que se visitaron para realizar las entrevistas presentaron en su mayor medida oficinas de espacios abiertos. Al preguntar a los ejecutivos por la razón de ser de esta configuración de oficinas, el concepto clave que siempre surgía en las conversaciones es la creación de un entorno que fomente la colaboración entre las diferentes áreas de trabajo dentro de la agencia. Uno de los directivos lo expresaba en estas palabras:

“No se trata de romper la jerarquía, sino de romper los silos. En estos nuevos tiempos se acabaron las bandas y hay que tirar los despachos cerrados para incrementar la colaboración.” (E7)

Otra idea que manifestó uno de los entrevistados (E3) es que las agencias tienen mucho que aprender de la economía colaborativa (*share economy*). Empresas como Uber y AirBnB han tenido un gran éxito debido a su capacidad de conectar la innovación tecnológica con la colaboración de los clientes para llegar mucho más lejos.

A pesar de que la colaboración es una de las palabras del momento, hay que resaltar que esta se limita en gran medida al ámbito interno. Es decir, donde sí se detecta un incremento de colaboración es entre las agencias de un mismo grupo holding. En cambio, al preguntar por la colaboración externa, por ejemplo con agencias competidoras u otras compañías, el panorama cambia drásticamente. Este tipo de cooperación no solo es inexistente, sino que la mera sugerencia despierta mucha reticencia y escepticismo entre los directivos.

Finalmente, por lo que se refiere al ámbito del gobierno, los entrevistados confirman que la gestión del equipo empieza a cobrar mayor importancia. La creación de equipos con perfiles multidisciplinarios exige un mayor esfuerzo de liderazgo. En dos de las agencias (E8 y E10) han implantado la estrategia *the power of one*, donde nombran a una persona del grupo como responsable del proyecto (ese nombramiento va rotando) para que lidere el proyecto y pueda asumir nuevas responsabilidades. Este planteamiento fomenta la horizontalidad, el crecimiento profesional y la motivación de los individuos.

#### *5.1.1.6 Otros temas relacionados con las estructuras de la agencia*

Más allá de la estructura general del guión, las entrevistas en profundidad -con sus preguntas de carácter abierto- admiten con cierta facilidad adentrarse en nuevas áreas temáticas. Durante las once conversaciones se abordaron algunos nuevos temas que se van a sintetizar a continuación.

##### *a) Dimensión temporal de la relación*

Prácticamente todos los ejecutivos entrevistados dejaron constancia de que su objetivo ideal es construir relaciones a largo plazo para poder asumir un rol de socio estratégico y aportar mayor valor y efectividad a sus

proyectos conjuntos. Un directivo recalca que esta relación a largo plazo juega en favor de los propios clientes:

“Buscamos relaciones estables en el tiempo porque una agencia empieza a dar el máximo de sí en torno al año de trabajo, ya que en ese momento conoce muy bien al cliente y la categoría, y puede proponer ideas más potentes. Si el anunciante solo trabaja unos tres meses con la agencia, está aprovechando poco todo su talento.” (E3)

Otro punto que salió en varias entrevistas es el fortalecimiento del enfoque proactivo en las agencias. Es decir, se ha producido un incremento a la hora de presentar nuevas propuestas innovadoras a clientes actuales para aportar más propuestas de valor en un entorno más competitivo. Esta proactividad puede manifestarse de múltiples maneras. Sirva de nuevo como ejemplo el muro de oportunidades que se mencionó con anterioridad, comentado por uno de los directivos (E7).

Otras agencias (E6 y E8) han apostado por crear *innovation o case studies workshops* con sus anunciantes. Estos talleres se convierten en momentos clave para contar nuevas ideas en un ambiente más distendido y buscando la colaboración de todas las partes implicadas. También hubo un profesional (E8) que mencionó que tres veces al año invitan a sus equipos creativos a presentar ideas novedosas para poder sorprender a sus anunciantes. Todos estos ejemplos son esfuerzos reales de las agencias para explotar mejor el talento que tienen dentro, y reforzar sus propuestas de valor añadido al cliente.

Esto no significa en ningún caso que los proyectos temporales no estén a la orden del día en las agencias. La mayoría de los entrevistados han mencionado que la manera más habitual de empezar a trabajar con un nuevo cliente es a través de un proyecto temporal (puntual) para establecer una especie de período de prueba. Una vez finalizado el proyecto se evalúa por ambos lados si compensa crear una relación más duradera.

Las entrevistas también permiten entrever que los trabajos por proyectos son más habituales para las agencias especializadas y para clientes de tamaño medio o pequeño, ya que los grandes anunciantes suelen estar alineados con un grupo de comunicación. Un CEO constata que la relación temporal depende de la finalidad que busca el cliente:

“Los anunciantes que piden al mejor especialista por categoría trabajan por proyectos, en cambio los que piden integración de servicios trabajan a largo plazo y se casan con una agencia y son más fieles”. (E1)

Además del enfoque del anunciante también juega un papel importante el tipo de trabajo que se está realizando para el anunciante. Los trabajos que conllevan por ejemplo la elaboración y gestión de bases de datos suelen provocar relaciones más duraderas en el tiempo, ya que su puesta en marcha se suele basar en un plan estratégico a largo plazo (E3). Por lo tanto, se puede afirmar que las agencias tienen una clara preferencia por las relaciones duraderas y estratégicas, pero que en muchas ocasiones se pliegan a las necesidades de los clientes y a las circunstancias económicas del momento para participar en proyectos puntuales.

#### *b) Necesidad de aligerar estructuras*

Muchos de los entrevistados no han dudado en mencionar la crisis económica en España como verdadero “acelerador de partículas” que se ha unido al cambio tecnológico para complicar al máximo la gestión de las agencias. Estas han tenido que transformarse con recursos muy limitados. Por un lado, la crisis económica ha obligado a las empresas de comunicación a aligerar sus estructuras y a despedir personal. Por otro lado, han tenido que incorporar nuevo talento para acelerar ese proceso de transformación.

En este contexto, las agencias quieren retener dentro de su empresa el talento creativo. La parte conceptual y estratégica representa el cerebro

del negocio y tiene que estar *inhouse*. En cambio, el “músculo” -la parte de producción- puede ser subcontratado de manera externa. No obstante, esta pérdida de “músculo” no implica completa renuncia a la producción *inhouse*, ya que ésta cada vez se ha abaratado más. Uno de los directivos (E7) comentó que cuentan con salas de edición audiovisuales digitales para poder controlar todo el proceso y ganar en agilidad para la creación de contenidos.

En todo caso, queda patente que las agencias tienen una razón más para buscar relaciones a largo plazo, ya que eso les permite contar con una estabilidad y con un talento fijo fundamentales para la marca y la reputación de la empresa publicitaria.

### *c) Departamentos frente a equipos multidisciplinares*

La inmensa mayoría de entrevistados han reconocido que de una o otra manera siguen con la estructura departamental dentro de la agencia, porque sigue siendo la manera más establecida y práctica de organizar a los profesionales. No obstante, esta realidad no significa necesariamente que cada departamento trabaje en espacios físicamente separados. Los profesionales han querido señalar que en estos últimos años han hecho grandes esfuerzos por trabajar en espacios abiertos que fomenten la cultura de la colaboración. El comentario de uno de los directivos entrevistados lo ejemplifica bien.

“Ya no hay un cuarto lleno de cuentas, un cuarto lleno de creativos... con el enfoque *Open* estamos todos entremezclados, se busca la integración de equipos. Con este nuevo enfoque incluso puede desaparecer el puesto de trabajo fijo, ya que cada uno se sienta donde haya un puesto libre.”  
(E7)

Otro ejecutivo (E1) indica que la construcción departamental tradicional tiene más sentido para los “*deliveries*” (trabajos operativos y de

ejecución), pero que para poder liderar grandes proyectos con el anunciante surge la necesidad de cambiar la estructura:

“Hasta cierto punto tenemos que romper el modelo de departamentos para empezar a hablar de células de trabajo multidisciplinarias. Se trata de pasar de espacios departamentales a una organización más flexible con espacios de colaboración donde cada proyecto exige que se elija el tamaño del equipo. El núcleo duro de esta ‘célula madre’ está compuesto por un *project manager* habilitador de los recursos y los *SCRUM masters*: el tecnólogo, el creativo estratégico digital y el *channel planner*.” (E1)

En esto punto se debe resaltar que uno de los entrevistados (E8), manifiestamente contrario al sentir general, resaltó la importancia de la tradicional división departamental. Según sus palabras, en su agencia adoptaron durante dos años el modelo de equipo. Es decir, que los ejecutivos de cuentas, los creativos y demás perfiles de una cuenta trabajan juntos en un mismo espacio. La experiencia en un principio fue positiva, ya que ganaron en agilidad, colaboración y mejor comunicación. Sin embargo, con el tiempo las ideas de los creativos se empezaron a estancar. Se dieron cuenta que los creativos son especiales y que necesitan estar rodeados de gente que comparte su forma de ser (energía, ambiente distendido, etc.) para fomentar el cultivo de buenas ideas. Por lo tanto, con el aprendizaje de esta experiencia han optado por una solución intermedia: la habilitación de espacios abiertos y salas de reuniones que fomenten la colaboración, pero los empleados siguen trabajando fundamentalmente agrupados por perfiles profesionales.

### **5.1.2. Procesos de la agencia**

En este bloque temático los directivos abordan en primer lugar el modo que las nuevas tecnologías digitales han alterado o modificado las fases del proceso creativo. A su vez se comenta la introducción de una nueva metodología de trabajo conectada con esas alteraciones. En segundo lugar,

los entrevistados tienen la oportunidad de explicar el modelo de relación agencia-cliente que persiguen en estos tiempos más complejos. Por último, se pasan a detallar los desafíos que la era digital ha planteado a su sistema de remuneración, y por qué en ese entorno es tan importante proteger el valor de su trabajo.

#### 5.1.2.1. *Proceso creativo*

A la hora de abordar con los entrevistados el proceso creativo, se les preguntó si estimaban que la era digital ha provocado cambios o alteraciones en las fases del proceso creativo.

En este punto prácticamente todos los directivos afirmaron que el contenido básico del proceso creativo no se ha visto alterado por las nuevas tecnologías, y que las fases tradicionales –las ya expuestas, siguiendo a Von Oech (1980)- seguían siendo muy válidas en la era digital. No obstante, quisieron matizar que el proceso había sufrido cambios en su aspecto formal. Al analizar las respuestas se puede detectar que la transformación digital ha introducido dos facetas nuevas en el proceso creativo.

En primer lugar, se debe resaltar la ampliación de los perfiles profesionales que participan desde un inicio en el proceso. Al hablar de la organización departamental, ya se comentó que el departamento creativo ha experimentado una apertura dentro de la agencia, que se manifiesta en la inclusión de nuevos talentos. En la práctica esto se traduce en que al recoger un *brief* del anunciante un grupo multidisciplinar de perfiles esté presente en ese punto de partida. Un directivo lo expresa con las siguientes palabras:

“Se pasa de un proceso lineal donde la información se transmite a cuentagotas a un proceso de asimilación de la problemática, donde un equipo completo formado por un líder, una mente creativa, una mente conceptual, un tecnólogo y un *channel planner* estudia y modifica el *brief* del anunciante. Si el anunciante solamente contempla a la agencia como



una empresa de *delivery*, no es posible cambiar la metodología de trabajo.” (E1)

Asimismo este hecho supone un mayor esfuerzo por elaborar un *briefing* de forma conjunta con el anunciante, con el fin de definir mejor el punto de partida. Se podría, por tanto, resaltar la importancia de que el cliente y la agencia se involucren conjuntamente en la fase primera del proceso creativo.

En segundo lugar, se mencionó que el proceso creativo se hace más iterativo y hay un mayor énfasis en la retroalimentación. Este concepto, por un lado, hace referencia a la idea de que las fases ya no solamente fluyen en una dirección descendente, sino que pueden circular en ambas direcciones. Las fases ya no son tan estancas y se comunican entre sí en ambas direcciones. Es decir, si se descubre un error en las fases posteriores, la disponibilidad para volver a las iniciales es mayor. Un directivo describe el cambio del proceso con las siguientes palabras:

“En nuestra metodología de trabajo, estas cuatro fases tienen un camino a la inversa. Desde el punto cuatro podemos volver al punto dos o incluso al punto uno. Esto solamente se puede hacer en un entorno de trabajo colaborativo donde somos capaces de reconocer que en la fase de ejecución se han equivocado y donde tengan la posibilidad de volver al punto uno para explorar una nueva vía. Ya no tenemos un director creativo que impida repensar un concepto creativo, si el resto del equipo lo estima necesario.” (E7)

Por otro lado, la retroalimentación también implica que el procedimiento creativo no se da por terminado y archivado, sino que se presta mayor atención a los aciertos y errores de las campañas que se han llevado a cabo en el pasado para enriquecer las venideras. Por tanto, entre las diferentes campañas existe una escucha activa para implementar lo aprendido en el siguiente proyecto, lo que a la larga provoca una mejora

continúa en las ejecuciones siguientes gracias al *feedback* recibido. Se pasa, así, de un proceso lineal unidireccional a un proceso circular bidireccional.

Estas ideas se pueden relacionar en mayor o menor medida con el sistema de gestión de proyectos *Scrum*, la novedosa metodología de trabajo inspirado en el *Agile Manifesto* que han adoptado los desarrolladores de software y la industria tecnológica de *Silicon Valley* (Sutherland, 2014). Debido a que dos de los entrevistados (E1 y E3) hablaron del término *Scrum*, parece acertado explicarlo brevemente.

Según Sutherland (2014), cofundador de esta metodología, *Scrum* es un sistema de gestión de proyectos adaptativo y flexible que permite a los equipos planificar de manera más realista y ajustar los objetivos finales a través de una retroalimentación constante. Mediante el uso de *Scrum* los equipos pueden mejorar su productividad sin tener que incrementar su horas de trabajo.

El autor de *Scrum* propone que el ámbito de la gestión de proyectos debe abandonar los tradicionales diagramas de Gantt, más comúnmente conocidos como el método de cascada. Estos diagramas suelen ilustrar los plazos del proyecto por medio de barras paralelas con códigos de colores que indican el momento y la duración de las diferentes partes del proceso. A menudo estas partes pueden ocurrir simultáneamente. Aunque el método de cascada es una herramienta de organización popular, a menudo puede conducir a pésimos resultados. Sutherland (2014) explica que uno de los males más frecuentes sucede cuando una parte del proyecto se ha retrasado. Los gestores tienden a concentrar todos sus recursos en esta parte, para que su proyecto se ajuste a la barra planificada cuando debería ser al revés. Esta forma de proceder puede generar mucho estrés y numerosas horas extras de trabajo. Dado que este tipo de fallos suelen suceder periódicamente con el método de cascada, las organizaciones tecnológicas más punteras han adoptado el sistema de gestión de proyectos *Scrum* en su lugar.

Esta técnica se caracteriza por la formación de pequeños equipos y la retro-alimentación constante, lo que se ve reflejado en el nombre. *Scrummage* (melé en español) describe el momento en un partido de rugby cuando el equipo trabaja de manera conjunta para hacerse con el balón, todos unidos por un mismo objetivo.

Uno de los pilares centrales de *Scrum* es la buena gestión del equipo, que se apoya en cuatro ideas. La primera es dejar que el equipo sea autosuficiente y que sus propios integrantes fijen los objetivos a la medida de sus capacidades. Esto implica que el equipo debe ser multidisciplinar y contar con todas las habilidades necesarias para terminar su proyecto. La diversidad de conocimientos y competencias impulsa la consecución de mejores resultados. La segunda idea es asegurarse que el equipo tiene una meta común que vaya más allá de las expectativas individuales de cada miembro, con el fin de fortalecer el espíritu de grupo. La tercera disposición consiste en invitar a los diferentes equipos a compartir sus experiencias para incrementar su auto-suficiencia. Por último, se puede fomentar una mejor colaboración al reducir el tamaño de los equipos. Según Sutherland (2014) un equipo compuesto por siete personas (más/menos una persona) es el tamaño ideal que se puede abarcar.

El otro gran pilar de *Scrum* son los *Sprints*, sistemas de retroalimentación constante que facilitan cumplir los plazos establecidos. Sutherland (2014) argumenta que los seres humanos tienen dificultades para estimar el tiempo que necesitan dedicar a tareas concretas, lo que a la larga puede conducir a graves problemas en la gestión del proyecto. *Scrum* hace frente a este reto a través de un sistema denominado *Sprints*, que ayuda al equipo a gestionar mejor su tiempo. Los *Sprints* son cortos períodos de trabajo (de una a cuatro semanas) que se centran en una tarea específica. Después de completar la “carrera de velocidad”, el equipo se reúne para revisar sus progresos y refinar los objetivos antes de embarcarse en el siguiente *Sprint*.

La ventaja fundamental de este proceso es que posibilita responder rápidamente a los problemas. Al buscar *feedback* de forma regular, el grupo de trabajo puede volver a calibrar el objetivo para la próxima ronda de *Sprints*. De esa forma, ningún profesional pasa semanas trabajando en algo que en última instancia será descartado. En resumidas cuentas, *Scrum* aboga por equipos pequeños –autónomos y multidisciplinares– que trabajen en *Sprints* y que fomenten el *feedback* interno. Los dos entrevistados que destacaron la importancia de este sistema (E1 y E3) creen que cobrará cada vez más fuerza en el sector publicitario, impulsado por el mayor esfuerzo que tienen que hacer los equipos para cuidar los detalles en las fases de ejecución de proyectos.

Al hablar del proceso creativo se ha hablado de nuevos métodos de trabajo y de la mayor colaboración con el anunciante para definir el punto de partida, pero falta por ver qué papel juega el consumidor en esta transformación. Se podría esperar que en la era de las redes sociales, la co-creación entre agencias y consumidores podría crecer en importancia, pero en general los entrevistados han querido suavizar la participación del consumidor en el proceso creativo. Al analizar sus respuestas se puede entrever que no se trata de que los consumidores creen ideas para las campañas o validen los trabajos de la agencia. El principal valor que pueden aportar es contar su experiencia como cliente de una marca o su relación con los diferentes canales de comunicación. Esta aportación puede llevar a una recogida de *insights* valiosos que ayuden a definir el inicio del proceso.

Uno de los directivos se mostró muy claro en este punto, afirmando lo siguiente:

“No creo en el *crowd-sourcing*, porque este trabajo lo deben hacer profesionales que se dediquen a esto. No creo en la inspiración casual de alguien que pasa por la calle.” (E3)

Según este mismo entrevistado (E3), los consumidores no deberían estar expuestos a pre-test o post-test de campañas, ya que cree que no las terminan de entender y se pierden en estas pruebas. Para reafirmar su argumento mencionó la conocida idea de que el consumidor no le hubiera pedido un coche a Henry Ford, le habría pedido más caballos. En general, este escepticismo sobre el papel de los consumidores en el proceso creativo, y sobre la utilidad del *user generated content*, está bastante extendido entre la alta dirección

#### 5.1.2.2. Relación cliente - agencia

Al abordar el marco de las relaciones cliente - agencia, a los entrevistados se les presentaba la siguiente disyuntiva: si las agencias publicitarias en la era digital deben abrazar las fortalezas de la empresa especializada en un área muy concreta, o si deben encarnar los valores del socio estratégico.

Este es uno de los puntos de mayor consenso entre los altos directivos, porque se percibe una clara apuesta por el modelo de agencia que busca la integración de servicios. En el fondo persiguen el ideal de ofrecer un servicio estratégico y global de calidad para el anunciante. Uno de los ejecutivos expresó las exigencias de los clientes de la siguiente manera:

“Los anunciantes buscan cada vez más servicios especializados pero exigen una estrategia integradora. La clave está en buscar el equilibrio entre el especialista y su capacidad de trabajar en un equipo integrador. El especialista por separado no sirve.” (E3).

Para resaltar la importancia del modelo de integración, algunos de los entrevistados (E1, E3, E8) sacaron a relucir la situación actual de las agencias digitales. Según estos expertos, muchas de las agencias digitales han sido víctimas de su propia especialización. El papel de estas en la primera década del siglo XXI era muy prometedor y muchas voces del sector

vaticinaban que podían ser las herederas naturales de las agencias de publicidad tradicionales. Esto finalmente no se ha hecho realidad, porque el conocimiento digital en mayor o menor medida ha sido adquirido por las agencias de publicidad, mientras que las digitales no han sabido apropiarse con el conocimiento más integral, como son la planificación estratégica o la gestión de marcas. El talón de Aquiles de las agencias digitales es que “son *doers*, no *thinkers*” (E3).

En esta misma línea, uno de los entrevistados hizo hincapié en el riesgo de que una agencia sea catalogada por el cliente como un proveedor especializado:

“Hay un peligro de ser una agencia demasiado digital, porque el anunciante piensa que no puedes ser un *partner* estratégico y en seguida te pone en un segundo escalafón. Eso supone una gran pérdida de negocio.” (E8)

Queda, por tanto, patente que de los tres modelos de relación planteados en el marco teórico –agencia única, especialista por categoría o integración de servicios- los entrevistados apuestan por el tercer modelo. Se ha visto las razones que llevan a descartar el segundo modelo. El argumento presentado por uno de los entrevistados para desechar el primer modelo es sencillo: “ya no es posible tener todo el talento *in-house*, porque dada la complejidad actual del mercado eso es imposible” (E3). Por lo tanto, la integración de servicios entre las agencias de un mismo grupo se presenta como el camino más viable para satisfacer las demandas actuales de los anunciantes.

No se puede cerrar este subapartado sin mencionar el concepto de *team agency* abordado en la parte teórica de este estudio. La idea detrás de este término es crear -dentro de un holding- una agencia hecha a la medida de las necesidades específicas de un cliente. Esta agencia, que se dedica a trabajar para un solo anunciante, está compuesta por un equipo de

profesionales que engloba a los mejores especialistas del grupo de empresas. Los once entrevistados desestimaron este tipo de agencias para el mercado español, y ninguna de ellas ha considerado su implantación. Por lo tanto, se puede entender que la integración de servicios no se produce a través de la noción de *team agency*, sino que es el resultado de una colaboración más estrecha y coordinada entre las diferentes empresas de una misma red de agencias.

### 5.1.2.3. Remuneración

En el momento de tratar el tema de los sistemas de remuneración, los entrevistados tenían que valorar si creían que las transformaciones tecnológicas han tenido efectos duraderos en el modo de entender la remuneración del trabajo de las agencias. La mayoría de los profesionales reconocía que no es fácil distinguir qué cambios en la remuneración se deben al entorno macroeconómico y cuales son realmente una consecuencia de la era digital.

Como punto de confluencia, se puede destacar que un grupo mayoritario destacó que el sector ha sufrido una reducción de sus ingresos, más allá de las devastadoras consecuencias de la crisis económica, debido a la equivocada percepción de que las acciones digitales son más baratas que las ejecuciones en los medios más tradicionales. Uno de los dirigentes lo expresó en los siguientes términos:

“El mayor problema del sector es la falta de valor de nuestro trabajo; nos lo hemos ganado a pulso porque en la era digital no hemos sabido defender unos márgenes mínimos.” (E1)

Los presupuestos digitales, a diferencia de lo que sucede en otros países, por ejemplo en el Reino Unido (E1), todavía no se acercan a los presupuestos de los medios convencionales. La reducción de los precios de la parte digital para conseguir cerrar una campaña global es una práctica

ocasional que no ha hecho más que agravar esta situación. En este contexto actual las agencias tienen por delante una importante labor formativa de enseñar a los clientes cómo valorar los costes, la utilización de recursos y los tiempos reales de trabajo de los servicios digitales.

Entre las agencias de la muestra el modelo de remuneración más establecido es el estructurado en un componente fijo, que suele ser un tipo de *fee*, y uno variable, aunque uno de los entrevistados (E6) quiso dejar claro que el modelo de comisión le sigue pareciendo más justo. Al honorario fijo se tiende a añadir un componente variable fijado atendiendo a los resultados cuantitativos y cualitativos (calidad de servicio y desempeño), con el fin de reflejar y premiar la consecución de los objetivos previamente establecidos. Varios directivos (E1, E3, E4 y E5) han querido dejar constancia de la trascendencia de mantener un fijo estable que permita cubrir los gastos y obtener un margen de beneficio, facilitando así la sostenibilidad del negocio. La parte variable, por tanto, suele ser mucho más pequeña y representa más bien una recompensa al trabajo bien hecho.

Al hilo de esta discusión sobre los resultados se preguntó a los directores de agencia por qué no habían hecho una apuesta más fuerte por el modelo basado en resultados, es decir, por incrementar la parte variable de su remuneración. De esta manera, podrían demostrar a los anunciantes su mayor compromiso con la consecución de los resultados de sus campañas - más factible con las mediciones propias de las tecnologías digitales- e incrementar potencialmente las ganancias de sus trabajos. Sin embargo, todos los directivos se posicionaron en contra de esta estrategia de remuneración por diversas razones.

Algunos de ellos (E2, E5, E11) aludieron a la dificultad de aceptar el riesgo de recibir solamente un pago por resultados, debido a que hay muchos factores externos relacionados con el éxito de ventas que no controla la agencia. Existen muchas variables, como por ejemplo la distribución y el



precio de los productos, que se escapan a las competencias de las agencias de publicidad.

Otro ejecutivo (E3) resaltó que los anunciantes solamente pagan el buen rendimiento del *paid media* (los soportes de pago), pero no están dispuestos a pagar los buenos resultados del *earned media* (los propios canales de comunicación del cliente). Este mismo profesional menciona otro problema:

“Los departamentos de compras han ejercido una presión muy fuerte para convertir los costes fijos en variables. Pero no se puede comprar la creatividad como se compra un pedido de sillas, porque si se reducen los costes, las agencias también reducen el talento que ofrecen. Lamentablemente existe una falta de conocimiento por parte de compras.” (E3)

Por último, una cuarta razón hace referencia a la necesidad de establecer una evaluación de los resultados más neutral. A uno de los directivos entrevistados (E4) no le parece lo más adecuado que el anunciante sea parte implicada en la campaña de comunicación y, a su vez, juez del trabajo realizado. En estas circunstancias no se parte de una situación de objetividad. Esta parcialidad del cliente se hace más patente en la medición de los objetivos cualitativos. A la hora de elaborar una evaluación el cliente se suele concentrar más en los aspectos que no han funcionado y tiende a obviar los que sí lo han hecho. Según este ejecutivo (E4) los anunciantes deberían hacer un mayor esfuerzo por establecer un modelo de resultados win-win, que sea provechoso para ambas partes.

Después de revisar y analizar las respuestas sobre el modelo de generación de ingresos se puede apreciar que el sistema de honorarios es y seguirá siendo por el momento el modo de remuneración más implantado y valorado por las agencias de la muestra. No obstante, este hecho no está reñido con la creciente importancia de fijar indicadores de rendimiento más

efectivos (*Key Performance Indicators*) para evaluar mejor los resultados de los proyectos de comunicación. Esta evolución no solamente servirá para valorar mejor el trabajo de las agencias publicitarias, sino que será igualmente muy importante para que los profesionales del departamento de marketing del cliente puedan demostrar internamente el *ROI* de sus acciones (E8).

### **5.1.3. Productos de la agencia**

En esta tercera parte de la entrevistas el grupo de dirigentes valora el peso que algunos nuevas disciplinas y actividades han adquirido en la oferta de productos y servicios de sus respectivas agencias. En este contexto, también se animan a proyectar algunas nuevas áreas de actividad que las agencias van a incorporar en un futuro próximo.

#### *5.1.3.1. Branded content*

El primer tipo de nueva oferta presente en la cartera de productos que se abordó en las entrevistas fue la creación de contenidos para las marcas, más conocida en el sector como *branded content*. De las conversaciones con los directivos se puede deducir que esta oferta se encuentra asentada en la cartera de productos de todas las agencias de la muestra. A la hora de valorar el peso porcentual que tiene la creación de contenidos en relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales, algunos altos ejecutivos (E4, E5 y E7) estimaban que el 40 al 60% de sus campañas podían ya contener algún elemento de *branded content*.

Las campañas que van dirigidas a los jóvenes han impulsado la creación de contenidos originales, ya que este segmento de la población demanda con más fuerza a las marcas este nuevo formato de comunicación. La ubicuidad de las redes sociales y la necesidad que tienen las marcas de mantener una conversación activa en estas plataformas supone un empuje

adicional al desarrollo de estos nuevos contenidos. De los diferentes tipos de contenidos que se pueden elaborar (*branded entertainment, advergaming, brand journalism, etc.*) el más establecido entre las agencias de la muestra es con diferencia la creación de contenido con una vocación de entretener al usuario.

En estrecha relación con la vocación de las agencias de crear *branded content*, uno de los dirigentes (E10) destacó que estaban estrenando un departamento de realidad virtual (RV). Según el entrevistado, la realidad virtual será la “gran ola de 2016”, un fenómeno que va a causar un gran impacto entre los fanáticos de la última tecnología. Desde esta nueva unidad de negocio, la agencia quiere ayudar a las marcas a construir contenidos inmersivos para sus clientes.

Un concepto novedoso que afloró en el contexto de la práctica de contar historias a través de contenidos propios es el de la *long idea*:

“En el mundo publicitario siempre hablamos de que queremos *big ideas*, pero tenemos que empezar a pensar en *long ideas*. Es decir, ideas que van más allá de crear un fuerte impacto en el agua -y cuyos círculos concéntricos desaparecen con rapidez-, sino que tengan una perdurabilidad en el tiempo en una gran variedad de canales.” (E7)

Otro ejecutivo (E8) usó la expresión *long term storytelling* para referirse a este mismo concepto. Como su propio nombre indica, se empiezan a buscar proyectos que puedan tener una mayor continuidad en el tiempo, que estén presentes a lo largo de un año entero, por ejemplo. Esta idea de larga duración está muy vinculada a la creación de contenidos, y a la idea de que los usuarios siempre vuelvan a por más, y a la larga se establezca una relación más prolongada e intensa con la marca.

### 7.1.3.2. *Brand utility*

Muy relacionado con la noción de *long idea* está también el concepto de *brand utility*. La creación de “utilidades” se basa en la idea de que los proyectos de la agencia ya no se limitan al mero ámbito de elaboración y difusión de mensajes o a la creación de contenidos, sino que son capaces también de idear aplicaciones, servicios digitales o incluso productos físicos para hacer crecer el valor de las marcas de sus anunciantes. La finalidad de este tipo de *utility marketing* es la capacidad de desarrollar productos y servicios que resuelvan necesidades concretas de los consumidores, y de paso ayudan a las marcas a ser relevantes y útiles en las vidas de sus clientes. Estos proyectos, al igual que la creación de contenidos, son ideas de larga duración que requieren de un alto compromiso y de la inversión de recursos a largo plazo.

Algunos de los entrevistados (E1, E3, E5, E7 y E8) mencionaron interesantes casos para demostrar que ya estaban experimentando con el *brand utility*. A continuación se mencionan algunos ejemplos que se expusieron en sus respuestas:

- Una marca de coches produce un spray reflectante que los ciclistas pueden pulverizar sobre su ropa para hacerlos más visibles en la noche y así reducir los accidentes de tráfico.
- El diseño de un reloj deportivo especialmente diseñado para surfistas, y que pueda memorizar las trazadas de las olas.
- El desarrollo de un tapón que pueda medir el buen estado de la leche.
- La ideación de un llavero de coche inteligente que pueda conectarse con el *smartphone*, que sirve para localizar las llaves cuando se han perdido, pero también se puede usar al revés, para encontrar el móvil extraviado.

- La creación de una incubadora de empresas que sea capaz de generar nuevas ideas de negocio, como por ejemplo el desarrollo de una marca de americanas masculinas de lujo.

Aunque todos estos casos de *brand utility* son un pequeña muestra de la gran capacidad de innovación que albergan las agencias de publicidad, cabe mencionar que es un área todavía muy incipiente. En las agencias que ya lo han incorporado, a día de hoy solamente suponen aproximadamente un 5-10% de peso en su cartera de productos. Preguntados por ese escaso protagonismo del *brand utility*, los entrevistados comentaron que la principal razón que explica la ausencia de una mayor apuesta por estas propuestas es la escasa demanda por parte de los anunciantes (E3, E5). Además, al tratarse de un área por explorar, los anunciantes no están dispuestos a invertir mucho dinero. Por otra parte, se tiene la impresión de que estos trabajos costosos no se retribuyen de una manera adecuada al esfuerzo invertido. Uno de los directivos (E3) señaló que las agencias deberían promoverlo más para demostrar su capacidad de innovación a sus clientes y para mantener el talento creativo dentro de las agencias.

Otro de los ejecutivos (E1) mencionó que el mayor o menor grado de implantación del *brand utility* depende mucho de la categoría de mercado donde opera el negocio del anunciante. En su opinión, las diferentes empresas del *retailing*, como por ejemplo el sector alimentario, gastronómico, textil, automovilístico o la industria bancaria, tienen que hacer más hincapié en la creación de utilidad para mejorar la experiencia de compra entre los consumidores y la marca.

#### 5.1.3.3. Otras productos en expansión

Aunque durante las once entrevistas no se llegó a profundizar en la gestión y creación de comunidades de marca -salvo que están muy establecidos en la oferta de las agencias de la muestra- sí se reservó un tiempo para preguntar a los participantes si podían identificar otros productos que

en un futuro próximo podrían cobrar importancia en la cartera de las agencias. Los directivos, para sorpresa del investigador, presentaron un amplio abanico de nuevas áreas de expansión para sus empresas publicitarias, actividades que en general no se mencionan de forma generalizada en la literatura académica consultada para este estudio.

Uno de esos ámbitos en los que se puso especial énfasis es el *big data* (E1, E3, E7 y E8). En la actualidad los anunciantes tienen la imperiosa necesidad de gestionar y analizar la ingente cantidad de datos que producen los consumidores en los entornos digitales para conocer mejor sus comportamientos y llevar a cabo acciones que realmente sean valiosas para ellos. Por lo tanto, la incorporación de nuevos perfiles profesionales como estadísticos y analistas de datos puede cobrar mayor relieve en un futuro próximo. Uno de los directivos (E7) aludió específicamente a la incorporación de herramientas de *electronic Customer Relationship Management* (eCRM) para explorar de forma más precisa los usos que los consumidores hacen de los nuevos canales digitales y, de esta manera, identificar los mejores puntos de contacto con ellos. En esta misma línea, se mencionó (E3, E8) que junto con la creatividad y la creación de contenido, la gestión del *data* se iba a convertir en un pilar del negocio de las agencias. Con el tiempo, el correcto uso de los datos puede impulsar el proceso creativo y facilitar el desarrollo de ideas más acertadas.

Otra de las áreas que también merece ser explorada es la creación de servicios de consultoría estratégica para los clientes. Se trata de embarcarse en proyectos que son anteriores al plan de comunicación, y que buscan identificar y definir nuevas áreas de negocio para el anunciante. Estos trabajos requieren de una colaboración mucho más estrecha entre la agencia y el anunciante, que permita el desarrollo de productos y servicios más innovadores. Un ejemplo mencionado por uno de los directivos (E8) es la estrecha cooperación con una entidad bancaria española para definir los servicios del banco del futuro. El hecho de que puedan proponer de forma

más sistemática nuevas oportunidades de negocio abre un gran abanico de servicios estratégicos para las agencias de publicidad (Williams, 2010).

Finalmente, otros ámbitos que fueron mencionados (E1, E4, E7, E11) son el *e-commerce*, el *shopper marketing* y el *mobile marketing*, ya que la compra online, la experiencia en el punto de venta y el uso de los móviles inteligentes son mercados que ya están alcanzando cierta madurez. En esta carrera por adaptarse a las últimas tecnologías, uno de los directivos de la muestra (E1) mencionó que la nueva vocación de las agencias era guiar a las marcas en el camino hacia la transformación digital para seguir ayudando a los anunciantes a conectar con sus públicos en el siglo XXI.

En todo este proceso de transición digital y la consiguiente adecuación de la cartera de productos y servicios, uno de los altos ejecutivos recordó que toda nueva oferta de servicios tiene que mejorar el *core business* de la agencia: las grandes ideas creativas al servicio del anunciante. Es decir, señalaron también otros entrevistados, entre las innumerables posibilidades tecnológicas no se puede perder de vista que han de contribuir al auténtico valor de las agencias: su talento creativo (E1, E3, E11). Sirva para acabar este apartado una cita de uno de ellos:

“La tecnología sin *storytelling* no es nada, no tenemos miedo a las empresas tecnológicas ni a las consultorías, porque el buen *storytelling* y la creatividad siempre van a ser necesarios.” (E1)

#### **7.1.4. Ideas generales sobre la transformación digital**

Con los once altos directivos -una vez que se habían abordado con cada uno de ellos los tres apartados de estructuras, procesos y productos- se buscó cerrar la entrevista con una valoración final sobre las hipótesis iniciales que subyacen en el estudio empírico. Se trató de valorar en qué grado (en una escala de 1 a 5, de menos importante a más importante) los

entrevistados consideraban relevantes seis fenómenos derivados de la era digital que han alterado la agencia en su conjunto.

A continuación se resumen las valoraciones más positivas (con valores más altos en la escala) que hicieron los entrevistados ante las ideas planteadas:

1. Diez de los once entrevistados confirmaron el paso de estructuras organizativas y procesos de trabajo más cerrados (fijos, internos, limitados en el tiempo) a más abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, más continuados en el tiempo).
2. La incorporación de una fuerte cultura tecnológica a la cultura creativa de las agencias fue constatada por nueve de los once dirigentes.
3. Diez de los once ejecutivos corroboraron la ampliación de los perfiles profesionales para que las agencias puedan cumplir con su misión de negocio.
4. La creciente incorporación de agentes externos (otras empresas del grupo, los anunciantes o los consumidores) en los procesos de trabajo fue ratificado por diez de los once directivos.
5. La inmensa mayoría de los entrevistados (diez de once) aseveran la proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a la cartera de productos de las agencias.
6. La aparición de todo tipo de nuevas empresas que compiten con su productos y servicios en el mercado de las agencias fue reafirmado por todos los participantes de la entrevista.

A la luz de estos datos, se puede afirmar que esta muestra selecta de expertos mostró su acuerdo con las ideas de fondo que alientan las hipótesis que se proponen en el marco de este estudio. Sin embargo, como se ha visto en las páginas precedentes, el grado de implementación de esas ideas en los distintos ámbitos del diseño organizacional de la agencia presenta múltiples particularidades.



## 5.2. Encuesta

El análisis e interpretación de los datos de la encuesta -procedentes de 58 cuestionarios completos- de basa en las matrices de datos proporcionadas por la plataforma SurveyGizmo. Completada la recogida de datos en la plataforma, las respuestas de los cuestionarios fueron exportadas a una hoja de Excel. Los datos revisados –se han descartado tres encuestas que tenían excesivos datos perdidos- tuvieron su posterior tratamiento estadístico en el programa estadístico SPSS 17.0. Se ha empleado la estadística descriptiva, ya que es suficiente para reflejar los resultados de mayor interés relacionados con el objeto de estudio de la tesis.

Como ya se ha comentado en la sección de metodología, los enunciados son valorados por los entrevistados en escalas de Likert (con valores entre 1 y 5), ajustadas a la naturaleza de cada pregunta.

### 5.2.1. Características de la muestra

Antes de proceder al análisis de las respuestas a los distintos ítems, en la Tabla 1 se detallan las áreas de trabajo de los profesionales que respondieron a la encuesta.

**Tabla 2:** Área profesional de los encuestados

Área profesional	%	Profesionales
<b>Gestión de cuentas</b>	27,5%	16
<b>Creatividad</b>	19%	11
<b>Gestión directiva</b>	19%	11
<b>Planificación estratégica</b>	15,5%	9
<b>Otras áreas</b>	13,8%	8
<b>Tecnología</b>	5,2%	3
<b>Total</b>	100%	58

La edad media de los 58 participantes es de casi 41 años ( $M=40,93$ ;  $SD=6,915$ ), y su división por sexo es de un 69% de hombres y un 31% de mujeres. La experiencia media en la profesión de los encuestados es de casi 18 años ( $M=17,81$  años,  $SD=6,701$ ), aunque hay diferencias significativas entre ellos. Mientras tan sólo una persona no llega a los 5 años de experiencia en la profesión, hay 23 profesionales con 20 años o más en el sector.

De estos datos se pueden entresacar algunas ideas generales sobre los participantes de la encuesta. En primer lugar, al analizar la procedencia de las áreas profesionales, resulta importante destacar que entre los encuestados hay un fuerte peso de la gestión de cuentas. Los ejecutivos de cuentas representan un poco más de una cuarta parte de todos los profesionales, configurándose con diferencia como el grupo más nutrido. Las siguientes dos áreas profesionales más representadas son la creatividad y la gestión directiva, ambas con un 19% de la muestra. Le sigue de cerca la planificación estratégica con un 15%. En cambio, la parcela profesional menos representada es la puramente tecnológica, con un 5,2%. En este sentido, hay que tener en cuenta que la selección de ejecutivos no se realizó por un sistema de cuotas, o de reflejo cuantitativo de la realidad de cada agencia, sino por la decisión de su máximo responsable, a quien se solicitó que hiciera llegar el cuestionario a un grupo representativo, cualificado y variado, de directivos de su agencia.

En segundo lugar, cabe mencionar que la amplia mayoría de los encuestados son hombres, ya que suponen el 69% de la muestra. Este dato parece indicar que la presencia femenina en los puestos de mayor responsabilidad es menor en la industria publicitaria española, aunque este extremo, por supuesto, requería una investigación distinta a la presente.

Por último, se debe señalar que la mayoría de los participantes tienen una amplia experiencia profesional en la industria publicitaria. Entre los encuestados hay una persona que alcanza los 38 años de vida laboral,

mientras que la que menos tiene llega a los 4 años. Con una media que roza los 18 años de experiencia profesional, se puede afirmar que los encuestados ostentan cargos directivos intermedios o altos -requisito para ser seleccionado para rellenar el cuestionario- y tienen el bagaje suficiente para conocer los cambios que ha afrontado su agencia y el sector en general.

### **5.2.2. Resultados: estadística descriptiva**

Siguiendo la lógica de exposición de hallazgos seguida en la parte cualitativa de la investigación, a continuación se exponen los principales resultados de la encuesta, respetando el orden de las cuestiones planteadas a los entrevistados, orden que por otra parte sigue el esquema general de análisis utilizado en la investigación.

Con el fin de evitar una exposición monótona, sobre todo de los resultados poco significativos, se procederá a destacar aquellas cuestiones en las que existe menos consenso entre los entrevistados o, por el contrario, aquéllas en las que el grado de acuerdo sea especialmente llamativo.

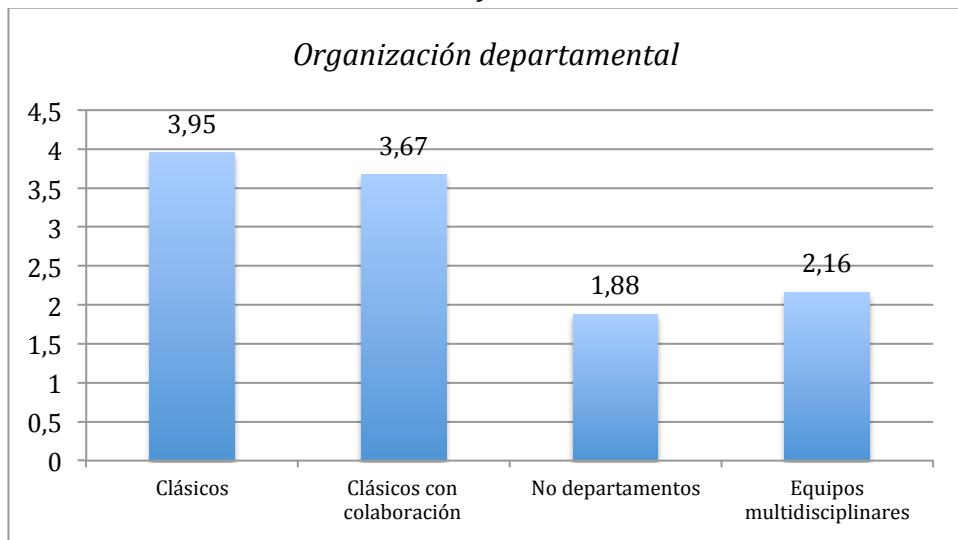
#### *5.2.2.1. Estructuras de la agencia*

La primera batería o matriz de cuestiones se centra en la organización departamental. Se intenta indagar cómo se organizan los distintos perfiles profesionales de las agencias. Cada uno de los cuatro ítems (véase Anexo 2) se valora por el grado en que se encuentran más o menos próximos al pensamiento y la experiencia de los entrevistados. Al analizar las respuestas, llama la atención que la división de los profesionales en los departamentos clásicos -tanto desde el punto de vista de su denominación como de los espacios de trabajo que ocupan- es la opción que ha obtenido la media más alta ( $M=3,95$ ;  $SD=1,176$ ). La segunda opción -la división en departamentos clásicos, pero con numerosos espacios de colaboración- le sigue de cerca ( $M=3,67$ ;  $SD=1,049$ ). Estos datos vienen a indicar que la organización en departamentos clásicos sigue estando muy presente en las

agencias actuales, y en el pensamiento de los profesionales. Sorprende que la primera opción supere a la segunda, lo cual sugiere que todavía queda margen para implementar más espacios de reuniones que impulsen una cultura de colaboración, que parece ser aceptada como tendencia general de la profesión.

La tercera opción -la ausencia de departamentos como tales para pasar a trabajar en espacios abiertos- ha obtenido una puntuación media muy baja ( $M=1,88$ ;  $SD=1,125$ ). Así pues, esta idea es la que más se aleja de la realidad de las agencias publicitarias en la actualidad. La estructuración a partir de la creación de equipos multidisciplinares ( $M=2,16$ ;  $SD=1,136$ ) muestra que esta cuarta opción también está poco próxima a la organización interna de este tipo de empresas. En conclusión, como se evidencia en la Gráfica 1, según los profesionales de las 9 agencias españolas la ruptura con el modelo tradicional de departamentos de la agencia no ha tenido lugar en realidad, al menos no en el grado en que cabía esperar.

**Gráfica 1**

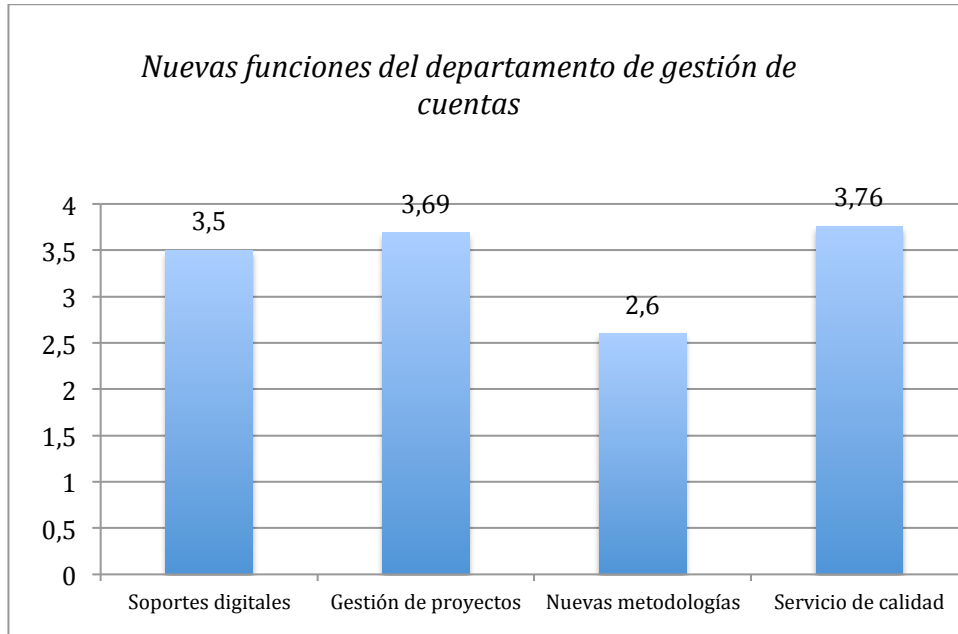


## ANÁLISIS DE RESULTADOS

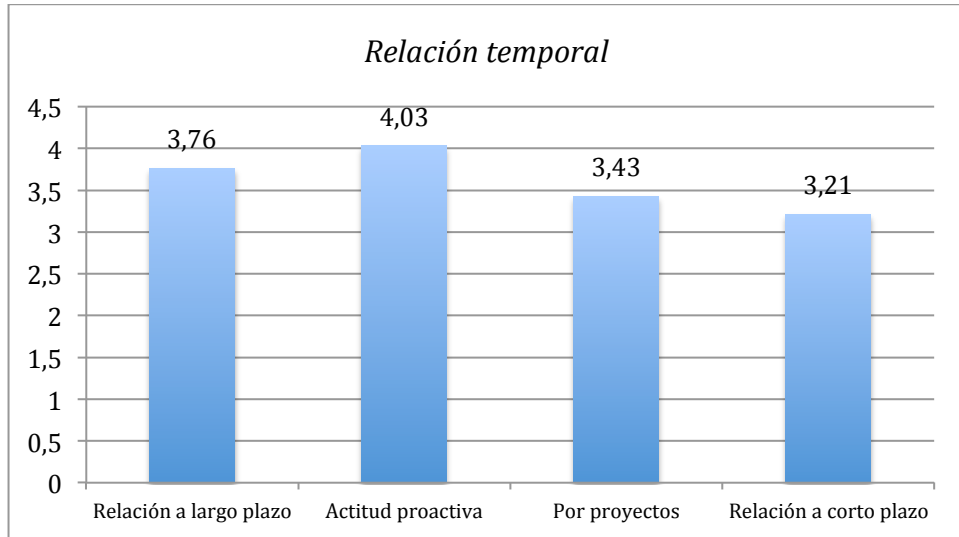
Por lo que se refiere al departamento de gestión de cuentas, y a su esfuerzo por ponerse al día con la transformación digital, no se detectan apenas diferencias de valoración entre los entrevistados. Ninguna de las tres opciones propuestas en el cuestionario (“auto-formación”, “cursos oficiales de formación interna” o “la incorporación de nuevos profesionales”) destaca frente a las demás, y da la impresión de que son transformaciones que no se han implementado completamente. En los tres casos, la valoración media está un poco por encima de 3 sobre 5 puntos. Llama por tanto la atención que las tres medidas propuestas no hayan obtenido mayor peso. Estos datos pueden señalar que las agencias han hecho un esfuerzo por actualizar sus departamentos de gestión de cuentas, pero todavía queda mucho camino por recorrer.

Las diferencias de medias son algo más importantes en la siguiente batería de preguntas, que trata de valorar en qué grado se han incorporado nuevas funciones al departamento de cuentas (Véase Gráfico 2). De entrada, esta cuestión parece que es percibida como de mayor importancia por los profesionales encuestados. En concreto, el cuarto ítem –“mayor énfasis en la atención de servicio y en elevar la satisfacción general del anunciante”- ha obtenido la media más alta ( $M=3,76$ ;  $SD=0,942$ ), indicando que esta función es considerada la más importante entre las cuatro opciones enumeradas. La gestión de proyectos ( $M=3,69$ ;  $SD=1,030$ ) y la adquisición de mayores conocimientos sobre los medios y soportes digitales ( $M=3,50$ ;  $SD=1,143$ ) son dos funciones que tienen una importancia grande para los encuestados, aunque la desviación estándar muestra una mayor diversidad de opiniones que en otros ítems. En cambio, la puesta en marcha de nuevas metodologías de trabajo, como por ejemplo el *Scrum*, alcanza un valor debajo de los tres puntos sobre cinco ( $M=2,60$ ;  $SD=1,169$ ). Este dato apunta que estos nuevos sistemas de gestión de proyectos provenientes de Silicon Valley, o de otros entornos intensivos en innovación, todavía tienen una relevancia pequeña entre las agencias de la muestra.

**Gráfica 2**



Otro de los aspectos relacionados con el departamento de cuentas es si el entorno digital ha afectado la dimensión temporal de la gestión de las cuentas. Se trata de examinar si la balanza se inclina del lado de las relaciones estratégicas a largo plazo con el anunciante o, por el contrario, lo hace hacia la modalidad de las relaciones a más corto plazo. Las respuestas de los encuestados (Gráfica 3) indican que la necesidad de buscar relaciones a largo plazo para poder establecer un papel de socio estratégico tiene más importancia ( $M=3,76$ ;  $SD=0,942$ ) que la gestión a corto y los trabajos por proyectos ( $M=3,21$ ;  $SD=0,881$ ). Cabe mencionar que la opción que más consenso logra ( $M=4,03$ ;  $SD=0,772$ ) es la necesidad que tienen las agencias de ser más proactivas y presentar propuestas innovadoras para mantener la cuenta a lo largo del tiempo. Estos datos parecen constatar lo importante que resulta que las agencias sepan adelantarse a las necesidades de sus clientes para aportar mayor valor a la relación.

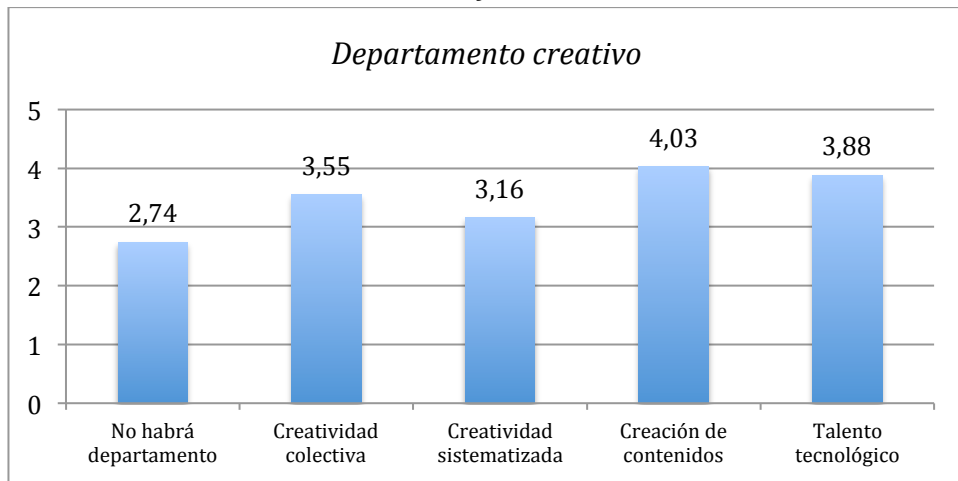
**Gráfica 3**

Finalmente, en la quinta matriz de preguntas se cuestiona la capacidad de aligerar y flexibilizar las estructuras existentes en el departamento. Aunque no existen grandes diferencias entre las medias de las cuatro respuestas, se puede resaltar que tanto la reducción de la plantilla - debido a la crisis económica- como la contratación de un *pool* más amplio de *freelancers* y empresas subcontratadas obtienen la valoración más alta ( $M=3,36$ ;  $SD=1,321$ ). En cualquier caso, tanto en esta cuestión como el resto de este apartado (mantenimiento de una estructura fija como siempre ( $M=3,19$ ;  $SD=1,162$ ) o el predominio perfiles conceptuales y estratégicos para reducir los perfiles de producción ( $M=3,10$ ;  $SD=1,294$ ) obtienen valoraciones intermedias, lo que demuestra una cierta indecisión sobre los cambios que se plantean en estos aspectos. Además, en torno a estas cuestiones hay mayor disparidad en las respuestas de los encuestados.

Pasando del departamento de gestión de cuentas al creativo, los encuestados muestran su grado de acuerdo o desacuerdo con cinco posibles transformaciones derivadas del cambio digital, que pueden afectar al

departamento creativo (véase Gráfica 4). La cuarta opción –la que sugiere el paso de la creación de mensajes publicitarios tradicionales a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio- es la que suscita un mayor acuerdo ( $M=4,03$ ;  $SD=0,772$ ). También es destacable la alta valoración que se da el asentamiento del talento tecnológico dentro del departamento creativo ( $M=3,88$ ;  $SD=0,919$ ).

**Gráfica 4**



Estos resultados permiten prever que los nuevos usos de la creatividad y el componente tecnológico van a tener un fuerte protagonismo en los departamentos de creatividad de la agencias de la muestra. Con menos claridad se percibe que la creatividad individual esté dejando paso a una creatividad colectiva de equipos ( $M=3,55$ ;  $SD=1,062$ ) y la adopción de una creatividad más sistematizada y continuada en el tiempo ( $M=3,16$ ;  $SD=1,040$ ). En cambio, donde sí parece haber menos dudas es en la posibilidad de la desaparición del departamento creativo. No parece que los profesionales, por término medio, vean esa posibilidad como algo probable ( $M=2,74$ ;  $SD=1,371$ ). También en este caso la polarización de las respuestas es bastante alta.



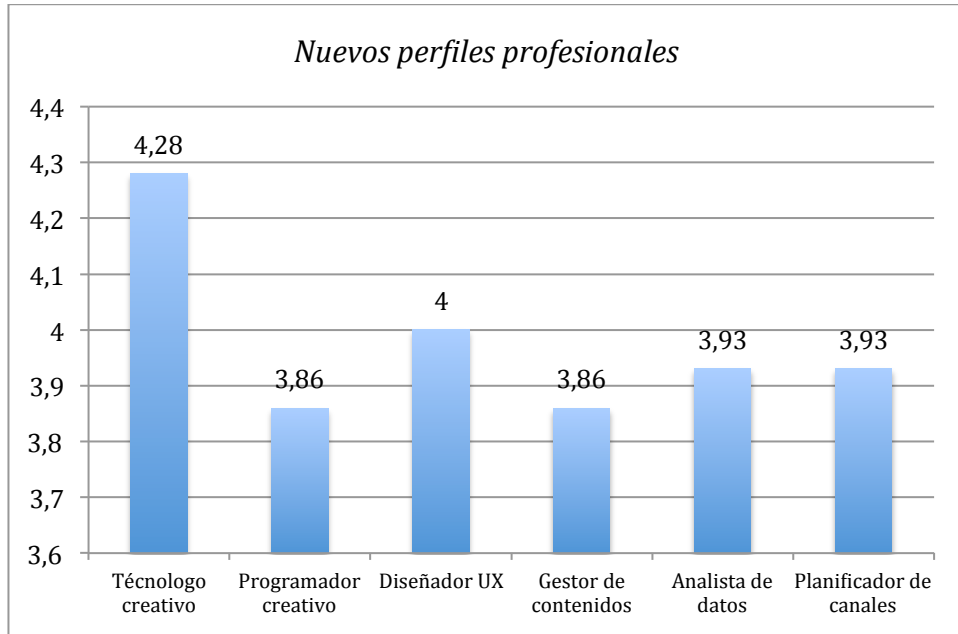
## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Quizá sea en torno al departamento de planificación estratégica, dentro de los departamentos clásicos de la agencia, donde los profesionales han mostrado un mayor acuerdo con las cuestiones planteadas en la encuesta. Tanto el paso de escuchar solamente la voz del consumidor a prestar mayor atención a todas las voces del mercado ( $M=4,12$ ;  $SD=0,720$ ), como la mayor fijación con la capacidad de reformular el punto de partida de la estrategia ( $M=4,09$ ;  $SD=0,942$ ) y la creciente integración de sus actividades con la planificación de medios ( $M=4,03$ ;  $SD=0,936$ ) son vistos como procesos casi ineludibles, que están ya fuertemente implantados en las agencias de la muestra. Menor grado de acuerdo ( $M=3,57$ ,  $SD=0,939$ ) suscita la incorporación de servicios de consultoría estratégica previos al *brief* de comunicación, proceso que quizá pueda cobrar más importancia en un futuro próximo, pero que en la actualidad no parece generalizado.

Relacionada con la estructura y actividad de los departamentos de la agencia, en la encuesta se trata de evaluar la importancia que tienen algunos nuevos perfiles profesionales para que las agencias de publicidad puedan desarrollar su trabajo actual. Los valoración de la importancia de los cinco perfiles enumerados (tecnólogo creativo, programador creativo, diseñador de *user experience*, *content manager/content curator*, *data analyst* y *channel planner*) ha conseguido en todos los casos situarse por encima de 3,8 puntos de media, lo que indica que estas nuevas profesiones desempeñan ya un papel destacado en la labor de las agencias.

Cabe señalar que el tecnólogo creativo es el perfil que obtiene una puntuación más alta ( $M=4,28$ ;  $SD=0,720$ ), lo que lo coloca en un puesto de importancia superior a los demás (véase Gráfica 5). Así pues, de la encuesta se deriva que el *creative technologist* se convierte en el nuevo tipo de profesional emergente, casi indispensable, para que las agencias puedan desempeñar su labor de manera competitiva en la era digital.

**Gráfica 5**

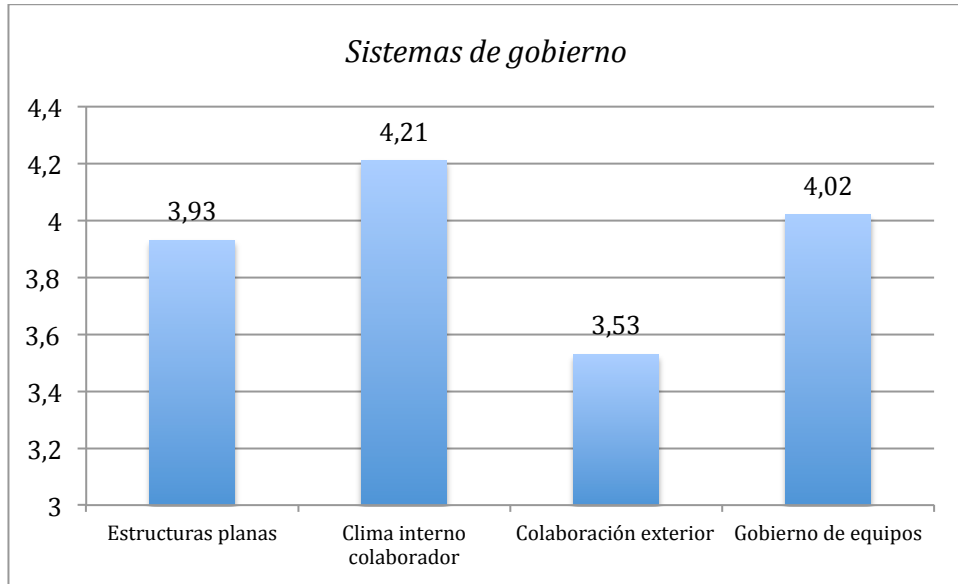


Aparte de la introducción de nuevos perfiles profesionales, también se analiza si los tres perfiles clásicos han incorporado nuevas funciones para adaptarse a la transformación digital. En este apartado hay también un elevado grado de acuerdo. Los resultados destacan en primer lugar la necesidad de incluir expertos de creación de contenidos entre los creativos publicitarios ( $M=4,0$ ;  $SD=1,009$ ). Prácticamente al mismo nivel ( $M=3,97$ ;  $SD=1,025$ ) se valora la incorporación de analistas de datos/*channel planners* para complementar la tarea de los *planners* conceptuales, y en tercer lugar las habilidades de gestión de proyectos para liderar equipos flexibles y modulares por parte de los ejecutivos de cuentas ( $M=3,88$ ;  $SD=1,093$ ). Hay en definitiva un patrón similar en la valoración de la necesidad de desarrollar los tres perfiles profesionales clásicos.

Por último, como aspectos más generales del cambio estructural de las agencias, se pregunta por el grado en que su misión se ha visto alterada por los nuevos tiempos digitales. También en este aspecto la muestra de profesionales coincide en gran medida con las afirmaciones planteadas por el investigador. El paso de la misión de agencia como negocio de mediación a negocio de provisión de contenidos y servicios es visto por término medio ( $M=3,95$ ;  $SD=1,033$ ) como el cambio más claro, pero le sigue a poca distancia ( $M=3,88$ ;  $SD=0,975$ ) la conversión de misiones internas (centradas en la identidad profesional, la actividad propia de las agencias, etc.) en misiones más orientadas hacia el exterior, donde el foco pasa a ser la comprensión más profunda de las necesidades reales del mercado y de los anunciantes. Menos acuerdo genera la afirmación de que las agencias busquen ser organizaciones más neutrales, capaces de defender los intereses de los consumidores ante los anunciantes ( $M=3,66$ ;  $SD=1,001$ ). Sea como fuere, no hay duda de que, en conjunto, los profesionales perciben que los nuevos entornos digitales están provocando un cambio significativo en la misión de las agencias, en la misma razón de ser de su actividad.

Esta percepción de un cambio de misión es coherente con cómo se valoran otros aspectos referidos a los procesos de gobierno (Gráfica 6). Así, por ejemplo, existe gran acuerdo ( $M=4,21$ ;  $SD=1,039$ ) en que en las agencias se ha potenciado un clima interno de mayor cooperación y colaboración. De igual modo, tanto la mayor atención al gobierno de equipos ( $M=4,02$ ;  $SD=1,068$ ) como la implantación de estructuras más planas y simplificadas ( $M=3,93$ ;  $SD=1,106$ ) son dos tendencias que se perciben como altamente relevantes. Llama sin embargo la atención que ese clima de mayor colaboración no se perciba con tanta claridad en el caso de la colaboración hacia afuera, por ejemplo, con otras empresas del sector ( $M=3,53$ ;  $SD=1,096$ ). Los profesionales, por tanto, perciben que la cultura de la colaboración, muy propia de la cultura de trabajo en entornos digitales, está más establecida internamente, pero que no tiene el mismo recorrido en las relaciones con los agentes externos.

**Gráfica 6**



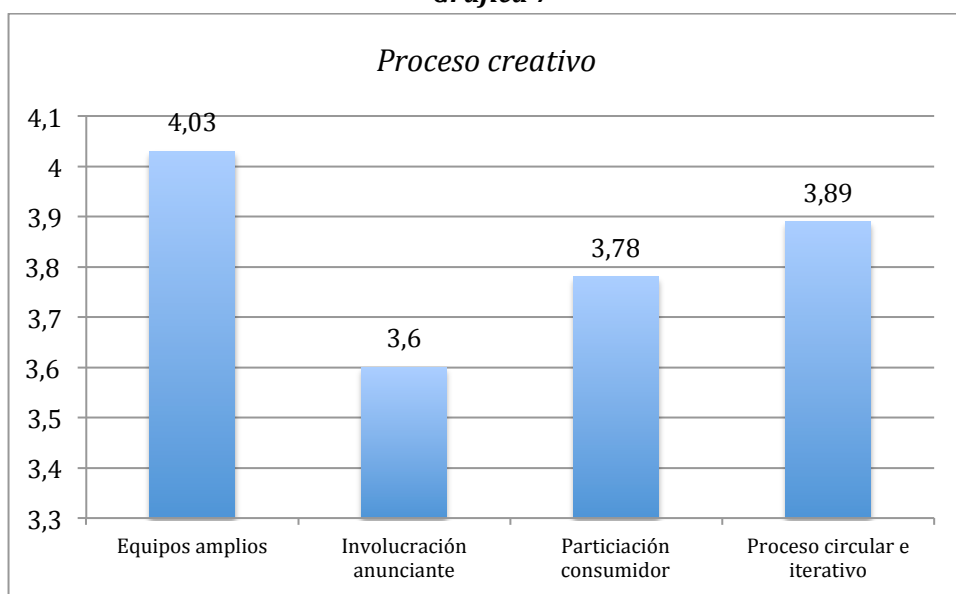
#### 5.2.2.2. Procesos en la agencia

En este apartado se enfrenta a los profesionales a varias afirmaciones sobre los cambios que el entorno digital parece plantear en los tres procesos clave de la actividad de la agencia analizados en esta investigación: proceso creativo, relación agencia-cliente, y proceso de generación de ingresos.

Por lo que se refiere al primero de ellos, la afirmación que mayor acuerdo concita ( $M=4,03$ ;  $SD=0,991$ ) es el planteamiento de que el proceso creativo ha pasado a desarrollarse en equipos multidisciplinares en los que hay más perfiles profesionales que se incorporan a él desde el primer momento. Igualmente hay un considerable consenso ( $M=3,89$ ;  $SD=1,030$ ) en torno a la ruptura del proceso secuencial de creación, para dar paso a uno más circular e iterativo. Las valoraciones se reducen algo al considerar la involucración de los consumidores ( $M=3,78$ ;  $SD=1,044$ ) y de los anunciantes ( $M=3,60$ ;  $SD=1,059$ ) en las actividades creativas (véase Gráfica 7). Esta

menor claridad, o cierta reticencia, a que consumidores y anunciantes participen de manera más activa en el proceso creativo llama la atención si se tiene en cuenta que la apertura de las agencias, y de sus procesos, parece ser, como se ha ido percibiendo a lo largo del estudio, una de las líneas de fuerza del cambio que genera la revolución digital en el sector.

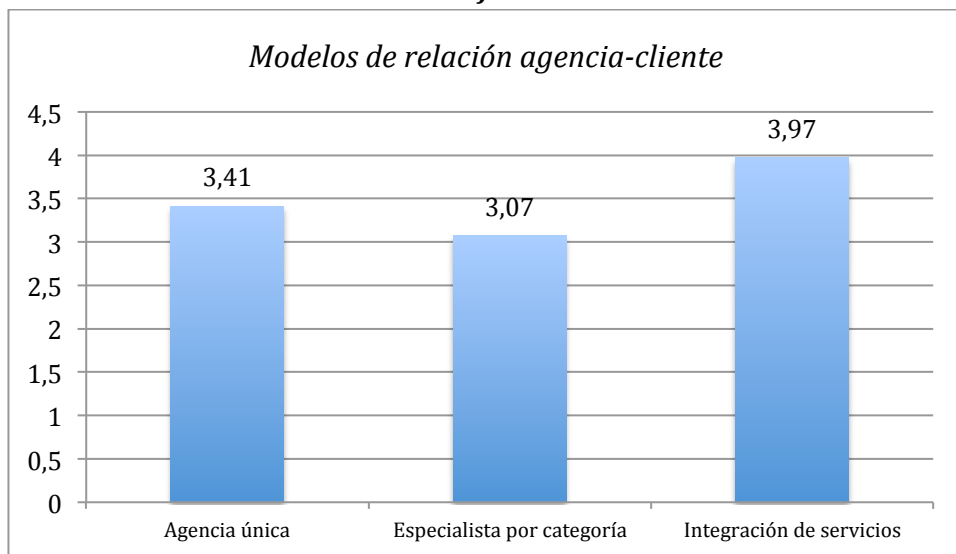
**Gráfica 7**



Las opiniones de los profesionales sobre el modelo de relación agencia-cliente que va a predominar en la industria publicitaria reflejan su modo de entender estos procesos. En opinión de los encuestados, el modelo predominante es el que busca la integración de servicios ( $M=3,97$ ;  $SD=1,025$ ). Es decir, el de la agencia que pertenece a un grupo empresarial que busca ofrecer un abanico amplio de servicios integrales (Gráfica 8). Tal como se mencionó en el marco teórico, esa integración también puede hacerse a través de una *lead agency*, que asume el papel de coordinación de todas las partes implicadas. En el espectro opuesto se encuentra el modelo del especialista por categoría, que es el que se valora con una puntuación

más baja ( $M=3,07$ ;  $SD=1,183$ ). Este contraste refleja cómo los profesionales de la industria publicitaria prefieren ser percibidos como socios estratégicos del anunciante, en lugar de que la agencia quede como mero proveedor especializado de servicios. Por último, respecto al modelo de agencia única, donde una sola empresa de comunicación abarca todo el abanico de servicios posibles, la valoración es intermedia ( $M=3,41$ ;  $SD=1,229$ ). Este dato es sorprendente, sobre todo si se tiene en cuenta que entre los directores entrevistados había bastante consenso en que una sola agencia no puede abarcar toda la complejidad de productos y servicios que requiere el mercado actual. En cualquier caso, salvo la aceptación de la idea de integración, hay mucha variedad de opiniones en la valoración de los medios de relación más extremos, el de agencia única y el del especialista.

**Gráfica 8**



La última batería de preguntas en este apartado trataba de valorar la relevancia que el impacto de las transformaciones tecnológicas ha tenido en el modo de entender la remuneración del trabajo de las agencias y, por tanto, su modelo de generación de ingresos. Una primera idea que sobresale

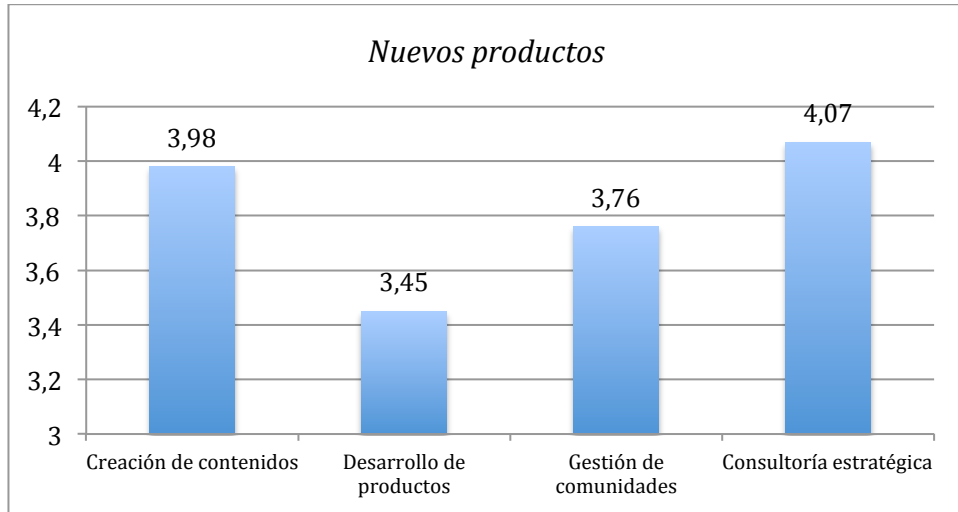
es el reconocimiento casi unánime ( $M=4,02$ ;  $SD=1,000$ ) de que el sector ha sufrido una caída de la remuneración debida a la falsa percepción de que las actividades digitales son más económicas, y por tanto soportan menos costes. Asimismo, hay bastante coincidencia ( $M=3,86$ ;  $SD=0,847$ ) en que la era digital ha traído consigo una mayor atención hacia el logro de los objetivos marcados mediante el uso de KPI (*Key Performance Indicators*) concretos. No parece, sin embargo, que haya un acuerdo tan claro, más bien al contrario ( $M=3,26$ ;  $SD=1,193$ ) al valorar el grado en que la era digital ha producido un incremento de los ingresos variables, directamente relacionados con la consecución de esos objetivos..

#### *5.2.2.3. Carteras de productos*

El análisis de las novedades en las carteras de productos y servicios derivadas de las transformaciones tecnológicas trata de descubrir en qué grado los profesionales identifican con más o menos claridad la importancia de algunos de ellos, entre los muchos descritos en la investigación y en los informes profesionales.

En primer lugar, al encuestado se le presentan cuatro áreas de nuevos productos y servicios para que estime la importancia que tiene cada una de ellas en relación con las campañas de comunicación más tradicionales. Con bastante sorpresa, se constata que los servicios que alcanzan mayor puntuación ( $M=4,07$ ;  $SD=0,792$ ) son los de consultoría estratégica (Gráfica 9). Cabe recordar que este tipo de producto no formaba parte de los comentados en el marco teórico como novedades vinculadas al desarrollo digital, sino que fue añadido posteriormente tras analizar las respuestas de los directivos a las entrevistas de profundidad. Por lo tanto, no solamente la alta dirección de las agencias, sino que también la gerencia intermedia estima que la consultoría tiene gran importancia en la actual configuración de la cartera de productos de la agencia.

**Gráfica 9**



A la consultoría estratégica le siguen muy de cerca las actividades de *branded content* (M=3,98; SD=0,908), con lo que también se presenta como un producto cada vez más arraigado en su oferta. Por su parte, la creación y gestión de comunidades de marca en las redes sociales ((M=3,76; SD=0,844) y el desarrollo de propios productos y servicios de *brand utility* ((M=3,45; SD=1,062) se perciben como ofertas con una importancia algo menor. Este último emplazamiento del *brand utility* concuerda con la valoración que surge de las entrevistas a directivos, e indica que es un área incipiente, que de momento tiene poca implantación en las agencias españolas.

Dentro de las actividades relacionadas con la creación de contenidos, la creación de contenido con fines de entretenimiento (*branded entertainment*) alcanza la puntuación más alta (M=3,81; SD=0,945). En cambio, el *advergaming* (M=3,29; SD=0,991) y el *brand journalism* (M=3,21; SD=1,072) obtienen valoraciones menores, aunque se advierte que tienen ya cierta presencia. Respecto a las distintas modalidades de *brand utility*, las respuestas indican que la creación de aplicaciones móviles u otras



plataformas digitales ( $M=3,81$ ;  $SD=0,847$ ) es la actividad más consolidada. La participación en el desarrollo de nuevos productos y servicios ( $M=3,57$ ;  $SD=1,078$ ) y las propuestas para construir nuevas unidades de negocio para el anunciante ( $M=3,55$ ;  $SD=1,172$ ) también alcanzan un peso respetable, pero a distancia de la primera actividad. Así pues, al menos por el momento, la creación de *apps* u otras plataformas digitales parece ser la forma más clara de crear servicios de utilidad con los anunciantes para los consumidores de las marcas.

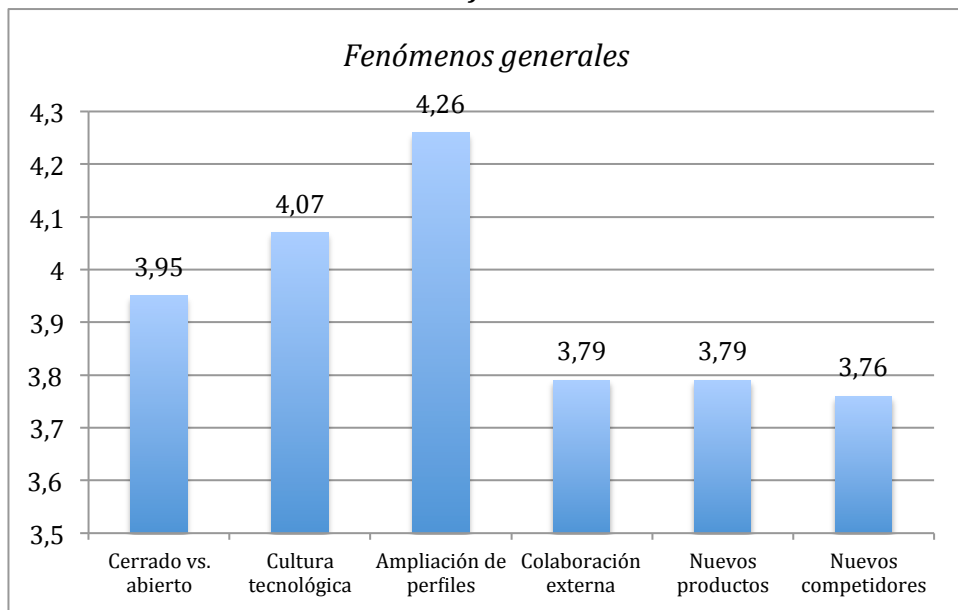
Finalmente, y dado que es uno de los campos que en los últimos años ha recibido mayor atención tanto en la literatura académica como profesional, se preguntaba a los profesionales por el papel de la agencia en la gestión de comunidades de marca en las redes sociales. Para ello, se les pidió que valoraran la importancia que tienen esas actividades de gestión de comunidades digitales de marca respecto a otras actividades de marketing vinculadas a ella. De las seis opciones que se enumeran en el cuestionario, se puede observar que los profesionales de la muestra sitúan la ampliación de la notoriedad y la visibilidad de la marca como la labor más destacada en torno a esas comunidades ( $M=4,0$ ;  $SD=0,845$ ). En el otro extremo de la gama de actividades se sitúa la participación de estas comunidades en el diseño de nuevos productos ( $M=3,41$ ;  $SD=1,044$ ), lo que parece indicar que los miembros de estos colectivos no suelen intervenir mucho en el desarrollo de nuevos productos de la marcas.

#### *5.2.2.4. Valoración general*

Más allá de la valoración concreta de los aspectos de cambio referidos a la estructura, los procesos y los productos de la agencia, la encuesta a los profesionales también trataba de pulsar su opinión sobre las ideas de fondo que vertebran, en teoría, los cambios producidos por la transformación tecnológica en las agencias. Tal y como se muestra en la Gráfica 10, existe una alta conciencia de que todos ellos son importantes, aunque hay matices importantes que merecen ser comentados.

La afirmación que logra un grado de acuerdo mayor ( $M=4,26$ ;  $SD=0,715$ ) es el fenómeno de la ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias puedan cumplir con su misión de negocio en ese nuevo entorno. Asimismo se percibe como muy importante ( $M=4,07$ ;  $SD=0,769$ ) la incorporación de una fuerte cultura tecnológica a la cultura creativa de las agencias. Con una puntuación también alta, aunque algo menor ( $M=3,95$ ;  $SD=0,759$ ) se valora el paso de procesos de trabajo y estructuras organizativas más bien cerradas a procesos y estructuras de naturaleza más abierta. La creciente incorporación de agentes externos en los procesos de trabajo de las agencias ( $M=3,79$ ;  $SD=0,833$ ), la proliferación de nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias ( $M=3,79$ ;  $SD=0,725$ ) y la aparición de todo tipo de nuevos competidores ( $M=3,76$ ;  $SD=0,779$ ) son fenómenos que se perciben con similar grado de importancia.

**Gráfica 10**



\*\*\*\*\*

La síntesis que muestra la Gráfica 10 permite, incluso con un golpe de vista, distinguir las líneas de fuerza más importantes de la transformación tecnológica en las agencias españolas, de aquellas sobre las que todavía existe más incertidumbre o un consenso no tan claro. Entre las primeras, como por otra parte cabría esperar en un negocio tan dependiente del talento humano, es llamativa la importancia de la ampliación de los perfiles profesionales. Por supuesto, esos perfiles tienen que ver sobre todo con la incorporación de capacidades y habilidades derivadas de la nueva cultura tecnológica (segundo eje fundamental de cambio) que se vive en la sociedad y en los mercados, y que se desea replicar en las empresas publicitarias. Esta incorporación de nuevos perfiles y de una nueva cultura ha exigido que se repiensen en buena medida las estructuras y procesos de la actividad de la agencia, que en el pasado estaban caracterizadas por la lógica del trabajo secuencial, en torno a proyectos cerrados (campañas) y con una organización básicamente estructurada con la lógica de los silos.

Por contra, quizá las transformaciones menos asentadas, o sobre las que más dudas existen, son aquellas no relacionadas específicamente con una visión interna de la agencia, y con sus cambios, sino con la relación de ésta con el exterior (competidores, clientes, consumidores, etc.) y con otro tipo de actividades no propiamente publicitarias (nuevos productos y servicios). Se puede percibir, en este sentido, cierta resistencia a la innovación percibida desde el punto de vista de la apertura de la agencia hacia una mayor colaboración con agentes externos, en procesos más participativos. Esto, sin duda, contrasta con algunas de las tendencias más claras que se perciben en el modo de comportarse de las organizaciones y de las personas en los entornos cada vez más mediados por las tecnologías.



## CONCLUSIONES

La transformación digital ha tardado en asentarse en las agencias de publicidad de servicios plenos en España. Desde hace más de una década se menciona el fuerte impacto que la era digital ha tenido en las agencias, pero esta investigación más bien parece indicar que los cambios estructurales y de procesos se han implantado con mayor peso en los últimos 2-3 años. Es decir, es ahora cuando la transformación digital se empieza a manifestar de manera más palpable en las agencias. Por lo tanto, se puede afirmar que todavía atraviesan un período de transición y de adaptación que va a prolongarse durante unos años más.

Las conclusiones que se enuncian a continuación nacen del ejercicio de contrastar las hipótesis que tienen su fundamento en el marco teórico del estudio con los resultados que se han descrito del trabajo empírico. Es evidente que estas propuestas finales son un reverberación de las ideas que se han expuesto a lo largo de todo el estudio.

### **Hipótesis 1:**

El entorno digital transforma estructuralmente las agencias generando unas estructuras organizativas más horizontales y flexibles.

1. Las agencias han tenido que reducir sus estructuras fijas, pero este afán de flexibilidad ha sido más bien por la necesidad de hacer frente a la fuerte crisis económica que han atravesado en España. En este sentido se puede afirmar que la crisis ha acelerado la transformación digital de las agencias, ya que la escasez de recursos las ha colocado en la disyuntiva de cambiar o morir. No obstante, las agencias, a pesar de las reducciones de sus plantillas, hacen un esfuerzo por retener el talento estratégico y creativo

dentro de sus empresas porque saben que sus profesionales son el mayor capital para asegurar la calidad de su trabajo.

2. Las agencias no promueven internamente los encargos por proyectos, sino que sus bases estructurales persiguen establecer una relación de socio estratégico con el anunciante. Aunque en la literatura académica la lógica del trabajo por proyectos es señalada como la más apropiada para hacer frente a los cambios derivados del nuevo entorno digital, el logro de relaciones estables y duraderas con los clientes es ahora más prioritario que nunca.

**Hipótesis 2:**

El entorno digital transforma estructuralmente las agencias generando la creación de equipos interdepartamentales y multidisciplinares.

3. La clásica división de departamentos se mantiene vigente. Aunque las estructuras organizativas se han vuelto más horizontales, con menos niveles de jerarquía, no han dado lugar al establecimiento de equipos interdepartamentales estables, como base de la actividad de la agencia. Solamente para proyectos de gran envergadura algunos directivos de la muestra han hablado de la creación de equipos o células interdisciplinares – *project manager, creative technologist, concept planner* y *channel planner*– para superar los silos departamentales.

4. El departamento creativo no desaparece, y su centralidad no parece reducirse, pero su papel pasa a ser el de impregnar todos los niveles de actividad de la agencia. Dicho de otro modo, los creativos siguen teniendo un lugar destacado dentro de la estructura de la agencia, aunque ahora se fomenta que más profesionales de diferentes áreas de conocimiento participen en el proceso creativo. En este sentido, se espera y se impulsa que todos los profesionales, independientemente de su perfil profesional, aporten sus ideas creativas. Por lo tanto, los creativos ya no salvaguardan y

## CONCLUSIONES

tratan de proteger la creatividad del contagio de los demás, sino que les invitan a participar, porque las buenas ideas pueden venir de cualquier parte de la agencia.

5. El departamento de gestión de cuentas es el departamento que más ha tardado en adquirir los conocimientos digitales y asumir sus consecuencias, pero en la actualidad es el que lidera principalmente los nuevos proyectos digitales. La razón central que explica esta reciente conversión se debe a que finalmente lo digital ha pasado de ser un elemento marginal a ser el componente central de las campañas de comunicación. En este contexto, todos los profesionales, incluyendo los de gestión de cuentas, ya no pueden ignorar esta realidad y deben desenvolverse en este nuevo entorno. Por lo tanto, en los últimos años se han disuelto los departamentos digitales especializados y se han integrado en el resto de departamentos para difundir ese saber hacer en todos los estratos de la empresa. En la actualidad las agencias están invirtiendo en medidas de formación y de contratación para que la gestión de cuentas deje de temer o de delegar los proyectos digitales y sepa dar un salto cualitativo para ejercer una labor de liderazgo al frente de su equipo. Todavía queda camino por recorrer, pero el objetivo está claramente delineado.

6. La planificación estratégica no parece que se vaya a desligar de la agencia, pero sí puede dar pie a la oferta de novedosos servicios de consultoría estratégica. Por lo tanto, se puede hablar de un enriquecimiento de las actividades de la planificación estratégica con una mayor orientación hacia resultados que se traduzca en el diseño de servicios de consultoría estratégica para los clientes. En este sentido, las agencias pueden aportar soluciones estratégicas o de innovación a proyectos que son anteriores a las actividades propias del ámbito de la comunicación. Esta idea no está contemplada en el marco teórico, pero tanto las entrevistas como la encuesta dan pie a pronosticar esta evolución en la planificación estratégica.

**Hipótesis 3:**

El entorno digital transforma estructuralmente las agencias generando la incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa.

7. La integración de una fuerte cultura tecnológica a la cultura creativa se manifiesta con la presencia de nuevos perfiles profesionales como son el tecnólogo creativo o programador creativo. La clásica dupla creativa compuesto por el redactor (*copy*) y el arte empieza a ser un concepto desfasado para dejar paso a equipos más amplios. Los perfiles más clásicos, aparte de actualizarse, ahora trabajan mano a mano con profesionales que dominan la tecnología digital y el manejo del *big data* para seguir aportando las mejores ideas creativas en un entorno digital más complejo. Es decir, para analizar y sacarle todo el provecho a la infinidad de posibilidades innovadoras que ofrece el paisaje digital, las ideas y su posterior ejecución han de realizarse bajo la supervisión de un equipo más multidisciplinar.

En este punto cabe mencionar que en el trabajo empírico en ningún momento se mencionó que la incorporación del tecnólogo creativo haya dado lugar al denominado “triángulo creativo”. Por lo tanto, este concepto mencionado en el marco teórico, no encuentra su reflejo en la industria publicitaria española.

**Hipótesis 4:**

El entorno digital transforma estructuralmente las agencias generando la ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio.

8. Ninguno de los tres perfiles profesionales clásicos desaparece, pero sí se adaptan a los nuevos tiempos. De este modo, los ejecutivos de cuentas, aparte de aprender los nuevos conocimientos digitales, adquieren mayores destrezas para dirigir equipos y gestionar proyectos. Los creativos publicitarios incorporan nuevas habilidades para la creación de contenidos



## CONCLUSIONES

originales y los planificadores estratégicos han de aliarse con analistas de datos y especialistas en medios para entender mejor los puntos de contacto entre los consumidores y los soportes digitales.

9. Estos perfiles clásicos se complementan necesariamente con otros que permitan que las agencias cumplan con su misión en el nuevo entorno. El entorno de la agencia ha pasado a ser un mundo de talento muy diverso donde caben perfiles profesionales que van desde los tecnólogos creativos con unas bases en matemáticas o programación informática pasando por redactores de contenidos y diseñadores de interfaces de usuario hasta llegar a analistas de datos y planificadores de medios.

### **Hipótesis 5:**

El entorno digital transforma los procesos de trabajo de las agencias orientándolos hacia procesos de trabajo más abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo, etc.) y ágiles.

10. El contenido de las cuatro fases del proceso creativo –exploración de información, generación de ideas, evaluación de ideas creativas y su posterior ejecución- sigue siendo válido en la era digital. En cambio, el proceso creativo como tal ha experimentado variaciones formales, haciéndose más inclusivo, ágil, iterativo y circular. Por un lado, se detecta que un mayor número de perfiles profesionales forman parte del equipo que se encarga de definir el punto de partida del proceso. Esta apertura para crear equipos más multidisciplinares acelera y mejora la comprensión del problema, lo que a su vez multiplica las posibilidades de encontrar a la primera una solución que satisfaga todas las partes implicadas. Es en este sentido que se afirma que el proceso se hace más abierto y ágil.

Por otro lado, se detecta que la retroalimentación cobra mayor importancia en un proceso cada vez más iterativo. Las fases del proceso creativo ya no discurren solamente en un sentido descendente, desde la

exploración de ideas hasta su ejecución, sino que ahora circulan en ambas direcciones. Si en una de las fases se detecta un fallo, esta bi-direccionalidad fomentada por el equipo permite volver a las fases anteriores para corregirlo. También significa que las lecciones de proyectos pasados son incorporadas en los procesos venideros para mejorar con el tiempo el *output* de la agencia.

11. Dentro del marco de las relaciones agencia-cliente se detecta una clara preferencia por el modelo de integración de servicios. La meta de las agencias es ofrecer, con la ayuda de los colaboradores que forman parte de su red empresarial, un servicio estratégico global y de calidad que dé pie a una relación estable en el tiempo. Dada la complejidad del paisaje digital actual, un servicio integral y personalizado (hiper-artesanal) es una de las mejores formas de aportar valor al cliente. Una consecuencia directa de este modelo es un creciente énfasis en mostrar una actitud proactiva para adelantarse a las necesidades del anunciante y hacerle propuestas que puedan solucionar sus retos de negocio. Las agencias, por lo tanto, hacen un mayor esfuerzo por mostrar su faceta innovadora para cimentar su relación con sus clientes.

12. Las agencias rechazan un sistema de remuneración solamente basado en el pago por resultados. Se comprueba que las agencias siguen apostando por un modelo mixto que incluya un honorario fijo más una parte variable vinculada a la consecución de unos objetivos previamente marcados. Llama la atención que las posibilidades que dan las nuevas tecnologías, y los nuevos procesos de trabajo, de trabajar en torno a un enfoque más eficiente – dependiente de resultados- no cobre mayor peso en la industria publicitaria. La pregunta de cuánto vale una idea sigue sin encontrar una respuesta clara en la era digital.

**Hipótesis 6:**

El entorno digital transforma los procesos de trabajo de las agencias orientándolos hacia una creciente incorporación de agentes externos

## CONCLUSIONES

(los propios clientes/anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias.

13. Se constata una creciente cultura de colaboración interna, pero no así con los diferentes agentes externos. Es decir, las agencias siguen teniendo muchas reservas, por ejemplo para involucrar al anunciante o a los consumidores en su proceso creativo. Esta realidad choca –a priori- con una de las características básicas de los cambios generados por el nuevo entorno: una mayor cultura de colaboración y de participación. Esa dificultad para trabajar con agentes externos y para pensar más hacia afuera que hacia adentro, podría ser una de las limitaciones de fondo que hay en el sector para cambiar de forma más profunda.

### **Hipótesis 7:**

El entorno digital transforma la cartera de productos y servicios de las agencias ampliándola y diversificándola con la incorporación de nuevas ofertas que satisfacen nuevas exigencias y necesidades de marketing de las marcas.

14. La creatividad no está solamente al servicio de la generación de mensajes, sino que en la era digital impulsa la generación de contenidos, de productos o de ideas de negocio. Tanto la literatura académica como la práctica profesional demuestran que el *branded content* y la gestión de comunidades de marca en las redes sociales son dos realidades muy asentadas en la cartera de productos de las agencias. En cambio, el *brand utility*, es decir, el desarrollo de nuevos productos y servicios –como puede ser la producción de una aplicación- que ofrecen un beneficio concreto a los seguidores de la marca, todavía es muy incipiente. Su todavía escasa explotación se debe a varios factores, entre los que destacan un conocimiento/demanda limitado por parte del anunciante de este tipo de servicios, y la dificultad de establecer un modelo de retribución claro para ellos. No obstante, el estudio empírico apunta a que el *brand utility* va a ganar

mayor peso en un futuro próximo dentro de la cartera de productos de la agencia ya que supone una plataforma excelente para retar creativamente a sus empleados, a la vez que estos demuestran al anunciante su talento innovador.

**Hipótesis 8:**

El entorno digital transforma la cartera de productos y servicios de las agencias, que ahora debe contener productos y servicios que compiten con las ofertas (tradicionales o nuevas) de nuevas empresas digitales que habitualmente destacan por sus fortalezas tecnológicas.

15. Las agencias son conscientes de que se enfrentan a un sinfín de nuevos competidores, pero tienen confianza en el valor de su oferta. Los máximos directivos de algunas de las agencias más destacadas del país tienen la certeza de que no serán sustituidas por las nuevas agencias digitales o por otros actores. La adquisición de mayores conocimientos digitales a través de la formación, la incorporación de nuevos perfiles profesionales, una mayor colaboración entre los distintos departamentos, la implantación de procesos creativos más ágiles e iterativos y la inclusión de nuevos productos más acordes con la comunicación digital son algunas muestras del esfuerzo que han realizado en los últimos años las empresas convencionales para ajustarse a los nuevos tiempos. Sin embargo, su mayor fortaleza radica en su capacidad de ofrecer al anunciante un pensamiento conceptual, estratégico e integral que los nuevos competidores del sector - por falta de recursos o experiencia- no pueden igualar. Este planteamiento les lleva a pensar que la agencia de publicidad de servicios plenos, con el respaldo de su grupo empresarial, puede ser el tipo de socio estratégico que el anunciante necesite para conquistar los desafíos del siglo XXI.

A modo de cierre de este estudio convendría incluir una modesta reflexión sobre algunos pasos que las agencias de publicidad podrían considerar para acelerar su transformación digital.

## CONCLUSIONES

Como primer paso sería interesante ver un mayor esfuerzo por romper con los rígidos silos departamentales para dar mayor preferencia a equipos multidisciplinares flexibles que se constituyan *ad hoc*, para responder a las necesidades y retos de un proyecto concreto. Estos equipos - con un enfoque puesto en la diversidad de talento, la intensa colaboración y la constante retroalimentación- dispondrían de mejores y más ágiles herramientas para supervisar conjuntamente un proyecto de principio a fin.

Para que esta cultura de colaboración y *feedback* continuado realmente se asiente con más fuerza en la agencia, se recomienda seguir un modelo de gestión de proyectos parecido al que usan las empresas más punteras del sector tecnológico: por ejemplo, el método *Scrum*. El énfasis de esta metodología está en crear equipos de trabajo pequeños y autosuficientes que pueden fijar sus propias metas, y que intentan alcanzarlas en breves períodos de tiempo, en los denominados *Sprints*. Esta manera de funcionar ayuda a detectar las dificultades con mayor rapidez, lo que a la larga lleva a reducir los plazos de ejecución y confiere mayor agilidad a todo el proceso.

La cultura de la colaboración o la llamada economía colaborativa conducen necesariamente hacia una mayor apertura de los procesos de trabajo. Esta apertura no puede limitarse al entorno interno de la agencia, sino que en un futuro debería involucrar a otros agentes externos como son el anunciante, los consumidores finales u otras empresas de comunicación que trabajan para el mismo proyecto. Especialmente una mayor integración del anunciante en el proceso estratégico-creativo puede ser un segundo nivel de mejora. Más allá de reducir los plazos de prueba y error, esta manera de proceder puede crear una relación más estrecha y de confianza entre ambas partes.

Como última sugerencia, sería interesante ver un creciente peso de los tres nuevos productos mencionados en el estudio, especialmente el *brand utility*, por su gran potencial de ir más allá de los mensajes de comunicación

para aportar soluciones a los problemas reales de las personas. Los consumidores de la era digital están en cierto grado cansados del marketing tradicional y esperan que los anunciantes hagan un mayor y mejor uso del *inbound marketing*: crear contenidos, comunidades y productos tan interesantes que sean ellos mismos quienes voluntariamente salgan al encuentro de las marcas. Las agencias de publicidad que dominen este nuevo tipo de marketing serán los socios más valiosos para liderar la comunicación y el negocio de sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

### ***Libros y capítulos de libros***

- Ahmed, A., & Olander, S. (2012). *Velocity: the seven new laws for a world gone digital*. London: Vermilion.
- Arens, W. F., & Schaefer, D. H. (2007). *Essentials of contemporary advertising*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Baer, J. (2014). *Youtility: Why Smart Marketing is About Help not Hype*. New York: Portfolio Penguin.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic.
- Bericat, E. (1999). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.
- Berman, S.J., Battino, B., Shipnuck, L., & Neus, A. (2007). *The end of advertising as we know it*. Nueva York: Somers, IBM Institute for Business Value.
- Bull, A. (2013). *Brand Journalism*. London: Sage.
- Cappo, J. (2003). *The future of advertising: new media, new clients, new consumers in the post-television age*. Chicago, Ill.: McGraw-Hill.
- Carrillo, M. V. (2005) El consumidor. En Victoria Mas, J. S. (Ed.), *Reestructuras del sistema publicitario* (pp. 275-297). Barcelona: Ariel.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press.

- Csikszentmihaly, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nueva York: Harper and Row.
- Etxebarria, J. A. (2005). Las empresas publicitarias. En Victoria Mas, J. S. (Ed.), *Reestructuras del sistema publicitario* (pp. 101-138). Barcelona: Ariel.
- Fahy, J., & Jobber, D. (2012). *Foundations of Marketing* (4th ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education.
- Fox, S. (1984). *The Mirror Makers: A History of American Advertising and its Creators*. Nueva York: William Morrow.
- Galbraith, J. R. (1977) *Organizational design. Reading*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Galbraith, J. R. (1995) *Designing organizations. Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. San Francisco: Jossey-Boss.
- García, C. (2007). *El libro de Bob: La nueva publicidad del siglo XXI = The book of Bob: New advertising in the 21st century*. Madrid: Bob.
- Gralpois, B. (2010). *Agency mania: harnessing the madness of client/agency relationships for high-impact results*. New York: SelectBooks, Inc.
- Halinen, A. (2002). *Relationship marketing in professional services: A study of agency-client dynamics in the advertising sector*. London: Routledge.
- Hameroff, E. J. (1998). *The advertising agency business: the complete manual for management & operation* (3rd ed.). Lincolnwood, Ill: NTC Business Books.
- Hegarty, J. (2011). *Hegarty on advertising: turning intelligent into magic*. London: Thames & Hudson.



## BIBLIOGRAFÍA

- Jaffe, J. (2005). *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons.
- Jean Tirole (1988) *The Theory of Industrial Organization*. Massachusetts: The MIT Press.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence Culture*. Nueva York: NYU Press.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Kotler, P. (1994). KOTLER, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krieff, A. (1993). *How to start and run your own advertising agency*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R., & Snow, C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. London: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (SSRN Scholarly Paper No. ID 1496182). Rochester, NY: Social Science Research Network.
- Morgan, J. (2014). *Future of Work*. New York: Wiley.
- Lorin, P. (2001). *5 Giants of Advertising*. Paris: Assouline.
- Oech, R. von. (1986). *A Kick in the Seat of the Pants: Using Your Explorer, Artist, Judge and Warrior to be More Creative*. New York: Harper Perennial.
- Oliver, X. (2009). *Publicidad? No, Thank you!* Barcelona: Deusto.
- Pérez-Latre, F. J. (1995). *Centrales de compra de medios*. Pamplona: Eunsa.
- Philips, G. (2003). Let's fix advertising. En Cappel, J. (Ed.), *The future of advertising: new media, new clients, new consumers in the post-television age* (pp. 159-162). Chicago, Ill.: McGraw-Hill.

- Plummer, J., Rappaport, S., Hall, T. & Barocci, R. (2007). *The Online Advertising Playbook*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. Nueva York: Free Press.
- Roetzer, P. (2011). *The Marketing Agency Blueprint: The Handbook for Building Hybrid PR, SEO, Content, Advertising, and Web Firms*. New York: Wiley.
- Sanagustín, E. (2013). *Marketing De Contenidos*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Saffré, B. (2012). *Le marketing peut sauver le monde... quelle est votre brand utility ?*. París: Brieuc Saffré.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Steel, J. (1998). *Truth, lies and advertising: the art of account planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. London: Crown Business.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Tellis, G. J., & Redondo, I. (2001). *Estrategias de publicidad y promoción*. Madrid: Pearson & Addison-Wesley.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. London: Pan Books.

## BIBLIOGRAFÍA

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

Tungate, M. (2007). *Adland: A global history of advertising*. London: Kogan Page.

### **Artículos en revistas académicas**

Aaker, D. (2013). Find the shared interest: A route to community activation and brand building.

*Journal of Brand Strategy*, 2(2), 134–145.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985) Organizational Identity. *Research in Organizational*

*Behavior*, 7, 263-295.

Ang, L. (2011). Community relationship management and social media. *Journal of Database*

*Marketing & Customer Strategy Management*, 18(1), 31-38.

Baskin, M., & Pickton, D. (2003). Account planning—from genesis to revelation. *Marketing*

*Intelligence & Planning*, 21(7), 416–424.

Bezjian-Avery, A., Calder, B & Iacobucci, D. (1998). New Media Interactive Advertising vs.

Traditional Advertising. *Journal of Advertising Research*, 38(4) 23-32.

Blanco, C. S. (2010). Aportación de los planificadores estratégicos españoles a la eficacia

publicitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 13(65), 278-290.

Burton, R.M. (2013) The Future of Organizational Design. *Journal of Organization Design*, 2

(1), 42-44.

Cavia, J. F., & Blanco, C. S. (2012). Retos de la profesión publicitaria: aportaciones desde la

planificación estratégica. *Zer-Revista de Estudios de Comunicación*, 17(32), 51-71.

- Coase, Ronald H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16), 386–405.
- Csikszentmihaly, M. & Lefevre, J. (1989). Optimal Experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Del Río, J & Kaufmann, J. (2014) Revisión teórica de la agencia publicitaria en la cultura digital. *adComunica*, 8, 57-71.
- Deuze, M. (2005). Towards professional participatory storytelling in journalism and advertising. *First Monday*, 10(7). Documento descargado de <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/rt/printerFriendly/1257/1177>
- Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *Information Society*, 22(2), 63-75.
- Deuze, M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International Journal of Cultural Studies*, 10(2), 243-263.
- Durkin, M. & Lawlor, M. A. (2001). The implications of the Internet on the Advertising Agency-Client Relationship. *The Service Industries Journal*, 21(2), 175-190.
- Edelman, D. C. (2007). From the periphery to the core: As online strategy becomes overall strategy, marketing organizations and agencies will never be the same, *Journal of Advertising Research*, 47(2),130-134.
- Etayo, C., & del Río, J. (2008). Influencias de los factores humanos sobre la creatividad en las agencias de publicidad. *Zer*, 13, 197-219.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fajukla, A., & Roca, D. (2000). El papel del publicitario ante el nuevo contexto tecnológico. *Revista Latina de Comunicación*, 30. Documento descargado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000yen/141vadavid.html>
- Galbraith J.R. (2012) The future of organization design. *Journal of Organization Design* 1(1), 3-6.
- George, G., & Bock A. J. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 83-111
- Griffin, G., Morrison, D. K., & Sheehan, K. B. (2009). Note from Guest Editors: Perspectives from Digital Creativity. *Journal of Interactive Advertising*, 9(2), 63-65.
- Gronstedt, A., & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, 36(2), 48-59.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014a). Brand communities based in social media: How unique are they? Evidence from two exemplary brand communities. *International Journal of Information Management*, 34(2), 123-132.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014b). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152-161.
- Henthorne, T. L., LaTour, M. S. & Loraas, T. (1998). Publication Productivity in the Three Leading U.S. Advertising Journals: 1989 Through 1996. *Journal of Advertising*, 27(2), 53-63.

- Hoffman, D. & Novak, T. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60 (3), 50-68.
- Leckenby, J. & Li, H. (2000). Why we need the Journal of Interactive Advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 1(1), 1-3.
- López Font, L. (2005). La agencia de publicidad: la reinención constante. *Questiones publicitarias - revista internacional de comunicación y publicidad*, 1(10), 99-118.
- Mallia K. L., & Windels, K. (2011). Will Changing Media Change the World? An Exploratory Investigation of the Impact of Digital Advertising on Opportunities for Creative Women. *Journal of Interactive Advertising*, 11(2), 30-44.
- Méndiz-Noguero, A. (2010). Advergaming: concepto, tipología y evolución. *Revista Icono 14*, 15, 37-58.
- Miles, R.E., (2012) The centrality of organization design. *Journal of Organization Design* 1(1), 12-13.
- Miles, R. E, Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978) Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, July, 546-562.
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Okazaki, S., & Yagüe, M. J. (2012). Responses to an advergaming campaign on a mobile social networking site: An initial research report. *Computers in Human Behavior*, 28(1), 78-86.
- Powers, T., Advincula, D., Austin, M. S., Graiko, S., & Snyder, J. (2012). Digital and social media in the purchase decision process. *Journal of advertising research*, 52(4), 479-489.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rappaport, S. (2007). Lessons from online practice: new advertising models. *Journal of Advertising Research*, 47(2), 135-141.
- Ramos, M. (2006). Cuando la marca ofrece entretenimiento: aproximación al concepto de advertainment. *Questions Publicitarias*, 11(1), 33-49.
- Roca, D. (2007). El *briefing* creativo en las agencias de publicidad. Una aproximación al caso español. *Zer*, 23, 165-182.
- Sádaba, C. (2000). Interactividad y comunidades virtuales en el entorno de la world wide web. *Comunicación y Sociedad*, 13(1), 139-166.
- Sasser, S.L., & Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity. *Journal of Advertising*, 37(4), 5-19.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24(1), 1-12.
- Sharp, B. & Wind, Y. (2009). Today's advertising laws: will they survive the digital revolution? *Journal of Advertising Research*, 49(2), 120-126.
- Sheehan, K. B. & Morrison, D. K. (2009a). Beyond convergence: Confluence culture and the role of the advertising agency in a changing world". *First Monday*, 14(3). Documento descargado de <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/2239/2121>
- Sheehan, K. B., & Morrison, D. K. (2009b). Media confluence and its effects on the evolving advertising industry. *Journal of Interactive Advertising*, 9(2), 40-43.

- Takemura, A. (2012). The rising need of technologists in the core creative team of advertising agencies. *Regional Studies*, 36(3), 245–62.
- Taylor, C. R. (2009). The six principles of digital advertising. *International Journal of Advertising*, 28(3), 411-418.
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703-708.
- Truong, Y., McColl, R. & Kitchen, P. (2010). Practitioners perceptions of advertising strategies for digital media, *International Journal of Advertising*, 29(5), 709-725.
- Victoria, J.S. (2002), Diálogo e interactividad en la comunicación comercial. *Razón y Palabra*, 27. Documento descargado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n27/jvictoria.html>

### ***Artículos en revistas profesionales y formato electrónico***

- Auletta, K. (2005). The New Pitch: Do Ads Still Work? *The New Yorker*, 21 March.
- Bainsfair, P., Hay, J. (2014). A recipe for better client-agency relationships. *Market Leader*, Quarter 1, 42-44.
- Bell, M. & Biggins, P. (2002). Championing the integrated agency. *Admap*, April.
- Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22Championing+the+integrated+agency%22%29&DRange=20020101-20021231&Sort=%28Default%29&SI=Title>
- Berlin, A. (2006). Advertising, new and improved. *ANA Magazine*, February, 38-41.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bourne, T. (2014). 5 ways agencies can be more entrepreneurially focused.  
Documento descargado de <http://www.campaignlive.co.uk/news/1309411/5-ways-agencies-entrepreneurially-focused/?DCMP=ILC-SEARCH>
- Bryant, A. (2011). Hey, rockstars: take your show someplace else. Interview with Michael Lebowitz, CEO of Big Spaceship. *The New York Times*.  
Documento descargado de [http://www.nytimes.com/2011/01/30/business/30corner.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/01/30/business/30corner.html?_r=0)
- Bullmore, J. (2004). Who's going to sit at the client's top table? *Admap*, October, 30.
- Chávez, P. (2014). La agencia también se hace líquida. *Anuncios*, 17 Marzo, 32.
- Child, L. (2013). Marriage guidance: Reversing the downward spiral of client-agency relationships. *Market Leader*, Quarter 4, 50-52.
- Clark, R. (2013). Insight: Advertising Collaboration - Clients' needs drive agencies to work together. *Campaign Asia-Pacific*, May, 14.
- Clemmow, S. (2010). The Future of Planning: A new agency model. *Admap*, February, 28-29.
- Day, D. (2012). Ad agencies: Partners or suppliers? *Market Leader*, Quarter 1, 44-46.
- De Luque, M. (2014). Hay suficiente talento en las agencias? *Anuncios*, 11 al 24 Marzo, 26-27.
- Fanelli, D. (2012). Sign of the times: Agency compensation around the world. *ANA Magazine*, August, 5-7.
- Feldwick, P. (2009). Old agency models die hard. *Admap*, April, 9.

Griffiths, J. (2002). Finding your level in integrated communications. *Admap*, April.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22Finding+your+level+in+integrated+communications%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title&DVals=4294752560>

Hernández, R. (2013). Nuevos tiempos, nuevas relaciones? *Anuncios*, 11 al 24 Marzo, 36-38.

Hipperson, T. (2010). Agency models: Time for action. *Admap*, December, 44-45.

Hipperson, T. (2012). The future structure of agencies. *Admap*, November, 10-13.

Inamoto, R. (2011). Why Ad Agencies Should Act More Like Tech Startups.

Documento descargado de <http://www.fastcocreate.com/1679247/cannes-pov-the-evolution-of-the-idea>

Inamoto, R. (2013). The End Of Advertising As We Know It--And What To Do Now.

Documento descargado de <http://www.fastcocreate.com/1683292/the-end-of-advertising-as-we-know-it-and-what-to-do-now>

Jacobs, L. & Ordahl, T. (2014). The agile brand. *Admap*, October, 24-26.

Kenny, J. (2015). Create a new campaign in 14 days. *Admap*, July/ August, 30-32.

Khai Meng, T. (2013). Innovation: Pervasive creativity. *Admap*, January, 20-24.

Lace, J. (2003). Is remuneration the real stumbling block to IMC? *Admap*, September, 28-30.

Majewski, N. (2014). Social gets serious. *B&T Magazine*, August/ September, 54-60.

Martin, E. J. (2015). The state of social media. *EContent Magazine*, January/ February, 22-23.

McIlraith, S. (2002). A new creative revolution. *Admap*, September, 17-18.

Miln, D. (2004). New marketing, new agency? *Admap*, July, 47-49.

## BIBLIOGRAFÍA

- Morrissey, B. (2008). Social Media: Agencies don't get it, survey says. *Adweek Digital*.  
Documento descargado de <http://www.adweek.com/news/technology/social-media-agencies-dont-get-it-survey-says-95076>
- Morrissey, B (2008). Agencies need to reboot. *Adweek Digital*.  
Documento descargado de <http://www.adweek.com/news/technology/forrester-agencies-need-reboot-94885>
- Ocaña, S. (2014). La agencia también se hace líquida. *Anuncios*, 17 Marzo, 30-32.
- Parekh, R. (2009). Where Enfatico went wrong, and what it taught; Custom Dell agency was folded into Y&R, but this model can still work. *Advertising Age*.  
Documento descargado de <http://adage.com/article/agency-news/dell-agency-enfatico-folded-y-r-model-work/136074/>
- Parekh, R. (2012a). For giant clients, dedicated agency becomes model du jour again. *Advertising Age*.  
Documento descargado de <http://adage.com/article/agencynews/dedicated-agency-model-du-jour/234555/>
- Parekh, R. (2012b). WPP sets up Red Fuse to serve Colgate-Palmolive. *Advertising Age*.  
Documento descargado de <http://adage.com/article/news/wpp-sets-red-fuseserve-colgate-palmolive/237025/>
- Parekh, R. (2012c). Sorrell builds a league of his own: Team for Colgate is WPP's sixth. *Advertising Age*, 83(32), 8.

Parekh, R. (2013). Inside the Playbook of How WPP Will Go After Its Soon-To-Be-Bigger Rival. *Advertising Age*.

Documento descargado de <http://adage.com/article/agency-news/wpp-bigger-rival/243720/>

Pfaff, F., Cannon, A. (2013). Why marketers need to reorganize around the most powerful behavior principle of all: Utility. *Ad Age*.

Documento descargado de <http://adage.com/article/guest-columnists/utility-powerful-behavior-principle/240860/>

Precourt, G. (2009). Coca-Cola and ANA members rethink agency evaluation. *Advertising Week*. October.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22Coca-Cola+and+ANA+members+rethink+agency+evaluation%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>

Rudaizky, J. (2012). Integrated marketing: Play for the team. *Admap*, July/ August, 10-12.

Rudder, S. (2001). What future for ad agencies? *Admap*, May.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22What+future+for+ad+agencies%3f+%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>

Saeger, B. (2004). Sustaining a long-term agency partnership. *ANA Magazine*, February, 28-32.

Saunders, J. (2004). Drowning in choice: The revolution in communications planning. *Market Leader*, Spring, 34-39.

## BIBLIOGRAFÍA

Smith, A. (1997). Distortion by commission. *Admap*, June.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22Distortion+by+commission.+%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>

Sorrell, M. (2004). Why should you appoint a global agency group? *Admap*, October, 20-21.

Sorrell, M. (2014). The future of the agency service model. *Admap*, October, 10-11.

Stuart, G. (2007). Out of alignment. *ANA Magazine*, October, 127-128.

Thomson, M. (2013). The definite do's and don'ts of social media marketing. *EContent Magazine*, September, 18-22.

Wellington, L. (2006). Maximizing unbundled agency performance - a case study. *ANA Magazine*, February, 22-24.

Wethey, D. (2006). I want my agency to make a profit. *Market Leader*, Issue 35, 60-62.

White, E., & Galloni, A. (2003). Publicis Groupe Creates Agency Dedicated Just to Serve Fiat. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. July 11, B4.

White, S. (2007). Integrated agencies and integrated clients. *Admap*, July/ August, 46-47.

Williams, T. (2008). Paying the agency: A better solution? *Admap*, June, 19-21.

Williams, T. (2014). Full service is no service. *Admap*. March, 10-12.

Williams, T., Baker, R. J. (2007). The future is now. *ANA Magazine*, October, 109-112.

Wolfe, J. (2007). Should you take the plunge? *ANA Magazine*, February, 40-43.

### ***Otros documentos y estudios***

Alaz, O. (2013). *Is it time for utility marketing?*

Documento descargado de <http://www.psfk.com/2013/07/useful-consumer-marketing.html>

ANA Magazine (2013). *Trends in agency compensation*, Summer Issue, 8-9.

Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (2014)

*Storytelling y branded content*. Guía de la ADECEC.

Documento descargado de <http://www.adecec.com/eventos/detalle.php?id=11>

Asociación General de Empresas de Publicidad. (2008). *Radiografía de la Industria*

*Publicitaria en España. Una visión imprescindible para una nueva época*.

Documento descargado de <http://www.elpublicista.es/frontend/movil/Radiografia-De-La-Industria-Publicitaria-En-Espana--Una-Vision-Imprescindible-Para-Una-Nueva-epoca-vn5565-vst393>

Baskin, M. (2007). *What is Account Planning? A revised Millennium Definition*. Account

Planning Group. London.

Documento descargado de <http://www.slideshare.net/blaiq/whatisaccountplanning-nov2007revised>

Baxter, M. (2006). *Magic and Logic. Re-defining sustainable business practices for agencies,*

*marketing and procurement*. Value Framework Steering Group. London.

Descargado de <http://www.communicationscouncil.org.au/public/content/view/Category.aspx?id=685>

## BIBLIOGRAFÍA

- Bugge, M. M. (2009). *Creative distraction: the digital transformation of the advertising industry*. Tesis doctoral, Uppsala Universitet, Uppsala, Noruega.
- Caplin, J. (2012). How to assess client-agency relationships effectively. *Warc Best Practice*.  
Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22How+to+assess+client-agency+relationships+effectively%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>
- Chen, J., Ringel, M. (2001). *Can advergaming be the future of interactive advertising*.  
Documento descargado de <http://www.locz.com.br/loczgames/advergaming.pdf>
- De Lange, I. (2014). *A useful guide to the brand utility - 2014 version*.  
Documento descargado de <http://www.slideshare.net/idelange/a-useful-guide-to-the-brand-utility-2014-version?ref=http://www.brandutility.net/>
- Díaz Méndez, M. (2005). *Gestión de marketing de las empresas de servicios profesionales. Aplicación al caso de las agencias de publicidad en España*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Navarra, Pamplona, España.
- Dolin, G. (2009). *Utility marketing: Usefulness creates connections* - Blog Instantly Obsolete.  
Documento descargado de <http://www.instantlyobsolete.com/?p=74>
- Goysberg, B., & Slind, M. (2011). *Big Spaceship: Ready to Go Big?* (case study) Harvard Business School.
- InfoAdex. (2014). *Estudio InfoAdex de Agencias de Publicidad*. InfoAdex: Madrid.
- Interactive Advertising Bureau. (2013). *The native advertising playbook*. White Paper.  
Documento descargado de <http://www.iab.com/guidelines/native-advertising/>

Kemp, M. B. & Kim, P. (2008). *The Connected Agency, Marketers: Partner with an agency that listens instead of shouts.*

Documento descargado de [http://www.forrester.com/The+ Connected+ Agency/fulltext/-/E-RES43875?docid=43875](http://www.forrester.com/The+Connected+Agency/fulltext/-/E-RES43875?docid=43875)

Lange, J. (2001). *How advertising agencies operate.* American Marketing Association.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22How+advertising+agencies+operate%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>

Lyons, D. (2014). *The CMO's Guide to Brand Journalism.* The Lyons Series. Volume I.

Hubspot. Documento descargado de <http://www.hubspot.com/cmos-guide-to-brand-journalism>

McCambley, J. (2013). *Stop Selling Ads and Do Something Useful.* HBR Blog Network.

Documento descargado de <https://hbr.org/2013/02/stop-selling-ads-and-do-someth/>

Media Source. (2013). *PR & marketer's guide to brand journalism.* White Paper.

Documento descargado de <http://mediasourcetv.com/whitepaper/>

Navegantes en la Red. (2016). *18ª encuesta AIMC a usuarios de Internet.*

Documento descargado de <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html>

Pons, J. (2006). *Advergaming. Cuestiones básicas. ExeBlog.*

Documento descargado de <http://www.exelweiss.com/blog/37/Advergaming-cuestionesbasicas/>



## BIBLIOGRAFÍA

Russell, C. A. (2007). *Advertainment: Fusing advertising and entertainment*. Ann Arbor, Mich.:

University of Michigan Yaffe Center for Persuasive Communication. Documento  
descargado de

[http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/ResearchCenters/centers/Yaffe/downloads/Advertainment\\_teaching\\_materials.pdf](http://www.bus.umich.edu/FacultyResearch/ResearchCenters/centers/Yaffe/downloads/Advertainment_teaching_materials.pdf)

Santamaría Portolés, C. (2014). *Publicidad y Videojuegos: el advergaming en el entorno de los nuevos medios sociales*. Trabajo fin de grado. Universitat Jaume I. Barcelona. España.

Solana, D. (2010). *Postpublicidad*. Barcelona: Doubleyou.

Documento descargado de <http://www.postpublicidad.es/>

StoryDoing©. Estudio de la consultora co:collective.

Documento descargado de <http://storydoing.com/>

TIME Magazine Cover: *Person of the Year: You* - Dec. 25, 2006.

Documento descargado de <http://content.time.com/time/covers/0,16641,20061225,00.html>

Wallace, M., Robbins, B. (2006). *Casual games*, White Paper, IGDA Casual Games SIG.

Documento descargado de

[http://www.igda.org/casual/IGDA\\_CasualGames\\_Whitepaper\\_2006.pdf](http://www.igda.org/casual/IGDA_CasualGames_Whitepaper_2006.pdf)

We are social (2016). *Special Report Digital en 2016*.

Documento descargado de <http://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2016>

White, R. (2007). *Paying the ad agency*. Warc Best Practice.

Documento descargado de <http://www.warc.com/Pages/Search/AdvancedSearchResults.aspx?q=%28%22Paying+the+ad+agency%22%29&DRange=19900101-20160430&Sort=%28Default%29&SI=Title>

Williams, T. (2010). *Why agencies will become more like consultancies*. Red Paper.

Documento descargado de <http://www.ignitiongroup.com/red-paper/why-agencies-will-become-more-like-consultancies/>

## ANEXO I

### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

### GUÍA DE PREGUNTAS SEMI-ESTRUCTURADA

INTRODUCCIÓN
--------------

***\*Nota: este apartado no forma parte de la entrevista formal, su función es introducir la conversación***

Algunas características esenciales de la comunicación digital que han producido un impacto en la industria publicitaria:

- Hipermedialidad (se rompe la linealidad de la lectura de contenidos)
- Interactividad (control sobre experiencia, multidireccionalidad y sincronía)
- *Engagement* (participación gracias a la interactividad)
- Evaluación en tiempo real
- El consumidor desplaza su conversación y su confianza de las marcas a sus iguales

1. Nuevos modelos de publicidad en torno a la relevancia frente a la campaña tradicional:

- Bajo demanda (*on demand*)
- Participación (*engagement*)
- Publicidad como servicio (*as a service*)

2. Algunas realidades externas a las que se enfrentan las agencias en la nueva era digital:

- Un consumidor distinto
- Un modelo de comunicación publicitaria anticuado
- Problemas de organización y gestión

## ESTRUCTURA

Apartados:

- Organización departamental
- Estructura profesional
- Sistemas de gobierno

### **ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL**

#### **A. Organización departamental: cuentas**

¿Cómo ha afectado la revolución digital a las principales funciones de la gestión de cuentas?:

- Entender el negocio del cliente
- Diseño de planes y acciones de comunicación
- Construcción de relaciones de socios
- Intermediación cliente/agencia
- Seguimiento de fases operativas

¿Cómo ha afectado el entorno digital a la gestión de la fidelidad de las cuentas?  
La pregunta hace referencia a la dimensión temporal: **trabajos por contrato vs. trabajos por proyectos**

Valore los siguientes retos de la gestión de cuentas:

- Capacidad de aligerar estructuras (inclusión de trabajadores *freelance*)
- Mejora de la gestión empresarial

***B. Organización departamental: creatividad***

¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las futuras transformaciones del departamento creativo?

**(escala de 1 al 5 siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”)**

- No habrá departamentos creativos, todos los empleados tienen funciones creativas
- Creatividad individual deja paso a la creatividad colectiva (equipos más grandes y diversos)
- De la inspiración puntual se pasa a la creatividad sistematizada y continua en el tiempo
- De la creación de mensajes a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio
- El talento tecnológico (*code*) como nueva “pata” del departamento creativo (*art, copy & code*)

*¿Otros cambios que quiera mencionar?*

**C. Organización departamental: planificación estratégica**

¿Está de acuerdo en que en la planificación estratégica se ha pasado: **(escala de 1 al 5)**

- De escuchar la voz del cliente a escuchar la voz del mercado
- De la atención al proceso creativo a la atención al proceso estratégico
- Del *planner* de agencia al *planner* dentro de una consultora estratégica (para favorecer el *media neutral planning*)

*¿Otros cambios que quiera mencionar?*

**PERFILES PROFESIONALES**

¿Cuáles cree que son los nuevos perfiles profesionales que son fundamentales para la estructura de la agencia de publicidad, además del creativo, del ejecutivo de cuentas y el planificador estratégico?

¿Qué peso cree que tiene el perfil tecnológico (programador informático) en la estructura de trabajo de las agencias en la era digital?

Valore cada uno de estos cambios en los perfiles de trabajo **(escala de 1 al 5)**:

- De ejecutivo de cuentas a gestor de proyectos (con equipos flexibles y modulares)
- De creativos publicitarios a creadores de contenidos (figura del *content manager*)
- Además de *planners* la incorporación de analistas de datos y *channel planners*

¿Cuáles son los principales retos de la agencia para atraer y mantener perfiles profesionales (talento) que encajen en esas nuevas necesidades?

- Remuneración de los empleados
- Programa de formación

### **SISTEMA DE GOBIERNO**

¿Cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones? **(escala de 1 al 5)**

#### **Sobre la Misión de las agencias:**

- Paso de misiones más internas (creatividad/producción de campañas) a misiones más externas (necesidades del mercado – aportar valor real al cliente)
- De las agencias como negocios de mediación a las agencias como negocios de provisión de contenidos y servicios
- De agencias al servicio de los intereses de sus clientes, a agencias más neutrales (al servicio de los intereses de los clientes del anunciante)

#### **Sobre el Gobierno en las agencias: (escala de 1 al 5)**

- De estructuras más jerarquizadas y burocráticas a estructuras más planas y simplificadas
- De clima interno competitivo a clima interno/externo de colaboración con otras empresas
- De gobierno de personas a gobierno de equipos

*¿Ha habido otros cambios relevantes en la forma de gobernar/dirigir las agencias, como consecuencia de las transformaciones derivadas de la **revolución digital**?*

## PROCESOS

Apartados:

- Proceso creativo
- Procesos de relación cliente-agencia
- Remuneración

### ***PROCESO CREATIVO***

¿Qué cambios fundamentales percibe en las siguientes fases del proceso creativo provocados por la era digital?

1. Exploración y recopilación de información
2. Creación y generación de ideas
3. Evaluación y defensa de ideas creativas
4. Ejecución e implementación

¿Cómo valora el impacto de las siguientes transformaciones en el proceso creativo?

- Paso a creatividad en equipos multidisciplinares (diseñadores, ingenieros, etc.)
- Mayor involucración del anunciante / consumidores finales
- Ruptura del proceso secuencial de creación

### ***RELACIÓN AGENCIA CLIENTE***

¿Hacia dónde camina el marco de esas relaciones? ¿Proveedor especializado o socio estratégico? ¿Existen otros marcos de relación?



## ANEXO I

Valore el peso que cree que tendrá en la industria publicitaria cada uno de los siguientes modelos de relación entre la agencia y el cliente (**escala de 1 a 5**):

- Agencia única (agencia que ofrece todos los servicios)
- Especialista por categoría (anunciante busca el mejor especialista de cada área)
- Integración de servicios (grupo holding que crea agencia específica para cliente)

### **REMUNERACIÓN**

¿Cree que las transformaciones tecnológicas han tenido efectos duraderos en el modo de entender la remuneración del trabajo de la agencia?

Valoración de la importancia en el futuro de los siguientes esquemas de remuneración:

- Comisiones
- Honorarios
- Por resultados (*payment by results*)

<b>PRODUCTOS</b>
------------------

Apartados:

(sobre nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias)

- *Branded content*
- *Brand utility*
- *Social media based brand communities*

### **BRANDED CONTENT**

¿Qué peso cree que tiene en la cartera de productos y servicios de su agencia la creación de contenidos de marca en relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales?

Valore la importancia que tienen los siguientes tipos de contenidos en la oferta de productos de su agencia (**escala de 1 al 5**):

- Branded Entertainment
- Advergaming
- Brand Journalism
- ¿Otros?

### **BRAND UTILITY**

¿Qué peso cree que tiene el diseño y puesta en marcha de actividades de brand utility para los clientes? (Sirva como ejemplo el conocido caso de la aplicación Nike + Running)

Valore los siguientes puntos:

- El paso del *Storytelling* al *Storydoing* (convertir el discurso de la marca en acciones tangibles)
- La creación de productos y servicios requiere de un alto grado de compromiso y la inversión a largo plazo de muchos recursos de la agencia

***SOCIAL MEDIA BASED BRAND COMMUNITIES***

Valore el papel que pueden jugar los servicios de agencia en la gestión de las siguientes actividades en torno a las comunidades de marca en las redes sociales:

- Investigación de mercados
- Cultivo de líderes de opinión y embajadores de marca
- Creación y emplazamiento de anuncios para las comunidades
- Participación de las comunidades en el diseño de nuevos productos
- Participación en actividades de reducción de mejora de servicios de atención al cliente
- Planes de fortalecimiento de la lealtad de marca
- Planes de ampliación de la notoriedad y visibilidad de marca en comunidades
- ¿Otros?

***Además de los tres tipos de productos y servicios citados: ¿qué otras ofertas, significativamente distintas a las tradicionales campañas, cree que formarán parte de la cartera de las agencias en el futuro?***

**CIERRE**

Si tuviera que **valorar de 1 (poco importante) a 5 (muy importante)** el impacto de los siguientes fenómenos derivados de la era digital en las agencias de publicidad en su conjunto (identidad, gestión, estructura, actividad, etc.), ¿cómo los valoraría?

- El paso de procesos de trabajo, estructuras organizativas, etc. más bien cerrados (claros, internos, limitados en el tiempo, etc.) a procesos más bien abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo, etc.)
- La incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa de las agencias
- La ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio
- La creciente incorporación de agentes externos (los propios clientes/anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias
- La proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a las carteras de productos de las agencias
- La aparición de todo tipo de nuevos competidores que pueden ofrecer productos y servicios (tradicionales o nuevos) que confluyen con los que en el nuevo entorno pueden ofrecer las agencias
- *¿Otros fenómenos relevantes?*

## ANEXO II

### ENCUESTA ONLINE

### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

<b>ESTRUCTURA</b>
-------------------

#### ***ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL***

**1. ¿Cómo se organizan los distintos perfiles profesionales en su agencia?  
Señale por favor en qué grado las siguientes afirmaciones se aproximan a la  
organización en su agencia (1= nada próxima; 5= muy próxima):**

- a. Los profesionales se dividen en los departamentos clásicos: dpto. de cuentas, de creatividad y de planificación estratégica y la división también se plasma en la distribución de los espacios de trabajo (cada departamento tiene un espacio delimitada y es un compartimento estanco).
- b. Los profesionales se dividen en los departamentos clásicos, aunque existen numerosos espacios de reuniones para fomentar una cultura de colaboración entre los departamentos.
- c. Los profesionales ya no se dividen en departamentos, sino que se entremezclan en espacios abiertos donde un ejecutivo de cuentas puede tener al lado a un redactor creativo.
- d. Los profesionales ya no se organizan en departamentos, sino que se crean equipos de trabajo multidisciplinares que comparten un mismo espacio de trabajo y que gestionan de principio a fin un número asignado de proyectos para una serie de anunciantes.

**B. DEPARTAMENTO DE CUENTAS**

**2. Indique en qué se han tomado las siguientes medidas en el departamento de cuentas para ponerse al día con la transformación digital (1=nada importante; 5=muy importante):**

- a. Se presupone una política de auto-formación: cada uno se pone al día en sus ratos libres.
- b. Se han organizado cursos oficiales de formación interna.
- c. Se han incorporado nuevos profesionales con conocimientos digitales para ayudar al resto del departamento.
- d. Otras medidas:

**3. Indique la importancia de las siguientes nuevas funciones que se han incorporado a la gestión de cuentas? (1=nada importante; 5= muy importante):**

- Mayor conocimientos sobre los medios y soportes digitales para poder liderar proyectos digitales.
- La función de gestión de proyectos y de equipos cobra mayor relevancia.
- La implementación de nuevas metodologías de trabajo provenientes del ámbito de desarrollo de software (SCRUM, agile, etc.).
- Mayor énfasis en la atención de servicio y elevar la satisfacción del anunciante.
- Ninguna.
- Otras funciones:

**4. ¿Cómo ha afectado el entorno digital a la dimensión temporal de la gestión de las cuentas? Señale la importancia de los efectos descritos en las siguientes afirmaciones (1=nada importante; 5= muy importante):**

- El entorno tan cambiante ha incrementado la necesidad de buscar relaciones a largo plazo para poder establecer un papel de socio estratégico.
- La necesidad de ser más proactivo y presentar de forma voluntaria propuestas innovadoras para mantener la cuenta.
- El punto de partida con un nuevo anunciante es el trabajo por proyecto y posteriormente se establece una relación más duradera.
- Se impone el corto plazo y la implantación de trabajos por proyecto.

**5. Con la transformación digital ¿ha adquirido su agencia la capacidad de aligerar estructuras y de ser más flexible? Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones (1= muy en desacuerdo; 5= muy de acuerdo):**

- La agencia mantiene la misma estructura fija que antes.
- La agencia ha asumido una reducción de la plantilla, pero es más bien una consecuencia de la crisis económica.
- La agencia cuenta con un pool más amplio de freelancers y empresas subcontratadas para ejecutar actividades muy especializadas.
- La agencia ha apostado por mantener los perfiles conceptuales y estratégicos, en cambio, ha reducido los perfiles de producción y ejecución.
- Otros:

## **B. DEPARTAMENTO CREATIVO**

### **6. ¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las futuras transformaciones del departamento creativo?**

**(escala de 1 al 5 siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo”)**

- No habrá departamentos creativos, todos los empleados tienen funciones creativas. Es decir, el proceso creativo no es propiedad exclusiva de los creativos.
- Creatividad individual deja paso a la creatividad colectiva con equipos más grandes y diversos.
- Más allá de la inspiración puntual se incluye una creatividad sistematizada y continua en el tiempo (un proceso iterativo que incorpora el feedback).
- De la creación de mensajes publicitarios tradicionales a la creación de contenidos, productos y unidades de negocio.
- El talento tecnológico (*code*) como nueva “pata” del departamento creativo (*art, copy & code*).

## **C. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **7. ¿Cuál es su grado de acuerdo o desacuerdo con los siguientes cambios producidos en la actividad de planificación estratégica (escala de 1 al 5)?**

- De escuchar la voz del consumidor a escuchar a todas las voces del mercado (consumidor, competencia, opinión pública, etc.).
- De centrar la atención en el proceso creativo a centrar la atención en el proceso estratégico. Es decir, el proceso de la agencia empieza ahora con el planteamiento de la estrategia y con la capacidad de reformular el punto de partida.
- La incorporación de servicios de consultoría estratégicos que son previos a un brief de comunicación.



- Además de la planificación conceptual cobra importancia la integración de la planificación de medios (entender los puntos de contacto con los consumidores).

### **PERFILES PROFESIONALES**

#### **8. ¿Cómo evaluaría la importancia de los siguientes nuevos perfiles profesionales para el trabajo de la agencia de publicidad, además del creativo, del ejecutivo de cuentas y el planificador estratégico (escala 1 a 5)?**

- Programador creativo
- Creative technologist (el tecnólogo creativo)
- Diseñador de user experience (UX)
- Content manager / content curator
- Data analyst / channel planner
- Otros:

#### **9. Valore el grado de importancia para el funcionamiento de las agencias de cada uno de los cambios en los perfiles de trabajo que se describen a continuación (escala de 1 al 5):**

- El ejecutivo de cuentas incorpora funciones de gestión de proyectos liderando equipos flexibles y modulares.
- Más allá de creativos publicitarios expertos en los formatos tradicionales se incorporan expertos en la creación de contenidos (content manager, redactor multicanal, etc.)
- Además de *planners* la incorporación de analistas de datos y *channel planners*

**SISTEMA DE GOBIERNO**

**10. Señale cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre la misión de las agencias (escala de 1 al 5):**

- Paso de misiones más internas (centradas en la creatividad/producción de campañas) a misiones más externas (donde se estudian las necesidades del mercado y se busca aportar valor real al cliente).
- De las agencias como negocios de mediación (meros intermediarios) a las agencias como negocios de provisión de contenidos y servicios.
- De agencias al servicio de los intereses de sus clientes, a agencias más neutrales (que ejercen un papel de guía y resaltan los intereses de los consumidores del anunciante).

**11. Señale cómo de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre el gobierno en las agencias (escala de 1 al 5):**

- De estructuras más jerarquizadas y burocráticas a estructuras más planas y simplificadas.
- De un clima interno competitivo a un clima interno de mayor cooperación (cultura de colaboración).
- De una fuerte rivalidad a una mayor colaboración con otras empresas del sector.
- De centrar la atención en el gobierno de personas a fijarse más en el gobierno de equipos (garantizar el buen funcionamiento de equipos).

<b>PROCESOS</b>
-----------------

Apartados:

- Proceso creativo
- Procesos de relación cliente-agencia
- Remuneración

***PROCESO CREATIVO***

**12. ¿En qué grado está de acuerdo con estas afirmaciones sobre las siguientes transformaciones en el proceso creativo (escala de 1 al 5)?**

- El proceso creativo se desarrolla en equipos multidisciplinares donde más perfiles profesionales se incorporan al inicio del proceso (analizar un brief del anunciante).
- Mayor involucración del anunciante en el proceso creativo (desde la configuración del brief a ir validando o dando feedback en las distintas fases del proceso).
- Mayor involucración de los consumidores finales en el proceso creativo recogiendo insights sobre sus experiencias con la marca.
- Ruptura del proceso secuencial de creación para dar paso a un proceso más circular e iterativo.

***RELACIÓN AGENCIA CLIENTE***

**13. Valore el peso que cree que tendrá en la industria publicitaria cada uno de los siguientes modelos de relación entre la agencia y el cliente (escala de 1 a 5):**

- Agencia única: una sola agencia ofrece todos los servicios.
- Especialista por categoría: anunciante busca el mejor especialista de cada área.

- Integración de servicios: grupo empresarial que ofrece un abanico de servicios integrales.

### **REMUNERACIÓN**

**14. Valore la relevancia que cree que tienen los efectos que a continuación se detallan del impacto de las transformaciones tecnológicas en el modo de entender la remuneración del trabajo de la agencia (1=nada relevante; 5= muy relevante):**

- Una bajada de remuneración debido a la falsa percepción de que las actividades digitales son más económicas.
- Una mayor atención en la consecución de los objetivos marcados (análisis de KPI's).
- Un incremento de los pagos variables por consecución de resultados.
- Una mayor involucración de los departamentos de costes debido a ese afán de establecer un sistema de métricas.
- Otras:

<b>PRODUCTOS</b>
------------------

Apartados:

(sobre nuevos productos y servicios en la cartera de las agencias)

- *Branded content*
- *Brand utility*
- *Social media based brand communities*

**15. En relación con la oferta de campañas de comunicación más tradicionales, ¿qué importancia cree que tienen las siguientes áreas en la cartera de productos y servicios de su agencia (1=nada importante; 5= muy importante)?**

- La creación de contenidos
- El desarrollo de propios productos y servicios (ejemplo de la Nike Fuelband)
- La creación y gestión de comunidades de marca en las redes sociales
- Servicios de consultoría estratégica
- Otros servicios que ganarán peso en el futuro próximo:

**16. Valore la importancia que tienen los siguientes tipos de contenidos en la oferta de productos de su agencia (escala de 1 al 5):**

- Branded Entertainment
- Advergaming
- Brand Journalism
- ¿Otros?

**17. Valore la importancia que tienen las siguientes actividades de brand utility:**

- Creación de aplicaciones de móviles / otras plataformas digitales
- Participación en el desarrollo de nuevos productos y servicios
- Propuestas para construir nuevas unidades de negocio para el anunciante

**18. En torno a la gestión de comunidades de marca en las redes sociales, valore el papel que pueden jugar las siguientes actividades:**

- Investigación de mercados
- Cultivo de líderes de opinión y embajadores de marca
- Creación y emplazamiento de anuncios para las comunidades
- Participación de las comunidades en el diseño de nuevos productos
- Participación en actividades de mejora de servicios de atención al cliente
- Planes de ampliación de la notoriedad y visibilidad de marca en comunidades
- ¿Otros?

<b>CIERRE</b>
---------------

**19. Si tuviera que valorar de 1 (poco importante) a 5 (muy importante) el impacto de los siguientes fenómenos derivados de la era digital en las agencias de publicidad en su conjunto (identidad, gestión, estructura, actividad, etc.), ¿cómo los valoraría?**

- El paso de procesos de trabajo y de estructuras organizativas más bien cerrados (claros, internos, limitados en el tiempo) a procesos y estructuras más bien abiertos (contingentes, más dependientes del exterior, continuados en el tiempo).
- La incorporación de una fuerte cultura técnica/tecnológica a la cultura creativa de las agencias.
- La ampliación de los perfiles profesionales necesarios para que las agencias cumplan con su misión de negocio.

## ANEXO II

- La creciente incorporación de agentes externos (los propios anunciantes, los clientes de estos, empresas de servicios subcontratadas, etc.) en los procesos de trabajo de las agencias.
- La proliferación de productos y servicios que potencialmente pueden incorporarse a las carteras de productos de las agencias.
- La aparición de todo tipo de nuevos competidores que pueden ofrecer productos y servicios (tradicionales o nuevos) similares a las agencias de publicidad.

<b>DATOS DEL ENCUESTADO</b>
-----------------------------

**20. AREA PROFESIONAL: CREATIVIDAD, CUENTAS, PLANIFICACIÓN, TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN, GESTIÓN**

**21. EDAD**

**22. SEXO**

**23. AÑOS EN LA PROFESIÓN**

**24. AÑOS TRABAJANDO EN SU ACTUAL AGENCIA**

**25. NOMBRE DE LA AGENCIA EN LA QUE TRABAJA**





ANEXO III

**ANEXO III**

**AGENCIAS ASOCIADAS A LA AEACP**

**QUE HAN PARTICIPADO EN EL ESTUDIO EMPÍRICO**

(a fecha de octubre de 2015)

Nº	NOMBRE DE LA AGENCIA	COMITÉ EJECUTIVO	ENTREVISTA	ENCUESTA
1.	360 GRADOS	✓		
2.	ARNOLD MADRID	✓		
3.	BÁRBARA & CO.	✓	✓	
4.	BAP & CONDE	✓		
5.	CHEIL SPAIN			
6.	COMUNICA +A	✓	✓	✓
7.	CONTRAPUNTO BBDO			
8.	DDB España	✓	✓	✓
9.	DEC			
10.	DEL CAMPO SAATCHI & SAATCHI			
11.	DOMMO CREATIVE CENTER	✓	✓	✓
12.	EL LABORATORIO			
13.	EL RUSO DE ROCKY	✓		
14.	FCB SPAIN			
15.	GAPS			
16.	GREY GROUP	✓	✓	✓
17.	GROW COMUNICACIÓN			
18.	HAVAS WORLDWIDE SPAIN	✓	✓	✓
19.	INNOCEAN WORLDWIDE	✓		
20.	J. WALTER THOMPSON	✓		
21.	KELSING	✓	✓	
22.	LA FÓRMULA			
23.	LEO BURNETT IBERIA			
24.	LOLA	✓	✓	✓
25.	M&C SAATCHI MADRID	✓		
26.	McCANN		✓	✓
27.	OGILVY & MATHER			
28.	PUBLICIS COMUNICACIÓN			
29.	SHACKLETON			
30.	SRA. RUSHMORE			
31.	TAPSA   Y&R			
32.	TBWA			
33.	TIEMPO / BBDO	✓	✓	✓
34.	TRO	✓	✓	✓
35.	VCCP			
	<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>9</b>